

Diseño de un plan estratégico para DASSER "Soluciones Gerenciales"

Diego Camilo Ayala Sierra

Trabajo de Grado para optar el título de MBA – Gerencia de Negocios

Director:

Rosalba Díaz Arcila, MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad en ingeniería físico mecánicas

Escuela de estudios industriales y empresariales

Maestría en gerencia de negocios

Bucaramanga

2017

Dedicatoria

De todo corazón doy gracias a Dios por la oportunidad de cumplir mi sueño, por la sabiduría y entendimiento que me dio para poder culminar este proyecto, a mi familia quien me ha apoyado y esperan el resultado de un gran esfuerzo, A mi esposa laura quien ha sido mi apoyo incondicional, quien conoce mis metas profesionales y personales, gracias por todos los momentos y acompañamiento en cada decisión de mi vida...

Agradecimientos

Un profundo agradecimiento a todas las personas que me colaboraron para la elaboración del proyecto, a la firma Dasser y a la Doctora Rosalba Díaz quienes me impulsaron en la culminación de mi plan, por el tiempo dedicado y por sus valiosos consejos y apoyo profesional.

No puedo terminar este proyecto sin agradecerle a Dios no solo por ayudarme a culminar mi trabajo de grado, sino por el respaldo y el apoyo incondicional que recibo de Él cada día, por sus numerosas bendiciones y regalos, por cada uno de las metas que hoy tengo y que cumpliré por la gracia de ÉL.

“Aferrémonos al Señor y confiemos en Sus promesas, afirmemos nuestra esperanza en Él y esperemos que aquello que lo que Él comenzó en nosotros como un sueño, habrá de ayudarnos a llevarlo a la realidad. Tal vez algunos estaban considerando simplemente rendirse y dejarse llevar por la corriente... Sé que Dios habrá de confirmar Sus promesas y saldremos edificados y entusiasmados por el futuro que ahora está más cerca que nunca.” Raúl Irigoyen

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	5
1. Planteamiento y justificación del problema	7
2. Objetivos	9
2.1 Objetivo General	9
2.2 Objetivos Específicos.....	9
3. Metodología	10
3.1 Marco Teórico.....	10
3.1.1 ¿Qué es la Estrategia?	10
3.1.2 ¿Qué es un Plan Estratégico?.....	14
3.1.3 ¿Por qué realizar un Plan Estratégico?.....	16
3.1.4 Fases para la elaboración de un Plan Estratégico	18
4. Clarificar la Visión.....	23
4.1 Declaración de la Misión	24
4.2 Clarificar los Valores	28
4.3 Clarificación de la Visión	30
4.4 Clarificar la Agenda del Cambio Estratégico	33
4.5 Mapa de Procesos	35
4.6 Caracterización de los Procesos.....	37
4.7 Documentación de los Procesos.....	39
5. Desarrollar la Estrategia.....	43
5.1 Análisis Externo.....	44

5.1.1 Nivel de Rivalidad Entre los Competidores Existentes	45
5.1.2 Poder de Negociación de Compradores	46
5.1.3 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	47
5.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores	48
5.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	49
5.2 Análisis Interno.....	51
5.2.1 Capacidad Comercial:.....	52
5.2.2 Capacidad Logística:.....	53
5.2.3 Capacidad Financiera:.....	54
5.2.4 Capacidad Directiva:.....	55
5.2.5 A Nivel de Resultados	56
5.2.6 Capacidad Estratégica de Procesos.....	57
5.2.7 Capacidad Gestión de Procesos	58
5.3 Matriz de Evaluación de Actores Externos - MEFE.....	60
5.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI.....	61
5.5 Matriz Interna – Matriz Externa	62
5.6 Definir la Estrategia Corporativa	64
5.6.1 Análisis DOFA.....	64
5.7 Posición Estratégica Única	67
5.7.1 Nuestro Negocio	68
5.7.2 A Quien Vendemos.....	68
5.7.3 Como Vendemos.....	69
6. Traducir la Estrategia.....	70

6.1 Objetivos Estratégicos	71
6.2 Mapa Estratégico	75
6.3 Indicadores y Metas	83
7. Desarrollo del Plan.....	89
7.1 Iniciativas Estratégicas.....	89
7.2 Stratex	92
7.3 Equipos de Trabajo	95
7.4 Cuadro de Mando Integral	95
8. Impacto	97
9. Conclusiones	99
Referencias bibliográficas.....	101

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Análisis DOFA</i>	65
Tabla 2. <i>The strategy translation process model</i>	70
Tabla 3. <i>Perspectivas CMI</i>	73
Tabla 4. <i>Objetivos estratégicos DASSER</i>	74
Tabla 5. <i>Causa – efecto Mapa Estratégico – DASSER</i>	83
Tabla 6. <i>Indicadores DASSER</i>	85

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Fases del Plan Estratégico, Robert S. Kaplan y David P. Norton.....	19
<i>Figura 2.</i> Palabras para definir la Misión	25
<i>Figura 3.</i> Palabras que no van en una misión	25
<i>Figura 4.</i> Palabras para definir la Visión.....	30
<i>Figura 5.</i> Agenda del Cambio estratégica	35
<i>Figura 6.</i> Mapa de Procesos	36
<i>Figura 7.</i> Formato caracterización.....	39
<i>Figura 8.</i> Modelo Estándar de Proceso.....	41
<i>Figura 9.</i> Modelo Diagnóstico externo e interno.....	44
<i>Figura 10.</i> Nivel de rivalidad entre competidores existentes	46
<i>Figura 11.</i> Poder de negociación de compradores.....	47
<i>Figura 12.</i> Amenaza de entrada de nuevos competidores	48
<i>Figura 13.</i> Poder de negociación de proveedores.....	49
<i>Figura 14.</i> Amenaza de ingreso de productos sustitutos	49
<i>Figura 15.</i> Capacidad comercial.....	52
<i>Figura 16.</i> Capacidad logística	53
<i>Figura 17.</i> Capacidad financiera.....	54
<i>Figura 18.</i> Capacidad Directiva.....	55
<i>Figura 19.</i> Capacidad a nivel de resultados.....	56
<i>Figura 20.</i> Capacidad estratégica de procesos.....	57
<i>Figura 21.</i> Capacidad gestión de procesos	58
<i>Figura 22.</i> MEFE.....	61
<i>Figura 23.</i> MEFI.....	62

<i>Figura 24.</i> Cruce de Estrategias DOFA.....	66
<i>Figura 25.</i> Nuestro negocio	68
<i>Figura 26.</i> A quien vendemos	68
<i>Figura 27.</i> Como vendemos	69
<i>Figura 28.</i> Estructura Objetivos Estratégicos	73
<i>Figura 29.</i> Objetivos Estratégicos para 2017 – DASSER	75
<i>Figura 30.</i> Mapa estratégico Dasser	77
<i>Figura 31.</i> Objetivos, indicadores y metas - DASSER.....	86
<i>Figura 32.</i> Iniciativas Estratégicas.....	90
<i>Figura 33.</i> Calificación Iniciativas Estratégicas	94

Lista de Gráficas

	Pág.
Gráfico 1. Resumen factores Externos.....	50
Gráfico 2. Intensidad fuerzas del mercado.....	51
Gráfico 3. Numero de respuestas por factor comercial.....	53
Gráfico 4. Numero de respuestas por factor logístico.....	54
Gráfico 5. Numero de respuestas por factor financiero	55
Gráfico 6. Numero de respuestas por factor directivo	56
Gráfico 7. Numero de respuestas a nivel de resultados	57
Gráfico 8. Numero de respuestas por capacidad estratégica de procesos	58
Gráfico 9. Numero de respuestas por capacidad estratégica de procesos	59
Gráfico 10. Resumen todos los factores internos.....	59
Gráfico 11. Porcentaje de todos los factores internos.....	60
Gráfico 12. MIME	63

Resumen

La Planeación Estratégica es una herramienta clave para reflexionar sobre la identidad, entorno, trayectoria y futuro de la organización. Por lo tanto, se establecen objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo y se diseñan mecanismos para lograrlos.

La firma de consultoría Dasser “Soluciones Gerenciales” ofrece sus productos y servicios contables, financieros, tributarios y de procesos de negocio en el Departamento de Santander hace más de un año, contribuyendo con sus clientes a alcanzar sus objetivos estratégicos mediante las buenas prácticas empresariales.

En su propósito de crecimiento y penetración de nuevos mercados nacionales, la empresa ha encontrado barreras en diferentes ámbitos, como consecuencia de los cambios que se ven hoy día en los modelos gerenciales para la formulación de estrategias. Entre otras barreras encontramos la ausencia de una filosofía empresarial, de una cultura corporativa, de valores y de una visión a largo plazo. Por otra parte, la firma no ha estructurado sus procesos para soportar el crecimiento y a la falta de planeación, no se tiene un horizonte claro de la Empresa a futuro.

Un plan estratégico para Dasser “Soluciones Gerenciales” le permitió establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo, orientar la toma de decisiones sobre cómo actuar, comprender y unificar ideas. El plan estratégico estableció el horizonte de la Empresa, donde plasmo su situación actual, metas a futuro, plan de acción y seguimiento a los objetivos propuestos.

Por último, se realizó una parte de la implementación de la estrategia bajo el modelo o herramienta del Balanced Scorecard o Cuadro de mando Integral de Kaplan y Norton, se definió el mapa estratégico, las perspectivas, los objetivos estratégicos, indicadores, metas, responsables, iniciativas y presupuesto.

Summary

Strategic Planning is a key tool to reflect on the identity, environment, trajectory and future of the organization. Therefore, strategic objectives are established in the short, medium and long term and mechanisms are designed to achieve them.

The consulting firm Dasser "Soluciones Gerenciales" offers its products and services accounting, financial, tax and business processes in the Department of Santander more than a year ago, helping its clients to achieve their strategic objectives through good business practices.

In its purpose of growth and penetration of new national markets, the company has found barriers in different areas, as a consequence of the changes that are seen today in the managerial models for the formulation of strategies. Among other barriers we find the absence of a corporate philosophy, a corporate culture, values and a long-term vision. On the other hand, the firm has not structured its processes to support growth and lack of planning, there is no clear horizon of the Company in the future.

A strategic plan for Dasser "Management Solutions" allowed him to establish short-, medium- and long-term goals, to guide decision-making on how to act, to understand and to unify ideas. The strategic plan established the Company's horizon, where its current situation, future goals, action plan and follow-up to the proposed objectives were established.

Finally, a part of the implementation of the strategy was carried out under the Balanced Scorecard model or tool, and the strategic map, perspectives, strategic objectives, indicators, goals, Initiatives and budget.

Introducción

En su gestión, previsiones de futuro, procesos de planificación, las organizaciones se enfrentan a numerosos retos derivados de su existencia en un entorno en continuo cambio que reconfigura los escenarios políticos, sociales y económicos donde actúan. Por ello, la Planeación Estratégica es una herramienta clave para reflexionar sobre la identidad, entorno, trayectoria y futuro de la organización. Por lo tanto, se establecen objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo y se diseñan mecanismos para lograrlos.

La firma de consultoría Dasser “Soluciones Gerenciales” ofrece sus productos y servicios contables, financieros, tributarios y de procesos de negocio en el Departamento de Santander hace más de un año, contribuyendo con sus clientes a alcanzar sus objetivos estratégicos mediante las buenas prácticas empresariales.

En su propósito de crecimiento y penetración de nuevos mercados nacionales, la empresa ha encontrado barreras en diferentes ámbitos, como consecuencia de los cambios que se ven hoy día en los modelos gerenciales para la formulación de estrategias. Entre otras barreras encontramos la ausencia de una filosofía empresarial, de una cultura corporativa, de valores y de una visión a largo plazo. Por otra parte, la firma no ha estructurado sus procesos para soportar el crecimiento y a la falta de planeación, no se tiene un horizonte claro de la Empresa a futuro.

La estrategia es la base para el camino al éxito empresarial, fundamento principal para desarrollar un plan estratégico para Dasser “Soluciones Gerenciales” que le permite establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo, orientar la toma de decisiones sobre cómo actuar, comprender y unificar ideas. El plan estratégico establecerá el horizonte de la Empresa, donde plasmará su situación actual, metas a futuro, plan de acción y seguimiento a los objetivos propuestos.

El camino para lograr el objetivo se hizo mediante la definición de la filosofía empresarial, Visión, Misión, Valores corporativos, cambios estratégicos y mapa de procesos. Se realizó la documentación y estandarización de los procesos bajo las buenas prácticas de BPM (Business Process Management).

Una vez establecida la Visión, la firma dispone de un panorama de futuro; posterior a ello se realizó el análisis estratégico (interno y externo) que incluye una evaluación de sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores. El análisis externo se hizo a través de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTEL) y análisis del entorno competitivo mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Para el análisis interno se realizó el análisis de la cadena de valor y una vez realizados los análisis internos y externos se hizo la revisión a través de la Matriz FODA para luego proceder con la elección de estrategias donde se definió cual es nuestro negocio, a quien vendemos, que

vendemos y como vendemos, la identificación de variables estratégicas y se definió la estrategia corporativa.

Por último, se realizó una parte de la implementación de la estrategia bajo el modelo o herramienta del Balanced Scorecard o Cuadro de mando Integral de Kaplan y Norton, se definió el mapa estratégico, las perspectivas, los objetivos estratégicos, indicadores, metas, responsables, iniciativas y presupuesto.

1. Planteamiento y justificación del problema

El inicio de Dasser “Soluciones Gerenciales” se da en la ciudad de Bucaramanga, Santander el 1 de septiembre de 2014, sus socios deciden conformar un equipo de profesionales interdisciplinarios y competentes con una amplia experiencia y sólidos conocimientos en las áreas contables, financieras, tributarias y de procesos de negocio. Su sistema de Consultoría (Gerencial, Especializada y Tecnológica) ofrece servicios que agregan valor, acreditando experiencia en el desarrollo de soluciones de negocios con el fin de diagnosticar, planear o implementar las buenas prácticas para el mejoramiento de las diferentes organizaciones.

Dasser “Soluciones Gerenciales” genera operaciones comerciales mediante el relacionamiento de sus socios con empresarios aprovechando la inconformidad en el servicio recibido por parte de las grandes compañías en los proyectos vigentes que desarrollan. Se inicia con un proyecto de consultoría en Normas Internacionales de Información Financiera NIIF en la ciudad de

Bucaramanga a finales de septiembre de 2014 con una IPS, donde se desarrollan las etapas de diagnóstico, implementación y aseguramiento de la información financiera y al ofrecer una mejor experiencia (cumplimiento de tiempos según cronograma) al cliente empieza a posicionar sus servicios, llegando a cerrar tres negocios más el mismo año. Para el 2015 la firma genera nuevos proyectos y sigue adicionando personal a su equipo de trabajo. Para el 2016 la firma crece en proyectos y clientes a nivel nacional, por lo que se hace necesario mejorar los procesos de control y seguimiento a los diferentes proyectos que garanticen la diferenciación en las consultorías que se ofrecen y marcar la diferencia en el mercado.

En su intención de asegurar la operación y cumplir con las expectativas del cliente, hoy en día la firma ha tenido iniciativas de control de costos, de actividades y demás factores que le afectan su operación, pero no ha sido suficiente ni son las medidas realmente necesarias para mantenerse vigente en el mercado. Se hace necesario establecer un horizonte compartido por el equipo de trabajo y sus directivas, se realizan comités de estrategia con sus colaboradores y se define estructurar los procesos para soportar el crecimiento de la Empresa.

La tendencia del sector en que se desenvuelve Dasser “Soluciones Gerenciales” es que los clientes quieren resultados tangibles y medibles de las empresas de consultoría, la implantación de proyectos en las empresas debe estar vinculada a los resultados obtenidos. Las empresas necesitan proyectos eficaces y eficientes, que generen rápidamente impactos positivos en la Cuenta de Resultados. La consultoría tiene que implicarse con la mejora de la rentabilidad y la

orientación al mercado internacional de sus clientes, ofreciendo servicios integrados e innovadores que inviten a la acción.

Es importante para Dasser “Soluciones Gerenciales” disponer del direccionamiento estratégico que sintetice a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. Lo cual contribuirá a la firma a dimensionar más su negocio, oferta de servicios, oferta de valor y visión de futuro.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar el Plan estratégico para Dasser “Soluciones Gerenciales”, que permita la integración de los procesos de negocio con las intenciones globales de la organización, obteniendo como resultado ser más competitivos en el mercado de los servicios de consultoría en Colombia.

2.2 Objetivos Específicos

- Definir la Misión, Visión, Valores y mapa de procesos de la firma para alinear a sus colaboradores con las declaraciones gerenciales.
- Desarrollar el análisis externo e interno para identificar las condiciones actuales de Dasser.
- Diseñar el mapa estratégico, con indicadores y metas.

- Plantear las iniciativas estratégicas que contribuyan al logro de los objetivos.

3. Metodología

3.1 Marco Teórico

Con el fin de contextualizar y asegurar el adecuado desarrollo de un plan estratégico en una organización, se definieron los temas importantes que abarcan el entorno de un plan estratégico y así guiar al lector con el entendimiento y metodología a seguir para el éxito del proyecto.

3.1.1 ¿Qué es la Estrategia? La formulación de la estrategia probablemente sea el tema más discutido y debatido del mundo empresarial. Diferentes generaciones de líderes empresariales han considerado el desarrollo de una buena estrategia como el factor diferenciador del éxito. Directivos, académicos y consultores, todos buscando la panacea de una estrategia ganadora, han contribuido a la cuestión y al debate. El trabajo por ellos realizado no ha sido improductivo, y de hecho ha dado lugar al desarrollo de varias escuelas de pensamiento estratégico, tal y como describen Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1998) en su libro *Strategy Safari*, donde estudiosos y expertos tienen opiniones y concepciones muy distintas de la estrategia y ni siquiera se ponen de acuerdo sobre su definición (García Álvarez, 2015, p. 43).

Incluso el papel de la estrategia se ha puesto en duda recientemente por quienes sugieren que el entorno empresarial, tan dinámico y en rápida evolución, vuelve ineficaz una estrategia a largo plazo y casi instantáneamente obsoleta.

Sin embargo, hay quien sugiere lo contrario. Por ejemplo, Porter (1980), tal vez el pensador académico más conocido del mundo en el tema de estrategia, afirma que la estrategia nunca ha sido tan importante (Porter, 1980).

Pero en realidad, ¿qué significa tener una estrategia? Pocos conceptos se utilizan tanto en el management y, si les preguntamos a muchos directivos, nos responden hablando de visión e ideales muy parecidos entre ellos: Deseamos convertirnos en la primera empresa de nuestro mercado. Lo que más nos importa es una elevada satisfacción de nuestros clientes. Ofrecemos a nuestros clientes productos y servicios con una relación precio/calidad excelente. La calidad es para nosotros algo más que una palabra hueca.

Este tipo de explicación es importante, pero global. La posibilidad de llevarlo a la práctica pasa en primer lugar por el establecimiento concluyente de los objetivos estratégicos de la empresa, pero no deben quedarse ahí. Es más, lo que debe conseguirse por medio de una estrategia es una aclaración sobre cómo van a alcanzarse esos objetivos. ¿Qué productos van a ofrecer? ¿En qué mercados? ¿A qué tipo de clientes? ¿Se ajustan las capacidades de los trabajadores a la gama de servicios a ofrecer? Además, las preguntas anteriores sólo se pueden responder teniendo en cuenta la situación de la competencia. Si una empresa compete con otra

por los escasos recursos de los compradores, ésta deberá presentar ventajas específicas frente a sus competidores, para convencer al comprador de que compre sus productos o servicios. Ser diferente es lo que garantiza la existencia de la empresa.

Crear esta diferenciación es lo que muchos autores ven como el núcleo verdadero de la estrategia, en concreto M. Treacy y F. Wiersema (1999) opinan que “para que una empresa pueda tener éxito, debe definir para los clientes utilidades únicas y que nadie más ofrezca en un determinado mercado”. (Martinez Pedrós & Milla Gutierrez, 2012, p. 5)

A modo de conclusión y continuando con las ideas de Porter (1980) se afirma que “estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado”. (Introducción al plan estratégico, página 5) Continúa diciendo Porter (1980) que “la diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo” (Martinez Pedrós & Milla Gutierrez, 2012)

Sin embargo, existe un problema añadido respecto a las estrategias fallidas: en la mayoría de los casos (en torno al 70%), el verdadero problema no es la mala estrategia... sino la mala ejecución. Este hecho pone de manifiesto la importancia no sólo de los procesos de definición de la estrategia, sino también, la forma de llevar dicha estrategia a la práctica, convirtiendo la estrategia en casi un trabajo diario para todo el conjunto de personas de una organización.

“La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”. Chandler (1962) en (Galán Zazo & Sanchez Bueno, 2003).

“Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes”. J.B. Quinn (1980) en Abascal Rojas, (2000).

“La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es lo que va a ser”. K. Andrews (1971) en Bernal, (2016, p. 28).

“La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente”. K. Ohmae (1982) en (Rios Giraldo, 2011).

“Estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, la búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de donde está y qué tiene ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se le parecen. Las diferencias entre la empresa y sus competidores son el fundamento de su ventaja. Si tenéis empresas y son viables, ya tenéis alguna clase de ventaja, no importa cuán pequeña o sutil... El objetivo es agrandar el alcance de su ventaja, lo que sólo puede conseguirse a costa de otro”. B.D. Henderson (1989) consultado en (Altair Consultores - Economía 3 Colecciones, 2010).

Por lo tanto, después de haber realizado un barrido de los diferentes conceptos de estrategia y factores a tener en cuenta en las estrategias empresariales, se ha concluido, que la mejor opción para diseñar y desarrollar el direccionamiento estratégico en Dasser “Soluciones Gerenciales” es la metodología planteada en “The execution Premium” definida por KAPLAN y NORTON (2008), la cual tiene herramientas que ayudan a la firma no sólo a planificar y ejecutar sino también a controlar, aprender y adaptar las hipótesis y prácticas estratégicas para lograr un éxito sostenido (Kaplan S. & Norton P., 2008).

3.1.2 ¿Qué es un Plan Estratégico? La decisión de elaborar un Plan Estratégico es sólo uno de los aspectos que demuestra que la organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización.

El Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de la empresa. Deben ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito. Como bien afirma G.K. Chesterton (1874-1936)

“La idea que no trata de convertirse en palabras es una mala idea, la palabra que no trata de convertirse en acción, es a su vez una mala palabra”.

¿Por qué consideramos el Plan Estratégico como un símbolo de planificación, de organización y de encauzamiento de cualquier negocio hacia la consecución de sus objetivos?

Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

El Plan Estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración obligará a plantearse dudas acerca de la organización, de la forma de hacer las cosas, y a marcar una estrategia en función de un posicionamiento actual y del deseado.

A modo de conclusión, se podrá terminar este apartado con la siguiente definición de Plan Estratégico aportada por Dess y Lumpkin (2003)

“Entendemos por Plan Estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo” en (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

De lo expuesto por los diferentes autores relacionados, adoptamos para el proyecto que el desarrollo de un plan estratégico le ayudara a Dasser “Soluciones Gerenciales” a identificar el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

3.1.3 ¿Por qué realizar un Plan Estratégico? El objetivo del Plan Estratégico puede variar en función de diversos aspectos; del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un Plan Estratégico, ya que sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

El Plan Estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.

- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

Se definió para el direccionamiento estratégico bajo la metodología planteada en The Execution Premium – Robert S. Kaplan y David P. Norton, porque en la actualidad es una de las herramientas de gestión más utilizadas en las grandes compañías dentro de una gran variedad de sectores como la industria bancaria, aseguradora, sector industrial, servicios, energético, etc. Que ha aportado profundidad y síntesis a las necesidades de información en una economía cada vez más global e interconectada (Kaplan & Norton, 2004).

Permitiéndoles a la firma mejorar su oferta de bienes y servicios, llegar a mercados antes inalcanzables y generar nuevos tipos de relaciones - con socios, clientes y proveedores – que les permiten crear ventajas competitivas.

Se concluye, que un plan estratégico bajo la metodología definida, aporato a que la firma obtenga procesos integrados, combinando los beneficios de la especialización con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados, segmentar los clientes, mejorar los vínculos con

los clientes y proveedores, mejorar los ciclos de vida de su productos y servicios, tener empleados a nivel y alineados con la estrategia de la firma.

Algunos obstáculos que se han identificado en la mayoría de las ocasiones es la implementación y seguimiento de la estrategia, por ello utilizar la metodología los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton porque genera herramienta importante y que utilizan para la implementación de la estrategia. El Balanced Score ayuda en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

3.1.4 Fases para la elaboración de un Plan Estratégico. En la elaboración de un Plan Estratégico se pueden distinguir cuatro fases fundamentales:

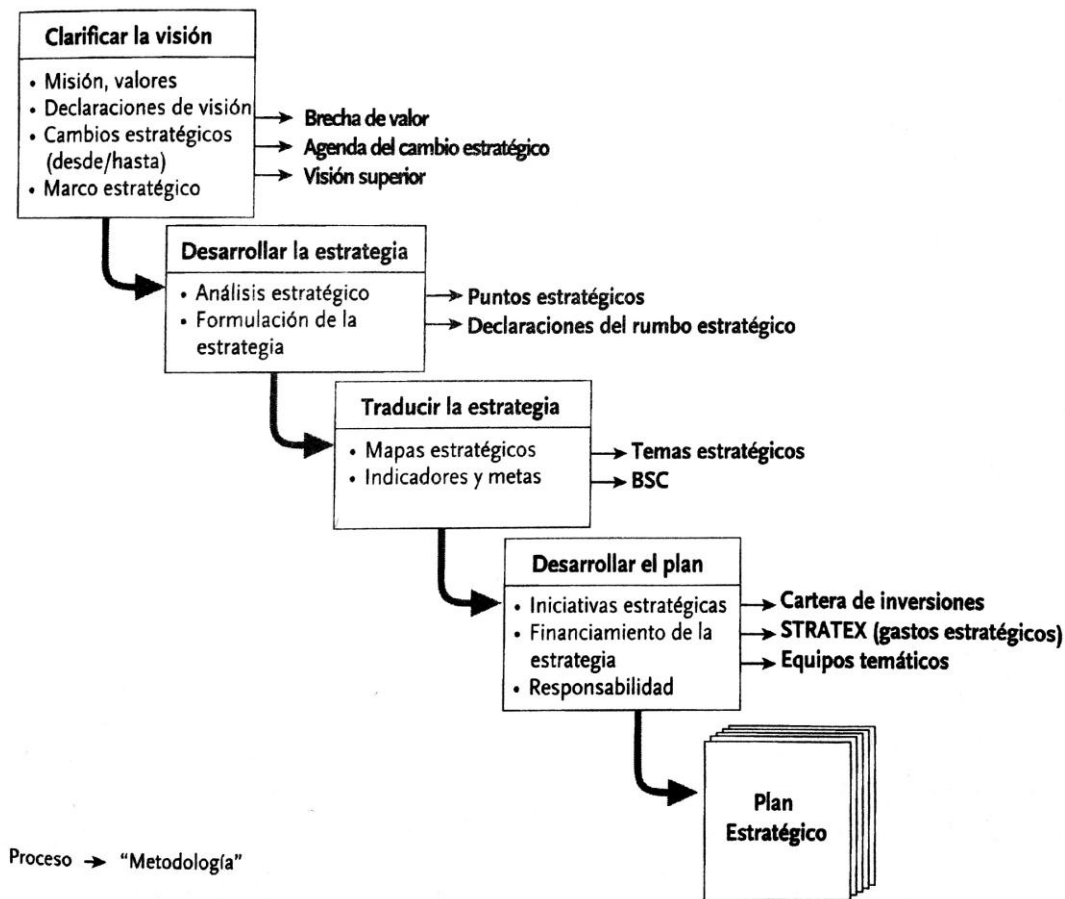


Figura 1. Fases del Plan Estratégico, Robert S. Kaplan y David P. Norton

Fase I - Clarificar la Visión, El sistema integrado de gestión empieza con el desarrollo de la estrategia por parte de los ejecutivos. Durante este proceso, las empresas buscan una respuesta a las siguientes preguntas:

¿De qué negocio participan y por qué? Los ejecutivos empiezan el desarrollo de la estrategia con una afirmación del propósito de la organización (misión), la brújula interna que guía sus acciones (valores) y los resultados futuros a los que aspira (visión). Las declaraciones de misión, valores y visión (MVV) definen las pautas para formular y ejecutar la estrategia.

Fase II – Desarrollar la estrategia, ¿Cuáles son los puntos clave que enfrentan? Los gerentes realizan un análisis estratégico de sus entornos competitivo y operativo, en especial los cambios importantes que se produjeron desde que se diseñó por última vez la estrategia. Tres fuentes aportan el input: el análisis del entorno externo (análisis PESTEL: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal); el análisis del entorno interno (análisis de los procesos clave, como el estado del capital humano, las operaciones, la innovación y el despliegue tecnológico), y el análisis de la marcha de la estrategia existente (a partir de las métricas del BSC).

La evaluación del entorno se resume en una tabla FODA de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que identifica un conjunto de temas estratégicos que deben ser resueltos por la estrategia. El equipo ejecutivo desarrolla y comunica una agenda del cambio estratégico que explica la necesidad de los cambios a introducir en la estrategia.

¿Cómo se puede competir mejor? En la etapa final, los ejecutivos crean una estrategia que contempla estos puntos:

- ✓ ¿En qué nichos van a competir?
- ✓ ¿Qué propuesta de valor para el cliente diferenciará en esos nichos?
- ✓ ¿Cuáles son los procesos clave que crearán la diferenciación?
- ✓ ¿Qué rumbo debe adoptar la estrategia en términos de capital humano?
- ✓ ¿Cuáles son los facilitadores tecnológicos de la estrategia?

Fase III – Traducir la Estrategia, Los gerentes traducen la estrategia desarrollando objetivos estratégicos, indicadores y metas. En general, las empresas consideran en esta etapa:

¿Cómo describe nuestra estrategia? Cree mapas estratégicos, Una estrategia incluye varias dimensiones de cambio organizacional, de las mejoras a la productividad de corto plazo a la innovación a largo plazo. Las compañías crean un mapa estratégico para representar todas sus dimensiones estratégicas.

Como a las empresas les resulta difícil gestionar el desempeño simultáneo de los 15 a 25 objetivos de un mapa estratégico típico, ahora agrupan los objetivos relacionados en cuatro a seis temas estratégicos, cada uno de los cuales es un conjunto de objetivos estratégicos relacionados que representan los principales componentes de la estrategia. (Por ejemplo: “Mejorar la calidad y eficiencia operacional”.) Al desarrollar un mapa estratégico en torno de temas estratégicos, los ejecutivos pueden planificar y gestionar por separado cada uno de los componentes clave de la estrategia pero todavía deben lograr que funcionen de manera coherente. Dado que trasponen las líneas funcionales y las unidades de negocios, los temas respaldan al enfoque sin fronteras necesario para una ejecución exitosa de la estrategia.

¿Cómo se mide el plan? Seleccione indicadores y metas, En esta etapa, los gerentes convierten a los objetivos definidos en los mapas estratégicos en un BSC de indicadores, metas y brechas. La “brecha de valor” general, definida habitualmente por la declaración de visión creada

durante el desarrollo de la estrategia, se divide a su vez en brechas que cada tema estratégico debe cerrar en el transcurso de tres a cinco años.

Fase IV – Desarrollar el Plan, ¿Qué programas de acción necesita la estrategia? Elija las iniciativas estratégicas, Los gerentes eligen iniciativas estratégicas, es decir programas de acción de duración finita destinados a alcanzar el desempeño buscado en los objetivos del mapa estratégico.

Las iniciativas deben ser consideradas como una cartera de acciones complementarias y de efecto acumulativo, cada una de las cuales debe implementarse con éxito para que la compañía alcance las metas de sus temas y el objetivo de su visión.

¿Cómo financian las iniciativas? Cree un STRATEX, el Stratex es el presupuesto que se asigna a las iniciativas que ayudan a ejecutar la estrategia y es necesario ejecutar simultáneamente y de manera coordinada las carteras de iniciativas. Esto requiere fondos exclusivos para estas carteras. El sistema de presupuesto tradicional se focaliza en los recursos suministrados a las funciones organizacionales y unidades de negocios existentes. Las inversiones estratégicas para las iniciativas que trasponen las funciones y unidades de negocios deben ser eliminadas de los presupuestos operacionales y administradas por separado por el equipo ejecutivo. La creación de una categoría especial de presupuesto llamada STRATEX (gastos estratégicos) facilita este proceso.

¿Quién liderará la ejecución de la estrategia? Cree equipos de trabajo, Algunas empresas están incorporando una nueva estructura de responsabilidad para la ejecución de la estrategia mediante temas estratégicos. Las compañías nombran ejecutivos que serán los dueños de los temas, les aportan fondos para STRATEX, y los respaldan con equipos temáticos formados con integrantes de toda la organización.

Los dueños y los equipos de temas aportan retroalimentación sobre la ejecución de la estrategia dentro de cada tema y son responsables de la ejecución.

4. Clarificar la Visión

Clarificar las declaraciones de la misión, valores y visión antes de formular la estrategia, los gerentes necesitan acordar el propósito (misión) de la compañía, es decir, la brújula interna que guiará sus acciones (valores) y sus aspiraciones de resultados futuros (visión). La misión y valores de la compañía generalmente permanecen estables con el paso del tiempo. Aunque la visión no es tan estable como la misión y valores, suele ser constante durante el plan estratégico de tres a cinco años de una compañía. A pesar de su estabilidad, la mayoría de las organizaciones todavía comienzan sus procesos de desarrollo anual de la estrategia revisando y reafirmando las declaraciones de misión, valores y visión.

Como la filosofía empresarial debe informar a todos en Dasser acerca del objetivo general que deben perseguir juntos, se ha utilizado una metodología participativa entre los gerentes y

empleados, con el fin de darle mayor importancia a los colaboradores de la firma y también buscando comunicar y sensibilizar los resultados más naturalmente .

Partiendo de las lecturas de los libros definidos para desarrollar el Plan Estratégico de Dasser, donde se ha creado un comité de Planeación estratégica integrado por la gerente, el subgerente y dos Directores. El comité de Gestión Estratégica es el encargado de comunicar y desplegar a los empleados las actividades a desarrollar y así mismo, recoger las ideas y resultados de los mismos.

Se detalla cada una de las actividades que se realizaron para definir la filosofía empresarial y los resultados obtenidos.

4.1 Declaración de la Misión

La declaraciones de misión es un texto breve (generalmente de una o dos oraciones) que, define la razón de ser de la compañía. La misión debe describir el propósito fundamental de la entidad y en especial lo que brinda a los clientes.

El Comité de Planeación Estratégica CPE a partir de la lectura del libro “The Execution Premium” definió las preguntas que nos debemos hacer y las palabras claves que deben tener en cuenta los empleados para definir la misión y las palabras que no debe llevar una misión (Kaplan S. & Norton P., The execution premium, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008).

Pregunta: ¿De qué negocio participamos y por qué?

Palabras a tener en cuenta para definir la Misión:



Figura 2. Palabras para definir la Misión

También se direcciona las palabras que no van en una Misión:

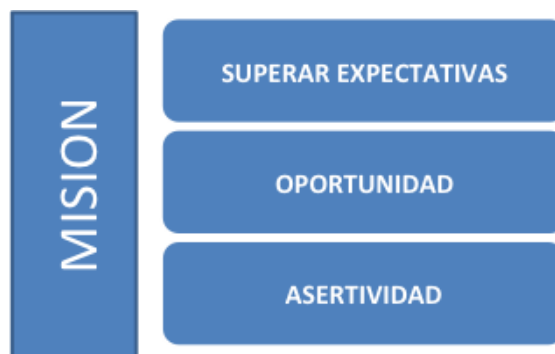



Figura 3. Palabras que no van en una misión

Las propuestas por parte de los empleados se hicieron a través de cada área de la siguiente forma:



GERENCIA?

IDEAS MISION

- Lograr la calidad en los productos y servicios que es aquello que el cliente está dispuesto a pagar.
- Buscar el acercamiento con el cliente, entendiendo sus requerimientos y necesidades reales, aportándole con las soluciones ofrecidas al desarrollo de su propio negocio.
- Búsqueda constante para identificar ventajas competitivas.
- Caracterizarnos por la diferenciación en las propuestas de productos y servicios ofrecidos buscando que generen valor al cliente.
- Ofrecer soluciones innovadoras y creativas, generando una propuesta de valor y diferenciación al cliente que le permita identificar que beneficios obtenidos son superiores al precio.
- Lograr satisfacer muy por encima las expectativas de los clientes.
- Ir de la mano con las tendencias a la vanguardia del mercado.
- Permitir la interacción del cliente con el negocio, es decir que éste pueda aportar al mejoramiento continuo.
- Contar con una adecuación constante al cambio más en mercados de tecnología.
- Lograr con la propuesta de valor ofrecida que los competidores pierdan importancia.
- Crear soluciones que en el mercado no se han ofrecido de la misma forma, logrando la satisfacción del cliente por encima de lo esperado y establecer ventajas competitivas.

www.dasser.co



ASEGURAMIENTO?

IDEAS MISIÓN:

- Lograr la calidad en los productos y servicios que es aquello que el cliente está dispuesto a pagar.
- Buscar el acercamiento con el cliente, entendiendo sus requerimientos y necesidades reales, aportándole con las soluciones ofrecidas al desarrollo de su propio negocio.
- Búsqueda constante para identificar ventajas competitivas.
- Caracterizarnos por la diferenciación en las propuestas de productos y servicios ofrecidos buscando que generen valor al cliente.
- Ofrecer soluciones innovadoras y creativas, generando una propuesta de valor y diferenciación al cliente que le permita identificar que beneficios obtenidos son superiores al precio.
- Lograr satisfacer muy por encima las expectativas de los clientes.
- Ir de la mano con las tendencias a la vanguardia del mercado.
- Permitir la interacción del cliente con el negocio, es decir que éste pueda aportar al mejoramiento continuo.
- Contar con una adecuación constante al cambio más en mercados de tecnología.
- Lograr con la propuesta de valor ofrecida que los competidores pierdan importancia.
- Crear soluciones que en el mercado no se han ofrecido de la misma forma, logrando la satisfacción del cliente por encima de lo esperado y establecer ventajas competitivas.
- Lograr en conjunto con la participación de proveedores, socios de negocios y trabajadores ofrecer las mejor alternativas a las necesidades de los clientes.

www.dasser.co

[SIGUIENTE](#)



OUTSOURCING

IDEAS MISIÓN:

- Destacarnos y que nos identifiquen por una cultura organizacional propia clara y definida.
- Seguir teniendo como base y parte de la estrategia corporativa las certificaciones a los procesos y normas de calidad ISO y demás a las que allá lugar que en últimas serán factores diferenciadores que aportan de forma positiva al negocio.
- Contar con capital humano competente, creativo, innovador que sea el alma y motor de la empresa y el reflejo de la misma hacia los clientes, proveedores y colaboradores.
- Somos una organización en constante búsqueda del conocimiento y el crecimiento personal de nuestros colaboradores, que apoyados en el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones, en la mejora continua de nuestros procesos , y en proveedores comprometidos con nuestra misión, le ofrecemos a nuestros clientes servicios y productos de calidad.
- Dasser se reconoce como una empresa especialista en el sector de los servicios de asesorías financieras por su amplio portafolio y capacidad efectiva de integrar servicios y productos y asesorar al cliente en las mejores soluciones.
- Entender y atender a nuestros clientes es nuestro propósito fundamental.
- Nuestra compañía se esfuerza en entender la verdadera necesidad de nuestros clientes,
- Buscamos ofrecer siempre la mejor alternativa en soluciones de alto desempeño,
- Porque tenemos clientes exigentes que demandan siempre más beneficios.
- Nuestro mercado es ilimitado, pero hemos obtenido logros importantes.

www.dasser.co

[SIGUIENTE](#)



CONSULTORIA

IDEAS MISIÓN:

- Queremos atender otros mercados como Petróleo, Corporativos, Banca,
- Buscamos beneficios para todos los involucrados.
- Nos esforzamos en tener los mejores socios, proveedores, que nos permiten trasladar los beneficios a nuestros clientes.
- Nuestros precios son justos, no somos baratos, pero estamos lejos de ser costosos. Entendemos que el mercado hoy quiere más, al mejor costo posible.
- Hemos conformado un equipo de trabajo creativo y altamente calificado,
- Nos apasiona los servicios financieros y de gestión.
- Nos apasiona el poder ayudar,
- Dasser es parte de nuestro proyecto de vida, por eso nuestro compromiso es muy serio.
- Empresa enfocada en brindar a nuestros clientes todo el conocimiento y experiencia para la evaluación, desarrollo y ejecución de sus proyectos.
- Otorgar a nuestros clientes asesoría para la correcta ejecución de sus proyectos

www.dasser.co

[SIGUIENTE](#)

El Comité de Planeación Estratégica recolectó toda la información pertinente a la actividad que se desarrolló para definir la misión y como resultado final de quienes somos y la misión de Dasser quedo de la siguiente forma:

Nosotros: Somos un equipo de profesionales interdisciplinarios y competentes con amplia experiencia y sólidos conocimientos en las áreas contables, financieras, tributarias, legales y de procesos de negocio. Nuestro sistema de consultoría ofrece servicios que generan valor, acreditando una gran experiencia en el desarrollo de soluciones bajo las buenas prácticas gerenciales, contribuyendo al mejoramiento de las compañías.

Como conclusión del trabajo desarrollado con el equipo liderado por el comita de gestión estratégica, se adopta la siguiente:

Misión: Proveer servicios de consultoría que garanticen la óptima implementación de soluciones gerenciales, estableciendo relaciones de confianza mediante la capacidad, conocimiento y compromiso de nuestro capital humano.

4.2 Clarificar los Valores

Los valores de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter. Dasser definió con la gerencia y subgerencia sus valores pragmáticos, éticos y de desarrollo según su práctica profesional que identifican a los colaboradores y definen las características axiológicas de las compañías, la cultura, como elemento principal de dicho proceso, constituye el eslabón inicial donde se define la filosofía organizacional.

De acuerdo a lo anterior se establecieron los siguientes valores corporativos para Dasser:

Orientación al Cliente: Para nosotros la orientación y la satisfacción de cliente es nuestro existir, estamos enfocados en sus necesidades y a contribuir al logro de sus objetivos.

Excelencia: Luchamos continuamente en el mejoramiento de nuestro rendimiento para cumplir con nuestra propuesta de valor.

Competitividad: Nuestras acciones están encaminadas al fortalecimiento de los servicios que prestamos y al posicionamiento de la calidad de los mismos para la plena satisfacción de los clientes.

Liderazgo: Fomentamos en nuestros colaboradores el liderazgo y la toma de decisiones adecuadas, oportunas y pertinentes.

Trabajo en Equipo: Somos un equipo de profesionales comprometidos con los objetivos del cliente, mejorando su experiencia bajo nuestros valores corporativos.

Calidad: Se cuenta con permanente capacitación y actualización de los consultores prestadores del servicio, para garantizar la calidad del mismo.

4.3 Clarificación de la Visión

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro.

El Comité de Planeación Estratégica CPE a partir de la lectura del libro “The Execution Premium” definió las preguntas que nos debemos hacer y las palabras claves que deben tener en cuenta los empleados para definir la visión y las palabras que no debe llevar una visión.

Pregunta: ¿Cómo quiere la empresa que el mundo la perciba?

Palabras a tener en cuenta para definir la Visión:

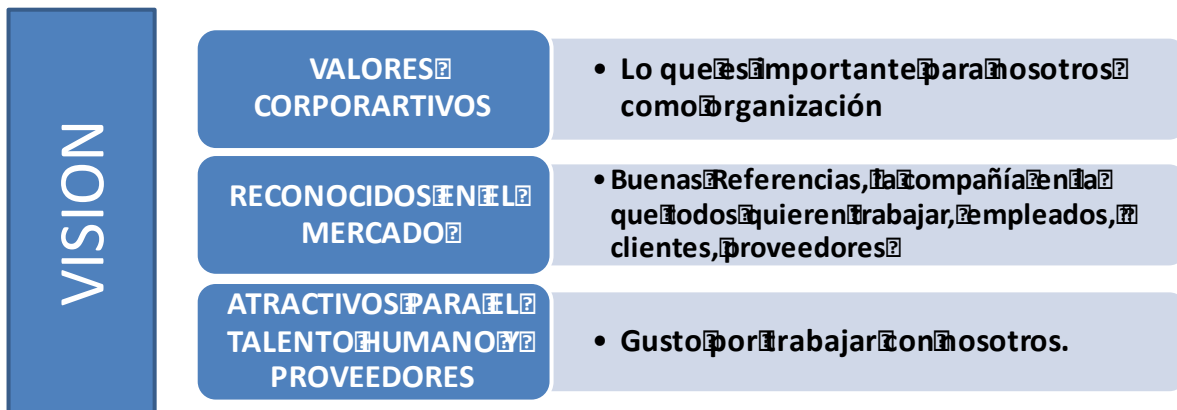



Figura 4. Palabras para definir la Visión

También se direcciona las palabras que no van en una Visión:



Las propuestas por parte de los empleados se hicieron a través de cada área de la siguiente forma:



GERENCIA

IDEAS VISION

- Lograr ser pioneros en la estructuración de un modelo de negocio competitivo, diferenciado ofrecido a los clientes, lo cual, dificulta la entrada de posibles competidores ya que se va modelando el mercado.
- Lograr ser tenidos en cuenta como los mejores o únicos por parte de proveedores y fabricantes para ofrecer sus productos, soluciones y servicios en el mercado.
- Destacamos por la calidad y diferenciación ofrecida en nuestros productos y servicios.
- Lograr crear en el mercado una buena imagen corporativa que refleje la idea de calidad, compromiso, apoyo al cliente, diferenciación de la competencia, valor, éxito, conocimiento, entre otras.
- Que se logre generar en los trabajadores motivación, entusiasmo, compromiso, y pertenencia con DASSER.
- Lograr que los fabricantes y proveedores les interese tener una relación como socios de negocio con DASSER por los aportes o complemento que les podemos ofrecer.
- Que la empresa se encuentre posicionada entre las mejores empresas del area metropolitana.
- Establecer un modelo de negocios a seguir en el mercado que haga que la competencia pierda importancia y se releve en un segundo plano pues ya no afecta el negocio.
- Lograr identificar a los clientes con el negocio, es decir, más que vender un servicio es lograr que se sientan identificados con Dasser como un socio que realmente les aporta valor, lograr algo más profundo, que no nos vean como una empresa que no solo ofrece productos o servicios sino que les apoya y contribuye en su propio negocio.

www.dasser.co

SIGUIENTE



ASEGURAMIENTO

Que queremos llegar a ser?

- Ser líderes en el mercado de los servicios de consultoría
- Ser una compañía reconocida por su responsabilidad social
- Ser reconocida por los empleados como la mejor empresa para trabajar
- Plan de capacitación en todas las áreas
- Una empresa rentable financieramente
- Sentido de pertenencia por parte de los trabajadores
- Que el empleado se vea beneficiado en la medida que haya utilidades
- Posicionamiento directamente con los clientes
- Tener una retroalimentación periódica con proveedores y clientes
- Compromiso ambiental manejo de equipos tecnológicos, manejo de residuos
- Tener un plan a apoyo a la comunidad
- Mejor claridad en la cadena de producción identificando en qué estamos y para dónde vamos
- Especializarnos en una línea que identifique a la compañía por un producto o servicios para dar mayor posicionamiento
- Tener presencia a nivel internacional especialmente a nivel Latinoamérica

www.dasser.co

[SIGUIENTE](#)



OUTSOURCING

Que queremos llegar a ser (Visión)

- Queremos ser veraces, ágiles, leales, comprometidos, innovadores
- Queremos ser reconocidos en el mercado nacional.
- Queremos contar con el mejor talento humano
- Queremos ofrecer programas de capacitación propios y el mejor bienestar laboral a nuestros colaboradores
- Para destacarnos por prestar un excelente servicio.

www.dasser.co

[SIGUIENTE](#)



El Comité de Planeación Estratégica recolectó toda la información pertinente a la actividad que se desarrolló para definir la visión y como resultado final de que queremos llegar a ser en Dasser quedo de la siguiente forma:

Visión: Ser reconocidos como firma líder en Colombia para la prestación de servicios de Aseguramiento, Outsourcing y Consultoría, con un alto grado de compromiso, destreza y valores, que nos hagan atractivos para nuestros clientes, proveedores y colaboradores

4.4 Clarificar la Agenda del Cambio Estratégico

La declaración de visión brinda una meta y una descripción de alto nivel de cómo la organización se propone crear valor en el futuro. Sin embargo, el personal de la organización

puede no entender por qué se necesita una estrategia nueva y por qué deben cambiar para alcanzar la meta desafiante.

Crear el sentido de urgencia y comunicar la necesidad de cambio son roles críticos de los líderes.

Los líderes puede utilizar una herramienta de gestión que nosotros llamamos la agenda del cambio estratégico para generar la motivación sobre la necesidad del cambio transformacional. La agenda del cambio estratégico compara el estado actual de las distintas estructuras, capacidades y procesos organizacionales con los que ellos deben convertirse en un lapso de tres a cinco años.

Siguiendo con el desarrollo del plan estratégico y partiendo de las lecturas del libro de Kaplan y Norton, se realizan varias reuniones por parte del Comité de Planeación Estratégica y se empieza a plasmar la agenda del cambio estratégico, cada uno de los integrantes aporta sus ideas de lo entendido bajo los lineamientos de la gerencia y se va madurando las ideas hasta tener como resultado una línea base de cómo estamos y hasta donde queremos llegar.

Agenda Del Cambio Estratégico para Dasser



Figura 5. Agenda del Cambio estratégica

4.5 Mapa de Procesos

En Dasser se promueven las buenas prácticas de sus procesos bajo los lineamientos de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Se resume la firma Dasser mediante un modelo que muestra los macro procesos de Dirección, procesos de Realización y los procesos de Soporte y su interacción entre ellos.

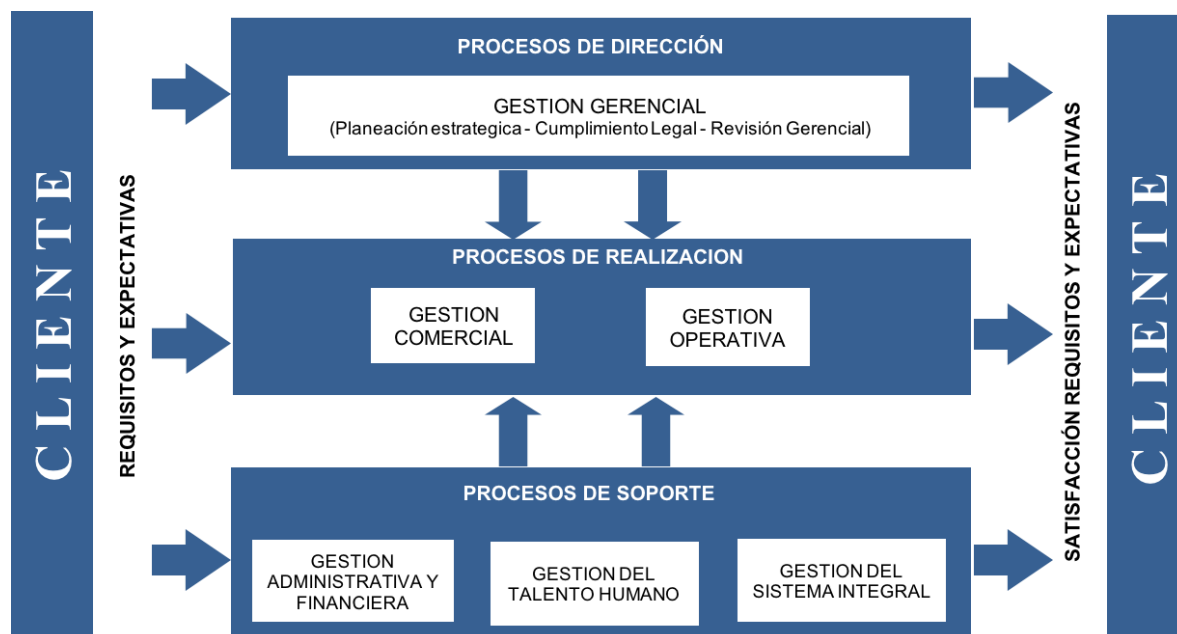


Figura 6. Mapa de Procesos

PROCESOS DE DIRECCIÓN: Conjunto de actividades que están relacionadas con el establecimiento de parámetros y directrices para la prestación del servicio, a través de este proceso se determina la planeación estratégica de la empresa.

PROCESOS DE REALIZACIÓN: Conjunto de actividades a través de los cuales se ejecutan los proyectos, se encuentran de cara al cliente, su resultado afecta la percepción del cliente sobre la calidad del servicio y por lo tanto el grado de satisfacción de sus necesidades.

PROCESOS DE SOPORTE O APOYO: Procesos que proporcionan herramientas básicas para la ejecución de los proyectos y para el sostenimiento del negocio, sin estar directamente en contacto con el cliente.


4.6 Caracterización de los Procesos

Basados en un enfoque de procesos, la caracterización de los procesos en Dasser fue un trabajo manejado de manera conjunta con las áreas responsables de ejecutar tales procesos lo cual se traduce en una labor muy detallada en la medida en que se definen los componentes que dan vida a los procesos y de esta forma se trata de abarcar todos y cada uno de los elementos que hacen parte de cada uno de los procesos.

La Caracterización se estableció a partir de considerar los procesos como sistema, esto es, se identificaron entradas, unas actividades y unas salidas, además a esta estructura se le asoció factores como recursos e indicadores que permiten la medición de los procesos desde varios puntos de vista, también se han establecido inter-fases las cuales tiene que ver con la relación o el cruce que existe en el desarrollo de los procesos.

Los procesos que se caracterizaron son los definidos en el mapa de procesos y son los siguientes: (Ver Anexo 1)

- Gestión Gerencial
- Gestión Comercial
- Gestión de Operaciones
- Gestión Administrativa y Financiera
- Gestión del Sistema Integral
- Gestión del Talento Humano

	DASSER		MSIG-CR-XX	
	MANUAL DEL SIG		VERSIÓN: 01	

PROCESO:	RESPONSABLE DEL PROCESO:
----------	--------------------------

PROPÓSITO:
ALCANCE:

ENTRADAS		ACTIVIDAD	DOCUMENTO	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA			SALIDA	CLIENTE

RECURSOS			
No. Personas	Competencias requeridas	Técnicos	Infraestructura

Legales y reglamentarios	Norma ISO 9001	Norma OHSAS 18001	SST

DOCUMENTOS	
Internos	Externos

INDICADORES			
INDICADOR	FORMULA	RESPONSABLE	FRECUENCIA

Figura 7. Formato caracterización

4.7 Documentación de los Procesos

La gestión de la documentación es uno de los aspectos más importantes dentro de los Sistemas de Calidad y aporta un índice claro sobre el nivel de organización de una empresa. La

gestión de los procesos facilita el análisis de la documentación generada por los mismos y permite que las organizaciones puedan abordar una gestión documental organizada en función de los propios procesos.

Para la firma Dasser se implementó la documentación de sus procesos bajo la metodología (Business Process Management - BPM) o gestión de procesos de negocio, es una disciplina empresarial que permite conceptualizar, diseñar y ejecutar los procesos de negocio de manera transversal, alineados a las estrategias y con un enfoque total al cliente.

Crear una cultura de procesos con el compromiso de los Socios y Colaboradores mediante la implementación de un modelo de BPM alineado con los objetivos corporativos para apoyar de manera eficaz a las unidades de negocio (Aseguramiento, Outsourcing y Consultoría), hacer uso óptimo de recursos, fortalecer el control interno y promover el trabajo colaborativo; fundamentados en calidad y servicio con el propósito de alcanzar la excelencia operacional.

Para la documentación y transversalización de los procesos en Dasser se utilizó el modelo estándar de procesos MEP, el cual define la transversalización “como la representación de un proceso a partir de conocer la necesidad del cliente y determinar la contribución de cada persona y cada departamento para satisfacer estas necesidades”... (W. Orjuela Ariza – Consultor Gerencial).

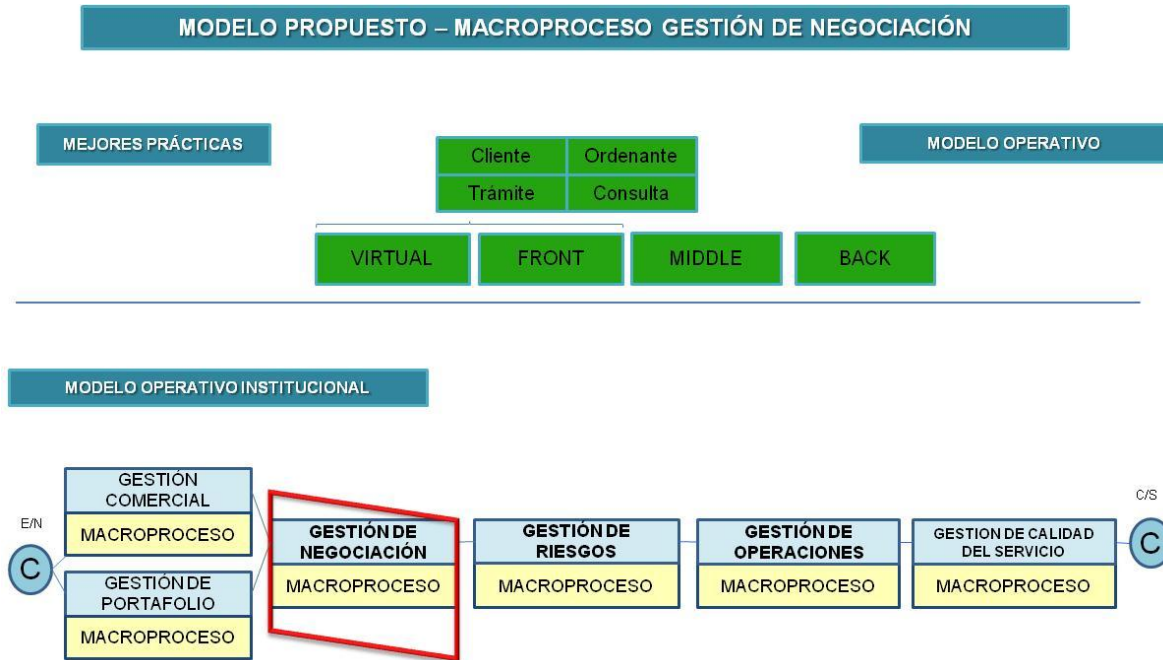


Figura 8. Modelo Estándar de Proceso

Luego de una evaluación general de las actividades de cada proceso, se construye el modelo operacional que contempla la definición para la firma de su Virtual, Front, Middle y Back Office.

Virtual: En el virtual office se ubican los procesos y actividades que implican una relación con el cliente mediante la intervención o utilizando como recurso, herramientas tecnológicas, llámese callcenter, internet, telefonía móvil.

Front: El Front office agrupa los subprocesos que obligan la atención cara a cara con el cliente, mediante la respuesta a una consulta o a un requerimiento de manera directa e inmediata no implican el cumplimiento de la promesa de valor pero si tienen impactan directamente en la calidad del resultado.

Middle: En el Middle Office se concentran todas los subprocesos que garantizan el cumplimiento de la promesa de valor mediante acciones de verificación y control de manera oportuna y permanente.

Back: El Back Office, constituye el centro de operaciones que permite a la firma cumplir la promesa de valor por la cual el cliente se mantiene como tal. Las unidades de negocio generan resultados que se corresponden con el servicio que cada una de ellas ofrece pero a su vez estas unidades de negocio reciben del MACRO PROCESO todos los elementos que hacen posible el cumplimiento de su propia promesa de valor.

Seguidamente se presentan los procesos que conforman el Macro para lo cual se definen las Reglas de Negocio y el Objetivo de cada proceso.

Luego se desciende a nivel de actividades especificando el soporte documental, el dueño del proceso, el medio (manual o automatizado) involucrado y el indicador correspondiente. Por último se definen las tareas igualmente identificando el soporte documental, el responsable, los formatos requeridos o generados y el indicador.

Esta representación permite bajar al detalle de cada proceso, identificar la participación de las unidades funcionales y determinar gráficamente los eventos que deben cumplirse en cada etapa con el fin de conservar la lógica del proceso.

La información de la documentación de los procesos de la firma Dasser es de carácter confidencial y no se plasmaran en este documento, ya que la firma en su portafolio o Brochure ofrece este servicio como Arquitectura de procesos de Negocio bajo las buenas practicas (BPM) Business Process Management y Modelamiento de procesos bajo la metodología (BPMN) Business Process Modeling Notation.

5. Desarrollar la Estrategia

El diagnóstico es el principal paso para la elaboración de las estrategias, las cuales se desarrollan en la etapa de planificación de las mismas. Este método permite obtener, a través de la aplicación de una serie de técnicas (mesas de trabajo), la información necesaria para caracterizar la situación problema que se va a abordar como centro de las estrategias, y las diferencias que existe entre el estado actual y el estado deseado. La etapa de diagnóstico es el punto de partida para el diseño y ejecución de cada una de las acciones de solución a las dificultades que se hallaran.

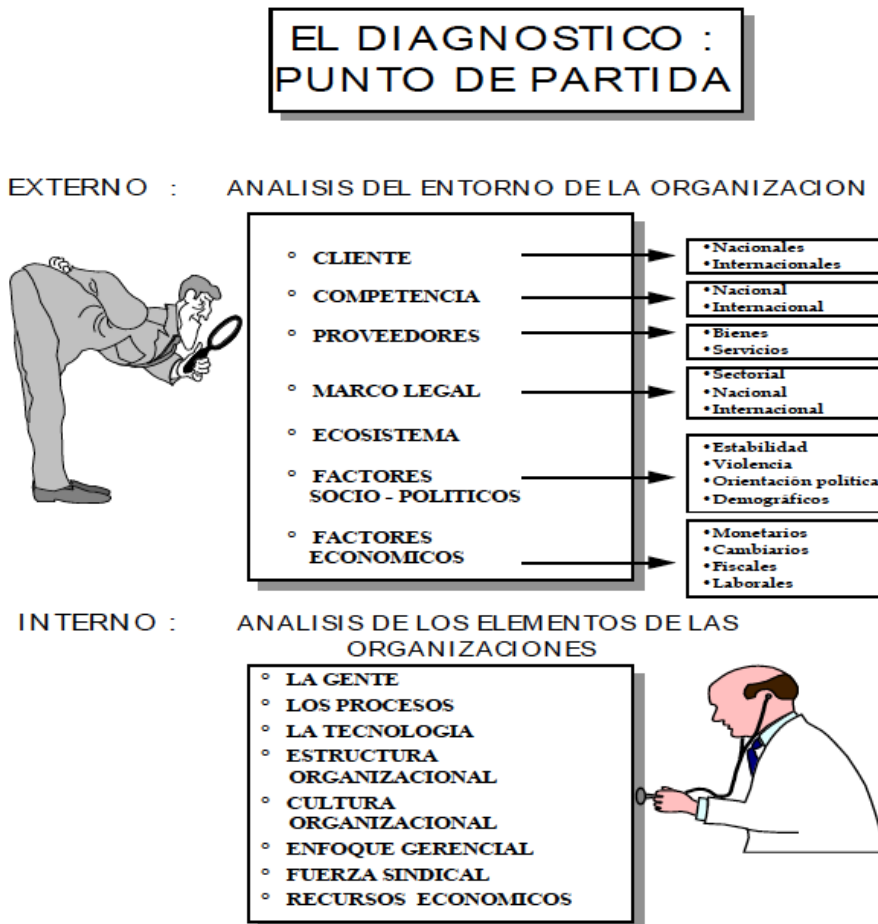


Figura 9. Modelo Diagnóstico externo e interno

A continuación se muestra los distintos diagnósticos o análisis que se realizó a la firma Dasser., por medio de las técnicas escogidas, las cuales muestran la situación presente de la misma.

5.1 Análisis Externo

Esta es la metodología que permitió identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la firma, donde dependiendo de su impacto e importancia se podrá determinar si un factor dado en el entorno constituye o no una amenaza o una oportunidad para la dirección.

A continuación se definen las cinco fuerzas de Porter que constituyen el ambiente en que se desarrolla la firma. En esta fase se realizaron varias sesiones de trabajo junto con el Comité de planeación estratégica y la gerencia, y se pudo identificar las variables del entorno que afectan o inciden en el desempeño de la firma.

El diagnóstico del entorno o cada fuerza fue evaluada por los socios y el CPE según su experiencia en el sector, colocando una X en la calificación (Alto=5, Medio alto=4, Equilibrio=3, Medio Bajo=2, Inexistente=1) que correspondía de acuerdo con los datos con que se contaban. Este análisis indicó que tan amigable o que tan hostil es el sector en que se encuentra la firma y por ende facilitó identificar las amenazas y oportunidades de su entorno.

5.1.1 Nivel de Rivalidad Entre los Competidores Existentes. Para la firma será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES					
	A	MA	E	MB	I
1 Niveles de crecimiento en la capacidad instalada		X			
2 Nivel de independencia entre los competidores	X				
3 Velocidad de crecimiento del sector			X		
4 Niveles de Costos Fijos de las empresas del sector			X		
5 Grado de Diferenciación entre los competidores				X	
6 Grado de Diversidad de los competidores		X			
7 Falta de Intereses Comunes entre la competencia				X	
8 Nivel de Barreras de Salida del sector			X		
a. Activos Especializados en las empresas			X		
b. Costos Fijos de Salida del sector				X	
c. Interrelaciones Estratégicas entre competidores				X	
d. Barreras Emocionales en las empresas			X		
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales		X			
9 Número de Competidores		X			
10 Grado de Equilibrio de Competidores				X	

Figura 10. Nivel de rivalidad entre competidores existentes

5.1.2 Poder de Negociación de Compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el servicio tiene varios o muchos sustitutos, el servicio no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES					
	A	MA	E	MB	I
1 Grado de concentración de ventas en pocos clientes		X			
2 Nivel de volúmen de compras de clientes				X	
3 Grado de participación en los costos del cliente		X			
4 Nivel de Diferenciación de la empresa de otras similares				X	
5 Grado en costos de cambio de proveedor por parte del cliente		X			
6 Nivel de Utilidades del Comprador asociadas al producto vendido			X		
7 Facilidad de Integración Vertical del cliente hacia los proveedores			X		
8 Nivel de Conocimiento de los productos o procesos por parte del cliente			X		
9 Grado de Importancia del Insumo en los procesos del cliente	X				
10 Impacto del insumo vendido en el margen de rentabilidad del comprador				X	

Figura 11. Poder de negociación de compradores

5.1.3 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores. El mercado o el segmento no son atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de atravesar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

RIESGO DE INGRESO					
	A	MA	E	MB	I
Barreras de Entrada					
1 Niveles de economías de escala			X		
2 Operaciones Compartidas entre empresas				X	
3 Acceso privilegiado materias primas				X	
4 Procesos productivos especiales					X
5 Curva de aprendizaje		X			
6 Curva de experiencia	X				
7 Costos Compartidos				X	
8 Tecnología blanda y/o dura			X		
9 Costos de Cambio de procesos			X		
10 Tiempos de Respuesta		X			
11 Posición de Marca		X			
12 Posición de Diseño				X	
13 Posición de Servicio		X			
14 Posición de Precio	X				
15 Patentes					X
16 Niveles de Inversión				X	
17 Acceso a Canales				X	
Políticas Gubernamentales					
18 Niveles de Aranceles				X	
19 Niveles de Subsidio					X
20 Regulaciones y marco legal		X			
21 Grados de Impuestos			X		
Respuesta de Rivales					
22 Nivel de liquidez					X
23 Capacidad de endeudamiento					X

Figura 12. Amenaza de entrada de nuevos competidores

5.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del servicio.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES					
	A	MA	E	MB	I
1 Grado de concentración del segmento		X			
2 Número de empresas vinculadas al sector			X		
3 Nivel de oportunidad de insumos sustitutos	X				
4 Nivel de amenaza de integración hacia delante				X	
5 Niveles de compra del cliente		X			
6 Grado de diferenciación de insumos			X		
7 Grados en costos de cambio de proveedor		X			
8 Nivel de importancia del insumo en procesos	X				
9 Nivel de la fuerza sindical					X

Figura 13. Poder de negociación de proveedores

5.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la firma y de la industria.

INSUMOS SUSTITUTOS					
	A	MA	E	MB	I
1 Tendencias a mejorar los costos de sustitutos		X			
2 Tendencias a mejorar los precios de sustitutos	X				
3 Tendencias a mejoras en desempeño de sustitutos		X			
4 Tendencias a altos rendimientos de sustitutos		X			

Figura 14. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

RESUMEN DE TODOS LOS FACTORES

	A	MA	E	MB	I
N	7	18	13	16	6
%	11,7%	30,0%	21,7%	26,7%	10,0%



Gráfico 1. Resumen factores Externos

La grafica nos muestra que 18 factores de los 60 evaluados en la firma están en el rango Medio Alto y 6 factores en el rango de inexistente.

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	30,71	Puntos
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	32,00	Puntos
RIESGO DE INGRESO	26,52	Puntos
PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES	34,44	Puntos
INSUMOS SUSTITUTOS	42,50	Puntos

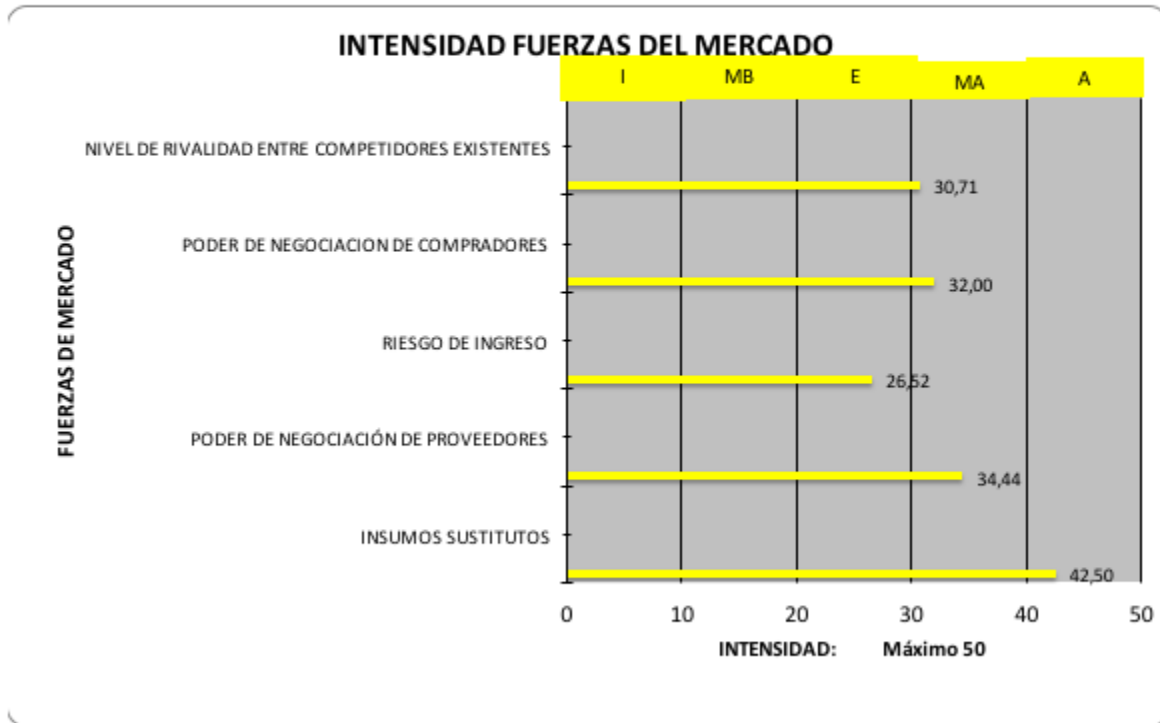


Gráfico 2. Intensidad fuerzas del mercado

5.2 Análisis Interno

Para el diagnóstico interno se identificó las fortalezas y debilidades de la firma a través de la calificación de sus procesos vitales, a saber, comerciales, financieros, de transformación, logísticos, de dirección y la identificación del alcance de los resultados esperados.

Para establecer el análisis interno de la firma Dasser, se toma como base lo planteado en el texto Gerencia para el siglo XXI de Carlos Vizcaya y se acude a la información obtenida de los

gerentes y el CPE para cada área funcional a través de las evaluaciones aplicadas. Se evaluó cada capacidad colocando una X en la calificación (Gran debilidad, Leve debilidad, Equilibrio, Leve fortaleza, Gran Fortaleza) que correspondía de acuerdo con su conocimiento y experiencia de la situación general de la firma.

5.2.1 Capacidad Comercial:

CAPACIDAD COMERCIAL					
	GD	LD	E	LF	GF
1 La Empresa conoce su segmento de mercado y su potencial: valor y tasa de crecimiento.		X			
2 Tiene detectadas y evaluadas las necesidades y los satisfactores de sus usuarios.	X				
3 La Empresa tiene identificados su portafolio de productos y servicios, su marketing mix y su enfoque estratégico				X	
4 Dispone de Base de Datos actualizada y dinámica de sus clientes y usuarios		X			
5 La Empresa tiene claros los elementos singulares y definidos que la diferencian de sus competidores.		X			
6 Dispone de la información actualizada de sus usuarios actuales.					X
7 Tiene claro el posicionamiento que busca obtener en sus clientes y usuarios.		X			
8 Tiene cuantificada la rentabilidad de cada cliente o grupo de clientes y una estrategia para maximizar su valor			X		
9 Se cuenta con un plan de acción comercial con cronograma de trabajo.	X				
10 Cada área de la Empresa tiene conocimiento del plan de acción.		X			
11 Existen estrategias claras de promoción, precio, portafolio de productos y servicios, modelo de venta y servicio al		X			
12 La entidad cuenta con personal capacitado para informar adecuadamente a sus usuarios.			X		
13 La Empresa desarrolla constantemente nuevos productos y/o servicios.			X		
14 La Empresa proporciona a sus clientes y usuarios medios para expresar sus sugerencias y su satisfacción por los				X	
15 La Empresa tiene identificados sus principales competidores, su participación en el mercado.		X			
16 Evalúa el Impacto de Servicios prestados a sus clientes	X				

EVALUACION FINAL		GD	LD	E	LF	GF	
CAPACIDAD COMERCIAL		N	3	7	3	2	1
DASSER		%	18,8%	43,8%	18,8%	12,5%	6,3%

Figura 15. Capacidad comercial

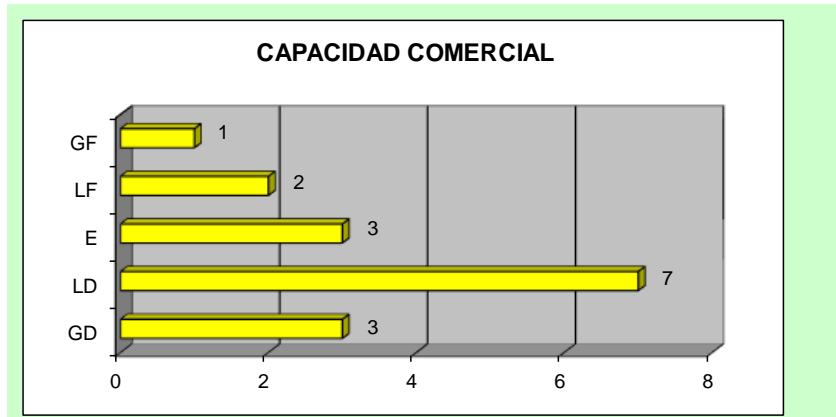


Gráfico 3. Numero de respuestas por factor comercial

5.2.2 Capacidad Logística:

CAPACIDAD LOGÍSTICA					
	GD	LD	E	LF	GF
1 La Empresa cuenta con manuales de procesos actualizados con los cuales operar y asesorar a sus usuarios.					X
2 La Empresa cuenta con las licencias requeridas para la prestación de sus servicios de manera independiente				X	
3 Los procesos de servicio de la empresa es flexible para permitir su utilización con diferentes tipos de usuarios.					X
4 Los equipos y la tecnología cumplen con las expectativas de sus usuarios y aportan a la productividad de la empresa.				X	
5 La empresa cuenta con convenios de cooperación formales con proveedores, tales como, financieras, aseguradoras, tecnología				X	
6 Se tienen establecidos controles efectivos para la utilización de la tecnología de la empresa.				X	
7 Los empleados tienen una capacitación coherente con la tecnología utilizada.			X		
8 El nivel de ocupación de los equipos esta relacionado con las expectativas de la empresa				X	
9 La ubicación física de los equipos es adecuada para su funcionamiento y utilización.					X
10 Existe un adecuado servicio por parte de los proveedores de la tecnología instalada.					X
EVALUACION FINAL					
CAPACIDAD LOGÍSTICA					
DASSER					
	GD	LD	E	LF	GF
N	0	0	1	5	4
%	0,0%	0,0%	10,0%	50,0%	40,0%

Figura 16. Capacidad logística

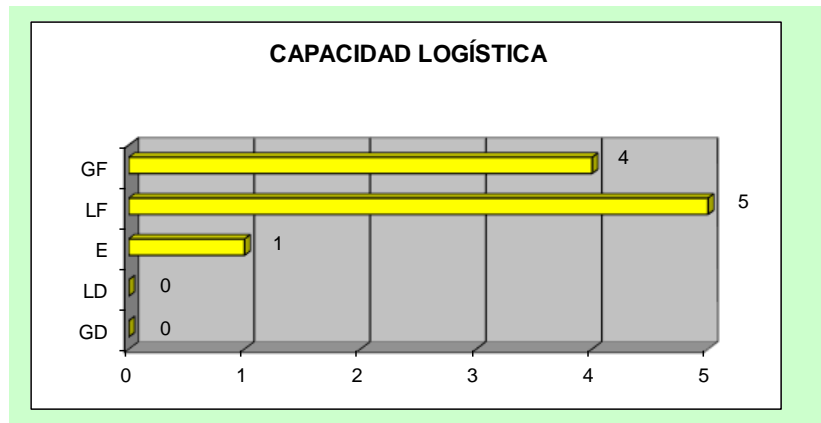


Gráfico 4. Numero de respuestas por factor logístico

5.2.3 Capacidad Financiera:

CAPACIDAD FINANCIERA					
	GD	LD	E	LF	GF
1 El sistema contable y de costos provee la información requerida para el proceso de toma de decisiones.					X
2 La empresa cuenta con facilidades para financiar adecuadamente nuevas operaciones y servicios				X	
3 Se conoce la rentabilidad financiera de la empresa y de cada uno de sus servicios.			X		
4 Se conocen las utilidades sociales de la empresa generadas por su accionar.		X			
5 Se ha evaluado la solidez de la empresa y su proyección para los 2 próximos años.	X				
6 La entidad cuenta con el capital de trabajo necesario para atender sus necesidades y obligaciones.				X	
7 Los socios están aportando los recursos comprometidos de acuerdo con lo planeado en la sociedad.				X	
8 Se cuenta con un sistema de información que facilite el proceso de toma de decisiones.					X
9 La empresa genera recursos que aseguren su sostenibilidad.				X	

EVALUACION FINAL
CAPACIDAD FINANCIERA
DASSER

	GD	LD	E	LF	GF
N	1	1	1	4	2
%	11,1%	11,1%	11,1%	44,4%	22,2%

Figura 17. Capacidad financiera

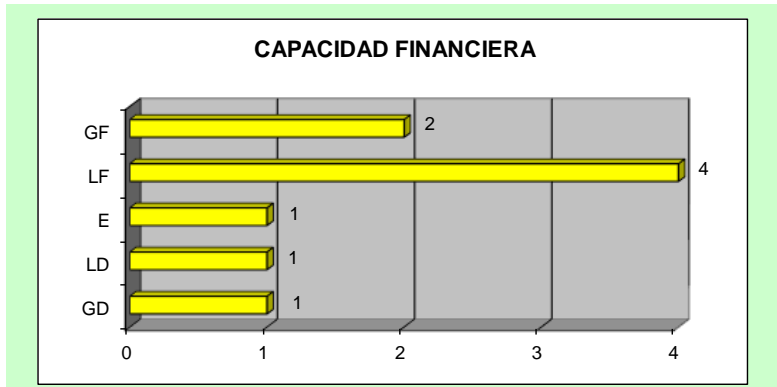


Gráfico 5. Numero de respuestas por factor financiero

5.2.4 Capacidad Directiva:

CAPACIDAD DIRECTIVA					
	GD	LD	E	LF	GF
1 La empresa cuenta con un proceso de planeación activo que guía su toma de decisiones a todo nivel.	X				
2 La empresa tiene una adecuada velocidad de respuesta a los cambios de su entorno.			X		
3 Se cuenta con una estructura organizacional y un equipo humano coherente con sus necesidades.		X			
4 Existe una adecuada comunicación interna y externa para el desarrollo de sus actividades.				X	
5 Se cuenta con un desarrollo interno de habilidades para responder a los cambios del entorno.			X		
6 Se cuenta con habilidades para atraer y retener gente altamente creativa		X			
7 Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa.	X				
8 Dispone de información sobre prospección del sector, cadenas de valor de su región, analisis de competitividad y productividad sectorial y regional		X			
9 El personal esta activamente involucrado con los objetivos, metas y estrategias de la empresa		X			
10 Los planes trazados cuentan con la formulación presupuestal correspondiente.	X				
11 Se cuenta con acciones planeadas para fortalecer la calidad total de la empresa, a través de capacitación, normas, aseguramiento de procesos, etc.	X				
12 Se han diseñado para su aplicación y ejecución estrategias de fortalecimiento de la empresa		X			
EVALUACION FINAL					
CAPACIDAD DIRECTIVA					
DASSER					
N	4	5	2	1	0
%	33,3%	41,7%	16,7%	8,3%	0,0%

Figura 18. Capacidad Directiva

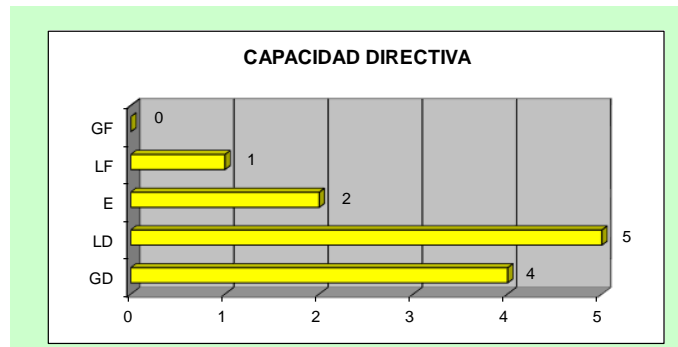


Gráfico 6. Numero de respuestas por factor directivo

5.2.5 A Nivel de Resultados:

A NIVEL DE RESULTADOS					
	GD	LD	E	LF	GF
1 Las acciones previstas en los presupuestos se han cumplido.		X			
2 La puesta en operación de la empresa se ha realizado dentro de los planes y expectativas previstas.				X	
3 La rentabilidad recibida por los socios de la empresa cumple con sus expectativas				X	
4 La participación de las entidades proveedoras a la empresa se realiza de acuerdo con las expectativas			X		
5 La empresa cuenta con convenios de cooperación con entidades internacionales.					X
6 La empresa cuenta con convenios de cooperación con entidades regionales				X	
7 La empresa cuenta con convenios de cooperación con entidades locales				X	
8 La empresa forma parte activa de la cadena de valor del sector en que se encuentra.		X			
9 Las actividades realizadas por la empresa en busca de fortalecer la integración con otras empresas ha generado.....				X	
10 La empresa siente que el impacto de su gestión en su sector es considerado como una.....		X			
EVALUACION FINAL					
A NIVEL DE RESULTADOS					
DASSER					
N	0	3	1	5	1
%	0,0%	30,0%	10,0%	50,0%	10,0%

Figura 19. Capacidad a nivel de resultados

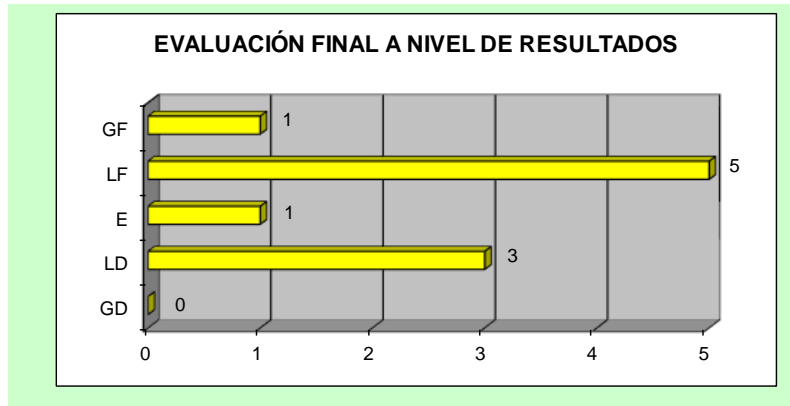


Gráfico 7. Numero de respuestas a nivel de resultados

5.2.6 Capacidad Estratégica de Procesos:

CAPACIDAD ESTRATEGICA DE PROCESOS					
	GD	LD	E	LF	GF
1 LA EMPRESA IDENTIFICA DESDE EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO UN ENFOQUE DE GERENCIAMIENTO DE PROCESOS.					X
2 DENTRO DE LAS AREAS ESTRATEGICAS SE HAN ESTABLECIDO OBJETIVOS RELACIONADOS CON EL ANALISIS DE VALOR DE PROCESOS.				X	
3 ES PRACTICA LA ORGANIZACIÓN EN EVALUAR LA EFICACIA DE LOS PROCESOS EN FORMA COMPARATIVA CON ENTIDADES DE PROCESOS SEMEJANTES Y/O SUS COMPETIDORES.		X			
4 DENTRO DE SUS COMPETENCIAS CLAVES DE ÉXITO A ESTABLECIDO ESTRATEGIAS ENFOCADAS AL MEJORAMIENTO DE PROCESOS GENERADORES DE INEFICIENCIA Y/O COSTOS DE NO CALIDAD.	X				
5 SE ESTABLECEN MECANISMOS DE RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS Y LOS OPERATIVOS O SEA GESTION DEL DIA A DIA VS. RESULTADOS ESTRATEGICOS.		X			
6 EXISTE COHERENCIA ENTRE LA ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS, LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ESTRATEGIA.		X			
7 HAY RELACION ENTRE LOS INDICADORES ESTRATEGICOS Y LOS OPERATIVOS QUE EVIDENCIE LA CONSTRUCCION DE ESTOS COMO SOPORTE DE LOS PROCESOS REALIZADOS EN EL DIA A DIA.	X				
8 LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN ESTA BASADA EN PROCESOS Y NO EN FUNCIONES.					X
EVALUACION FINAL					
CAPACIDAD ESTRATEGICA DE PROCESOS					
DASSER					
	GD	LD	E	LF	GF
N	2	3	0	1	2
%	25,0%	37,5%	0,0%	12,5%	25,0%

Figura 20. Capacidad estratégica de procesos

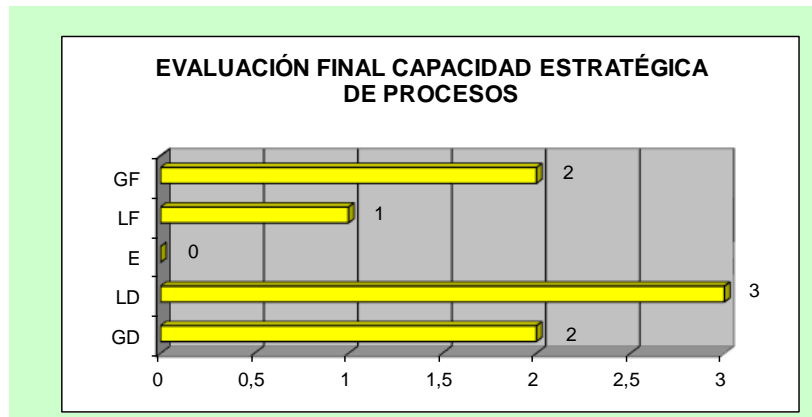


Gráfico 8. Numero de respuestas por capacidad estratégica de procesos

5.2.7 Capacidad Gestión de Procesos:

CAPACIDAD GESTION DE PROCESOS					
	GD	LD	E	LF	GF
1 ESTAN IDENTIFICADOS Y DEFINIDOS LOS PROCESOS ESTRATEGICOS DE DIRECCION, LA RED DE MACROPROCESOS Y LOS PROCESOS FUNDAMENTALES Y DE APOYO.					X
2 ESTAN IDENTIFICADOS LOS INSUMOS DE LOS DIFERENTES PROCESOS.					X
3 SE CONOCEN LOS PROVEEDORES DE LOS DIFERENTES PROCESOS.					X
4 SE CONOCEN LOS REQUISITOS ESPERADOS, POR LOS CLIENTES INTERNOS, DE LOS PROCESOS.				X	
5 SE EVALUA EL NIVEL DE CALIDAD Y EFICIENCIA DE LOS SUBPRODUCTOS EN RE LOS PROCESOS.			X		
6 SE HAN ESTANDARIZADO LAS DIFERENTES ACTIVIDADES, CONTROLES E INDICADORES DE PROCESO.				X	
7 SE HAN ESTABLECIDO MECANISMOS DE VERIFICACION BASADOS EN AUTOCONTROL.			X		
8 POSEE CUADRO MAESTRO DE OBJETIVOS COMPARTIVOS QUE IDENTIFIQUEN UNA MATRIZ DE RELACION ENTRE PROCESOS.	X				
9 LOS PROCESOS DE APOYO TIENEN ESTABLECIDOS LOS NIVELES DE EFICACIA Y EFICIENCIA REQUERIDOS POR SUS CLIENTES EN LOS PROCESOS FUNDAMENTALES.			X		

EVALUACION FINAL CAPACIDAD GESTION DE PROCESOS DASSER		GD	LD	E	LF	GF
N		1	0	3	2	3
%		11,1%	0,0%	33,3%	22,2%	33,3%

Figura 21. Capacidad gestión de procesos

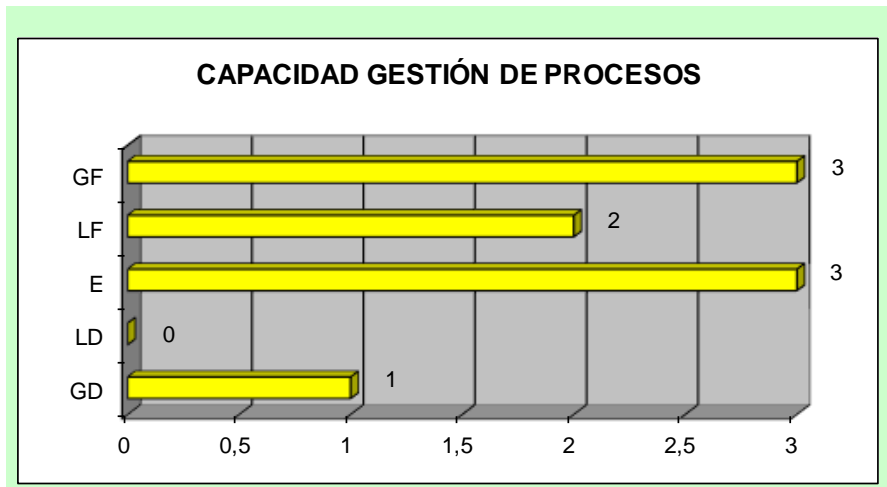


Gráfico 9. Numero de respuestas por capacidad estratégica de procesos

RESUMEN DE TODOS LOS FACTORES

	GD	LD	E	LF	GF
N	11	19	11	20	13
%	14,9%	25,7%	14,9%	27,0%	17,6%

OK

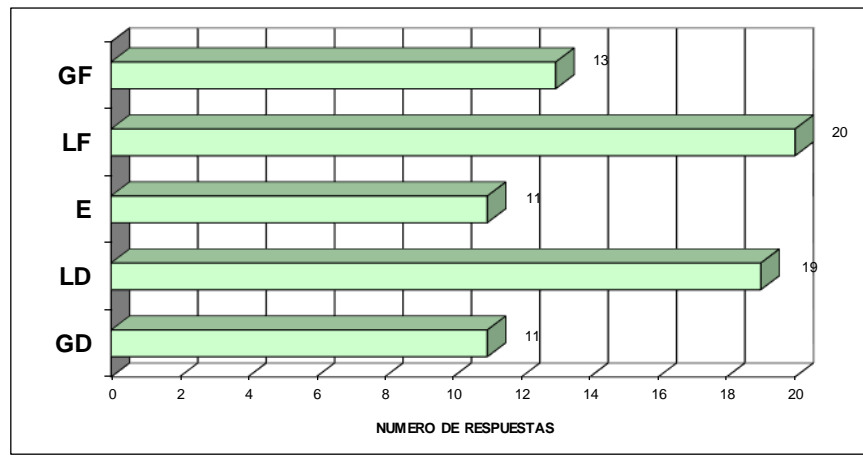


Gráfico 10. Resumen todos los factores internos

La grafica nos muestra que 20 factores de los 74 evaluados en la firma estan en en el rango de Leve Fortaleza y 11 factores en el rango de Gran Debilidad.

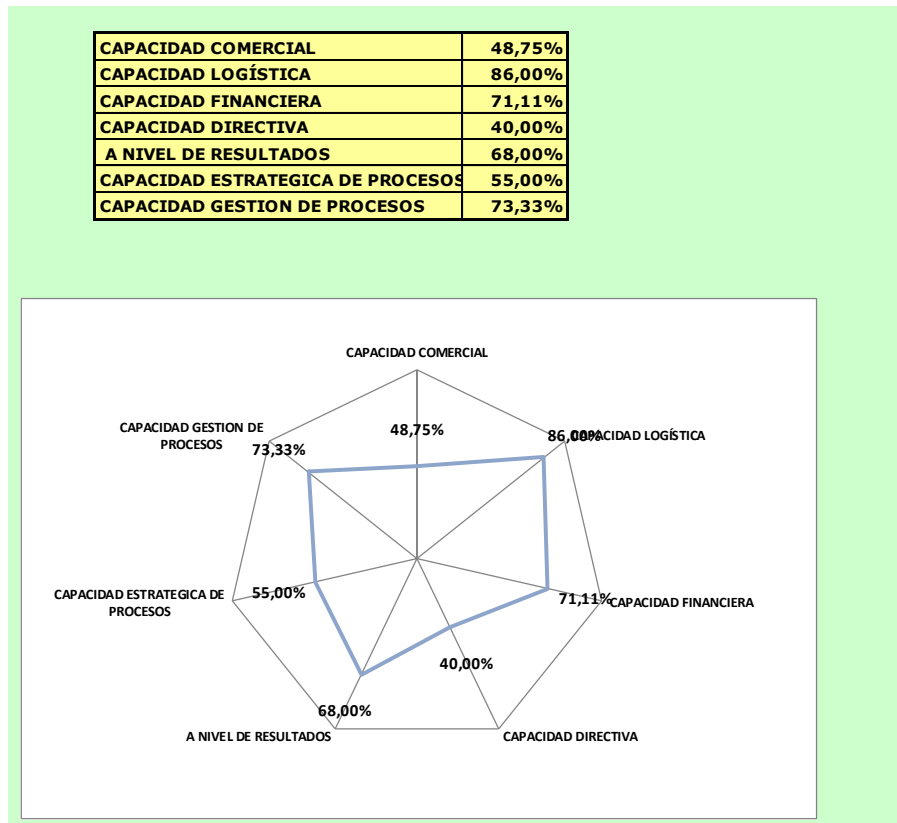


Gráfico 11. Porcentaje de todos los factores internos

5.3 Matriz de Evaluación de Actores Externos - MEFE

Con base en los resultados del análisis externo, se identificaron las oportunidades y las amenazas más relevantes del diagnóstico y se ubicaron en la Matriz de Evaluación de Factor de Entorno MEFE. En dicha matriz se calificaron las oportunidades más grandes con un 4, las oportunidades leves con un 3, las amenazas leves con un 2 y las amenazas graves con un 1. Así mismo, se estableció el grado del impacto de cada una de ellas, calificándolo porcentualmente. Es de tener en cuenta que la ponderación total fue igual al 100%.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO				
FACTOR CRITICO		PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES				
1	ALIANZAS ESTRATEGICAS	10%	4	0,40
2	INCUMPLIMIENTO DE LA COMPETENCIA	20%	4	0,80
3	PARTICIPACION EN SECTOR PUBLICO	20%	4	0,80
4	REGULACION DEL GOBIERNO	10%	3	0,30
5	CRECIMIENTO DEL SECTOR DE SERVICIOS	5%	3	0,15
6		0%	0	-
7		0%	0	-
Subtotal Oportunidades		65%		2,45
FACTOR CRITICO		PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
AMENAZAS				
1	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	10%	1	0,10
2	CREACION DE NUEVOS IPUESTOS	5%	1	0,05
3	LIDERAZCO DE LA COMPETENCIA	10%	2	0,20
4	BAJOS PRECIOS DEL MERCADO DE LA COMPETENCIA	10%	2	0,20
5		0%	-	-
6		0%	-	-
7		0%	-	-
Subtotal Amenazas		35%		0,55
TOTAL		100%		3,00

Figura 22. MEFE

5.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI

Con base en los resultados del análisis interno, se identificaron las fortalezas y debilidades más relevantes del diagnóstico y se ubicaron en la Matriz de Evaluación de Factor Interno MEFI. En dicha matriz se calificaron las fortalezas más grandes con un 4, las fortalezas leves con un 3, las debilidades leves con un 2 y las debilidades graves con un 1. Así mismo, se estableció el grado del impacto de cada una de ellas, calificándolo porcentualmente. Es de tener en cuenta que la ponderación total fue igual al 100%.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO				
FACTOR CRITICO		PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS				
1	RESPALDO INTERNACIONAL CON FIRMA DE AUDITORIA	17%	4	0,68
2	EXPERIENCIA DE SUS COLABORADORES EN EL SECTOR	10%	4	0,40
3	PORTAFOLIO DE SERVICIOS DIVERSIFICADO	15%	4	0,60
4	PARTICIPACION EN EL MERCADO	10%	4	0,40
5	BUENA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	5%	4	0,20
6		0%	0	-
7		0%	0	-
8		0%	0	-
Subtotal Fortalezas		57%		2,28
FACTOR CRITICO		PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
DEBILIDADES				
1	NO CUENTA CON CERTIFICACIONES DE SIG	5%	2	0,10
2	NO SE TIENE ESTRATEGIA	20%	2	0,40
3	BAJO POSICIONAMIENTO FUERA DEL AREA METROPOLITANA	5%	1	0,05
4	DEPENDENCIA DE POCOS CLIENTES	5%	2	0,10
5	NO CUENTA CON UN AREA COMERCIAL	5%	2	0,10
6	NO HAY MANUAL DE FUNCIONES	3%	1	0,03
7		0%	0	-
8		0%	0	-
Subtotal Debilidades		43%		0,78
TOTAL		100%		3,06

Figura 23. MEFI

5.5 Matriz Interna – Matriz Externa

Como resultado de las anteriores evaluaciones (MEFE y MEFI) podemos encontrar, en la matriz denominada MIME, Matriz Interna – Matriz Externa, cuál sería la estratégica básica de actuación, a saber, atacar: diseñar acciones que impulsen al liderazgo de la empresa, resistir: diseñar acciones para enfrentar adecuadamente las condiciones del entorno o desposeer: acciones dirigidas a salir del mercado.

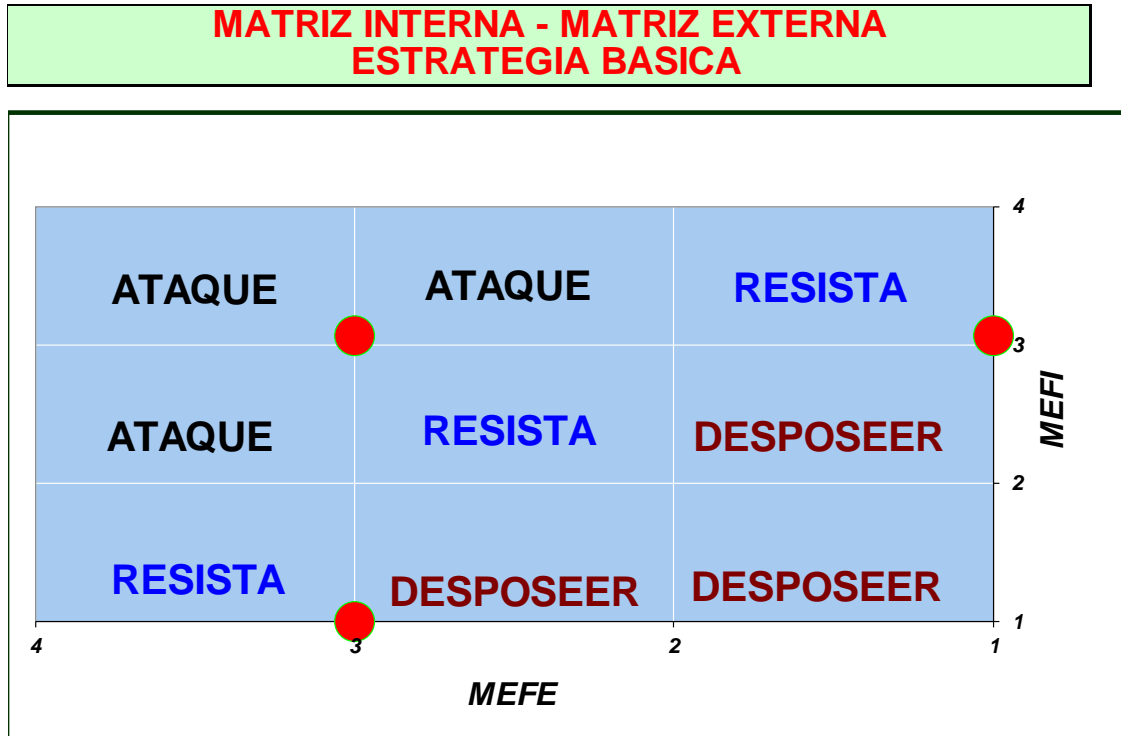


Gráfico 12. MIME

Según la gráfica 12, debemos atacar y resistir con una estrategia en que la firma integre un portafolio de soluciones basados en la capacidad y el conocimiento, que se logra mediante una sinergia entre los procesos, los sectores comerciales y las diferentes áreas de apoyo de la firma, basado en el entendimiento de los requerimientos y necesidades del mercado.

En conclusión, el proceso de diagnóstico debe ser lo más completo y objetivo posible, puesto que de su confiabilidad depende el diseño coherente de objetivos y estrategias que permitan alcanzar al "Deber Ser" de la organización, es decir, dicho proceso debe establecer con claridad los puntos claves del éxito de la organización y su nivel de aseguramiento para así apoyar su redireccionamiento y su mejoramiento continuado.

5.6 Definir la Estrategia Corporativa

Ahora llegamos al punto donde la disciplina formal del proceso de desarrollo de la estrategia se cruza con el arte de su formulación y definición. En esta instancia los gerentes y el Comité de Planeación Estratégica deben decidir cómo alcanzaran la agenda del cambio estratégico de Dasser a la luz de sus análisis internos y externos realizados.

5.6.1 Análisis DOFA. La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fortalezas (DOFA) es un instrumento de define que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Basados en el diagnóstico de la situación actual (Análisis externo y análisis interno) y en conjunto con los gerentes y el Comité de Planeación Estratégica se identifican y trasladan a esta Matriz DOFA los factores que registraron alto impacto (las debilidades y fortalezas internas y las amenazas y oportunidades a nivel externo), permitiendo formular las estratégicas que debe implementar Dasser para mejorar su desempeño.

El procedimiento para definir las acciones estratégicas generales es el siguiente:

a) Posición DO: utilizar las oportunidades identificadas para eliminar y/o disminuir el nivel de las debilidades encontradas.

b) Posición FO: utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades previstas y/o utilizar las oportunidades para incrementar el nivel de las fortalezas.

c) Posición DA: establecer las acciones por medio de las cuales eliminar las debilidades encontradas y mitigar el impacto de las amenazas definidas.

d) Posición FA: definir las acciones por medio de las cuales utilizar las fortalezas de la empresa para contrarrestar las amenazas que se han identificado en su entorno.

Tabla 1. Análisis DOFA

POSICIÓN	ESTRATEGIAS
DO	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un plan estratégico - Extender las alianzas estratégicas a nivel nacional - Desarrollar el manual de funciones - Certificación de sus procesos en calidad
FO	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar ingresos mediante nuevos clientes y sectores - Aumentar el ingreso en clientes actuales - Desarrollar y mantener focos estratégicos mediante el portafolio de servicios
DA	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la eficiencia de los costos - Fortalecer el área comercial - Diseñar indicadores de gestión - Crear una herramienta CMI para el control y seguimiento a la estrategia
FA	<ul style="list-style-type: none"> - Atraer y retener los mejores talentos - Entender el negocio del cliente y proporcionar una solución adecuada - Promover la excelencia en la ejecución de proyectos

MATRIZ DOFA			
		DEBILIDADES	FORTALEZAS
	1	NO CUENTA CON CERTIFICACIONES DE SIG	1 RESPALDO INTERNACIONAL CON FIRMA DE AUDITORIA
	2	NO SE TIENE ESTRATEGIA	2 EXPERIENCIA DE SUS COLABORADORES EN EL SECTOR
	3	BAJO POSICIONAMIENTO FUERA DEL AREA METROPOLITANA	3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS DIVERSIFICADO
	4	DEPENDENCIA DE POCOS CLIENTES	4 PARTICIPACION EN EL MERCADO
	5	NO CUENTA CON UN AREA COMERCIAL DEFINIDA	5 BUENA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE
	6	NO HAY MANUAL DE FUNCIONES	6 0
	7	0	7 0
	8	0	8 0
		POSICION (DO)	POSICION (FO)
OPORTUNIDADES	1	ALIANZAS ESTRATEGICAS	DISEÑAR UN PLAN ESTRATEGICO
	2	INCUMPLIMIENTO DE LA COMPETENCIA	
	3	PARTICIPACION EN SECTOR PUBLICO	EXTENDER LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS A NIVEL NACIONAL
	4	REGULACION DEL GOBIERNO	
	5	CRECIMIENTO DEL SECTOR DE SERVICIOS	DESARROLLAR EL MANUAL DE FUNCIONES
	6	0	
	7	0	CERTIFICACION DE SUS PROCESOS EN CALIDAD
		POSICION (DA)	POSICION (FA)
AMENAZAS	1	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS COSTOS
	2	CREACION DE NUEVOS IPUESTOS	
	3	LIDERAZCO DE LA COMPETENCIA	FORTALECIMIENTO DEL AREA COMERCIAL
	4	BAJOS PRECIOS DEL MERCADO DE LA COMPETENCIA	
	5	0	DISEÑAR INDICADORES DE GESTION
	6	0	
	7	0	IMPLEMENTAR UN CMI PARA EL CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Figura 24. Cruce de Estrategias DOFA

5.7 Posición Estratégica Única

Es el proceso de hacer preguntas continuamente y de pensar a fondo en los problemas en una forma creativa, de tal forma que formular correctamente la estrategia suele ser más importante que encontrar una solución; examinar a fondo el problema por sus diversos aspectos es a menudo más productivo que recopilar y analizar datos ilimitados; y experimentar con nuevas ideas también resulta más productivo que llevar a cabo extensos análisis y discusiones.

Diseñar una estrategia de éxito es también una tarea que no termina nunca.

“Una estrategia superior consiste en encontrar y explotar una posición estratégica singular en el negocio de la compañía al mismo tiempo que continuamente se buscan nuevas posiciones”

Para tener éxito, la firma tiene que crear y explotar una posición estratégica única en su sector. Esto significa:

- Definir en qué negocio cree que esta: condiciona todo cuanto ve o hace la compañía. Se determinan las oportunidades que se deben aprovechar, cuales rechazar, determinar factores claves de éxito.
- Resolver a quiénes debe buscar como clientes, qué productos o servicios les debe ofrecer y cómo puede alcanzar esto en una forma eficiente
- Crear un ambiente organizacional que sea propicio para las elecciones que ha hecho.

El Comité de Planeación Estratégica CPE a partir de la lectura del libro “En la estrategia está el éxito” definió las preguntas que se deben hacer para definir el negocio de la compañía, a quien se vende y como se vende.

5.7.1 Nuestro Negocio:



Figura 25. Nuestro negocio

5.7.2 A Quien Vendemos:



Figura 26. A quien vendemos

5.7.3 Como Vendemos:

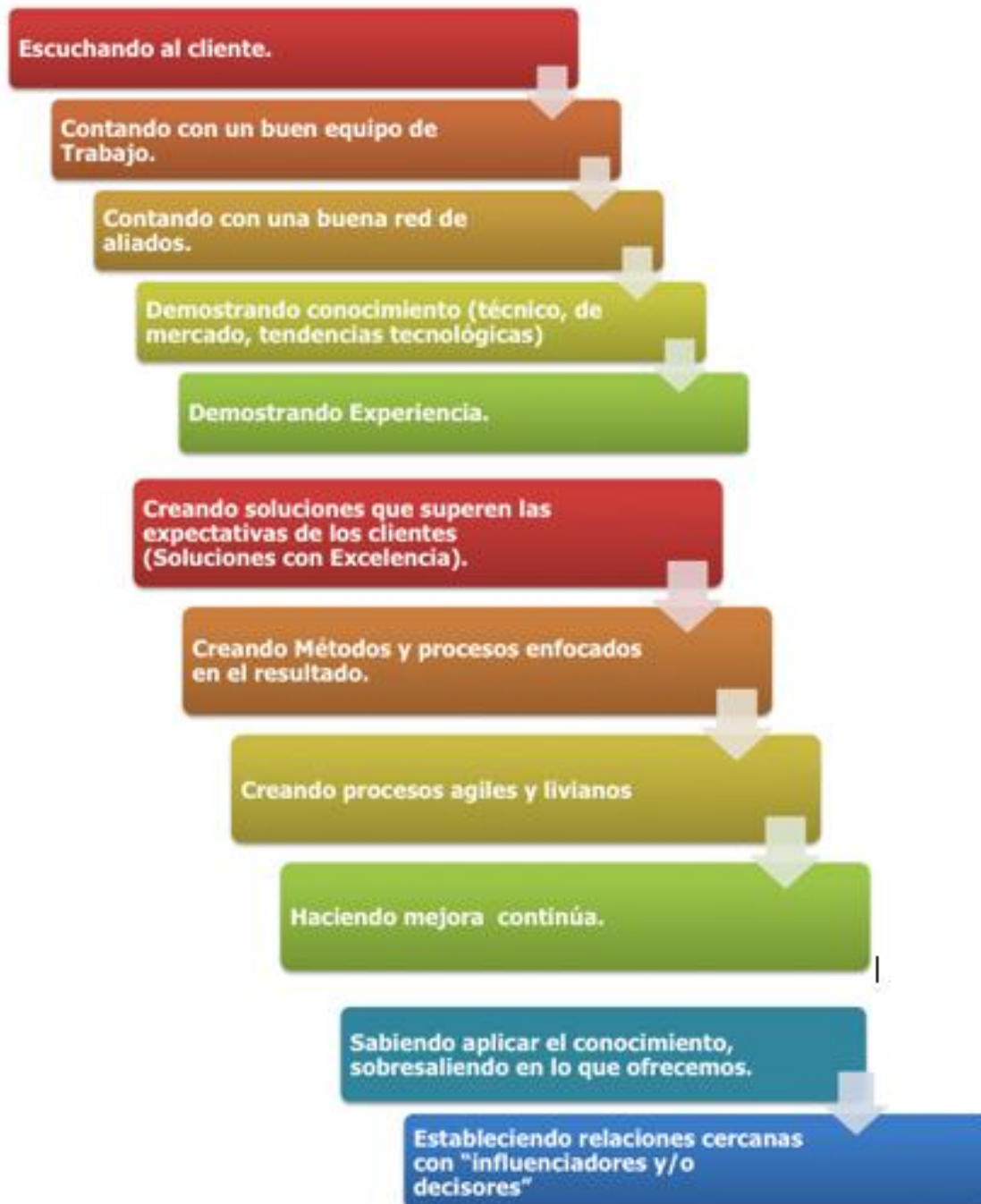


Figura 27. Como vendemos

6. Traducir la Estrategia

En esta fase, el CPE Comité de Planeación Estratégica traduce la estrategia desarrollando objetivos estratégicos, mapas estratégicos, indicadores y metas que guían la acción y la asignación de recursos. Es importante tener claro que el proceso de traslado de la estrategia tiene barreras en su implementación y también tiene herramientas representativas que ayudan a las organizaciones a madurar sus modelos.

Tabla 2. *The strategy translation process model*

Proceso de traslado de la estrategia	Objetivo	Barreras	Herramientas
Creación del mapa estratégico <i>¿Cómo expresamos nuestra estrategia?</i>	Desarrollar un modelo integrado y amplio de la estrategia que unifique los diversos componentes del plan.	Las estrategias típicas son construidas por distintos grupos de diferentes sectores de la organización. No están integradas.	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa estratégico • Objetivos estratégicos
Selección de indicadores y metas <i>¿Cómo medimos nuestra estrategia?</i>	Convertir las declaraciones del rumbo estratégico en indicadores y metas que puedan relacionarse con el sistema de gestión.	Los objetivos y metas al nivel más bajo no están alineados con los objetivos de más alto nivel.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores • Metas • Brechas

6.1 Objetivos Estratégicos

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

1. **Financieras:** Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cashflow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.

2. **Clientes:** identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

3. **Procesos internos:** se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos

seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

4. Formación y crecimiento: identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

El Comité de Planeación Estratégica CPE a partir de la lectura del libro “Mapas Estratégicos” de Kaplan y Norton, realizan varias reuniones y se empiezan a plasmar los objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas del cuadro de mando integral con el aporte de cada uno. La estructura que se maneja según la figura 30.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - 2017	
FINANCIERA	ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD
	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DEL INGRESO
CLIENTE	ATRIBUTOS DEL PRODUCTO/SERVICIO
	PRECIO
	SELECCION
	CALIDAD
	FUNCIONALIDAD
	RELACION - SERVICIO
	IMAGEN - MARCA
PROCESOS	GESTION DE OPERACIONES
	GESTION DE CLIENTES
	INNOVACION
	REGULACION Y SOCIAL
APRENDIZAJE	CAPITAL HUMANO
	CAPITAL DE INFORMACION
	CAPITAL ORGANIZACIONAL

Figura 28. Estructura Objetivos Estratégicos

Durante los meses de diciembre y enero, se realizan los avances de los objetivos estratégicos para la firma, evidenciando una maduración en los mismos, se personalizan las perspectivas al entendimiento y alineación de los colaboradores de la compañía.

Tabla 3. Perspectivas CMI

PERSPECTIVAS KAPLAN	PERSPECTIVAS DASSER
Financiera	Nuestros resultados serán
Cliente	Nuestros clientes valoran
Procesos	Nos destacamos en
Aprendizaje	Nuestra organización debe

Fuente: CPE de Dasser

Durante el desarrollo de esta actividad, se evidencian cambios en cada una de las reuniones de avance, se identifican variables que solo aplican a diversos negocios o diferentes tipos de empresas, encontrando acertadamente variables que se alinean con los que quieren los socios de la firma y lo que sucede internamente en sus proyectos (ver anexo 1 – CMI Corporativo). Como resultado se tienen los siguientes objetivos estratégicos:

Tabla 4. *Objetivos estratégicos DASSER*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
F1	Generar valor a largo plazo que permita un crecimiento sostenible.
R1	Mejorar la eficiencia de los costos.
R2	Aumentar ingresos mediante nuevos clientes y segmentos.
R3	Aumentar el ingreso en los clientes actuales.
C1	Sobresalir en nuestra calidad de servicio y garantía.
C2	Ofrecer soluciones de valor a precios competitivos.
C3	Ofrecer soluciones de forma ágil y oportuna.
C4	Establecer relaciones duraderas con nuestros clientes.
C5	Posicionar la marca DASSER (Confianza, Capacidad).
P1	Desarrollar y mantener proveedores estratégicos.
P2	Identificar y Mitigar riesgos (Financieros, Técnicos, Operativos, Talento humano).
P3	Convertir oportunidades en negocio enfocándonos en cuentas de alto valor.
P4	Destacarnos en nuestros aportes para el mejoramiento de la sociedad y el medio ambiente.
A1	Atraer y retener a los mejores talentos, Asegurándoles desarrollo profesional y convertirnos en referentes del mercado.
A2	Promover el compromiso con los resultados estratégicos.
A3	Desarrollar capacidades y habilidades de liderazgo.
A4	Enfoque en el cliente.
A5	Fomentar la cultura de trabajo en equipo. (capacidad de comunicación, compartir mejores prácticas)

Fuente: CPE de Dasser

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2017	
	F1	Generar valor a largo plazo que permita un crecimiento sostenible.
NUESTROS RESULTADOS SERÁN	ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD	
	R1	Mejorar la eficiencia de los costos.
	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DEL INGRESO	
	R2	Aumentar ingresos mediante nuevos clientes y segmentos.
NUESTROS CLIENTES VALORAN	R3	Aumentar el ingreso en los clientes actuales.
	ATRIBUTOS DEL PRODUCTO/SERVICIO	
	C1	Sobresalir en nuestra calidad de servicio y garantía.
	C2	Ofrecer soluciones de valor a precios competitivos.
	C3	Ofrecer soluciones de forma ágil y oportuna.
	RELACIÓN - SERVICIO	
	C4	Establecer relaciones duraderas con nuestros clientes.
	IMAGEN - MARCA	
	C5	Posicionar la marca DASSER (Confianza, Capacidad).
	NOS DESTACAMOS EN	GESTIÓN DE OPERACIONES
P1		Desarrollar y mantener proveedores estratégicos.
P2		Identificar y Mitigar riesgos (Financieros, Técnicos, Operativos, Talento humano).
GESTIÓN DE CLIENTES		
P3		Convertir oportunidades en negocio enfocándonos en cuentas de alto valor.
NUESTRA ORGANIZACIÓN DEBE	REGULACIÓN Y SOCIAL	
	P4	Destacamos en nuestros aportes para el mejoramiento de la sociedad y el medio ambiente.
	CAPITAL HUMANO	
	A1	Atraer y retener a los mejores talentos, Asegurándoles desarrollo profesional y convirtiéndonos en referentes del mercado.
	A2	Promover el compromiso con los resultados estratégicos.
	CAPITAL ORGANIZACIONAL	
	A3	Desarrollar capacidades y habilidades de liderazgo.
	A4	Enfoque en el cliente.
	A5	Fomentar la cultura de trabajo en equipo. (capacidad de comunicación, compartir mejores practicas)

Figura 29. Objetivos Estratégicos para 2017 – DASSER

Fuente: CPE de Dasser

6.2 Mapa Estratégico

Robert Kaplan y David Norton realizan una reestructuración del mapa estratégico en su libro, “Mapas Estratégicos”, en el cual realizan la contribución a la evolución conceptual del CMI, en el siguiente aspecto; los mapas estratégicos constituyen una representación gráfica simplificada de la estrategia de una compañía que nos ayuda a saber dónde estamos y a dónde debemos conducir el negocio en el futuro.

El mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, rentabilidad, crecimiento de ingresos y costos por unidad son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o no.

La perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes objetivo.

La perspectiva del proceso interno identifica algunos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor.



Figura 30. Mapa estratégico Dasser

El mapa estratégico se basa en varios principios:

La estrategia equilibra fuerzas contradictorias. La inversión en activos intangibles con vista a un rendimiento a largo plazo, normalmente entra en conflicto con la reducción de costos para obtener buenos resultados financieros a corto plazo. El objetivo es crear un crecimiento sostenible del valor para los accionistas, esto implica un compromiso con el largo plazo. Al mismo tiempo, la empresa debe mostrar mejores resultados a corto plazo, que siempre se pueden conseguir sacrificando las inversiones a largo plazo, con frecuencia de forma invisible. Así, el punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y articular el objetivo financiero a corto plazo, consiste en reducir costos y mejorar la productividad, con el objetivo, a largo plazo, de un crecimiento rentable de los ingresos.

La estrategia se basa en una posición de valor diferenciada para el cliente. Satisfacer a los clientes es la fuente de la creación sostenible de valor. La estrategia requiere una articulación clara de los segmentos de clientes buscados y la proposición de valor requiere satisfacerlos. La claridad de esta proposición de valor es la dimensión más importante de la estrategia. Las cuatro grandes proposiciones de valor y estrategias con clientes que comúnmente se han visto usar en la práctica a grandes empresas: costo total bajo, liderazgo de producto, soluciones completa para los clientes y cierre del sistema.

El valor se crea mediante procesos internos. La perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y los cuadros de mando integral describen los resultados, o sea, lo que la empresa espera lograr: aumentos del valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y mejoras de la productividad; aumentos en la cuota que la empresa obtiene del gasto de los clientes mediante la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de esos clientes.

Los procesos internos se clasifican en cuatro grupos:

- ✓ Gestión de operaciones: producir y entregar productos y servicios a los clientes.
- ✓ Gestión de los clientes: establecer y potenciar las relaciones con los clientes.
- ✓ Innovación: desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
- ✓ Procesos reguladores y sociales: adaptarse a las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios. Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo. Las mejoras en los procesos operativos generalmente aportan resultados a corto plazo a través de los ahorros de costos y el aumento de calidad. Los beneficios de una mejor relación con los clientes comienzan a verse entre seis y doce meses después de la mejora inicial en el proceso de gestión de los clientes.

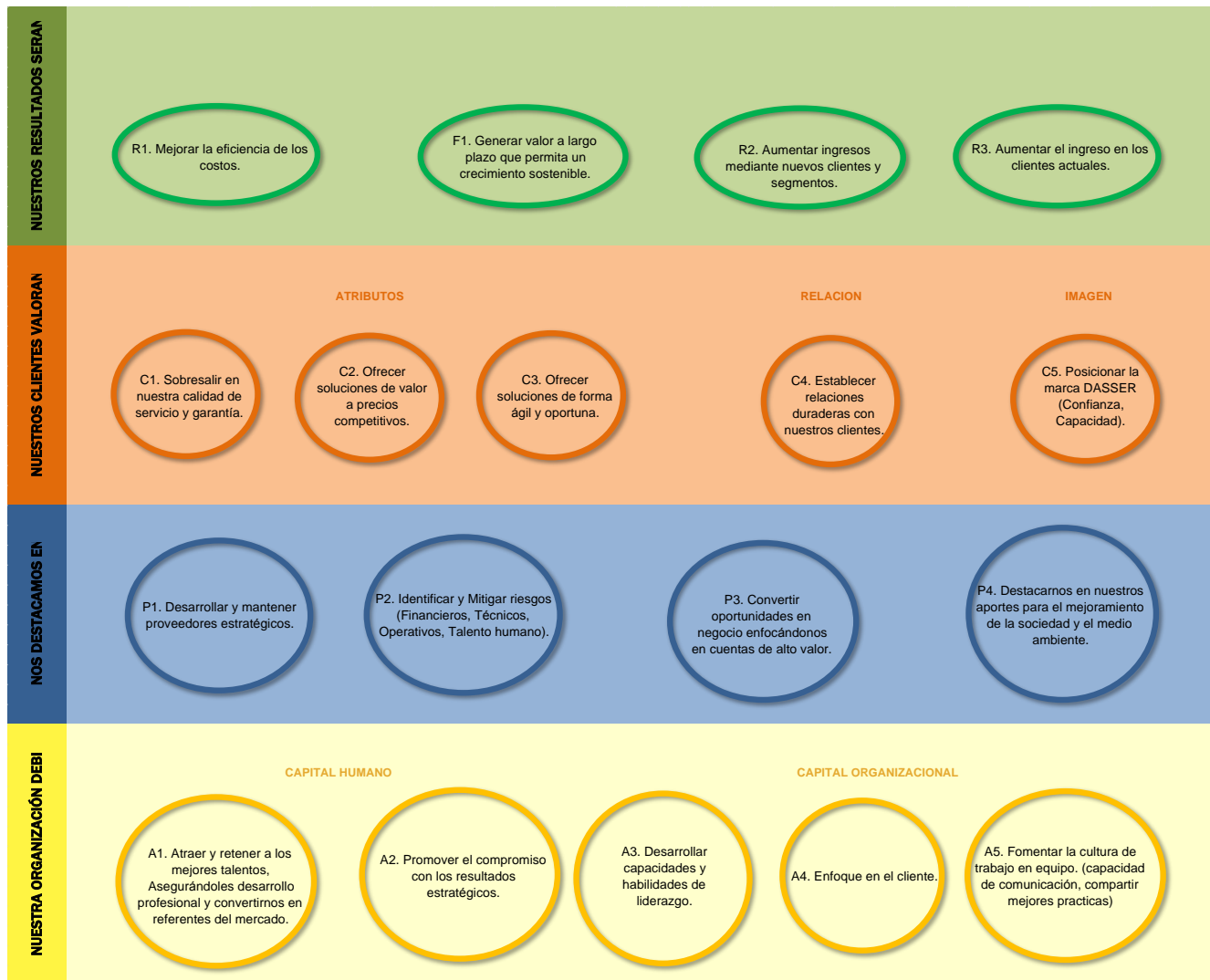
La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles. La cuarta perspectiva del mapa estratégico del cuadro de mando integral, la de aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de la empresa y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se clasifican en tres categorías:

- Capital humano: habilidades, talentos y conocimiento de los empleados.
- Capital de información: base de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- Capital organizativo: cultura, liderazgo, coordinación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se mida por separado o de forma independiente. El valor de estos activos intangibles sale de su capacidad para ayudar a la empresa a poner en práctica su estrategia.

Para la firma, el mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y las operaciones de las diversas unidades de negocio dispersas en toda la organización.

Dentro de las buenas prácticas de procesos y para empezar a crear el CMI, se definieron y ubicaron los objetivos estratégicos según los temas definidos por el CPE (Nuestros resultados serán, Nuestros clientes valoran, Nos destacamos en, Nuestra organización debe) y se tiene como resultado el primer mapa estratégico para la firma Dasser. (Ver anexo 1 – CMI Corporativo)



DASSER ha definido unos objetivos estratégicos para la empresa. Las diferentes áreas de la organización apoyan su cumplimiento a través de los objetivos de sus propias actividades, contribuyendo al logro de los generales trazados para toda la organización. El mapa estratégico sirve de base para la construcción del cuadro de mando con las siguientes premisas.

El orden de las perspectivas obedece a la importancia de cada una en el cumplimiento de los objetivos. Lo primero a tener en cuenta es la perspectiva de Nuestra organización debe, donde se busca facilitar las condiciones laborales para crear un excelente equipo de trabajo, a través de la


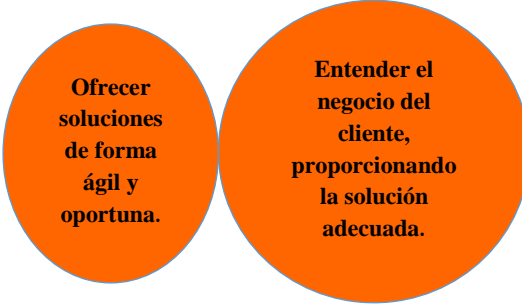
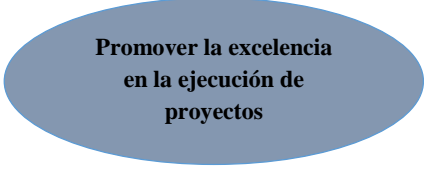

optimización de los procesos de contratación y capacitación, además de realizar una adecuada definición de cargos y contar con el personal adecuado y necesario.

La segunda perspectiva es la de Nos destacamos en, debido a que de ella depende principalmente la operación de la empresa y es la que consume la mayor cantidad de recursos. Por tanto, se debe centrar la atención en optimizar los procesos operativos de la empresa, como paso importante en la obtención de los objetivos.

La perspectiva Nuestros clientes valoran, tiene la importancia de ser donde se generan los ingresos. En ella se controla el costo de las actividades de fidelización y potenciación, y de aumento de participación en el mercado objetivo.

De los resultados de las perspectivas anteriores se logran los objetivos de la perspectiva Nuestros resultados serán. Esta refleja el resultado del grado de cumplimiento de los objetivos a todo nivel. (Ver tala 5)

Tabla 5. *Causa – efecto Mapa Estratégico – DASSER*

TEMAS ESTRATÉGICOS	MAPA ESTRATÉGICO
Nuestros resultados serán	
Nuestros clientes valoran	
Nos destacamos en	
Nuestra organización debe	

6.3 Indicadores y Metas

Los temas estratégicos aclaran la lógica de la estrategia. El próximo paso en el proceso de traducir la estrategia establece los indicadores y las metas de cada objetivo.


Para la selección de indicadores y metas para los objetivos estratégicos anteriormente definidos, se tuvo en cuenta que cada líder de proceso es responsable o tiene a su cargo el cumplimiento de uno o varios objetivos dependiendo de la perspectiva en que este ubicado y según las actividades del proceso. (Ver tabla 19)

Al definir las metas para los indicadores del Cuadro de Mando Integral, los gerentes se enfrentan al desafío de dividir la brecha de valor existente en el nivel más alto en metas lógicamente consistentes con los indicadores del cliente, de los procesos y del aprendizaje y crecimiento, como el desempeño de los procesos críticos y las capacidades de los empleados clave. Las metas son compatibles y alcanzarlas permitirá a la empresa cerrar su brecha de valor y obtener el resultado establecido en su visión.

Para poder definir las metas de cada indicador, los integrantes del CPE junto con los líderes de cada proceso revisaron la información generada el año anterior (2016) con el fin de establecer la línea base de cada indicador, de acuerdo a esos resultados se establecieron las metas para el año (2017) y se precisó la brecha que hay para cumplir la meta. (Ver anexo 1- CMI Corporativo)


Tabla 6. *Indicadores DASSER*

INDICADORES CORPORATIVOS	
I1	EBITDA
I2	Desviación de la Ejecución de Proyectos
I3	Margen Operativo
I4	Ingresos en Clientes Nuevos
I5	Ingresos Clientes Actuales
I6	Satisfacción del Cliente Externo
I7	Oportunidades Perdidas por Precio
I8	Nivel de Cumplimiento Entrega de Propuestas
I9	Oportunidades Perdidas por Tiempo
I10	Visitas a Clientes de Alto Valor
I11	Imagen de Marca
I12	Participación en las Ventas del Proveedor
I13	Identificación de Riesgos en los Proyectos
I14	Hit Rate
I15	Iniciativas Sociales Valiosas
I16	Disponibilidad del Capital Humano
I17	Rotación de Personal
I18	Nivel de Apropiación de la Estrategia
I19	Disponibilidad de Líderes
I20	Satisfacción de Clientes Internos
I21	Percepción de Trabajo en Equipo



CUADRO DE MANDO INTEGRAL 2017					META POR AÑO				
PERSPECTIVA	N°	OBJETIVO	N°	INDICADOR	2017	2018	2019	2020	2021
VALOR	F1	Generar valor a largo plazo que permita un crecimiento sostenible.	I1	EBITDA	500	620	740	860	1,000
NUESTROS RESULTADOS SERAN	R1	Mejorar la eficiencia de los costos.	I2	Desviación de la Ejecución de Proyectos	-11.0%	-9.0%	-7.0%	-6.0%	-5.0%
			I3	Margen Operativo	11.0%	11.5%	12.0%	12.5%	13.0%
	R2	Mejorar la utilización de nuestros activos (tangibles e intangibles).	I4	Rentabilidad del Activo Total (ROI)	12.0%	12.6%	13.3%	14.0%	14.8%
	R3	Aumentar ingresos mediante nuevos clientes y segmentos.	I5	Ingresos en Clientes Nuevos	\$ 700,000,000	\$ 800,000,000	\$ 900,000,000	\$ 1,000,000,000	\$ 1,100,000,000
	R4	Aumentar el ingreso en los clientes actuales.	I6	Ingresos Clientes Actuales	\$ 500,000,000	\$ 600,000,000	\$ 700,000,000	\$ 800,000,000	\$ 900,000,000
NUESTROS CLIENTES VALORAN	C1	Sobresalir en nuestra calidad de servicio y garantía.	I7	Satisfacción del Cliente Externo	75.0%	82.0%	87.0%	90.0%	92.0%
	C2	Ofrecer soluciones de valor a precios competitivos.	I8	Oportunidades Perdidas por Precio	35.0%	30.0%	25.0%	20.0%	15.0%
	C3	Ofrecer soluciones de forma ágil y oportuna.	I9	Nivel de Cumplimiento Entrega de Propuestas	80.0%	85.0%	90.0%	95.0%	100.0%
			I10	Oportunidades Perdidas por Tiempo	15.0%	14.0%	13.0%	12.0%	11.0%
	C4	Entender el negocio del cliente, proporcionando la solución adecuada.	I11	Hit Rate Total \$	15.0%	18.0%	21.0%	23.0%	25%
	C5	Ser una empresa eficiente que facilite la manera de hacer negocios.	I12	Percepción del Cliente	-	-	-	-	-
	C6	Establecer relaciones duraderas con nuestros clientes.	I13	Visitas a Clientes de Alto Valor	3840	3840	3840	3840	3840
	C7	Desarrollar proyectos que impacten la economía del cliente.	I14	Participación en Presupuesto de TIC del Cliente	5.0%	7.0%	9.0%	11.0%	13.0%
C8	Posicionar la marca DASSER (Confianza, Capacidad).	I15	Imagen de Marca	-	-	-	-	-	

Figura 31. Objetivos, indicadores y metas - DASSER



CUADRO DE MANDO INTEGRAL 2017					META POR AÑO				
PERSPECTIVA	N°	OBJETIVO	N°	INDICADOR	2017	2018	2019	2020	2021
NOS DESTACAMOS EN	P1	Desarrollar y mantener proveedores estratégicos.	I17	Participación en las Ventas del Proveedor	10.0%	15.0%	20.0%	25.0%	30.0%
	P2	Identificar y Mitigar riesgos (Financieros, Técnicos, Operativos, Talento humano).	I18	Identificación de Riesgos en los Proyectos	50.0%	60.0%	70.0%	80.0%	90.0%
	P3	Promover la excelencia en la ejecución de proyectos y soporte post-venta.	I19	Mejora Continua	48.0	48.0	48.0	48.0	48.0
	P4	Convertir oportunidades en negocio enfocándonos en cuentas de alto valor.	I20	Hit Rate en Clientes de Alto Valor	25.0%	30.0%	35.0%	40.0%	45.0%
	P5	Desarrollar y mantener focos estratégicos mediante portafolio de productos, ofreciendo soluciones diferenciadoras que aporten valor.	I21	Asertividad de los Focos de Producto	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%
	P6	Destacamos en nuestros aportes para el mejoramiento de la sociedad y el medio ambiente.	I22	Iniciativas Sociales Valiosas	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
NUESTRA ORGANIZACIÓN DEBE	A1	Atraer y retener a los mejores talentos, asegurándonos desarrollo profesional y convirtiéndonos en referentes del mercado.	I23	Disponibilidad del Capital Humano en Familias de puestos estratégicos	70.0%	75.0%	80.0%	85.0%	90.0%
			I24	Rotación de Personal en Familias de puestos estratégicos	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
	A2	Promover el compromiso con los resultados estratégicos.	I25	Nivel de Apropiación de la Estrategia	70%	75%	80%	85%	90%
	A3	Desarrollar capacidades y habilidades de liderazgo.	I26	Disponibilidad de Líderes en Cargos Gerenciales y Directivos	30.0%	40.0%	50.0%	60.0%	70.0%
	A4	Enfoque en el cliente.	I27	Satisfacción de Clientes Internos	75.0%	80.0%	85.0%	90.0%	95.0%
	A5	Fomentar la cultura de trabajo en equipo. (Capacidad de comunicación, compartir mejores prácticas)	I29	Percepción de Trabajo en Equipo	65.0%	80.0%	85.0%	90.0%	95.0%
A6	Hacer uso intensivo de las Tics como factor diferenciador en los procesos claves.	I30	Disponibilidad de Capital de la Información	30.0%	45.0%	60.0%	70.0%	80.0%	

7. Desarrollo del Plan

En el numeral anterior, definimos cómo traducir una estrategia en temas estratégicos, objetivos, indicadores y metas que representan que desea lograr la organización. Las iniciativas estratégicas representan cómo hacerlo. Las iniciativas estratégicas representa la fuerza que acelera y mueve una masa organizacional, venciendo la inercia y la resistencia al cambio.

7.1 Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudar alcanzar el desempeño deseado.

Continuando con las reuniones periódicas del CPE, para definir las iniciativas estratégicas, se desarrolló una actividad por medio de los líderes de los procesos y responsables de los objetivos estratégicos aprobados, la cual consistía en plasmar cada iniciativa en una plantilla estandarizada para todos, con el fin de recopilar la cartera de iniciativas que ayudaran a cumplir los objetivos planteados.

La estructura de la plantilla contiene los campos necesarios o la información necesaria para ser evaluada y quedo de la siguiente forma:

 INICIATIVAS DASSER 2017							
RESPONSABLE	INICIATIVA	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	RESULTADOS PREVISTOS	RECURSOS	TIEMPO	COSTO

Figura 32. Iniciativas Estratégicas

La cartera de iniciativas que se recopilamos por parte de todos los colaboradores de la organización son las siguientes (ver anexo 1 – CMI Corporativo):

1. Búsqueda de fuentes alternas de financiación diferentes a préstamos bancarios.
2. Una persona de ventas dedicada a temas de Outsourcing.
3. Alinear la oferta comercial con los focos estratégicos de producto.
4. Hacer planeación comercial y de operaciones bajo estándar PMI, seguimiento quincenal con comercial (Oferta manejada como un proyecto: Inicio, Planeación, Ejecución, Control y Cierre).
5. Buscar un método de motivación comercial que permita lograr la alineación a los focos de producto.
6. Buscar talleres de cierre de ventas y manejo de objeciones.
7. Tener en Operaciones una persona con función de preventa para los servicios que estudie y mantenga continuamente mejores costos y servicios.

8. Diseñar y hacer medición de la percepción sobre la atención comercial en las cuentas de alto valor.
9. Elaborar herramientas que permitan el seguimiento comercial y aceleren la elaboración de ofertas.
10. Contratar un director de mercadeo.
11. Elaborar inteligencia de mercados para determinar Proveedores y aliados estratégicos y mantener actualizados los focos de producto mediante ferias y análisis especializado.
12. Impulsar una labor social que nos permita hacer venta de la imagen de la compañía con alto impacto.
13. Respirar Gung Ho a través de una campaña de endomarketing.
14. Incentivar la adecuada ejecución de proyectos y optimización de costos.
15. Impulsar la actitud de servicio de toda la organización, a través de endomarketing.
16. Asegurar la calidad de la implementación y ejecución de proyectos.
17. Vender procesos de Outsourcing a través de herramientas comerciales y casos aplicados en la operación diaria.
18. Elaborar Coaching a gerentes en busca del liderazgo a nivel ejecutivo.
19. Promover el desarrollo de habilidades gerenciales en los cargos con responsabilidad de dirección y supervisión.
20. Promover la cultura de trabajo en equipo a través de endomarketing.
21. Valoración y diagnóstico del clima y microclimas de la organización.
22. Establecer programas de crecimiento y retención del talento.
23. Implementar la gestión de procesos de negocio (BPM).

24. Capacitar en metodología para hacer uso efectivo de los planes estratégicos de cuenta.
25. Lecciones aprendidas, para retroalimentar al proveedor y Foco de producto, en el evento que un proceso no sea adjudicado a DASSER.
26. Elaborar campañas para apropiar la estrategia a través de endomarketing.
27. Entrenamiento en ventas predictivas.
28. Definir el plan para obtener la certificación en ISO 9001.

Como lo muestra el grafico 18, la plantilla para las iniciativas estratégicas contiene varios factores como el costo, el cual ayuda a saber el costo de cada una de las iniciativas y el total de las mismas. También la plantilla integra cada iniciativa con el objetivo u objetivos a la cual está alineada.

7.2 Stratex

El financiamiento de la estrategia no es sencillo definirlo, cada compañía define su propio presupuesto anual, si el financiamiento de las estrategias proviene de estos presupuestos, peligraría el éxito de la estrategia.

El presupuesto de la estrategia (Stratex) debe evaluarse de acuerdo a la cartera de iniciativas, en DASSER se evaluaron las iniciativas estratégicas de acuerdo a unos criterios o factores que inciden directamente en su acción. (Ver anexo 1 – CMI Corporativo)

Criterio 1: Relevancia Estrategica y Beneficios			Criterio 2: Demanda de Recursos				Criterio 3: Riesgos			COSTO POR INICIATIVA
50%			30%				20%			
Relevancia Estrategica (1 Poco, 2 Medio, 3 Alto)	Beneficio Estrategico (1 Poco, 2 Medio, 3 Alto)	Puntaje	Rucurso (1 Alto, 2 Medio, 3 Bajo)	Tiempo (1 Alto, 2 Medio, 3 Bajo)	Costo (1 Alto, 2 Medio, 3 Bajo)	Puntaje	Riesgo (1 Alto, 2 Medio, 3 Bajo)	Puntaje	TOTAL	COSTO POR INICIATIVA

Como resultado de la calificación y evaluación de las iniciativas estratégicas se obtiene el Stratex y se priorizan las mismas según su importancia de acuerdo a los criterios evaluados. Las iniciativas que den como calificación un resultado menos al 70% no se tendrán en cuenta y saldrán de la cartera de iniciativas.

Creemos que el financiamiento de Stratex para la cartera de iniciativas que involucran a múltiples negocios es tan importante que merece un rubro autorizado y separado en el presupuesto interno o la proyección financiera de la empresa. De este modo, el financiamiento de las iniciativas estratégicas estará protegido contra las inevitables presiones de corto plazo para reducir los costos y restringir el gasto.

El rubro aparte de Stratex permite a la organización equilibrar los factores de largo y corto plazo en su proyección financiera y sus procesos operativos.

CALIFICACION DE INICIATIVAS				Criterio 1: Relevancia Estrategica y Beneficio			Criterio 2: Demanda de Recursos				Criterio 3: Riesgos		COSTO POR INICIATIVA	
Responsable	No Iniciativa	Iniciativa	Objetivo	50%		Puntaje	30%			Puntaje	20%		COSTO POR INICIATIVA	
				Relevancia Estrategica (1 Poco, 2 Medio, 3 Alto)	Beneficio Estrategico (1 Poco, 2 Medio, 3 Alto)		Rucurso (1 Alto, 2 Medio, 3 Bajo)	Tiempo (1 Alto, 2 Medio, 3 Bajo)	Costo (1 Alto, 2 Medio, 3 Bajo)		Riesgo (1 Alto, 2 Medio, 3 Bajo)	Puntaje		TOTAL
G. COMERCIAL	13	Alinear la oferta comercial con los focos estratégicos de producto	R3	3	3	0,50	3	3	3	0,30	3	0,20	100%	Interno
G. COMERCIAL	15	Buscar un método de motivación comercial que permita lograr la alineación a los focos de producto	R3	3	3	0,50	3	3	3	0,30	3	0,20	100%	\$ 0
G. COMERCIAL	124	Capacitar en metodología para hacer uso efectivo de los planes estratégicos	P4, C4, C6, C7, R4	3	3	0,50	3	3	3	0,30	3	0,20	100%	\$ 6.000.000
G. COMERCIAL	126	Elaborar campañas para apropiar la estrategia a través de endomarketing.	A2	3	3	0,50	3	3	3	0,30	3	0,20	100%	\$ 3.000.000
G. COMERCIAL	127	Entrenamiento en ventas predictivas.	P4, C4, R4	3	3	0,50	3	3	3	0,30	3	0,20	100%	\$ 5.000.000
G. T. HUMANO	122	Establecer programas de crecimiento y retención del talento	A1	3	3	0,50	3	3	3	0,30	3	0,20	100%	\$ 0
G. COMERCIAL	110	Contratar un director de mercadeo.	C8	3	3	0,50	3	3	3	0,30	2	0,13	93%	\$ 25.575.000
G. FINANCIERA	11	Búsqueda de fuentes alternativas de financiación diferentes a préstamos bancarios.	R1, R2	3	3	0,50	3	2	3	0,20	3	0,20	90%	\$ 0
G. COMERCIAL	16	Buscar salientes de cierre de ventas y manejo de objeciones	R3, R4, C4	3	3	0,50	3	3	2	0,20	3	0,20	90%	\$ 2.000.000
G. OPERACIONES	114	Incentivar la adecuada ejecución de proyectos y optimización de costos	R1	3	3	0,50	3	2	3	0,20	3	0,20	90%	% de acuerdo al proyecto
G. T. HUMANO	119	Promover el desarrollo de habilidades gerenciales en los cargos con responsabilidad de dirección y supervisión.	A3	3	3	0,50	3	2	3	0,20	3	0,20	90%	\$ 1.000.000
G. OPERACIONES	115	Impulsar la actitud de servicio de toda la organización, a través de endomarketing	C1, C6, A4	3	3	0,50	3	3	2	0,20	3	0,20	90%	\$ 5.000.000
G. T. HUMANO	120	Promover la cultura de trabajo en equipo a través de endomarketing	A5	3	3	0,50	3	2	3	0,20	3	0,20	90%	\$ 6.000.000
G. T. HUMANO	113	Respirar Gung Ho a través de una campaña de endomarketing	A2, A3, A5	3	3	0,50	2	2	3	0,13	3	0,20	83%	Interno
G. T. HUMANO	118	Elaborar Coaching a gerentes en busca del liderazgo a nivel ejecutivo	A3	3	3	0,50	3	3	2	0,20	2	0,13	83%	\$ 10.000.000
G. OPERACIONES	123	Implementar la gestión de procesos de negocio (BPM)	A6	3	3	0,50	3	2	2	0,13	3	0,20	83%	\$ 1.000.000
G. COMERCIAL	14	Hacer planeación comercial y de operaciones bajo estándar PMI, seguimiento quincenal con comercial (Oferta manejada como un proyecto: Inicio, Planeación, Ejecución, Control y Cierre)	C2, C3, P2	3	3	0,50	3	1	3	0,10	3	0,20	80%	\$ 8.000.000
G. COMERCIAL	12	Una Persona De Ventas Dedicada A Temas De outsourcing	R3, R4	3	3	0,50	2	2	2	0,09	3	0,20	79%	\$ 18.600.000
G. OPERACIONES	17	Tener en Operaciones una persona con función de preventa para los servicios que estudie y mantenga continuamente mejores costos y servicios	C2, C4	3	3	0,50	2	2	2	0,09	3	0,20	79%	\$ 18.000.000
G. PROCESOS	116	Asegurar la calidad de la implementación y ejecución de proyectos	C1, C6	3	3	0,50	2	2	2	0,09	3	0,20	79%	\$ 10.000.000
G. PROCESOS	112	Impulsar una labor social que nos permita hacer venta de la imagen de la compañía con alto impacto	P6	3	3	0,50	2	1	2	0,04	3	0,20	74%	\$ 5.000.000
G. T. HUMANO	121	Valoración y diagnóstico del clima y microclimas de la organización	A5	3	3	0,50	2	1	2	0,04	3	0,20	74%	\$ 5.000.000
G. PROCESOS	128	Definir el plan para obtener la certificación en ISO 9001.	P3, C1	2	3	0,33	3	2	3	0,20	3	0,20	73%	\$ 5.000.000
G. PROCESOS	117	Vender a través de herramientas comerciales	P3	2	2	0,22	3	3	3	0,30	3	0,20	72%	\$ 10.000.000
G. COMERCIAL	111	Elaborar inteligencia de mercados para determinar Proveedores y aliados estratégicos y mantener actualizados los focos de producto mediante ferias y análisis especializado.	P1	3	3	0,50	1	2	1	0,02	3	0,20	72%	\$ 10.000.000
G. PROCESOS	18	Diseñar y hacer medición de la percepción sobre la atención comercial en las cuentas de alto valor	C5	2	2	0,22	2	3	3	0,20	2	0,13	66%	\$ 0
G. COMERCIAL	19	Elaborar herramientas que permitan el seguimiento comercial y aceleren la elaboración de ofertas.	C3	2	3	0,33	1	2	3	0,07	2	0,13	63%	\$ 5.000.000
G. COMERCIAL	125	Lecciones aprendidas, para retroalimentar al proveedor y Foco de producto, en el evento que un proceso no sea adjudicado a DASSER.	C2	1	1	0,06	3	2	3	0,20	3	0,20	48%	Interno
												TOTAL	\$ 159.175.000	

Figura 33. Calificación Iniciativas Estratégicas

7.3 Equipos de Trabajo

El último paso del continuo estratégico consiste en asignar responsabilidades y rendición de cuentas por la ejecución de la estrategia. Desde la fase donde se definieron los objetivos estratégicos se iban asignando los responsables de cada objetivo, y así mismo de cada una de las iniciativas estratégicas.

Como la estrategia está dividida en temas estratégicos y varias iniciativas ayudan a dar cumplimiento a múltiples objetivos, se deja la política por parte de la gerencia que así mismo se generen los grupos de trabajo según las responsabilidades en común. Así los líderes fuertes a nivel ejecutivo reciben los recursos adecuados para alcanzar una visibilidad, acción y revisión permanente.

7.4 Cuadro de Mando Integral

Lo importante en un plan estratégico es poder bajar la estrategia a todos los niveles de la organización, mediante acciones que hagan medibles los objetivos y que dichas acciones muevan los indicadores para poder realizar un seguimiento y sus respectivos ajustes a la estrategia según vaya madurando. (Ver anexo 1 – CMI Corporativo)

En DASSER, se estableció de parte del Comité de Planeación Estratégica una metodología que ayuda a llevar la información actualizada por parte de cada proceso y que va a permitir tener la información en línea en el Cuadro de Mando Integral Corporativo. Se definió que cada proceso tenga su cuadro de mando donde contenga los objetivos e indicadores estratégicos junto

con los objetivos de cada proceso, y a medida que se vaya diligenciando cada cuadro de mando por proceso alimentara automáticamente el CMI Corporativo. En los siguientes anexos podemos consultar todos los cuadros de mando de cada uno de los procesos y sus respectivas hojas de vida de indicadores.

Anexo 2 - CMI Gestión Comercial

Anexo 3 - CMI Gestión Financiera

Anexo 4 - CMI Gestión de Operaciones

Anexo 5 - CMI Gestión de Talento Humano

Anexo 6 – CMI Gestión del SIG

CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
Rango		Calificación
0,0%	70,0%	Bajo
70,1%	90,0%	Medio
90,1%	>100%	Alto

CUADRO DE MANDO - COMERCIAL 2017					
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	META	INICIATIVAS
NUESTROS CLIENTES VALORAN	Ofrecer Soluciones de forma ágil y oportuna	Nivel de cumplimiento fechas de entrega de propuestas al cliente programadas	$\frac{N^{\circ} \text{ de Propuestas Entregadas del periodo}}{\text{Total solicitudes recibidas}} * 100$	80,0%	Hacer planeación comercial y de operaciones bajo estándar PMI , seguimiento quincenal con comercial (Oferta manejada como un proyecto: Inicio, Planeación, Ejecución, Control y Cierre)
		Oportunidades en las que no participamos por tiempo	$\frac{N^{\circ} \text{ de Oportunidades perdidas x tiempo}}{\text{Total solicitudes Recibidas}} * 100$	15,0%	Hacer planeación comercial y de operaciones bajo estándar PMI , seguimiento quincenal con comercial (Oferta manejada como un proyecto: Inicio, Planeación, Ejecución, Control y Cierre)
	Posicionar la marca Verytal (Confianza, Capacidad)	Imagen de Marca	Percepción de la Marca	-	Contratar un director de mercadeo.
NOS DESTACAMOS EN		Nivel de Membresía	$\frac{\Sigma \text{ Nivel de Membresía}}{\text{Total Proveedores estratégicos}} * 100$	30,0%	Elaborar inteligencia de mercados para determinar Proveedores y aliados estratégicos y mantener actualizados los focos de producto mediante ferias y análisis especializado.
	Identificar y Mitigar Riesgo (Financieros, Técnicos, Operativos, Recursos Humanos)	Participación en las Ventas del Proveedor	$\frac{\Sigma \text{ Valor Compras Realizadas Proveedor Clave}}{\text{Ventas Totales del Proveedor Clave}} * 100$	10%	Elaborar inteligencia de mercados para determinar Proveedores y aliados estratégicos y mantener actualizados los focos de producto mediante ferias y análisis especializado.
		Porcentaje de Proyectos con Riesgos Identificados	$\frac{N^{\circ} \text{ de proyectos con riesgo identificado}}{N^{\circ} \text{ total de proyectos}}$	50%	Hacer planeación comercial y de operaciones bajo estándar PMI , seguimiento quincenal con comercial (Oferta manejada como un proyecto: Inicio, Planeación, Ejecución, Control y Cierre)
	Desarrollar y mantener focos estratégicos mediante portafolio de productos, ofreciendo soluciones diferenciadoras que aporten valor.	Asertividad de los Focos de Producto	$\frac{N^{\circ} \text{ de proyectos en Foco}}{\text{Total Proyectos}}$	85%	Elaborar campañas para apropiar la estrategia a través de endomarketing.
		Aporte de Líneas de producto a los focos	$\frac{\text{Ventas Línea}}{\text{Ventas Totales}}$	-	Elaborar campañas para apropiar la estrategia a través de endomarketing.
NUESTRA ORGANIZACIÓN DEBE	Promover el compromiso con los resultados estratégicos	Nivel de Apropiación de la Estrategia	$\frac{\Sigma \text{ puntaje obtenido en las Evaluaciones}}{N^{\circ} \text{ total de Personas Evaluadas}}$	70%	Elaborar campañas para apropiar la estrategia a través de endomarketing.

8. Impacto

El desarrollo o finalidad del plan estratégico consistió en ayudar a la firma Dasser “Soluciones Gerenciales”, a definir sus objetivos y clarificar las acciones a ejecutar para darle cumplimiento a los mismos; por lo tanto, el impacto esperado en el corto, mediano y largo plazo son los siguientes:

A corto plazo, el plan estratégico contribuyo a conocer mejor la realidad de la firma, identificar y preparar los cambios que se pueden esperar, estandarizar la operación, mejorar la comunicación, enfocar la misión y orientar de manera efectiva su rumbo.

A mediano plazo, permitirá mejorar la coordinación de las actividades, anticiparse a los eventos del mercado, reduce los conflictos, mejorar los recursos, aumentar la disponibilidad de capital humano, mejorar el proceso de control y seguimiento a los diferentes proyectos que garanticen la diferenciación en las consultorías que se ofrecen y marcar la diferencia en el mercado.

A largo plazo, el plan estratégico permitirá ajustar mejor los recursos disponibles a las oportunidades, medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas que se toman en la

operación diaria del negocio, tener un mayor posicionamiento en el mercado, crecimiento en clientes y facturación.

9. Conclusiones

DASSER es una firma con oportunidades de crecimiento, dado que el sector geográfico en el que se desarrolla hay compañías que presentan muchas necesidades y falencias.

Las compañías a nivel nacional e internacional requieren de estos servicios en forma de tercerización u Outsourcing, para lo cual la firma debe organizarse administrativa y financieramente, para eso la planeación estratégica que se propone juega un papel fundamental, porque define el horizonte de la firma.

El direccionamiento estratégico permitirá a los socios y a los empleados de DASSER, conocer su misión, visión, valores y objetivos, así mismo se elaboraron indicadores de gestión para medir las estrategias planteadas; se recomienda que la firma evalúe frecuentemente y con cada proyecto sus objetivos para ajustarlos a las necesidades de cada cliente.

Dentro de las debilidades más relevantes halladas en la investigación, se destaca la ausencia total de estrategias de mercado planeadas y ejecutadas con conciencia de lo que se desea obtener. Los socios de la firma ejecutan personalmente estas actividades acudiendo a ofrecer directamente los servicios a conocidos y familiares.

El diagnóstico propuesto dentro de la planeación estratégica a DASSER, permite el mejoramiento de las fortalezas, aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas; así como, la importancia de establecer objetivos para mejorar los procesos.

Se recomienda un fortalecimiento de la fuerza comercial, ya que es indispensable para el crecimiento de la firma, conseguir nuevos contratos que le den trayectoria y reconocimiento.

La propuesta de aplicación del Cuadro de Mando Integral en DASSER, le permitirá controlar mejor sus recursos al tener indicadores precisos que le marquen el camino al cual quiere llegar y que se encuentra formulado en su misión y visión.

Al controlar mejor los recursos y procesos por medio del Cuadro de Mando Integral, se aprovecharán mejor, reflejándose directamente en las utilidades.

Una vez implementado el plan estratégico, se deben realizar evaluaciones periódicas para verificar su cumplimiento. Actualizar permanentemente el portafolio de productos y servicios, para ampliar el mercado y mejorar las ventas.

Referencias bibliográficas

Abascal Rojas, F. (2000). *Como se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa*. Madrid: ESIC.

Altair Consultores - Economía 3 Colecciones. (2010). *La Elaboración del plan estratégico*. Valencia: Altair Consultores. Obtenido de <http://www.altair-consultores.com/>

Bernal, P. (2016). *¿Qué ventajas tiene desarrollar un Plan estratégico en una organización?*

Bogotá. Obtenido de

http://www.luisvivesces.org/actualidad/noticias/_que_ventajas_tiene_desarrollar_un_plan_estrategico_en_una_organizacion_.html

Galán Zazo, J., & Sanchez Bueno, M. (2003). *La relación entre la estrategia y la estructura: un estudio de la coherencia en el contexto español*.

García Alvarez, S. (2015). *Elementos de política de gestión de Henry Mintzberg*. Pamplona: Universidad de Navarra.

Kaplan , R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan S., R., & Norton P., D. (2008). *Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Deusto.

Kaplan S., R., & Norton P., D. (2008). *The execution premium, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Deusto.

Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados un enfoque aplicado* (cuarta ed.). Mexico: Pearson.

Martinez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *Introducción al Plan Estratégico*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Munch, L., & Angeles, E. (2003). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New york.

Rios Giraldo, R. (2011). *Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión, enfoque bajo indicadores de gestión y Balanced Scorecard*. Bogotá: Icontec .

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2015). *Plan estratégico en la práctica*. Madrid: Alfaomega.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2013). *Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain Preparación y evaluación de proyectos*. Recuperado el 14 de Marzo de 2017, de <http://es.slideshare.net/noemibarragan1/preparacin-y-evaluacin-de-proyectos-sapag-5edi-2-36938874>

Sapag, C. N., & Sapag, C. R. (1995). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana S.A.