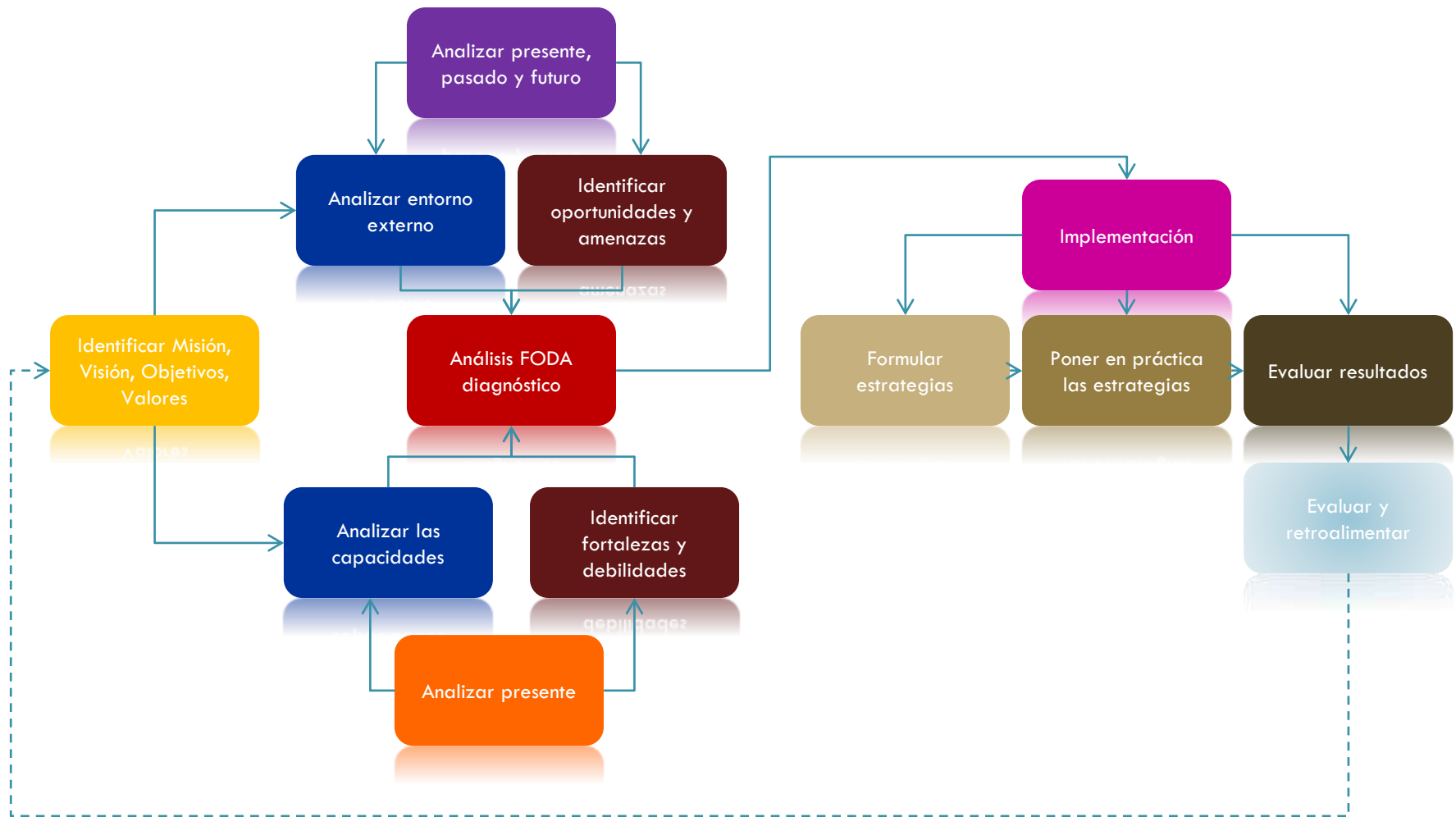


# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Sesión 7

# Esquema del proceso





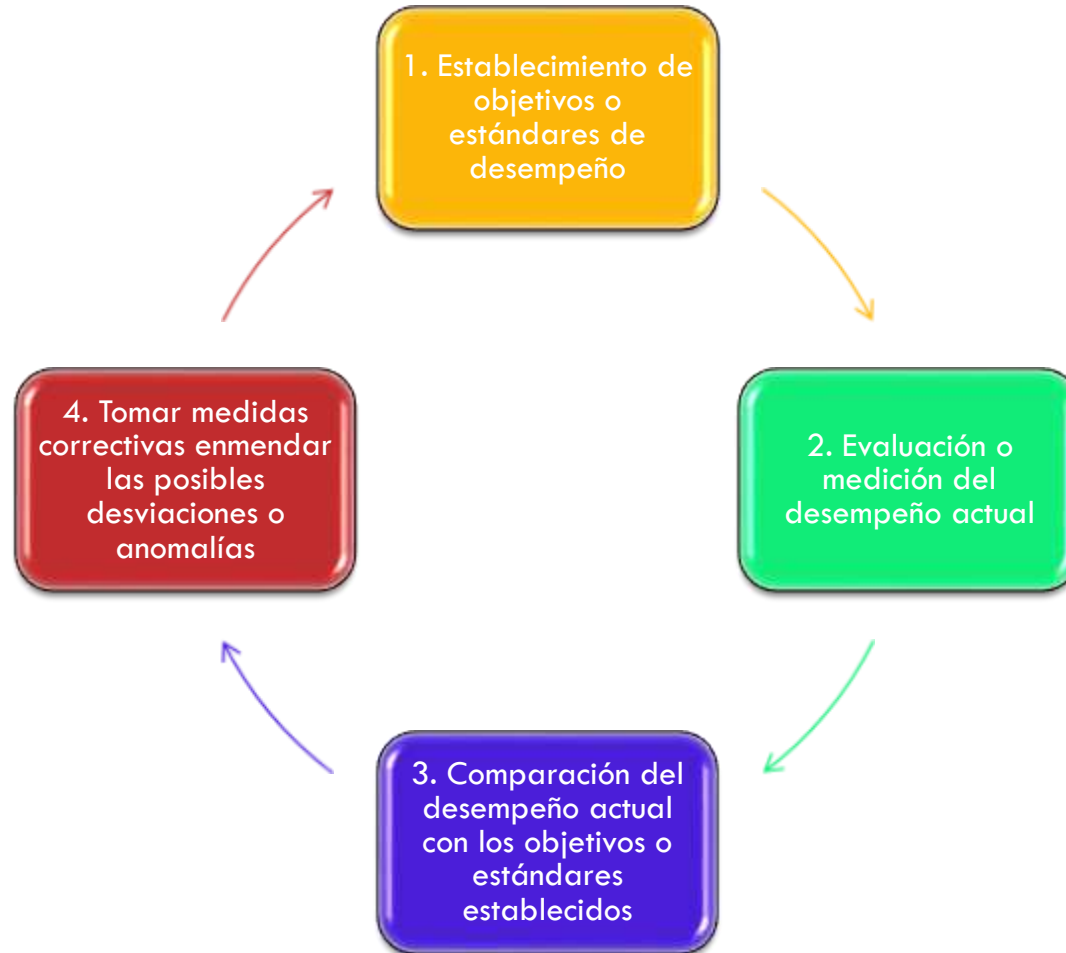
Lo que no se mide, no se controla...

# Evaluación de la estrategia

- Es la fase del proceso de planificación en la cual los ejecutivos de la alta gerencia, evalúan si la estrategia elegida, tal como fue implementada y ejecutada alcanza los objetivos propuestos y genera los resultados esperados.



# Proceso de control



# 1. Establecimiento de los objetivos o los estándares de desempeño

- Un estándar es un nivel de realización o de desempeño que se pretende emplear como referencia.
- Los estándares dependen directamente de los objetivos y proporcionan los parámetros para calificar el funcionamiento del sistema.
- Son la base para comparar resultados deseados y pueden ser tangibles o intangibles, pero siempre tienen como unidad representativa **LA CALIDAD, LA CANTIDAD Y EL TIEMPO.**



# 1. Establecimiento de los objetivos o los estándares de desempeño



Cantidad



Calidad



Tiempo



Costo

# 1. Establecimiento de los objetivos o los estándares de desempeño

- **Estándares de cantidad:** número de empleados, volumen de producción, total de ventas, % de rotación de inventarios, índice de accidentes, índice de absentismo, etc.
- **Estándares de calidad:** normas de calidad de la producción, índice de mantenimiento de máquinas y equipamientos, calidad de los productos ofrecidos por la organización, asistencia técnica, atención al cliente, etc.
- **Estándares de tiempo:** permanencia media del empleado en la organización, tiempo estándar de producción, tiempo de procesamiento de los pedidos de los clientes, ciclo financiero de las operaciones, etc.
- **Estándares de costo:** costo de inventarios de materias primas, costo de procesamiento de un pedido, costo de una requisición de material, costo de una orden de servicio, relación costo-beneficio de un equipamiento, costos directos e indirectos de producción, etc.





Los estándares definen lo que se debe medir en términos de calidad, cantidad, tiempo y costos dentro de una organización

## 2. Evaluación del desempeño

- El propósito de la evaluación es comprobar si se están alcanzando resultados y saber que correcciones hacer.
- Una medición puede ser motivadora o amenazante para las personas.
- Es recomendable que el sistema de medición del desempeño se enfoque en el refuerzo del buen desempeño, más que en un intento de corregir un desempeño mediocre.



### 3. Comparación del desempeño con el objetivo estándar

#### Resultados

Cuando la comparación entre el estándar y la variable tiene lugar después de terminar la operación. La medida se aplica en algún punto y acaba al final de la línea. Es el control sobre los fines

#### Desempeño

Cuando la comparación entre el estándar y la variable tiene lugar al mismo tiempo que la operación, o sea cuando sigue y vigila la ejecución de la operación. La medición se hace conjuntamente con el proceso de la operación. Es el control sobre los medios.

# Criterios



- Las actividades generan variaciones por lo que es importante establecer los límites dentro de los cuales se puede ver dicha variación como normal o aceptable.
- Las variaciones que ocurren dentro de esos límites de normalidad no necesitan correcciones.
- Solo aquellas que sobrepasan los límites de los estándares se le llaman errores, desviaciones, alejamientos o anomalías.
- El control busca separar lo que normal de lo que es excepcional para que la corrección se concentre en las excepciones considerando los siguientes criterios:

# Criterios

- **Conformidad o aceptación:** resultado totalmente de acuerdo al estándar. Aceptado.
- **Zona de aceptación:** resultado presenta una leve desviación del estándar, pero está dentro de la zona de aceptación. Aceptado aun cuando la conformidad no sea total.
- **Rechazo o no aceptación:** resultado presenta una desviación, alejamiento o discrepancia, mayor o menor, en relación con el estándar, además de la tolerancia permitida. Rechazado y sujeto a una acción correctiva.



# 4. Acción correctiva

- Es una acción administrativa que busca mantener el desempeño dentro del nivel de los estándares establecidos.
- El control eficaz debe indicar cuando el desempeño o los resultados no están de acuerdo con los objetivos y los estándares establecidos y que medida correctiva se adoptará.
- El control busca indicar cuándo, cuánto, dónde y cómo se debe ejecutar la corrección necesaria.



# Tipos básicos de control

## Nivel Estratégico

- Balances contables
- Estados financieros
- Estado de ganancias y pérdidas
- Rendimiento sobre la inversión (ROI)

## Nivel Táctico

- Control del presupuesto
- Contabilidad de costos
- Resultados departamentales
- Unidades como centro de utilidad

## Nivel Operacional

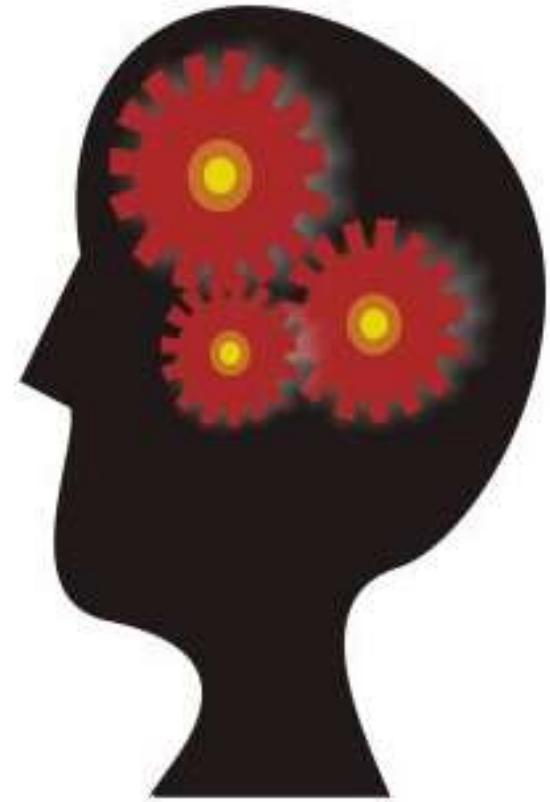
- Productividad
- Eficiencia
- Control individual de la producción
- Desempeño individual o grupal

# CONCLUSIÓN



# Conclusión

1. La planificación estratégica debe ser vista como de manera integral y sistémica.
2. Más importante que el diseño de la estrategia es la adecuada ejecución de la misma.
3. La estrategia se debe enfocar en ella misma y en su ejecución, así mismo debe considerar los procesos internos, el cliente y el mercado.
4. También evaluar el pasado de la organización, entender el presente y proyectarse al futuro.
5. Se debe pensar en grande sin olvidar los pequeños detalles.



# Conclusión

Mirar el todo de forma holística para comprender el juego de los detalles, concentrarse de lo que sucede dentro y fuera de la organización, pensar en el presente y en las consecuencias futuras.



# El estrategia debe ...

