

Anexo B

Capacitación en Metodología BSC

Programa de Gran Visión del Desarrollo Litoral



Capacitación en la metodología Balanced Scorecard y Mapeo de la Estrategia

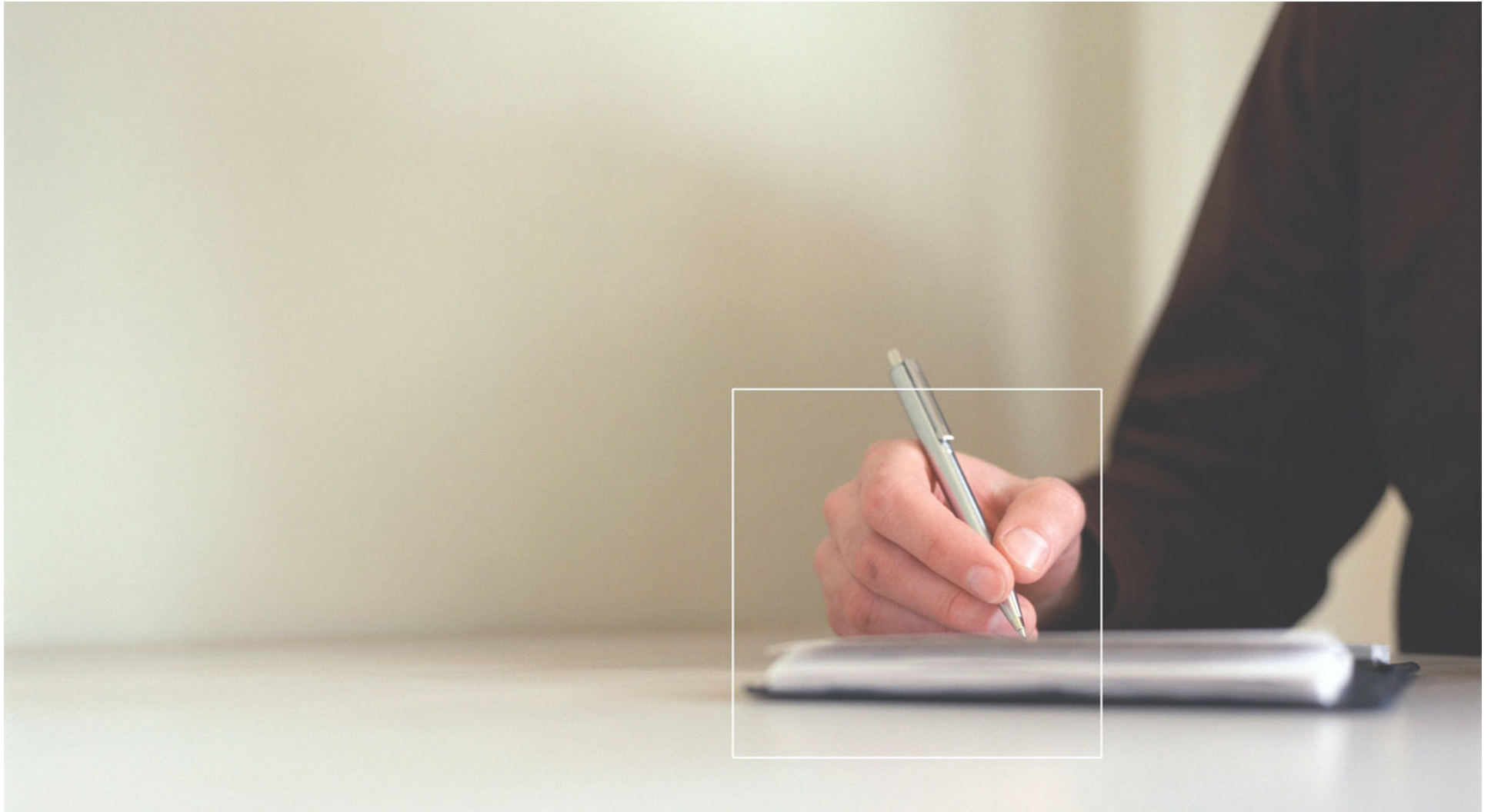


Agenda

VISITA 1



09:00 – 09:30	Introducción al Proyecto PRODELI
09:30 – 10:00	Etapas, Plan de Trabajo y Equipos
10:00 – 11:15	Introducción a los Conceptos y Procesos del Balanced Scorecard <ul style="list-style-type: none">- Elementos clave del Balanced Scorecard- Preparación del Proceso
11:15 – 11:30	Café
11:30 – 14:00	Conceptos y Procesos del Balanced Scorecard (continuación) <ul style="list-style-type: none">- Definición de Objetivos Estratégicos- Mapeo de la Estrategia (Video & Ejercicio 1)
14:00 – 15:30	Comida
15:30 – 16:30	Conceptos y Procesos del Balanced Scorecard (continuación) <ul style="list-style-type: none">- Determinación de Indicadores y Metas (Ejercicio 2)
16:30 – 16:45	Café
16:45 – 17:30	Conceptos y Procesos del Balanced Scorecard (continuación) <ul style="list-style-type: none">- Inventario, mapeo y selección de Iniciativas- Reuniones de Análisis Estratégico
17:30 – 18:00	Resultados esperados, Resultados hasta la fecha y Próximos Pasos



■ ■ Introducción al Proyecto PRODELI

¿Quiénes Somos?



Symnetics



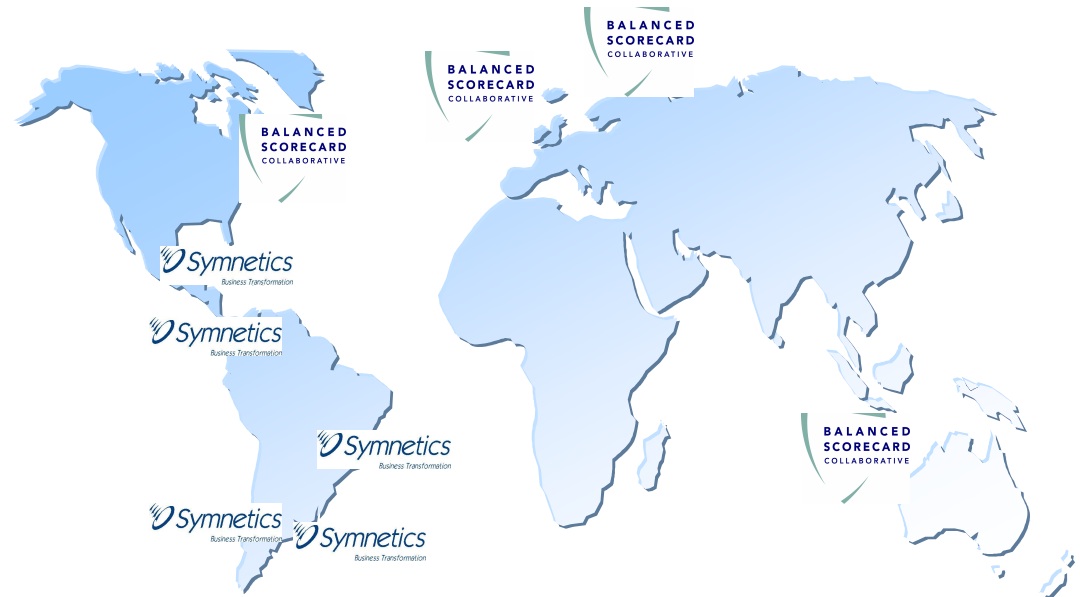
INOPESA



STRUCTURA
GEA • GAE • MBD • MXV • PROA

¿Quiénes Somos?

- ✓ **Symnetics** representa en Latinoamérica a **Balanced Scorecard Collaborative Inc.** (BSCol), organización de servicios profesionales de consultoría liderada por los **Drs. Robert Kaplan y David Norton** creadores del concepto de Balanced Scorecard (BSC)
- ✓ Nuestra misión es *“Facilitar a nivel Latinoamericano el interés, uso, crecimiento e integración del Balanced Scorecard como un proceso de gestión generador de valor agregado”*



Objetivos de la Sesión



- Introducir los conceptos básicos del Balanced Scorecard
- Visión general del proceso del Balanced Scorecard
- Proporcionar un sentido práctico de la forma en la que se trabaja un proyecto de Balanced Scorecard
- Presentar el potencial del Balanced Scorecard como fundamento de la “Organización Enfocada en la Estrategia”

Presentaciones y Expectativas



Expectativas:

- Sobre el BSC
- Sobre el seminario

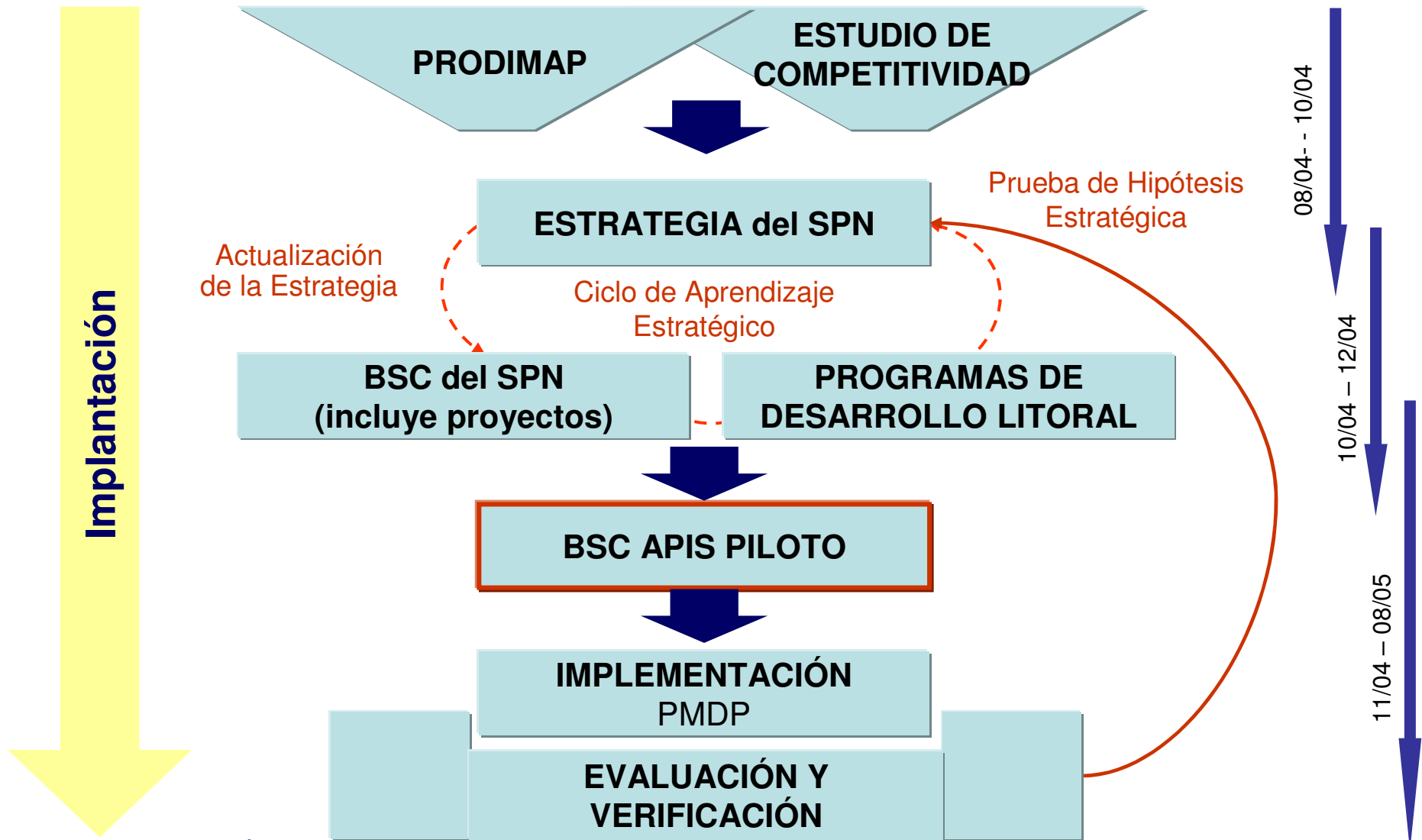
Conozca a sus colegas practicantes del Balanced Scorecard:

- Preséntese (Nombre, Puesto, Organización)
- Experiencia con el BSC
- Papel en le desarrollo del BSC

▶ ¿Qué es el PRODELI?

El PRODELI es un proceso para definir, implantar, evaluar y verificar políticas y programas para el desarrollo del sistema portuario nacional

Modelo General del Proyecto



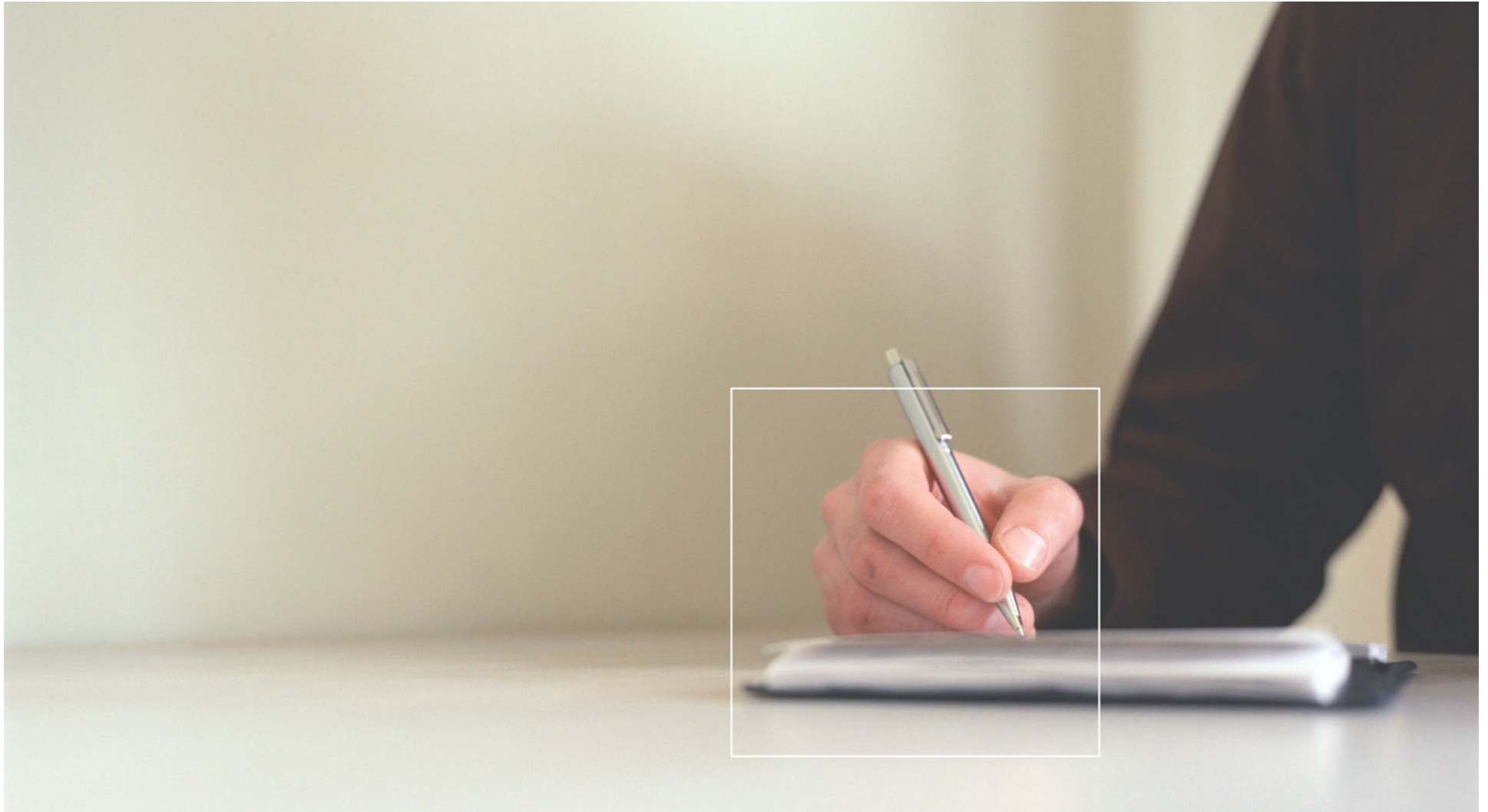
Relación entre la Capacitación y el PRODELI

¿Por qué una capacitación en la metodología **Balanced Scorecard**?

¿Qué tiene que ver con el **PRODELI**?

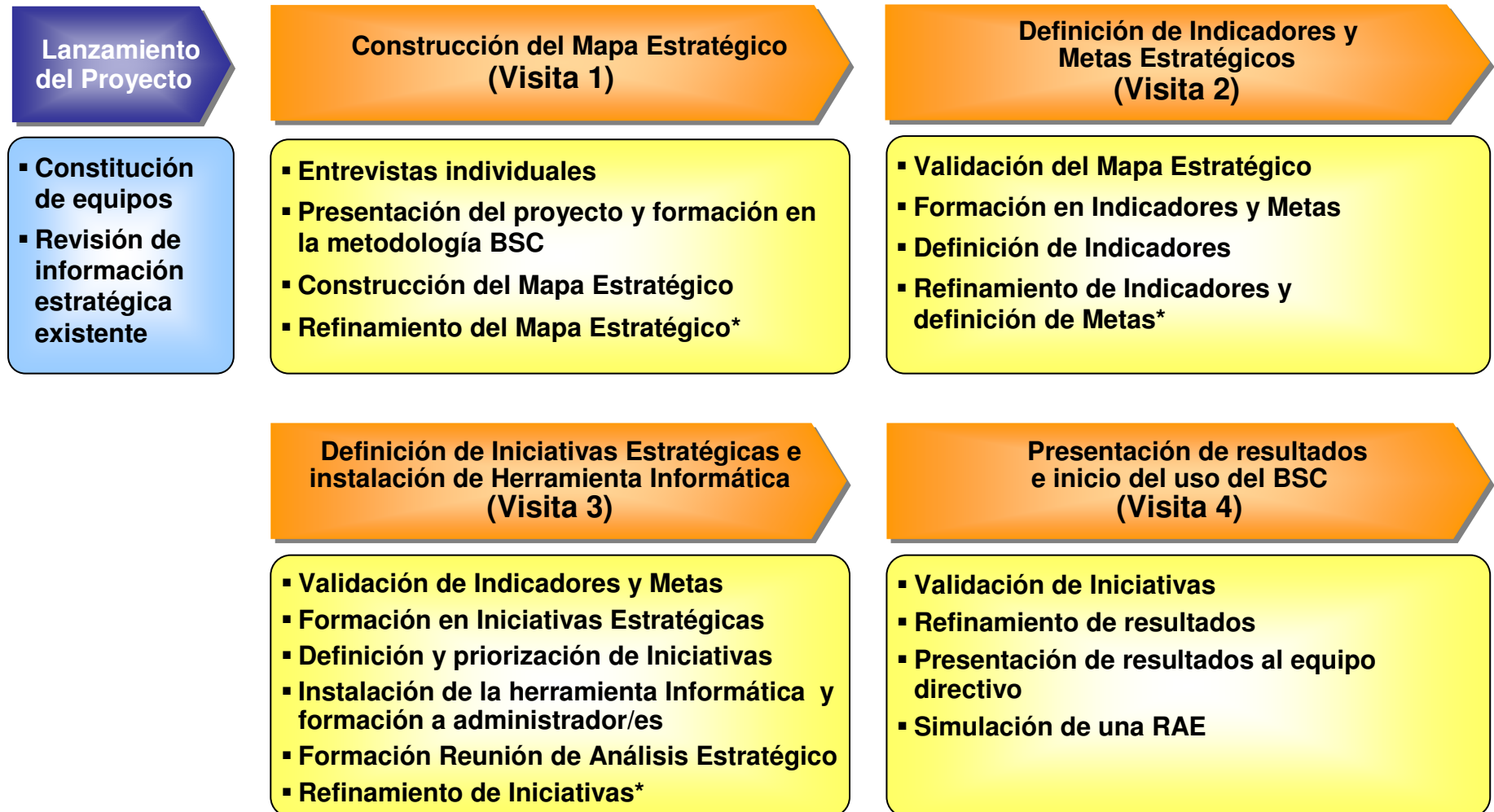
▶ BSC y el PRODELI

El **Balanced Scorecard** es la metodología aplicada para guiar la definición, implementación, evaluación y verificación de políticas y programas para el desarrollo del Sistema Portuario Nacional del programa **PRODELI**



Etapas y Plan de Trabajo

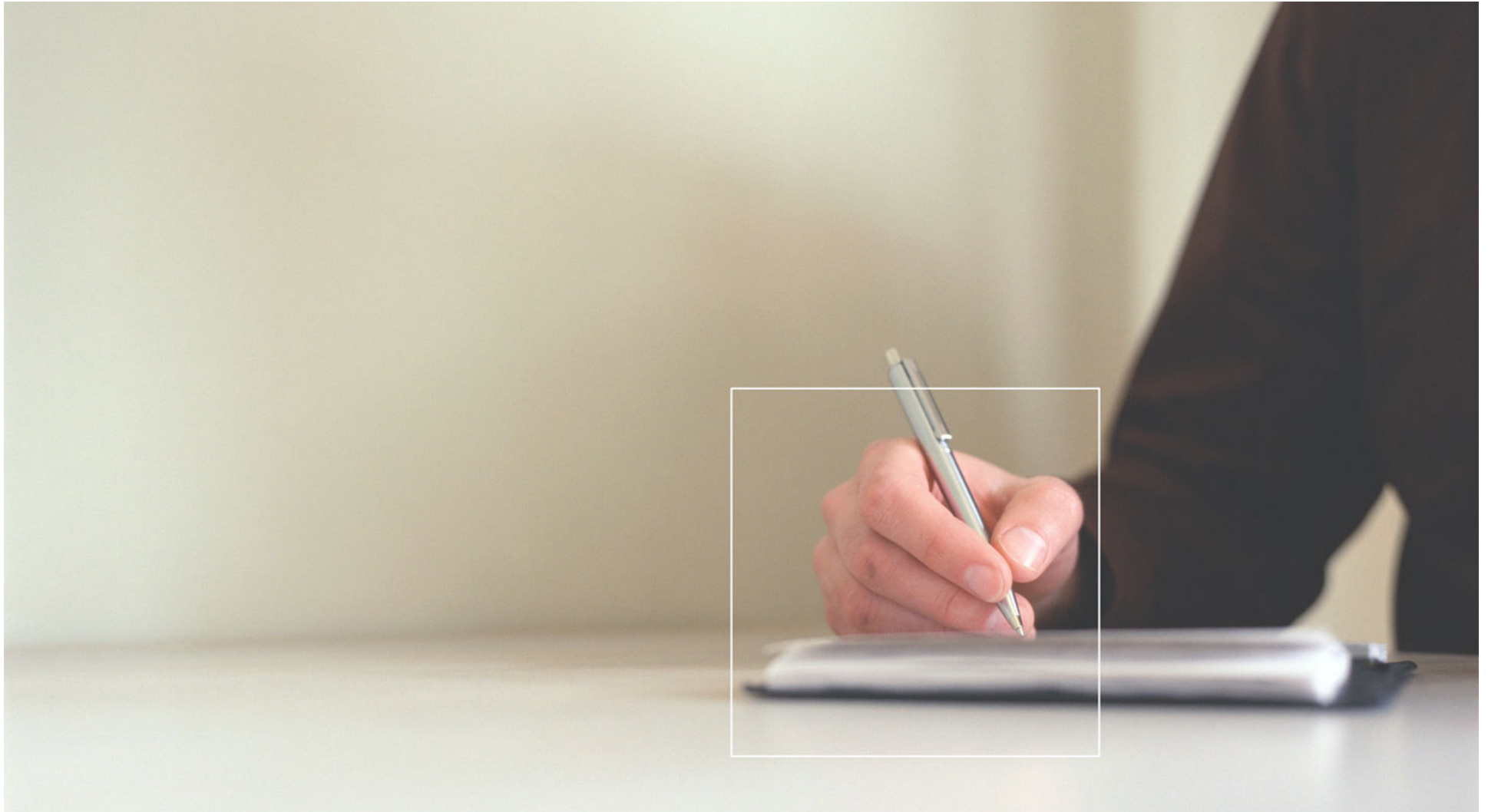
▶ Etapas de la implementación del BSC en la API



* Actividades que se desarrollarán entre las visitas

▶ Participación de los equipos

Asistentes	Actividad	Fecha
Equipo de Liderazgo	Entrevistas Individuales	Visita 1
Equipo de Liderazgo Equipo de Desarrollo	Formación en la metodología BSC Construcción del Mapa Estratégico	
Equipo de Liderazgo Equipo de Desarrollo	Refinamiento del Mapa Estratégico	Entre visitas
Equipo de Liderazgo	Validación del Mapa Estratégico	Visita 2
Equipo de Liderazgo Equipo de Desarrollo	Formación en indicadores y metas Definición de indicadores	
Equipo de Liderazgo Equipo de Desarrollo	Refinamiento de indicadores Definición de metas	Entre visitas
Equipo de Liderazgo	Validación de indicadores y metas	Visita 3
Equipo de Liderazgo Equipo de Desarrollo	Formación en iniciativas y RAE Definición y priorización de iniciativas estratégicas	
Oficina de Proyecto	Instalación de la herramienta informática Formación de administradores de la herramienta	
Equipo de Liderazgo Equipo de Desarrollo	Refinamiento de iniciativas	Entre visitas
Equipo de Liderazgo	Validación de iniciativas	Visita 4
Equipo de Liderazgo Equipo de Desarrollo	Refinamiento de resultados Presentación de resultados al equipo directivo Simulación de una RAE	



■ ■ Introducción a los Conceptos y Procesos del BSC

► Módulos

1

Elementos clave del BSC

2

Preparación del Proceso BSC

3

Mapeo de la Estrategia

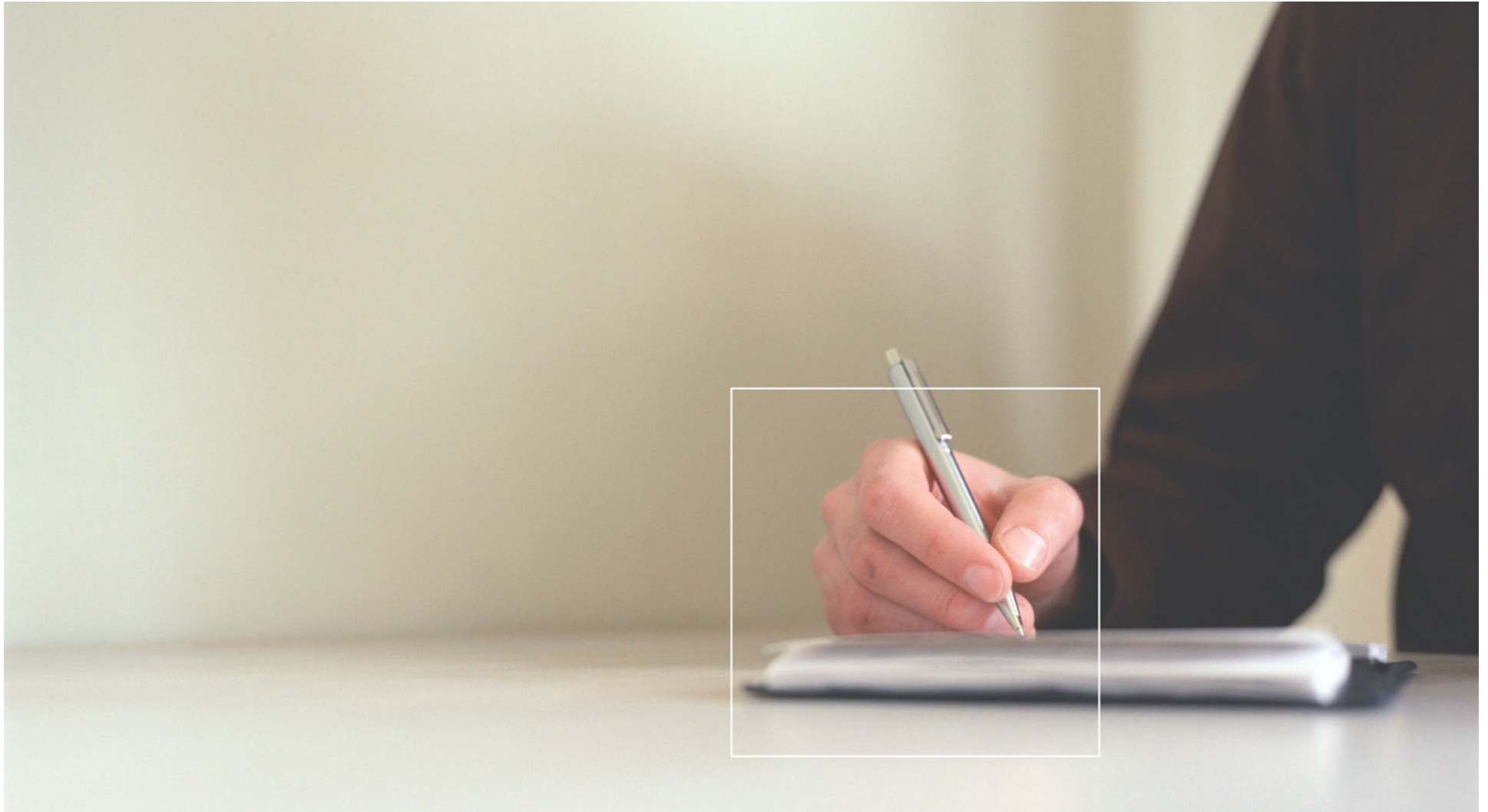
4

Indicadores, Metas e Iniciativas estratégicas

5

Reuniones de Análisis Estratégico





■ ■ Introducción a los Conceptos y Procesos del BSC

Módulo 1

Elementos Clave del BSC

▶ Pregunta para discusión

¿Cómo define usted “*Estrategia*”?

► ¿Qué es *Estrategia*?



La Estrategia es la forma en que la organización busca alcanzar su visión y misión:

- Un conjunto de metas y objetivos
- Un método que involucra gente, recursos y procesos

De acuerdo con Michael Porter, la estrategia es:

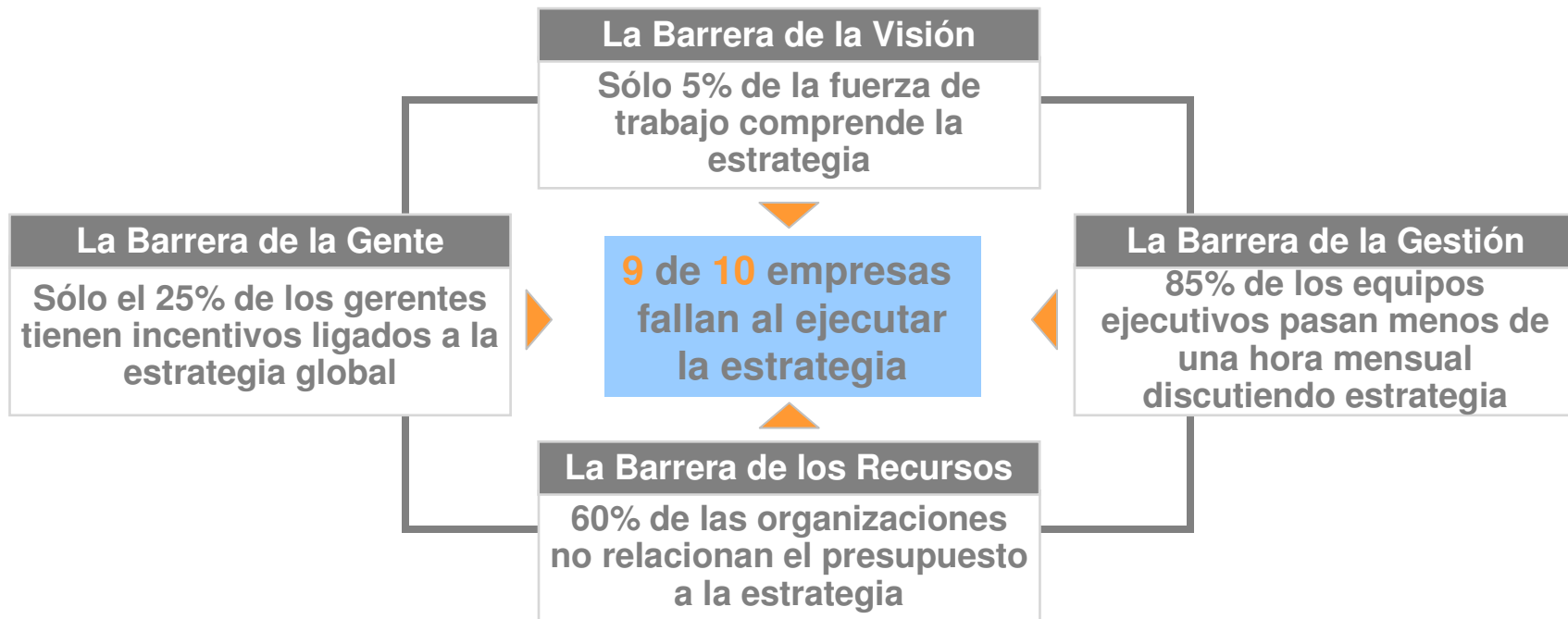
- La posición competitiva única de la empresa
- Intercambios claros y elecciones contra la competencia
- Propuestas de valor y actividades

La Estrategia especifica lo que hacemos y lo que no hacemos

Fuente: Michael E. Porter, “¿Qué es la Estrategia?” *Harvard Business Review*, Nov.–Dic. 1996



Cuatro Barreras a la Ejecución de la Estrategia



Los sistemas de administración actuales fueron diseñados para satisfacer las necesidades de organizaciones industriales estables que iban cambiando incrementalmente

No podemos administrar la estrategia con sistemas diseñados para tácticas

Presentación Especial

**Dr. David P. Norton, Presidente,
Balanced Scorecard Collaborative, Inc.**



- Cofundador y Presidente de Balanced Scorecard Collaborative, Inc.
- Cofundador y ex Presidente de Renaissance Solutions, Inc.
- Coautor (con el Dr. Robert S. Kaplan) de:
 - *El Balanced Scorecard: Traduciendo la Estrategia en Acción*
 - *La Organización Enfocada en la Estrategia: cómo las empresas con Balanced Scorecard Prosperan en un Nuevo Ambiente de Negocios*
 - *Mapas Estratégicos: Convirtiendo Activos Intangibles en Resultados Tangibles*

▶ La Ejecución de la Estrategia es importante

“La Estrategia nunca ha sido más importante que ahora.”

Business Week

“Menos del 10% de las estrategias formuladas correctamente son ejecutadas efectivamente.”

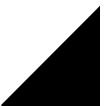
Fortune

“Las Estrategias fallan la mayoría de las veces por que no son ejecutadas correctamente.”

Execution



Los Principios de la Organización Enfocada en la Estrategia



Principios de la Organización Enfocada en la Estrategia

- Traducir la estrategia a términos operativos **1** ... para que todos la comprendan.
- Ligar y alinear a la organización alrededor de la estrategia **2** ... que crea una sola visión integral del negocio.
- Hacer de la estrategia el trabajo de todos **3** ... mediante la contribución personal a la ejecución de la estrategia.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo **4** ... mediante el aprendizaje organizacional y la adaptación.
- Proporcionar una agenda para el cambio **5** ... para que el liderazgo ejecutivo movilice el cambio.



Introducción a los Conceptos y Procesos del BSC: Módulo 1



Salón de la Fama del Balanced Scorecard Alcanzando Resultados Sobresalientes



▶ Ellos crearon Organizaciones Enfocadas en la Estrategia



ORGANIZACIÓN

Movilizaron a sus empleados para actuar de manera fundamentalmente diferente, guiados por la estrategia

ENFOCADA

Crearon una concentración increíble en la estrategia

ESTRATEGIA

Hicieron de la estrategia la agenda central de la organización

El Balanced Scorecard es un programa de administración del desempeño que coloca a la estrategia en el centro del proceso.



¿Qué es un Balanced Scorecard?

En el más alto nivel conceptual, el Balanced Scorecard es un **marco de referencia** que ayuda a las organizaciones a **traducir la estrategia** en **objetivos operacionales** que impulsan ambos, el comportamiento y el **desempeño**.

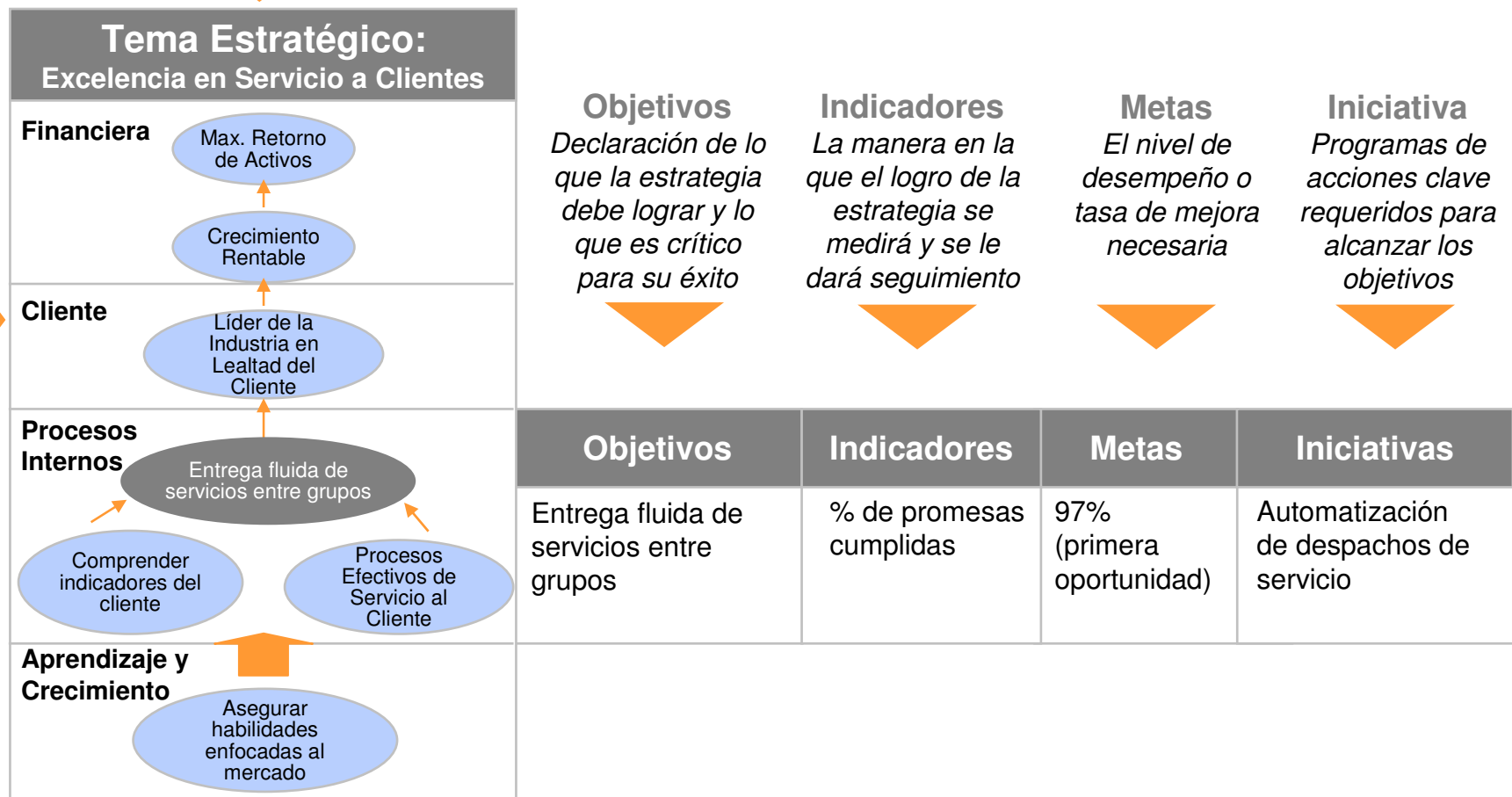


Terminología del BSC

Tema Estratégico:

Diagrama de las relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos

Perspectivas de Negocio:
Visión integral del negocio



Cuatro Perspectivas de Negocio

La Estrategia

Visión

Misión

El Balanced Scorecard convierte la estrategia en un sistema integral definido a lo largo de cuatro perspectivas de negocio.

Financiera

“Para satisfacer a nuestros accionistas, ¿Qué objetivos financieros debemos alcanzar?”

Perspectiva Financiera			
Objetivos	Indicadores	Metas	
Rentabilidad			
Crecimiento			
Valor del accionista			

Cliente

“Para alcanzar nuestros objetivos financieros, ¿Qué necesidades del cliente debemos atender?”

Perspectiva del Cliente			
Objetivos	Indicadores	Metas	
Imagen			
Servicio			
Precio / Costo			

Procesos Internos

“Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿En qué procesos internos de negocio debemos lograr un desempeño excelente?”

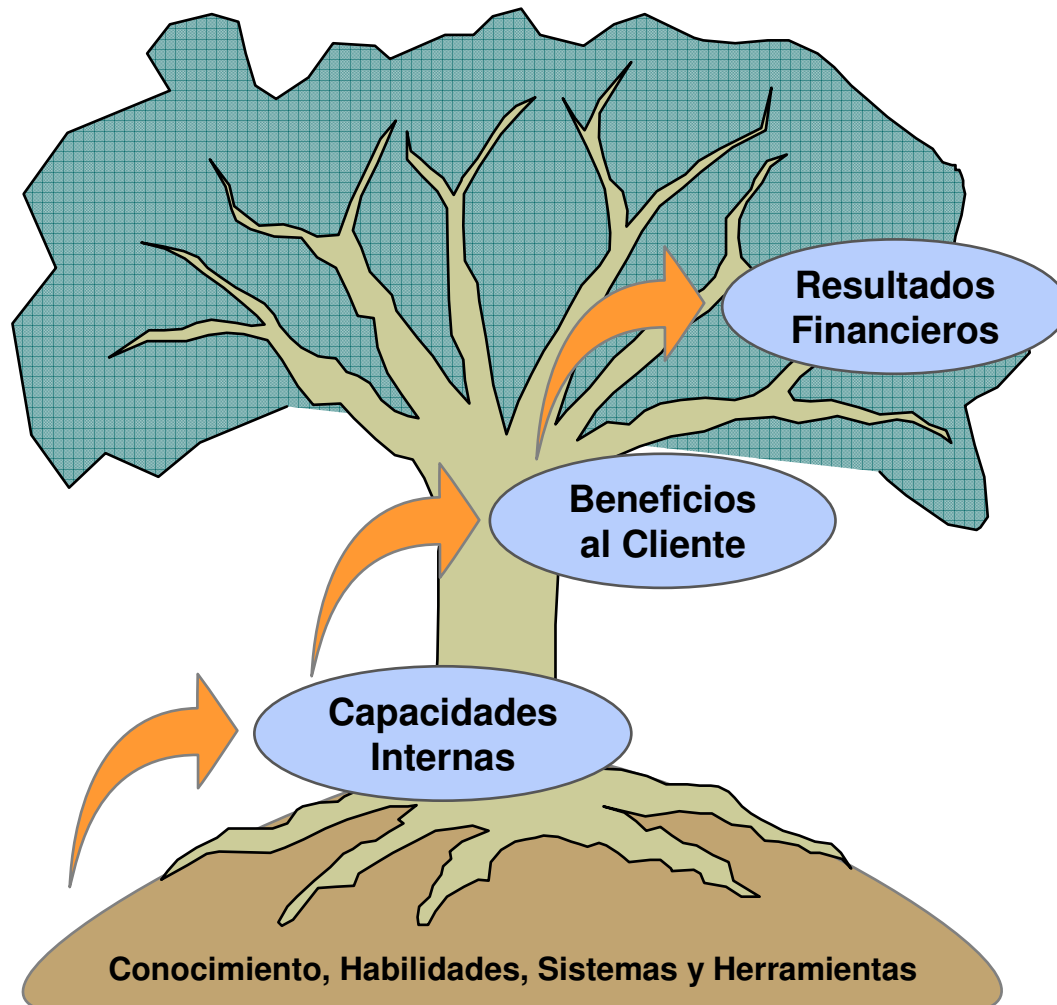
Perspectiva de Procesos Internos			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Tiempo de ciclo			
Calidad			
Productividad			

Aprendizaje y Crecimiento

“Para lograr nuestros objetivos financieros, de clientes y de procesos internos, ¿Cómo debe aprender nuestra gente e innovar nuestra organización?”

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Espiritu innovador			
Aprendizaje constante			
Activos intelectuales			

Una lógica natural de Causa y Efecto



... y alcanzar la Visión

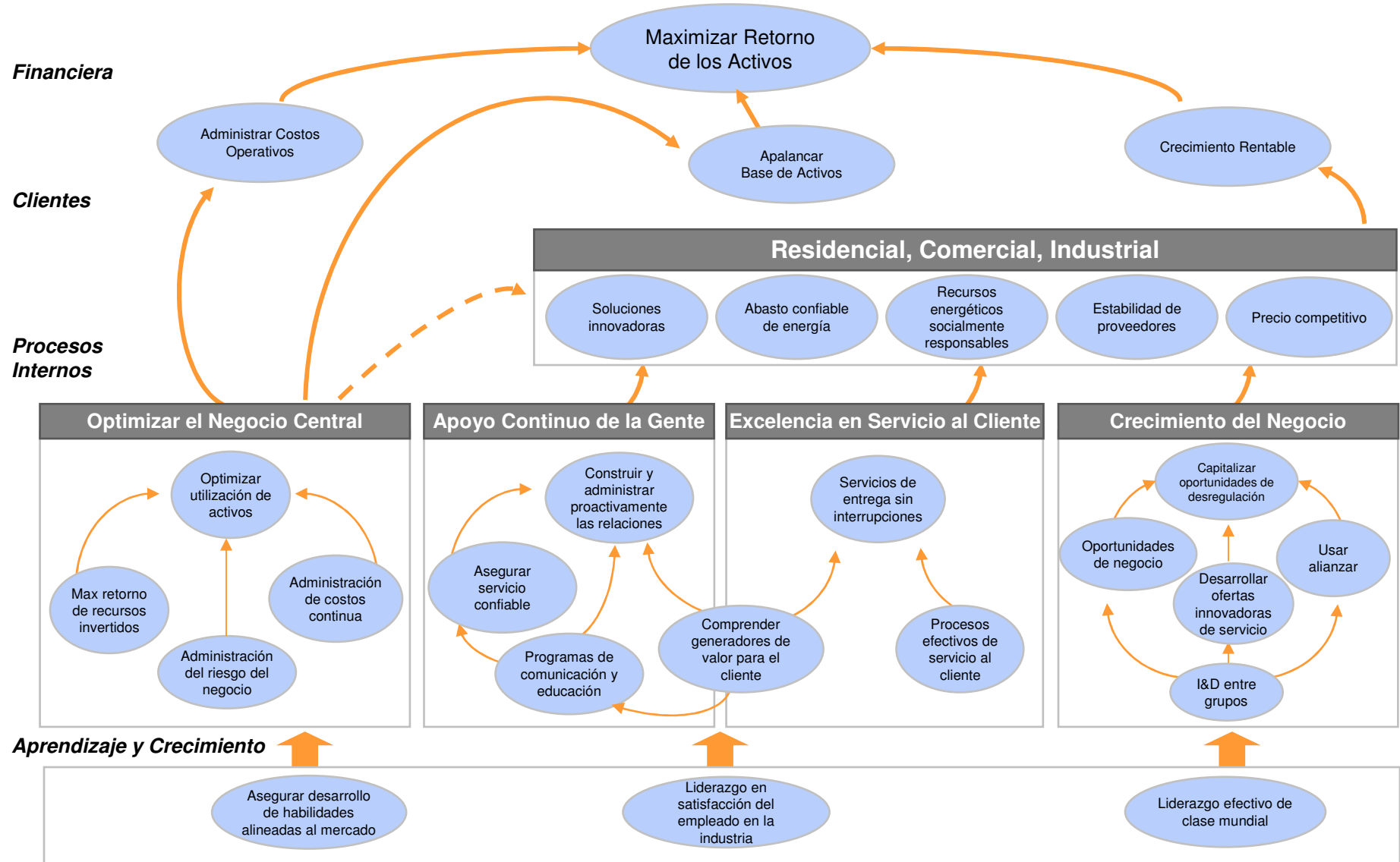
Para impulsar el Éxito Financiero ...

Necesarias para entregar un Conjunto de Beneficios únicos al Cliente ...

Para construir Capacidades Estratégicas ...

Equipar a nuestra Gente ...

Mapa Estratégico de Electric Utility, Inc.



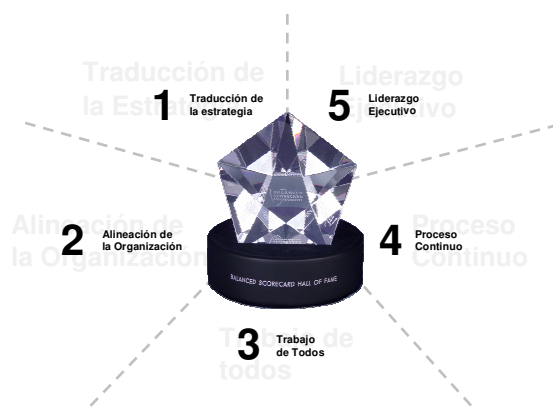
Electric Utility, Inc. - Indicadores, Metas e Iniciativas

	Objetivos	Indicadores (G=Generadores)	Metas			Iniciativas
			03	04	05	
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Maximizar retornos Crecimiento rentable Apalancar la base de activos Administrar costos operativos 	<ul style="list-style-type: none"> ROCE Crecimiento de ventas Tasa de utilización de activos Costos operativos / consumidores 	14% 6% 80% \$150	14.5% 8% 85% \$140	15% 12% 90% \$125	
	<ul style="list-style-type: none"> Liderar la lealtad del cliente de la industria 	<ul style="list-style-type: none"> Calificación de satisfacción del cliente 	80%	85%	90%	<ul style="list-style-type: none"> Programa de lealtad del cliente
Interna	Optimizar el Negocio Central <ul style="list-style-type: none"> Optimizar el uso central Max. Retorno de recursos asignados Administración de costos continua Administrar el riesgo del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> % de ingresos de productos y servicios desregulados % ingresos de venta Ingresos de nuevos servicios % de clientes atendidos mediante alianzas VPN de productos y servicios potenciales % Proyectos de I&D que cumplan los protocolos (G) 	5% 10% \$500M 10% \$500M 90%	7% 12% \$550M 20% \$550M 95%	10% 15% \$600M 25% \$600M 100%	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de infraestructura de telecomunicaciones Diagnóstico de riesgo de negocio (apoyo al trabajo) Programa de alianzas para investigación
	Apoyo Continuo de la Sociedad <ul style="list-style-type: none"> Administración de relaciones Asegurar servicio confiable Comunicar y educar al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del cliente y socio (escala de 5 puntos) Índice de confiabilidad Cobertura de comunicación y educación (%) % de planes de comunicación y educación ejecutados (G) 	4.0 90/100 100% 80%	4.5 92/100 100% 85%	4.5 95/100 100% 90%	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento preventivo Programa de alcance comunitario
	Excelencia en Servicio al Cliente <ul style="list-style-type: none"> Entrega fluida entre grupos Comprender indicadores del cliente Servicio al cliente efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> % de promesas cumplidas Tasa de adquisición de nuevos productos Proyectos de investigación a tiempo en el mercado (G) 	90% 20% 90%	95% 25% 95%	97% 30% 100%	<ul style="list-style-type: none"> Programa de venta cruzada Automatización de despachos de servicio
	Crecimiento del Negocio <ul style="list-style-type: none"> Capitalizar oportunidades de desregulación Optimizar oportunidades de negocio Desarrollar servicios innovadores Utilizar alianzas estratégicas Apalancar I&D de grupos 	<ul style="list-style-type: none"> Calificación de satisfacción del cliente – Centro de servicio Tiempo de resolución de problemas – Centro de servicio (G) % de capacidades adquiridas Mejora en la productividad del empleado 	85% 6hr 80% 2%	89% 4hr 85% 3%	95% 3hr 90% 4%	<ul style="list-style-type: none"> Mejora del CIS Integración de software del centro de servicio Comparación de mantenimientos Iniciativa de comparación de servicios compartidos Implementación de un ERP
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar habilidades enfocadas al mercado Liderazgo en la industria de satisfacción del empleado Efectividad del liderazgo de clase mundial 	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de cobertura de habilidades estratégicas Horas de capacitación en habilidades estratégicas (G) Calificación de satisfacción del empleado (escala de 5 puntos) Calificación de efectividad de liderazgo (apreciación de subordinados, escala de 5 puntos) 	65% 10 3.0 4.0	75% 12 4.0 4.5	85% 15 4.5 4.5	<ul style="list-style-type: none"> Perfilar de competencias Alinear compensación por desempeño Programa de capacitación en liderazgo

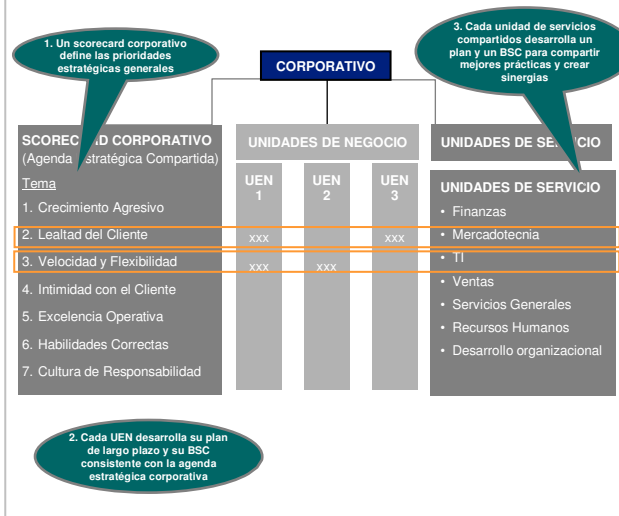
Por qué el Balanced Scorecard funciona

Enfoca a la Organización

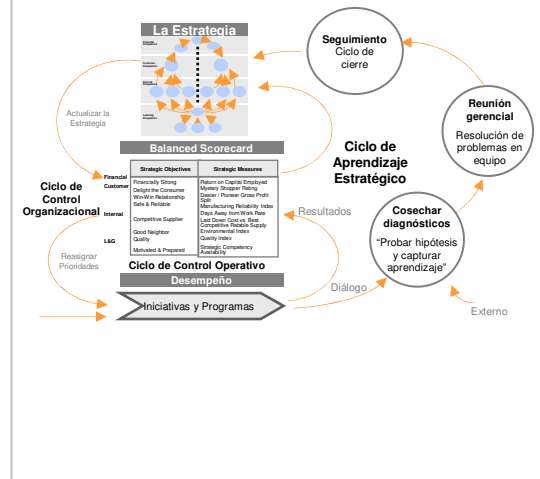
Una Organización Enfocada en la Estrategia
Diseñada alrededor de una visión estratégica de largo plazo



Alinea a la Organización



Adapta la Organización

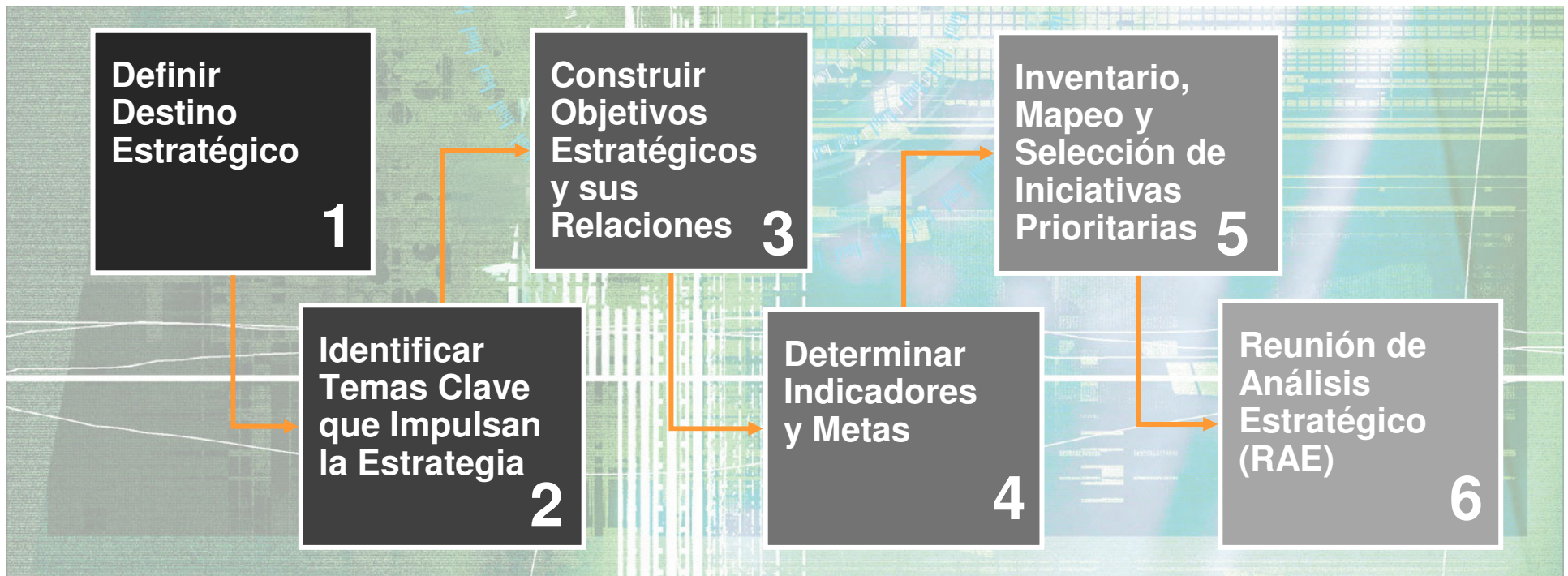


▶ **Pregunta para Discusión sobre los Objetivos y Beneficios del BSC**

¿Cuáles podrían ser los objetivos del uso del BSC en su organización?

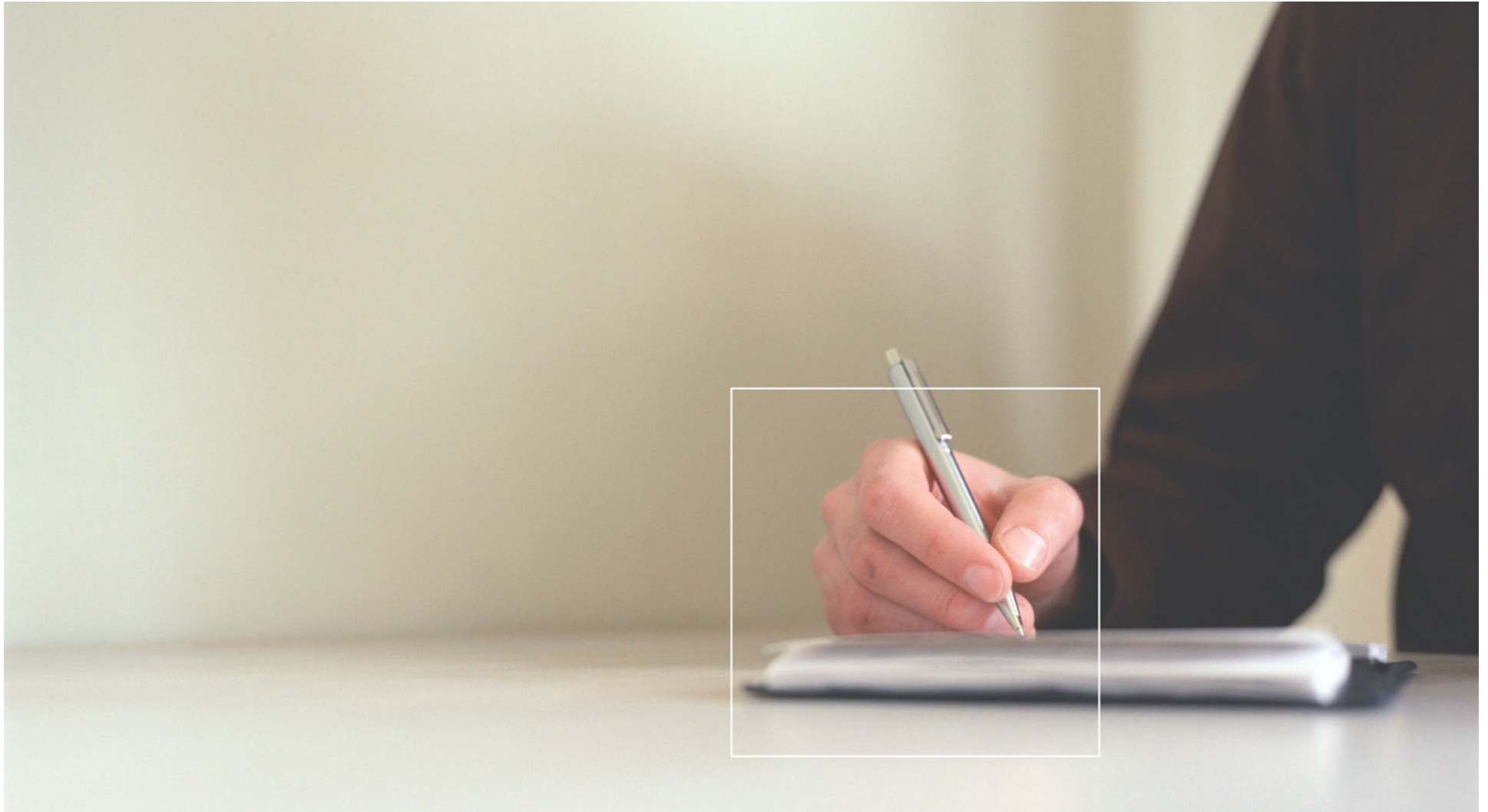
¿Cuáles podrían ser los beneficios esperados?

El Balanced Scorecard es un Proceso de Desarrollo de Seis Pasos



Normalmente de 8 a 12 semanas





■ ■ Introducción a los Conceptos y Procesos del BSC

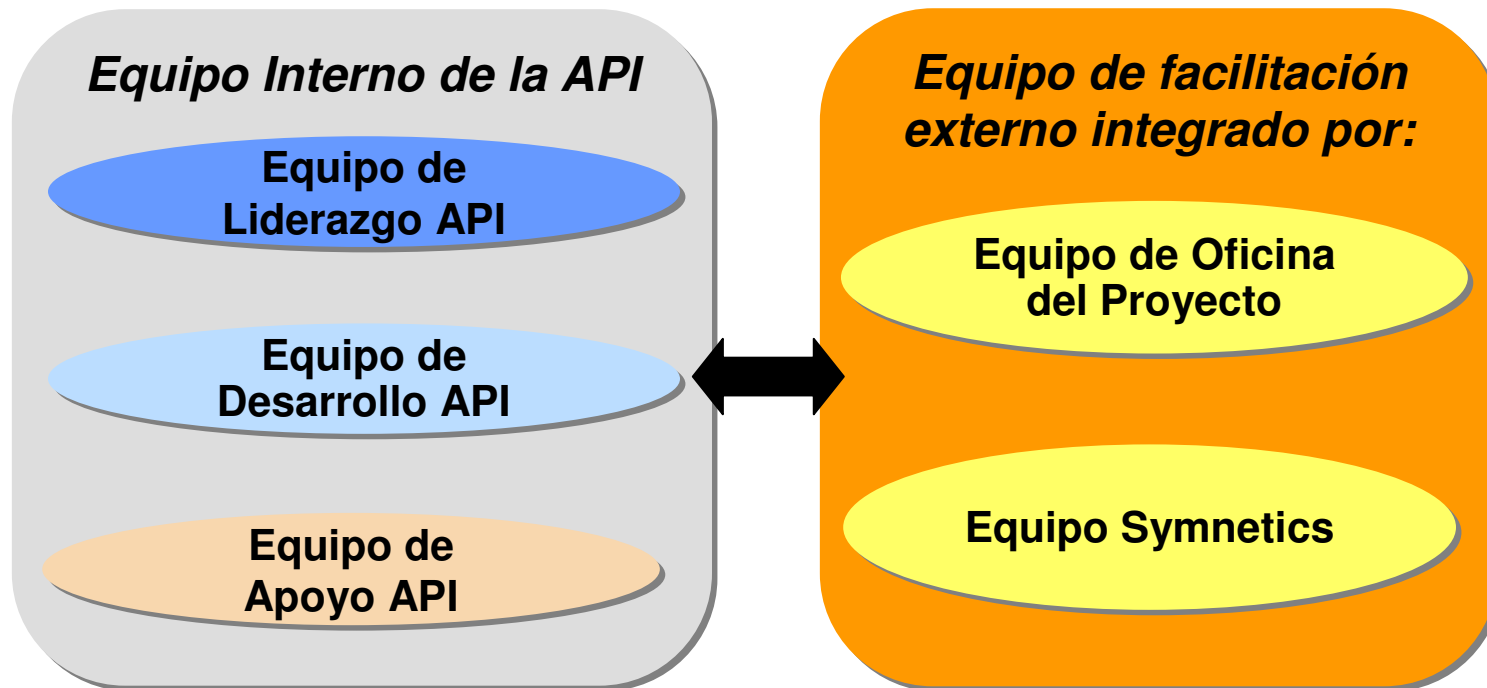
Módulo 2

Preparación del Proceso

▶ Equipos de Implementación del BSC



Formación de Equipos



Equipos en el Proceso de Implementación del BSC

Rol del Equipo de Liderazgo

Marcar los principales criterios estratégicos para la construcción del BSC, asegurar la dirección del proyecto y los recursos necesarios para su implantación



Equipo de Liderazgo

Funciones:

- Dueño del proceso y toma de decisiones estratégicas del BSC
- Participar activa y supervisión del proyecto
- Proporcionar recursos y supervisar cooperación con los equipos de desarrollo y de apoyo
- Liderar y garantizar la aplicación eficaz del proceso de Planificación Estratégica en la API
- Asegurar el compromiso de las personas en el proceso de Planificación Estratégica
- Proporcionar a las personas autoridad para actuar

Miembros:

- Director de la API
- Gerentes de área

Tiempo invertido:

- Reunión de medio día de arranque
- Entrevista de 90 minutos
- Entrevista previa de 30 minutos
- 2½ días de talleres
- Reuniones de seguimiento necesarias

Equipos en el Proceso de Implementación del BSC (Continúa)

Rol del Equipo de Desarrollo

Proporcionar el conocimiento de la API con respecto a áreas, procesos, clientes etc. para poder definir el modelo BSC adaptado a la realidad particular del Puerto

Rol del Coordinador del BSC en la API

Ser el interlocutor de la API con la oficina de proyecto de la DGP y coordinar internamente todas las actividades relacionadas con el proyecto BSC



Equipo de Desarrollo

Funciones:

- Liderar la ejecución del proceso
- Crear el mapa estratégico de la API
- Liderar el equipo de apoyo
- Desarrollar el plan de implementación
- Revisar y hacer seguimiento periódico al Balanced Scorecard de la API
- Presentar los resultados al Equipo de Liderazgo para su validación

Miembros:

- Coordinador del BSC en la API
- Subgerentes
- Jefes
- Personas clave de apoyo

Tiempo invertido:

- Líder del equipo: 50-100% de su tiempo
- Miembro del equipo: 20-50% de su tiempo

Equipos en el Proceso de Implementación del BSC (Continúa)

Rol del Equipo de Apoyo

Servir de apoyo en todas las actividades relacionadas con el proyecto BSC

Equipo de Apoyo

Funciones:

- Apoyar el desarrollo de indicadores
- Identificar fuentes de información para indicadores
- Apoyar el desarrollo de metas
- Apoyar en información clave de procesos de la API
- Apoyar la coordinación de actividades para la correcta implantación del BSC en la API

Miembros:

- Personal clave de la API

Tiempo invertido:

- 20–40% de su tiempo
- 1–2 reunión de una hora de orientación
- 2 sesiones de trabajo de 3 horas



▶ Insumos del Proceso de BSC

Información Organizacional

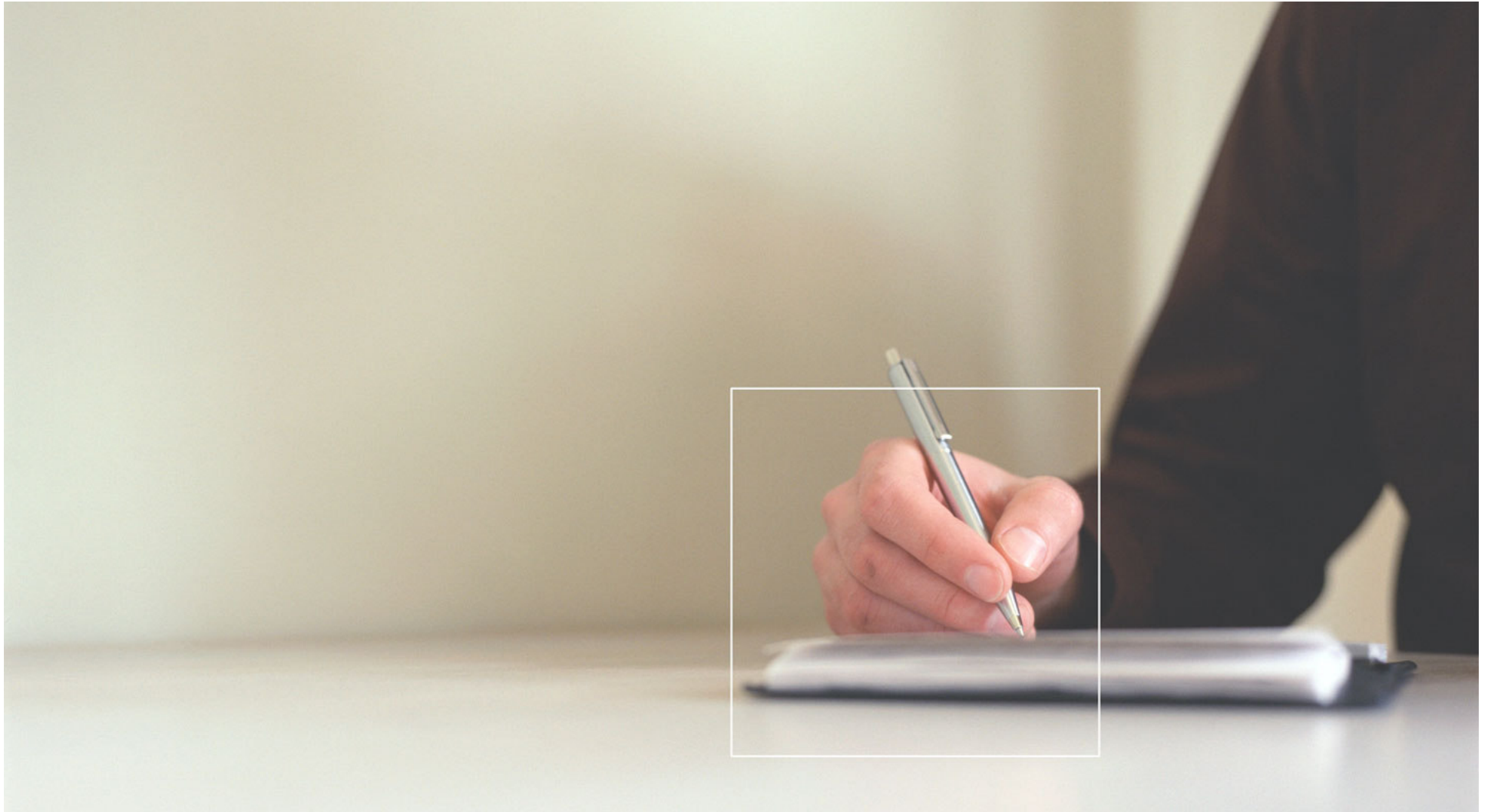
- Plan estratégico
- Plan financiero
- Presupuesto
- Plan de recursos humanos
- Segmentación del cliente
- Plan de calidad
- Otros

Análisis de la industria

- Tendencias
- Competencia
- Retos
- Oportunidades
- Comparaciones contra mercado

▶ **Pregunta Para Discusión**

¿Cuáles esperarías que fueran los típicos obstáculos para comenzar un proyecto de Balanced Scorecard?



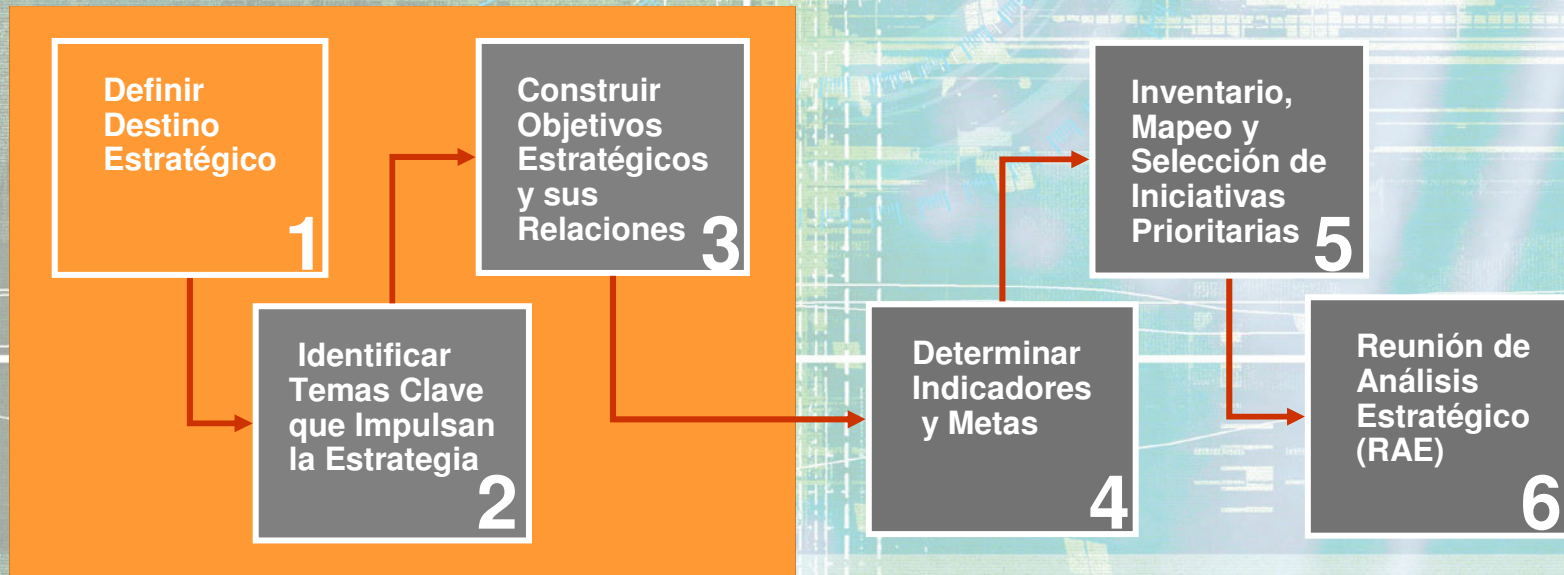
■ ■ Introducción a los Conceptos y Procesos del BSC

Módulo 3

Mapeo de la Estrategia

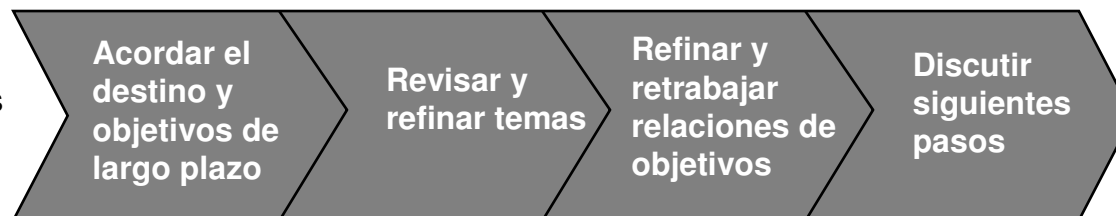
Definir Destino Estratégico

Síntesis



Insumos:

- Entrevistas ejecutivas
- Investigación de entorno estratégico



Resultados:

- Destino estratégico
- Objetivos estratégicos
- Temas estratégicos
- Mapa estratégico

▶ Síntesis de la Investigación del Entorno Estratégico y de las Entrevistas Ejecutivas



Propósito:

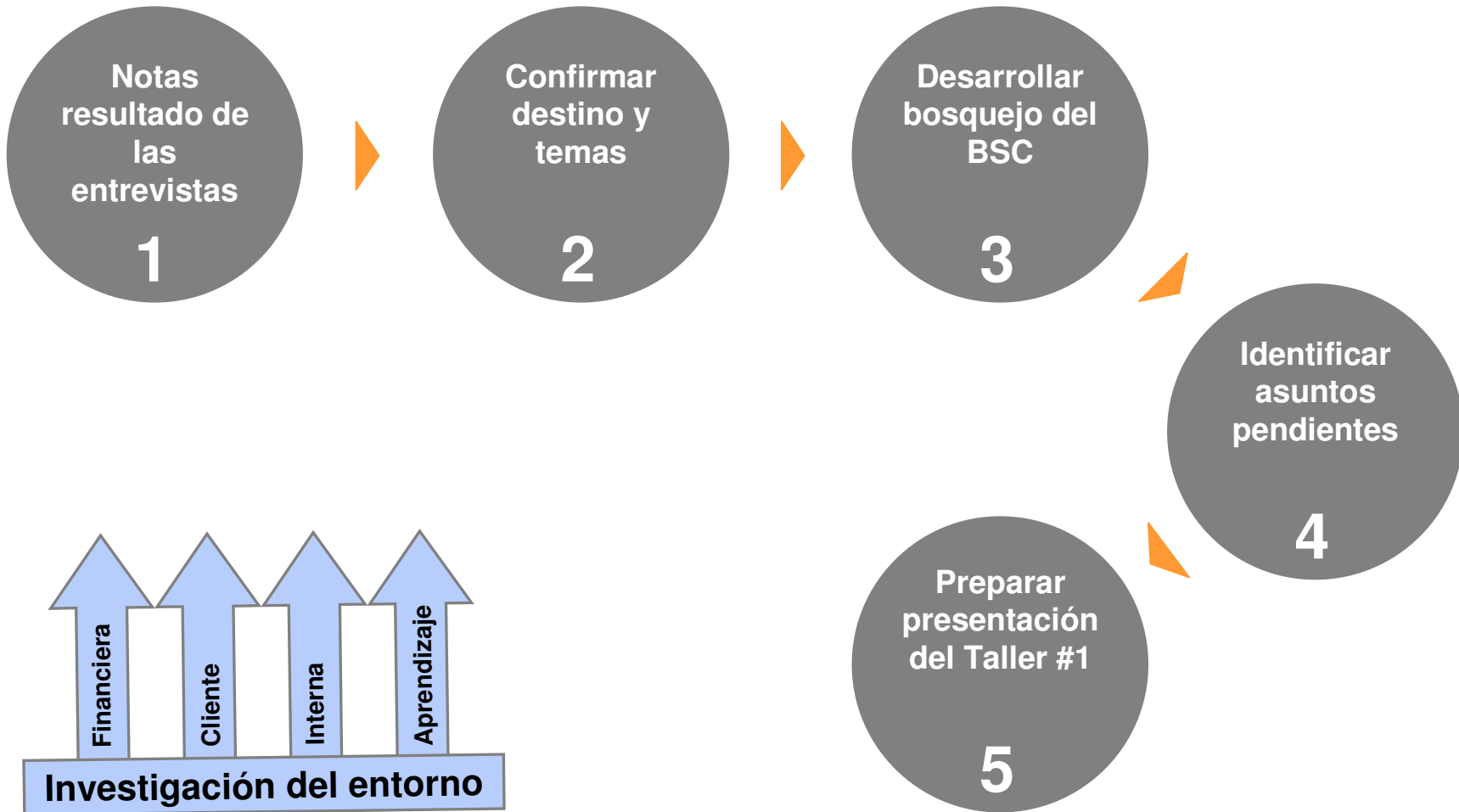
- Comenzar a entender los objetivos estratégicos que ha establecido la organización
- Comprender el concepto que cada ejecutivo posee de la estrategia de la organización
- Confirmar hallazgos de la investigación realizada de los documentos estratégicos

Objetivos:

- Comenzar el proceso de consolidación de información en factores críticos que impulsarán la estrategia
- Establecer un diagnóstico de los componentes clave de la estrategia que deberían destacarse
- Proporcionar insumos al contenido de la guía ejecutiva para entrevistas



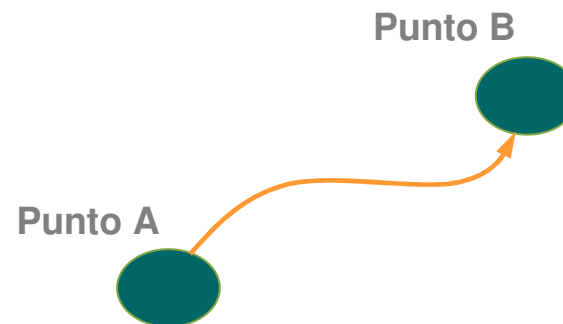
▶ El Equipo de Desarrollo resume los Insumos para la Estrategia



► Confirmando el Destino Estratégico

**¿Cómo se verá su organización dentro de tres a cinco años?
Describa su “destino” o “punto final”.**

Si usted alcanza el destino definido en su declaración de estrategia, ¿cómo se verá su organización para los accionistas?



▶ Destino Estratégico: Criterios y Ejemplos

¡Establezca un Destino Estratégico para la Organización!

Criterios para Definir el Destino Estratégico	Objetivo Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> <i>Desempeño organizacional pasado</i> <ul style="list-style-type: none"> – ¿Qué esperan los accionistas de nosotros? – ¿Qué podemos entregarles a los accionistas? 	<ul style="list-style-type: none"> “En tres años, incrementaremos las ventas de \$450 millones a \$800 millones”
<ul style="list-style-type: none"> <i>Tendencias de la industria</i> <ul style="list-style-type: none"> – ¿Hacia dónde vamos? – ¿Hacia dónde va la industria? 	<ul style="list-style-type: none"> “Nos posicionaremos como el número uno en la industria de servicios en línea en los siguientes cinco años.”
<ul style="list-style-type: none"> <i>Comparación competitiva</i> <ul style="list-style-type: none"> – ¿Qué se considera como una “mejor práctica”? 	<ul style="list-style-type: none"> “Para el 2007, seremos considerados el número uno en servir a nuestros clientes de forma veloz, eficiente y confiable.”



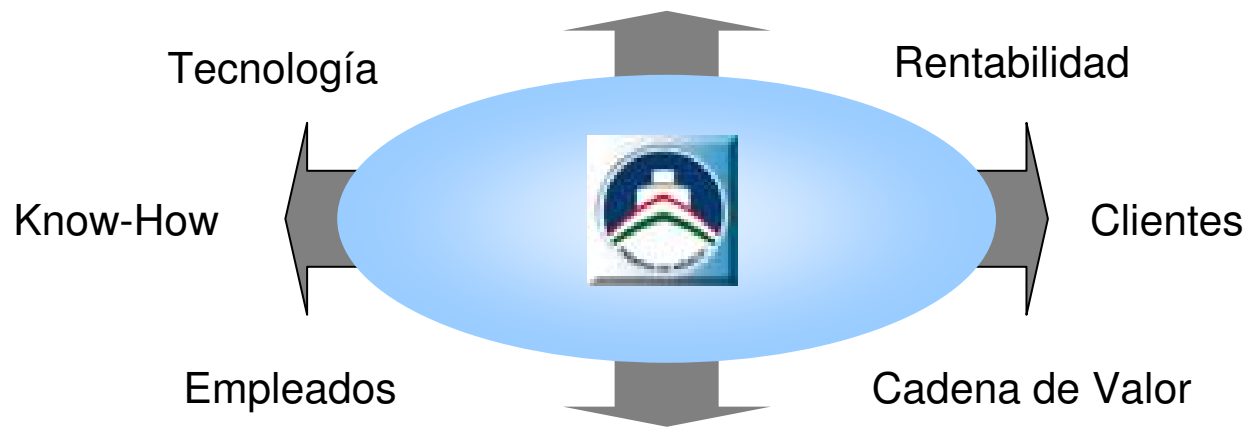


► Destino Estratégico

- La Misión y Visión constituyen la guía de la organización:



- Las aspiraciones, temas estratégicos, competencias críticas y valores instrumentales constituyen fuentes de ventaja competitiva que son claves en la construcción de la estrategia:



► Destino Estratégico

Misión

¿Por qué existe la API?



Visión

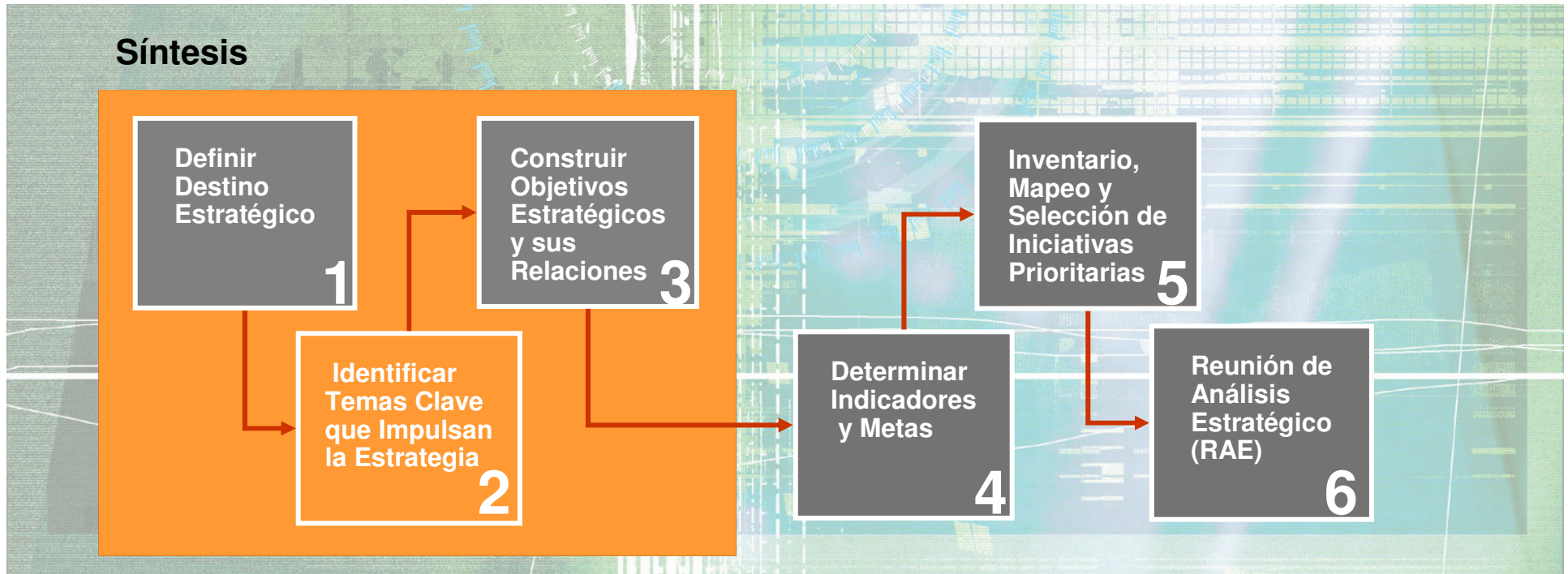
¿Cómo cumplimos nuestra misión?



▶ **Pregunta para Discusión**

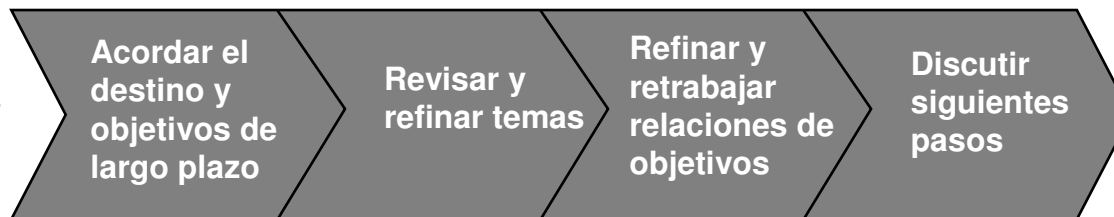
**¿Conoce usted el destino
estratégico de su
organización?**

Temas Estratégicos



Insumos:

- Entrevistas ejecutivas
- Investigación de entorno estratégico



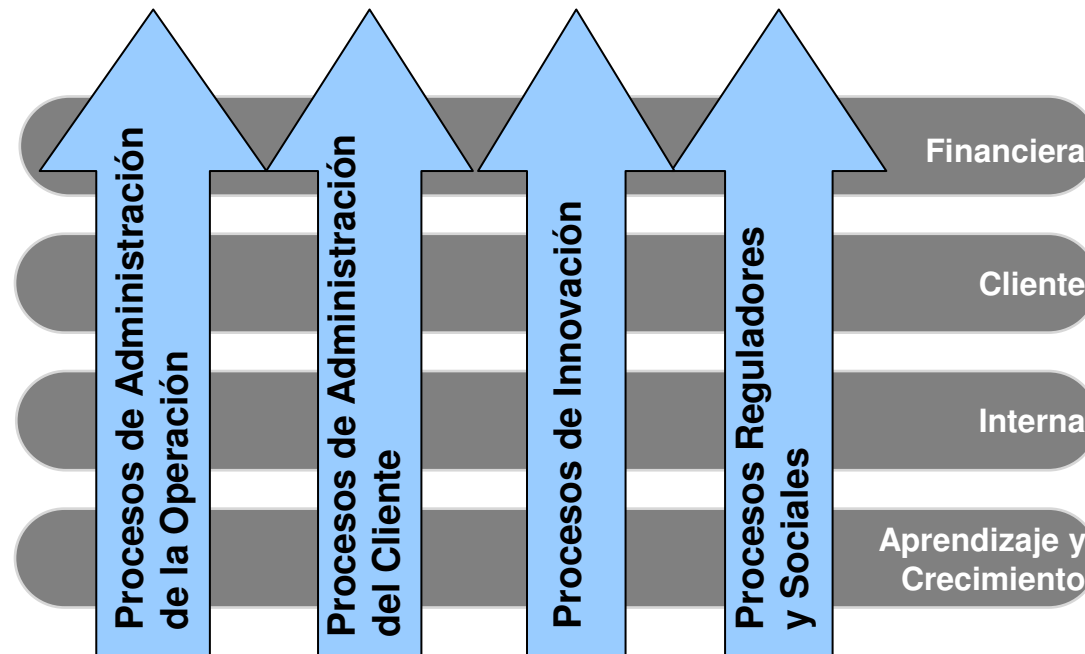
Resultados:

- Destino estratégico
- Objetivos estratégicos
- Temas estratégicos
- Mapa estratégico

Los Temas Estratégicos Articulan la Estrategia

Los Temas Estratégicos:

- Ayudan a la organización a enfocarse en llegar al destino estratégico
- Se limitan generalmente de 3 a 5 impulsores principales del negocio
- Incluyen un flujo de objetivos relacionados
- Pueden cruzar las cuatro perspectivas de negocio



Temas Estratégicos Comunes

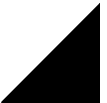
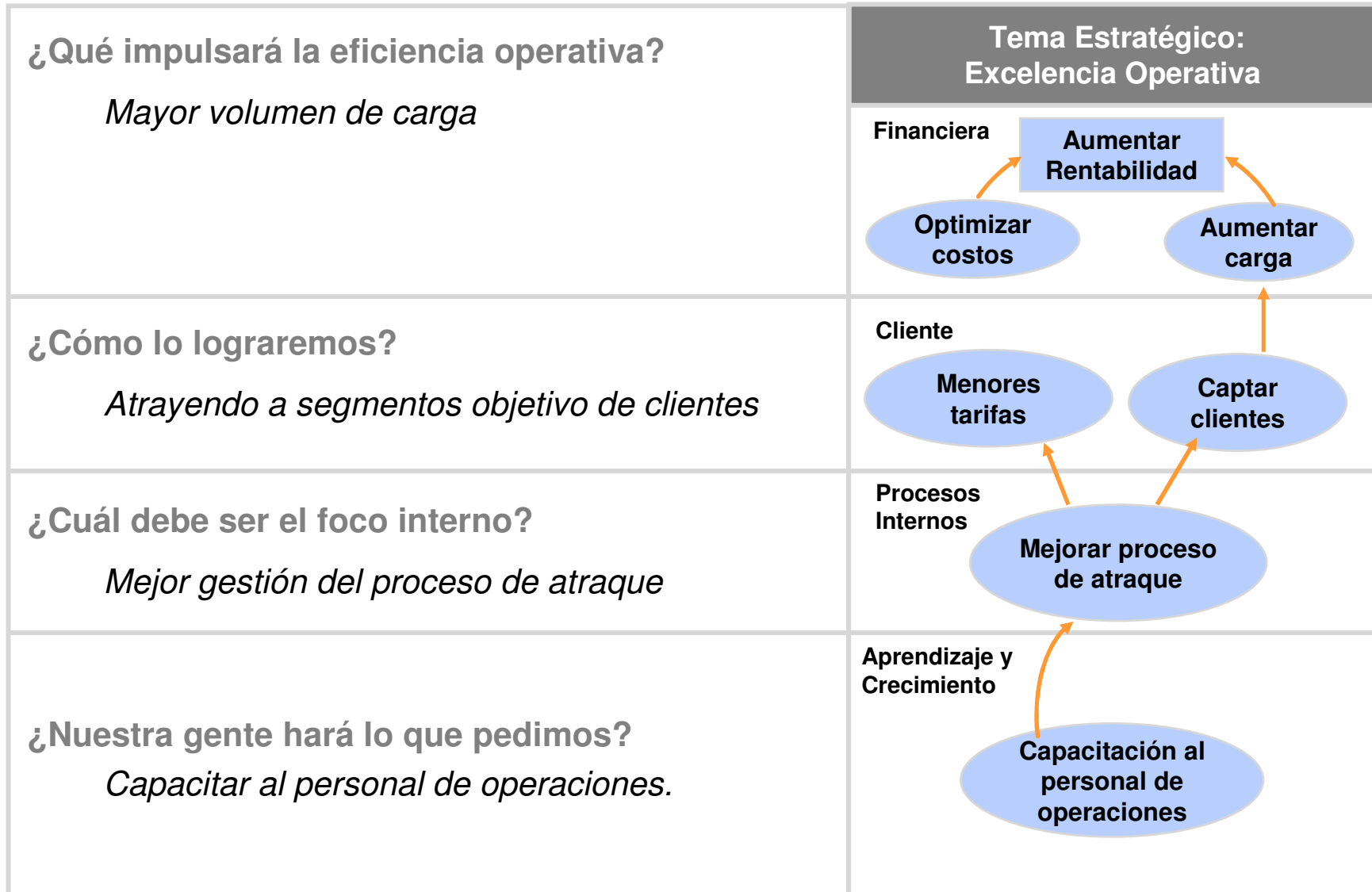
Muchas organizaciones eligen variaciones de los siguientes temas comunes:

	Procesos de Administración de la Operación	Procesos de Administración del Cliente	Procesos Innovadores	Procesos de Reglamentación y Sociales
Objetivo	Incrementar el valor operativo	Incrementar el valor del cliente	Incrementar el valor de la marca	Incrementar el valor de la comunidad
Resultado	El mejor costo total	La mejor relación	El producto más innovador	El mejor lugar para trabajar

Estos temas comunes surgieron de años de proyectos



► Ejemplo: Tema de Excelencia Operativa



Temas Estratégicos del Modelo Tipo API

TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria debe lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

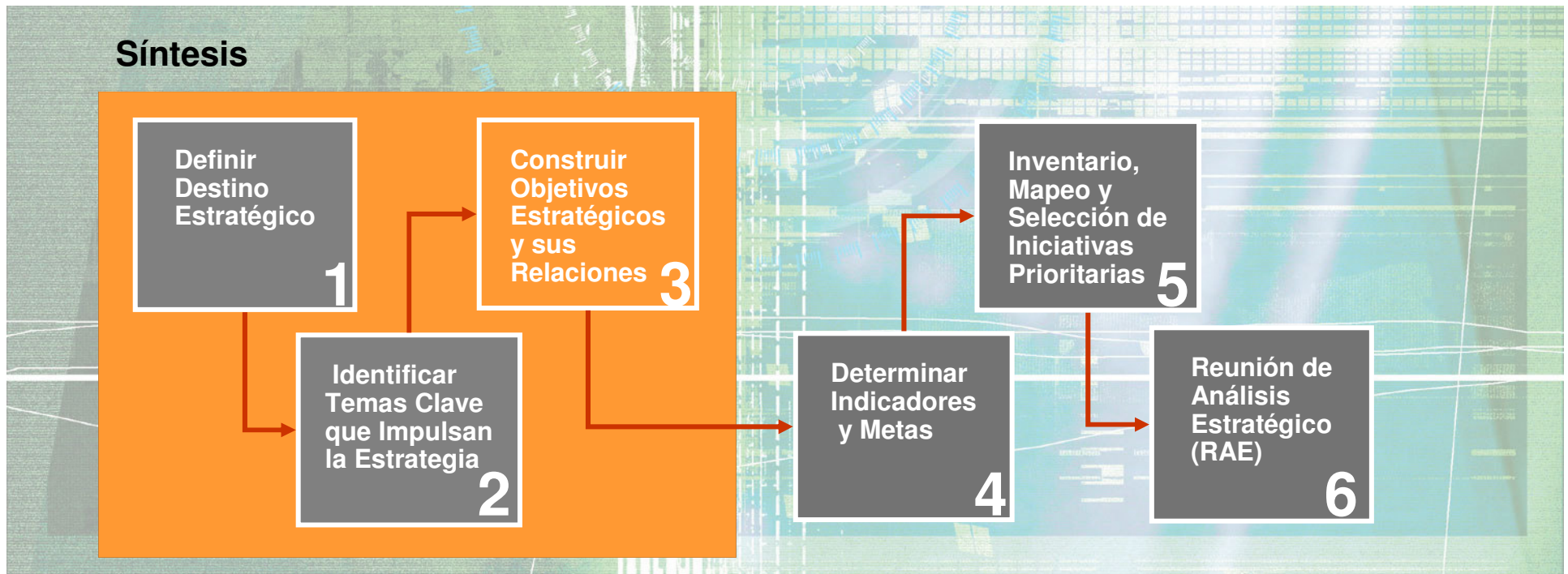
Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

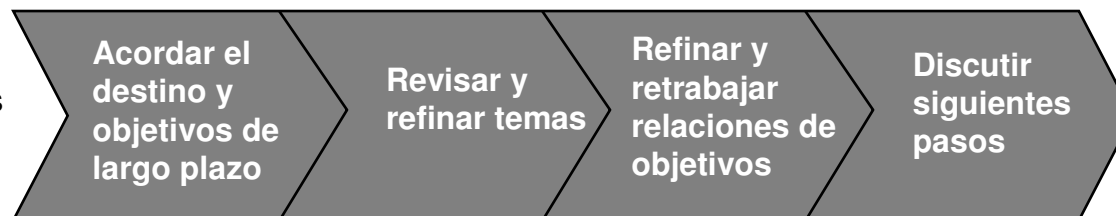
Conseguir que la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno en que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

Objetivos Estratégicos



Insumos:

- Entrevistas ejecutivas
- Investigación de entorno estratégico



Resultados:

- Destino estratégico
- Objetivos estratégicos
- Temas estratégicos
- Mapa estratégico

Objetivos Estratégicos

El Propósito:

- Los objetivos son declaraciones de acciones que aclaran la forma en la que implementaremos la estrategia.
- Los objetivos son un *conjunto relacionado de prioridades que cumplen la estrategia*.



Ejemplo de un Objetivo

Desarrollar empleados de clase mundial

Declaración ilustrativa de un Objetivo

Nuestro éxito depende de nuestra habilidad para desarrollar continuamente nuevas capacidades y nuevas formas de trabajar. Desarrollaremos nuestra habilidades con agresividad, adquiriremos competencias en la medida de lo necesario, y aseguraremos que nuestro conocimiento se asigne para obtener el máximo beneficio. Las asignaciones de trabajo se basan en una planeación sólida y el deseo de empatar las competencias demostradas con las necesidades identificadas del cliente.

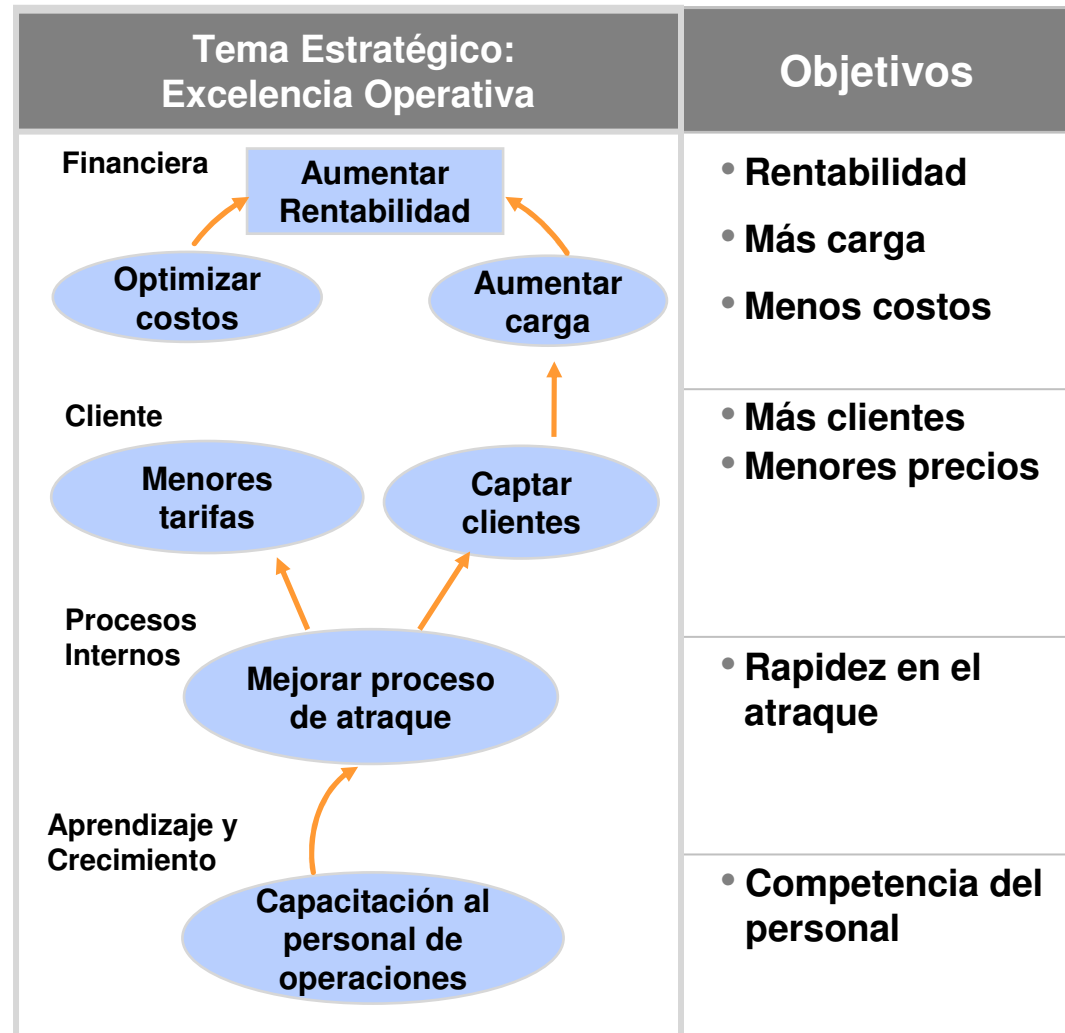


▶ **Pregunta para Discusión**

¿Cuáles consideraría como obstáculos típicos al establecer objetivos?

Objetivos Estratégicos relacionados a lo largo de las cuatro Perspectivas del Balanced Scorecard

“Contamos la historia” de la estrategia utilizando un Modelo de “Relaciones Causales” para cada Tema Estratégico.



Video: El caso SWATCH

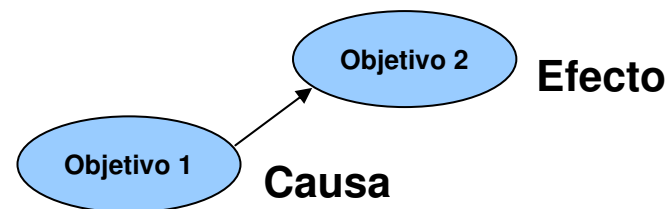
Ejercicio 1:

Mapeo de la Estrategia (Caso SWATC)

Ejercicio 1: Mapeo de la Estrategia (Caso SWATCH)



- Paso 1:** Analizar y comprender los 10 Objetivos Estratégicos y la Propuesta de Valor de SWATCH
- Paso 2:** Acomodar los Objetivos Estratégicos y la Propuesta de Valor en la plantilla provista considerando las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard
- Paso 3:** Trazar una red entre los Objetivos, dibujando flechas entre los objetivos representando las “relaciones de causa y efecto”
- Paso 4:** Elegir un líder y prepararse para reportar al resto de los grupos los resultados con sus implicancias



► Ejercicio 1: Objetivos Estratégicos de SWATCH



1. Alcanzar producción en masa con alta calidad
2. Convertir la imagen de Swatch en accesorio de moda
3. Garantizar la Sustentabilidad Financiera
4. Preservar la habilidad de producir componentes críticos de relojería
5. Ser rentable en los segmentos de precios medio y superior
6. Optimizar los costos operacionales
7. Impedir la entrada de la competencia en los segmentos de precio medio y superior
8. Satisfacer clientes sensibles a precios bajos
9. Lanzar estilos / productos nuevos continuamente
10. Alinear al personal con el nuevo mensaje que el producto debe transmitir

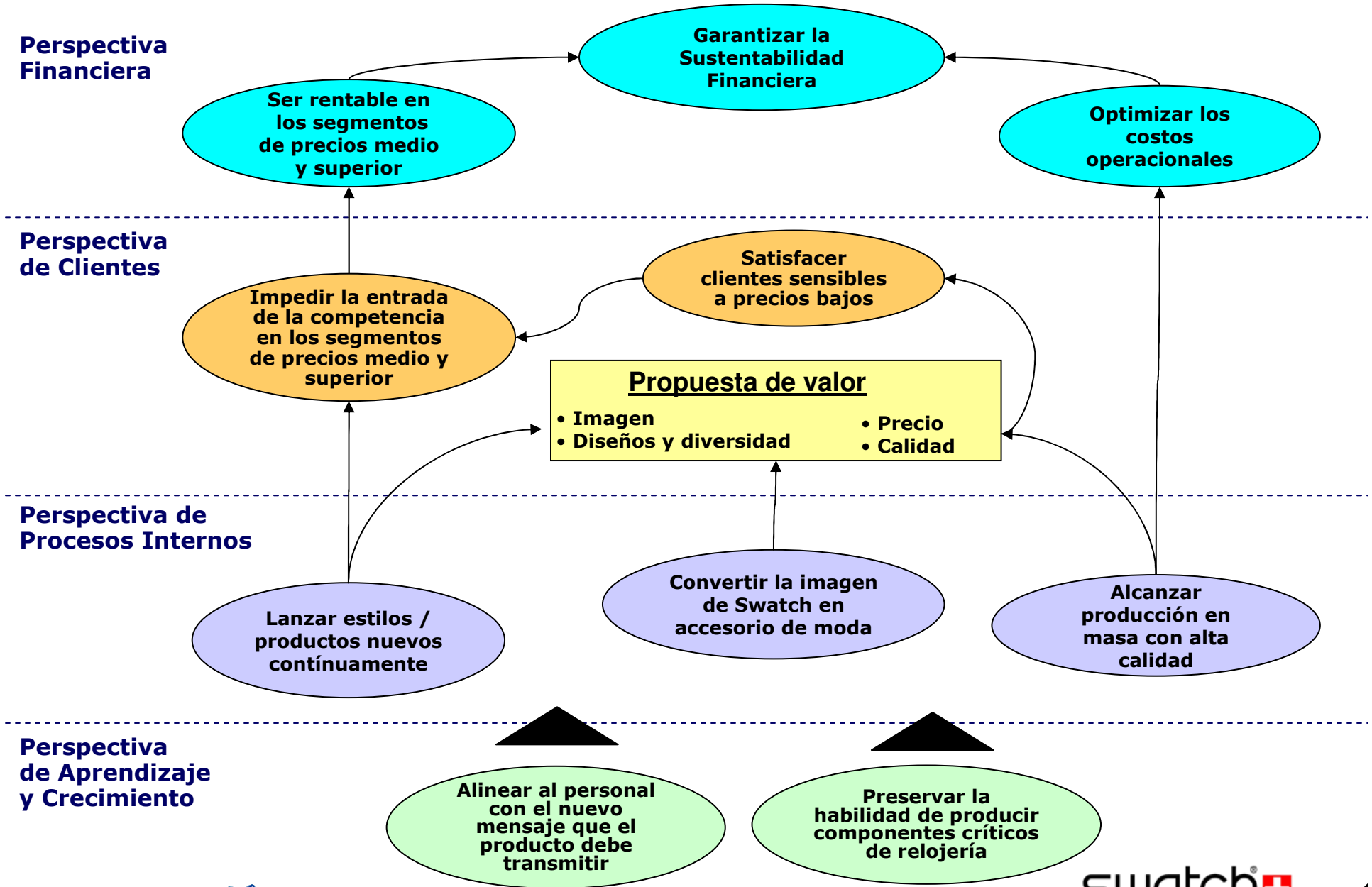
► Ejercicio 1: Propuesta de Valor de SWATCH

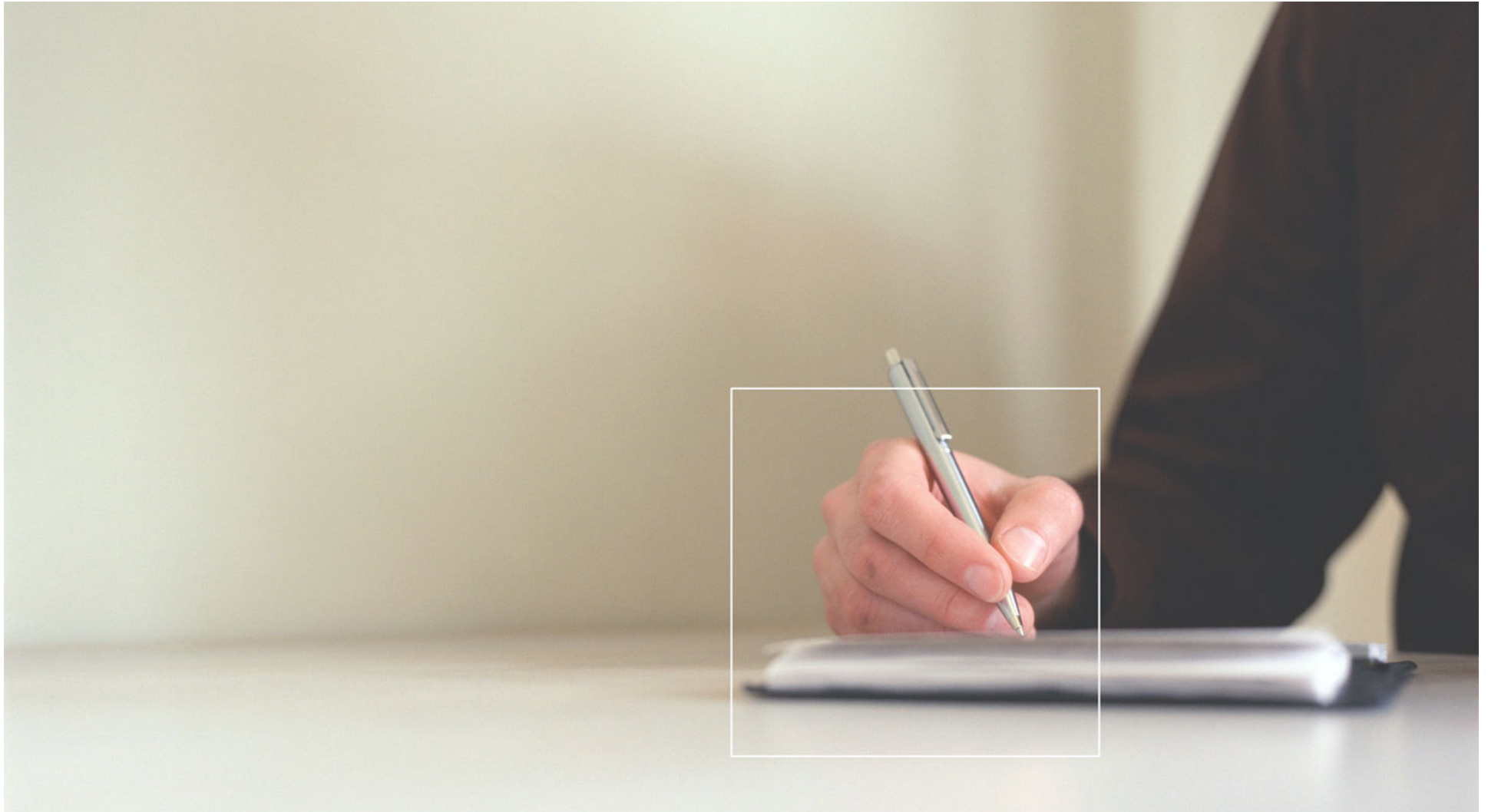


- Precios competitivos
- Alta calidad
- Diseños exclusivos del producto
- Diversidad de opciones
- Imagen de provocación, alegría, entusiasmo

Introducción a los Conceptos y Procesos del BSC: *Módulo 3*





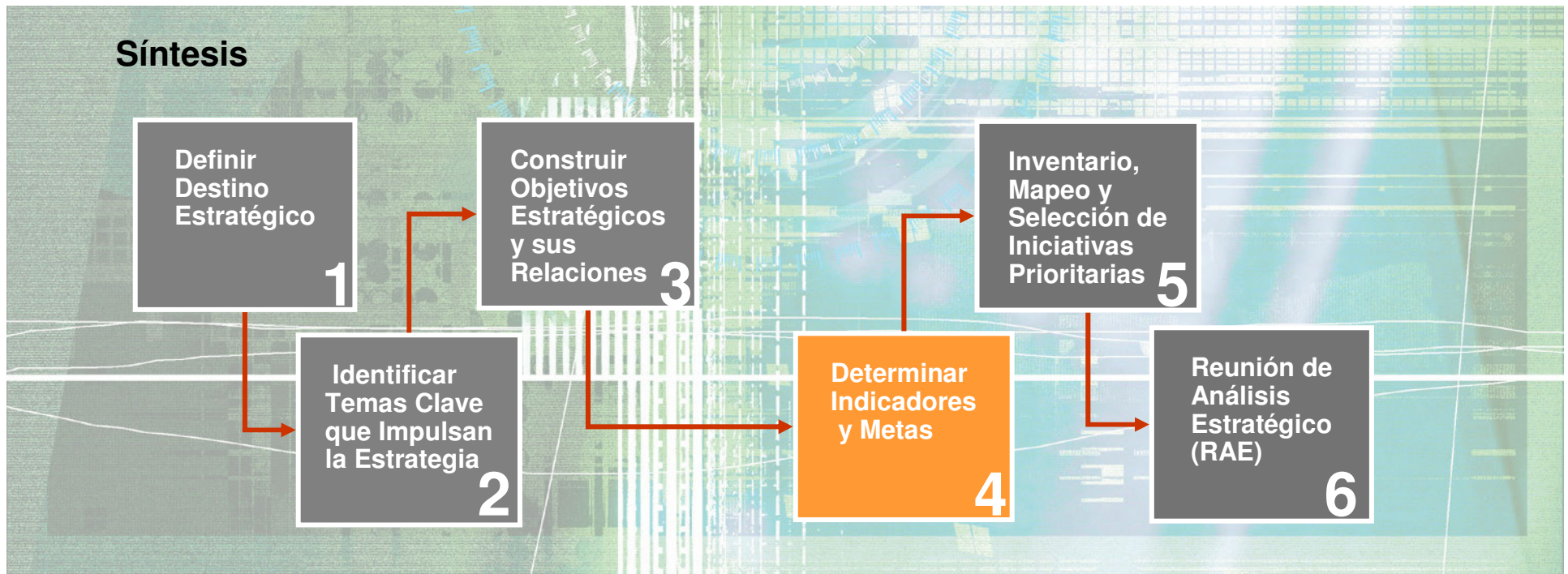


■ ■ Introducción a los Conceptos y Procesos del BSC

Módulo 4

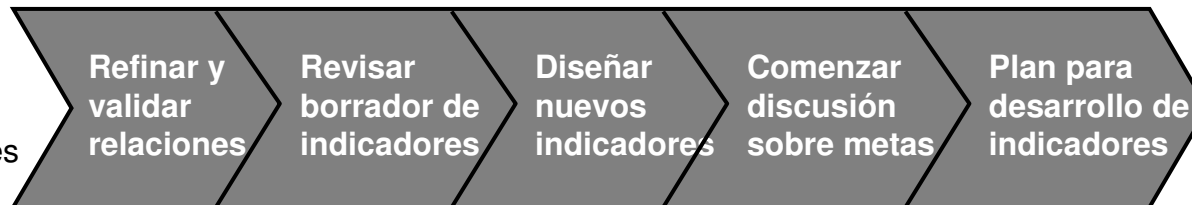
Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas

Indicadores y metas



Insumos:

- Mapa estratégico refinado
- Indicadores existentes asignados a objetivos
- Borrador de indicadores desarrollados con ejecutivos (reuniones individuales)



Resultados:

- 90% de relaciones
- 80% indicadores
- Plan de desarrollo de indicadores
- Fecha para Taller 2

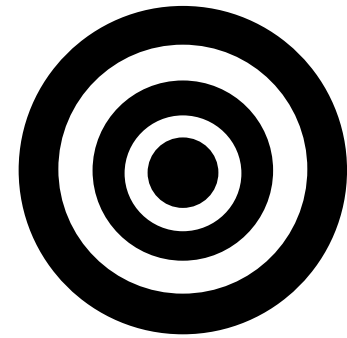
Propósito y Objetivo de los Indicadores Estratégicos

Motivación Organizacional:

- Los indicadores funcionan como una herramienta para generar comportamientos deseados.
- Los indicadores proporcionan una dirección individual de lo que se necesita lograr en la estrategia de la organización.
- La gente responde a lo que se mide, no a lo que se espera de ellos.

Evaluación de la Estrategia y Aprendizaje Estratégico:

- La dirección usa indicadores estratégicos para probar el progreso de la organización en el logro de los objetivos estratégicos.
- Los indicadores estratégicos muestran la relación entre objetivos estratégicos y son una prueba constante de la validez de la estrategia.



Los Indicadores toman muchas formas



Hay aspectos positivos y negativos de usar cualquiera.

Dos Tipos de Indicadores Estratégicos

Indicadores de Resultados

Propósito

- Evaluar los resultados del desempeño al final de un periodo o una actividad

Ejemplo

- “Retención de clientes”
- “Cobertura de habilidades estratégicas”

Fuerzas

- Generalmente objetivas y fáciles de obtener

Obstáculos

- Reflejan el éxito de actividades y decisiones pasadas, no *actuales*

Objetivos

- Aumentar confianza del cliente
- Mantener fuerza de trabajo estratégica

Indicadores de Tendencia

Propósito

- Medir procesos, actividades y comportamientos intermedios

Ejemplos

- “Horas invertidas con el cliente”
- “Horas de capacitación”

Fuerzas

- Naturaleza más predecible
- Permite a las organizaciones ajustar comportamientos para lograr cierto desempeño

Obstáculos

- Basados en hipótesis de relaciones de causa y efecto
- Difícil de obtener información que lo sustente

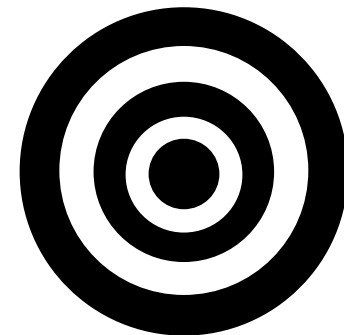
▶ **Pregunta para Discusión**

¿Cuáles consideraría usted como los obstáculos típicos al desarrollar indicadores para el BSC?

► Propósito de las Metas

Metas:

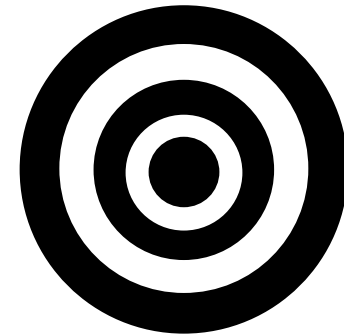
- Establecer y comunicar el nivel esperado de desempeño de la organización.
- Servir como vínculo entre el departamento o individuo, y la estrategia y objetivos de la estrategia.
- Enfocar a la organización en la mejora.



► Criterios para Metas

Las Metas deben:

- Empatar con un indicador, uno contra uno
- Ser cuantificable
- Comunicar claramente el nivel de desempeño esperado



▶ Metas de Largo Plazo

- Establecer una meta de desempeño de **LARGO PLAZO**
- Mantener a la organización enfocada en la estrategia de largo plazo, mientras se trabaja en los hitos de corto plazo
- Poner énfasis específico en los lugares en los que la organización debe cambiar su “status quo” (e.g., Reingeniería del proceso de desarrollo de productos)

Ejemplo de Meta de Largo Plazo:

Aumentar los ingresos en 50% sobre la base del 2003

Año	Hitos			Meta de Largo Plazo
	2005	2006	2007	
% de aumento	25%	12%	7%	50%



▶ **Pregunta para Discusión**

¿Cuáles son los posibles obstáculos para establecer metas en el BSC?

Ejercicio 2: Determinación de Indicadores (Caso SWATCH)

Ejercicio 2: Determinación de Indicadores (Caso SWATCH)



Objetivo del Ejercicio:

- Determinar indicadores para los objetivos estratégicos del Ejercicio 1.

Algunos puntos a considerar:

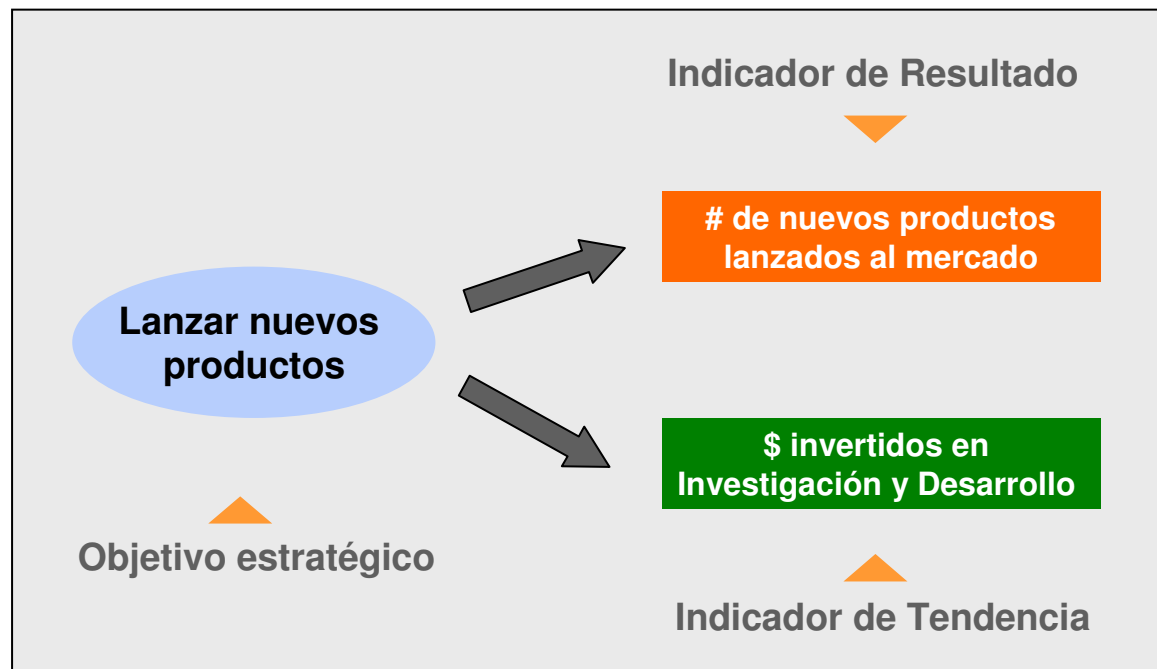
- ¿El indicador comunica adecuadamente el mensaje correcto relativo al objetivo?
- ¿Impulsará el comportamiento adecuado?
- ¿Es cuantificable?
- ¿Qué tan difícil es de calcular?
- ¿Se puede reunir la información consistente y confiablemente?
- Si el indicador se calcula actualmente, ¿existe información histórica del cual se pueda establecer la base para una meta?

Ejercicio 2: Determinación de Indicadores (Caso SWATCH)



Tipo de Indicadores:

- **Indicadores de Resultado:** son aquellos que analizan el desempeño pasado.
- **Indicadores de Tendencia:** se enfocan en pronósticos, basados en hipótesis.



▶ Ejercicio 2: Determinación de indicadores (Caso SWATCH)

Paso 1: Identificar indicadores de resultados

- Lluvia de ideas para Indicadores de Resultados para todos los objetivos
- Seleccionar un Indicador de Resultados por objetivo

Paso 2: Identificación de indicadores de tendencia

- Seleccionar los objetivos que requieren Indicadores de Tendencia (no más de 3 objetivos).
- Lluvia de ideas de Indicadores de Tendencia para cada objetivo seleccionado.
- Seleccionar Indicadores de Tendencia para cada objetivo seleccionado.

Paso 3: Completar plantilla de indicadores

- Completar en la plantilla proporcionada un Indicador de Resultados.
- Completar en la plantilla proporcionada un Indicador de Tendencia.

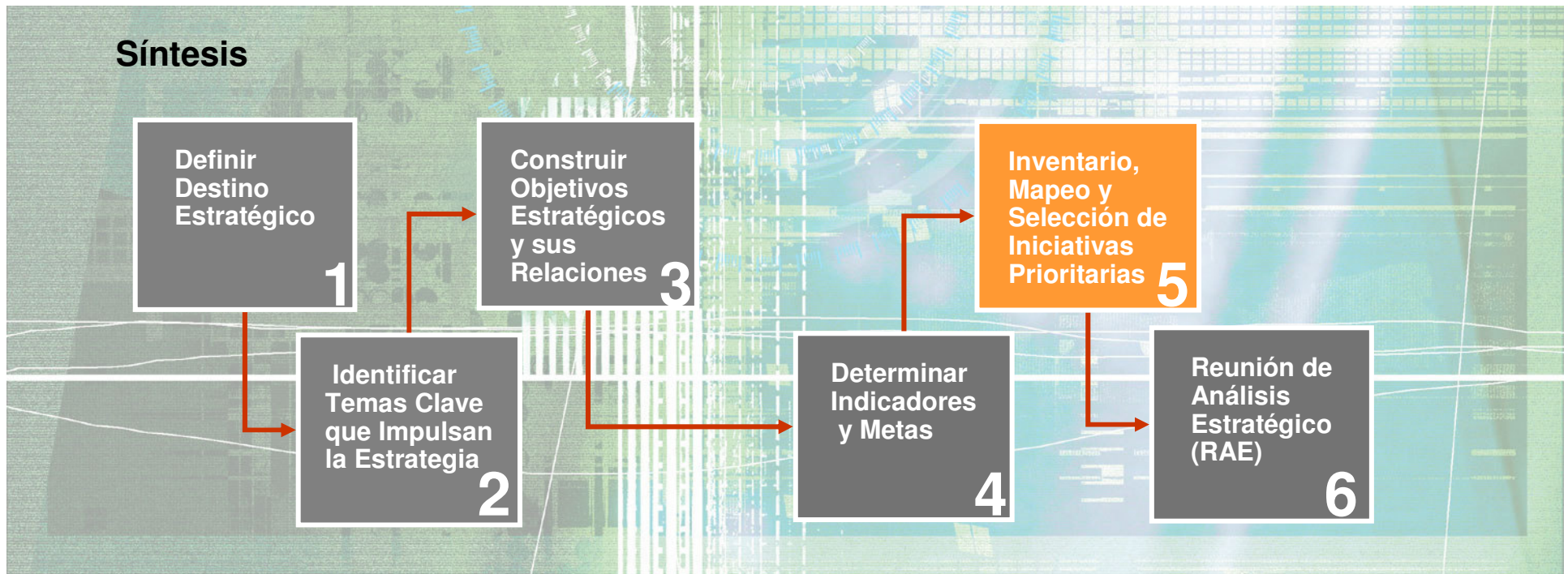
Paso 4: Preparar la presentación para todo el grupo



Ejercicio 2: Plantilla para Indicadores (Caso SWATC)

Objetivo Estratégico:		Descripción del Objetivo:		
Indicador:		Definición del Indicador:		
Frecuencia:	Unidad de Medición:	Formula de Cálculo:		
Fuente de información:			Disponibilidad:	
Fuente y método de fijación de metas:				
Responsable de la fijación de metas:	Responsable de alcanzar la meta:	Responsable de seguimiento:	Comentarios:	
Metas:	2005	2006	2007	2008

► Iniciativas Estratégicas



Insumos:

- Relaciones e indicadores refinados
- Inventario de iniciativas existentes
- Nuevas iniciativas propuestas
- Mapeo inicial de iniciativas a objetivos

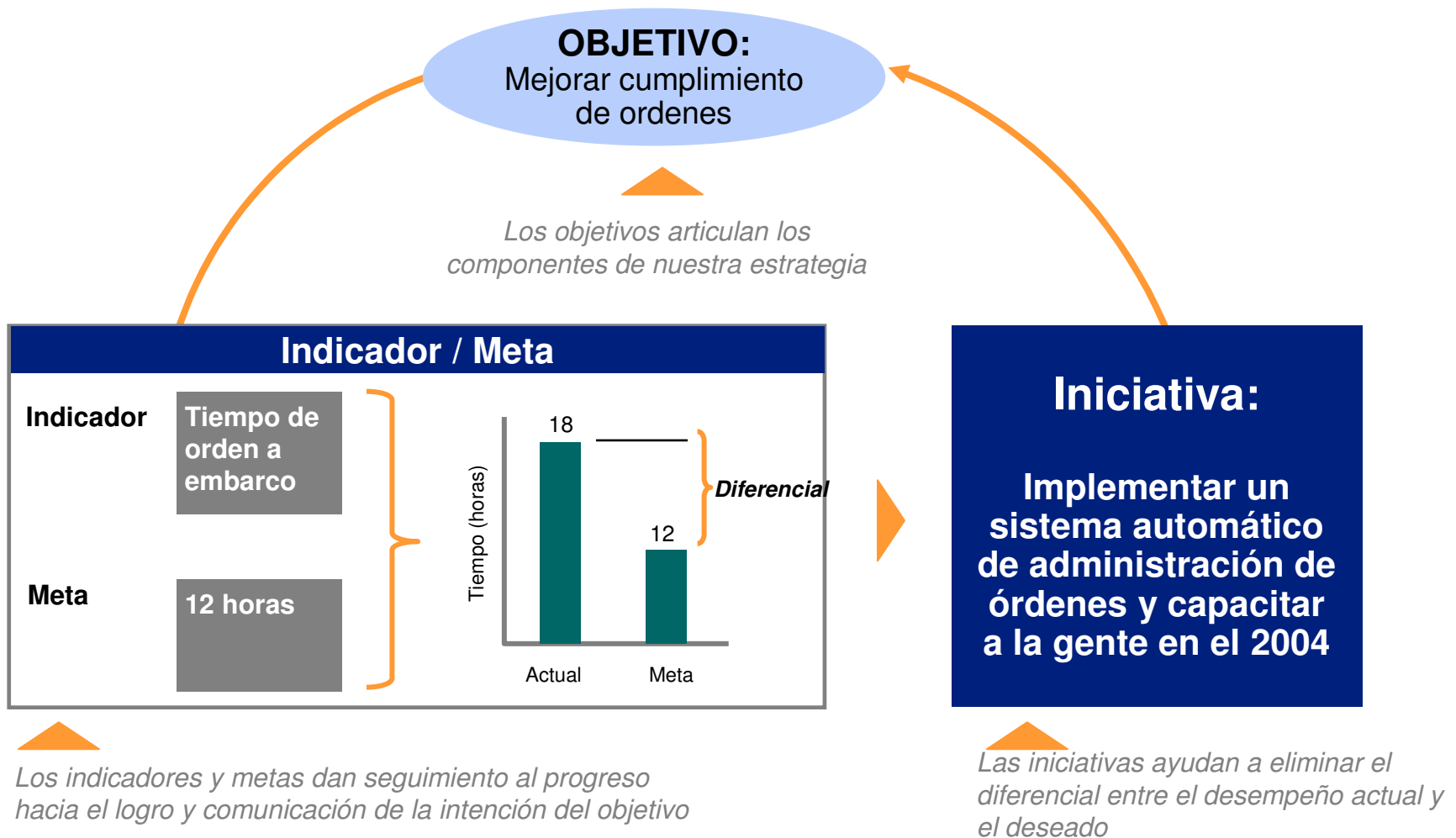


Resultados:

- Brechas en iniciativas estratégicas identificadas
- Plan establecido para organizar iniciativas

Propósito de las Iniciativas

Las Iniciativas son definidas para llevar a la Organización al desempeño deseado



► Criterios para la Definición de Iniciativas

Una “buena” iniciativa estratégica debe tener:

- Responsabilidad en el Equipo de Liderazgo
- Fechas de inicio y término claramente definidas, e hitos de progreso
- Entregables claramente definidos
- Un presupuesto
- Asignación de recursos comprometidos (e.g. horas hombre)

Por ejemplo: “Reingeniería de procesos de I&D”

“Implementar tecnología para conectividad del cliente en el punto de venta”

Una iniciativa no es:

- Negocio normal del día a día

Por ejemplo: “Alcanzar las ventas del trimestre”

“Acuerdo de mantenimiento preventivo”

“Implementar mejora de Seguridad del Firewall”



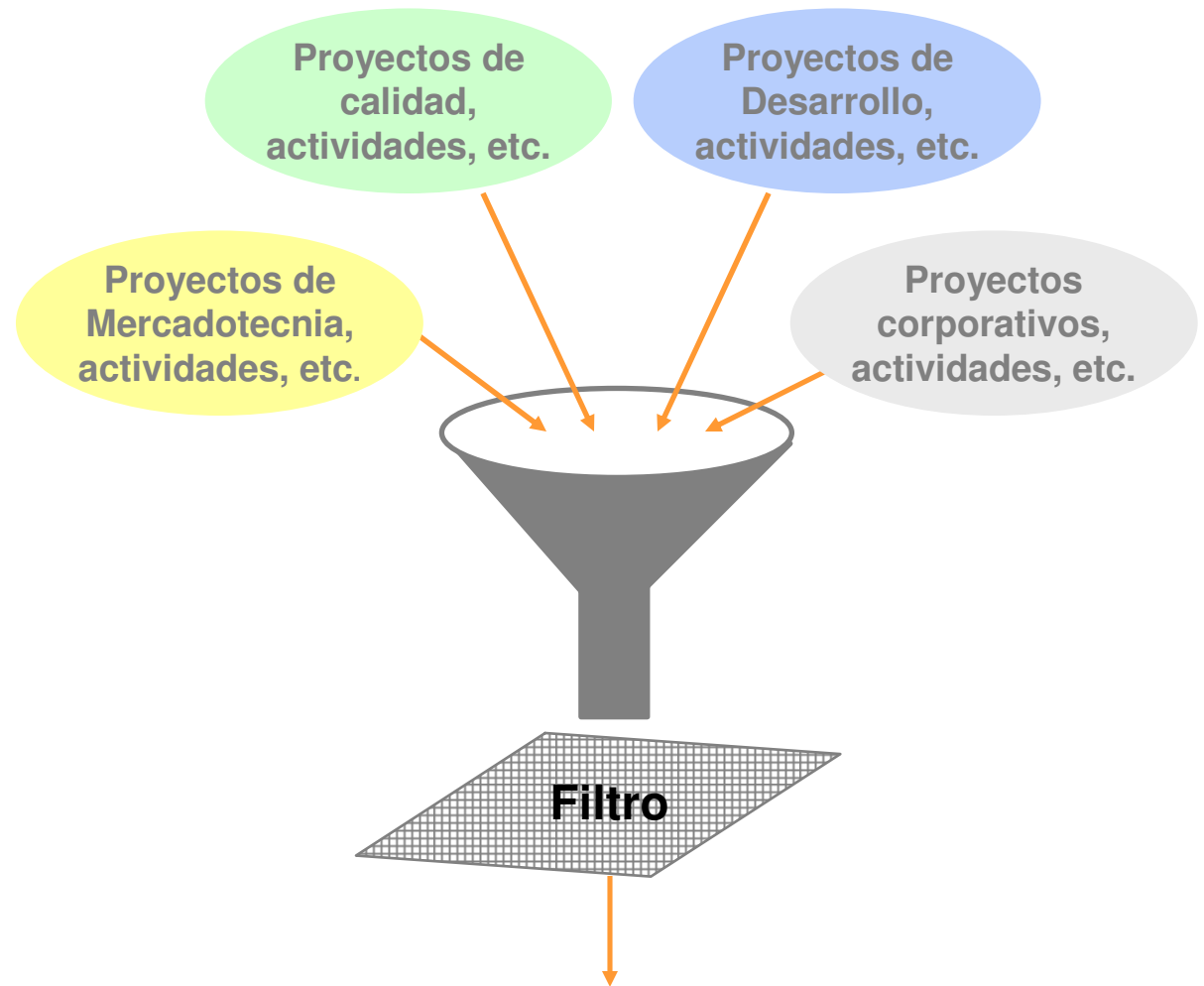
Proceso para ordenar Iniciativas

Reunir todas las iniciativas

Mapear las iniciativas a los objetivos estratégicos

Establecer criterios de racionalización (filtro)

Ordenar iniciativas para asignar \$\$\$ disponibles



Resultado: Lista breve de iniciativas estratégicas alineadas

Ejemplo de Mapeo de Iniciativas

Perspectiva	Objetivos	Iniciativas Actuales	Rediseño del abastecimiento	Mercados emergentes	Relaciones con ganadores	Ganancias y Pérdidas	Identificar necesidades de calidad	Identificación de causas raíz	Reformulación	Instalaciones de SV	Programa de atención al cliente	Asociaciones estratégicas	Mejoras de TI en cadena de valor	Implementación de SCOP	ABM	Desarrollo y cascadeo del BSC	Comunicar Visión	Rediseño de las instalaciones	Alineación de TI	Mejora de retrabajo y mermas	Mejora de rendimientos	Mejora de instalaciones de prod.	ISO 90002	Sistemas expertos	Implementación de recompensas	Comunicaciones globales	Habilidades estratégicas		
Financiera	Valor económico agregado																												
	Productor con el menor costo																												
	Seleccionar a los ganadores																												
Cliente	Crear nueva demanda																												
	Desempeño del precio																												
	Profundizar relación																												
Interna	Integrar y alinear recursos																												
	Desarrollo ventas y clientes																												
	Desarrollo de tecnología																												
	Manufactura perfecta																												
Aprendizaje y Crecimiento	Administración del cambio																												
	Competencias estratégicas																												
	Desempeño de equipo																												
	Cultura sensible al cliente																												

2 iniciativas sin impacto en objetivos

Sin iniciativas en la perspectiva financiera

9 iniciativas para un objetivo

Sin iniciativas para este objetivo

Beneficios del Proceso de Inventario, Mapeo y Priorización de Iniciativas:



— **Alinear asignación de recursos discrecionales con la estrategia**

— **Identificar brechas en la implementación de la estrategia**

— **Aclara las responsabilidades**

— **Implementación de iniciativas del Balanced Scorecard**

— **Agregarlo al proceso de elaboración del presupuesto**



▶ **Pregunta para Discusión**

¿Puede usted identificar barreras potenciales para hacer el inventario, mapeo o priorizar iniciativas?

► Obstáculos Típicos para el Inventario, Mapeo y Priorización de Iniciativas:



Puede ser difícil recolectar las iniciativas

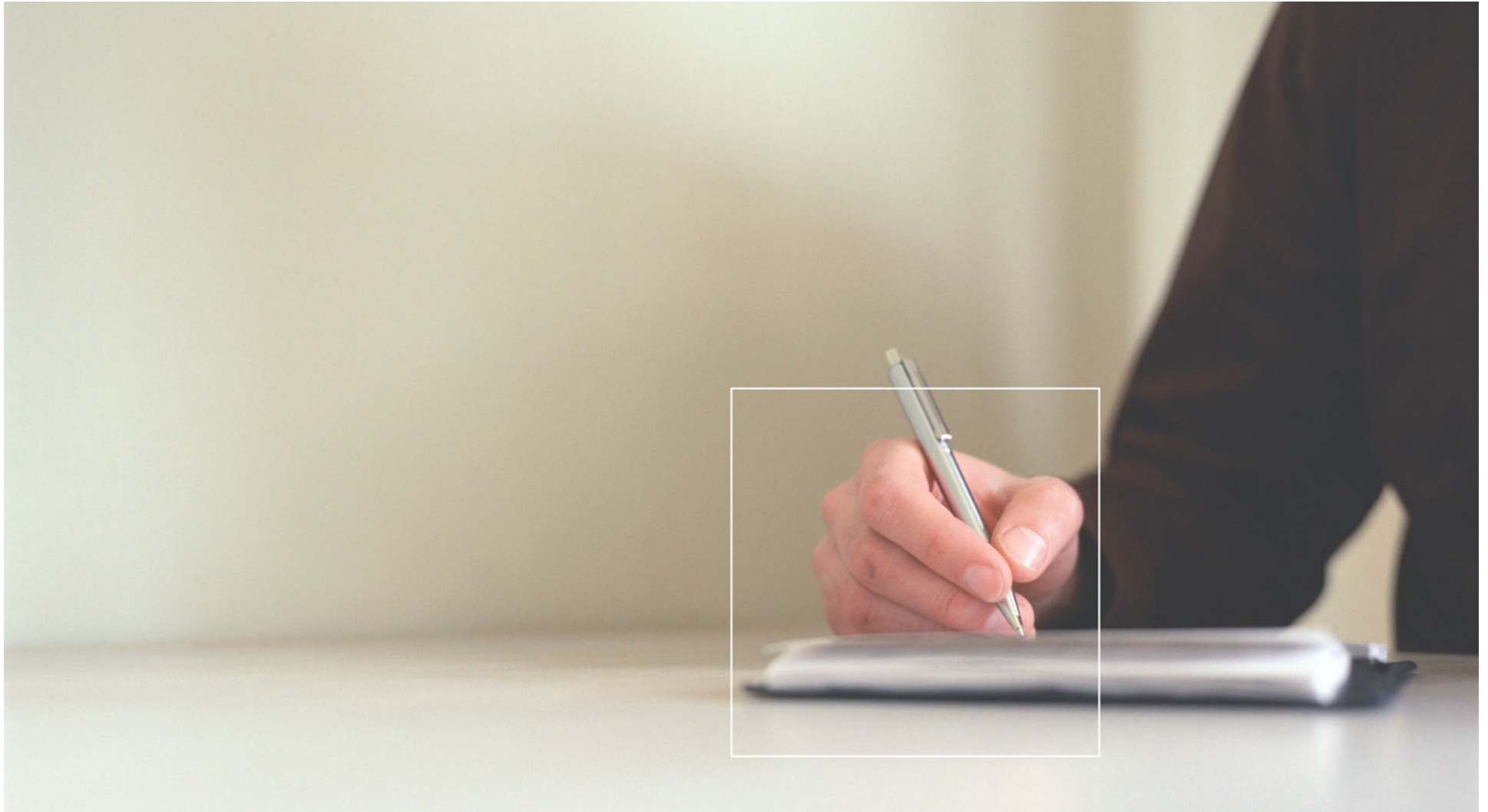
El priorizar de manera insuficiente genera muchas iniciativas con poco o ningún enfoque en objetivos

No se entiende el impacto o dependencia entre iniciativas y los objetivos que apoyan

Políticas organizacionales

Ansiedad natural con respecto a “recortes”



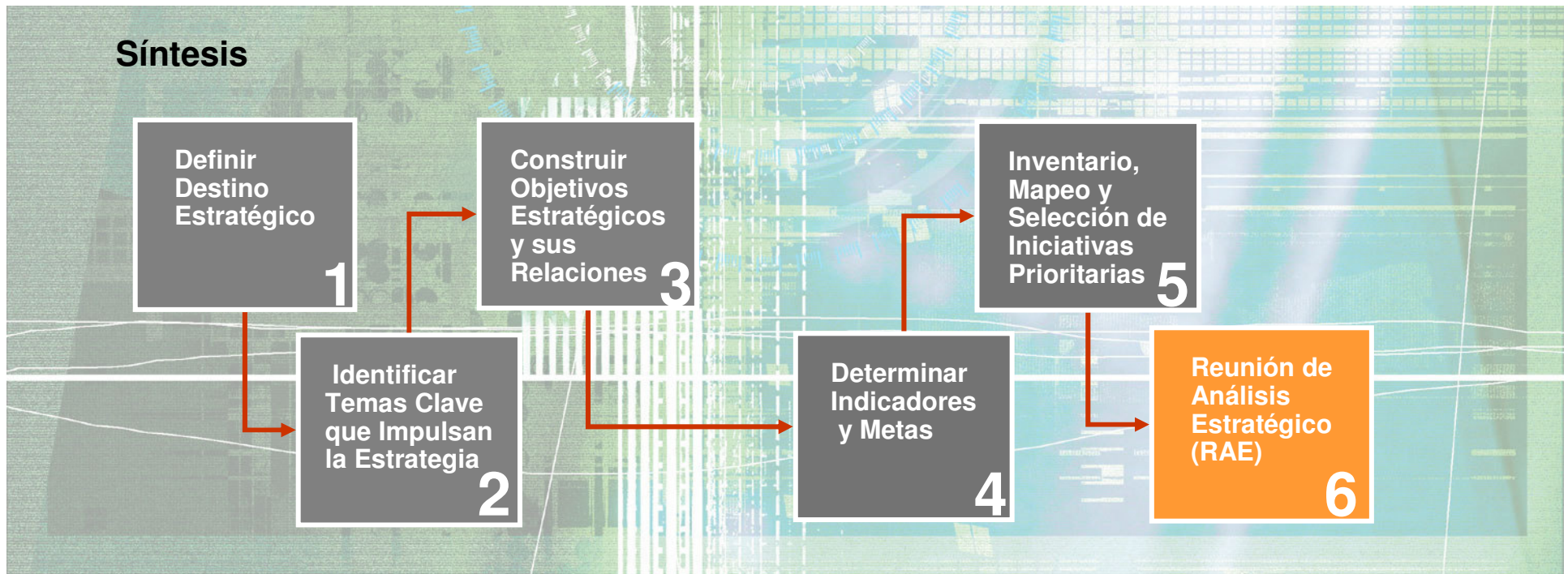


■ ■ Introducción a los Conceptos y Procesos del BSC

Módulo 5

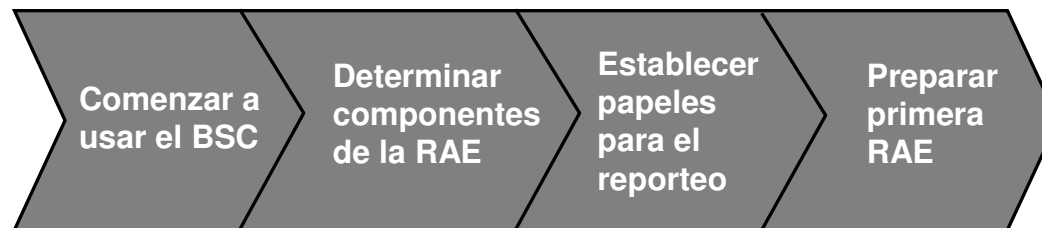
Reuniones de Análisis Estratégico

Reunión de Análisis Estratégico



Insumos:

- BSC completo en un 80–90%
- Selección de un sistema para el BSC



Resultados:

- Responsabilidades del reporte
- Primera RAE

► Objetivo de una RAE

... Las reuniones Estratégicas son eventos facilitadores para que la organización sea “Orientada a la Estrategia”

Discusiones alineadas a la visión estratégica de largo plazo (futuro)

Acompañamiento de la implementación de la estrategia a través de las iniciativas estratégicas

Testear las hipótesis estratégicas (relaciones de causa y efecto)

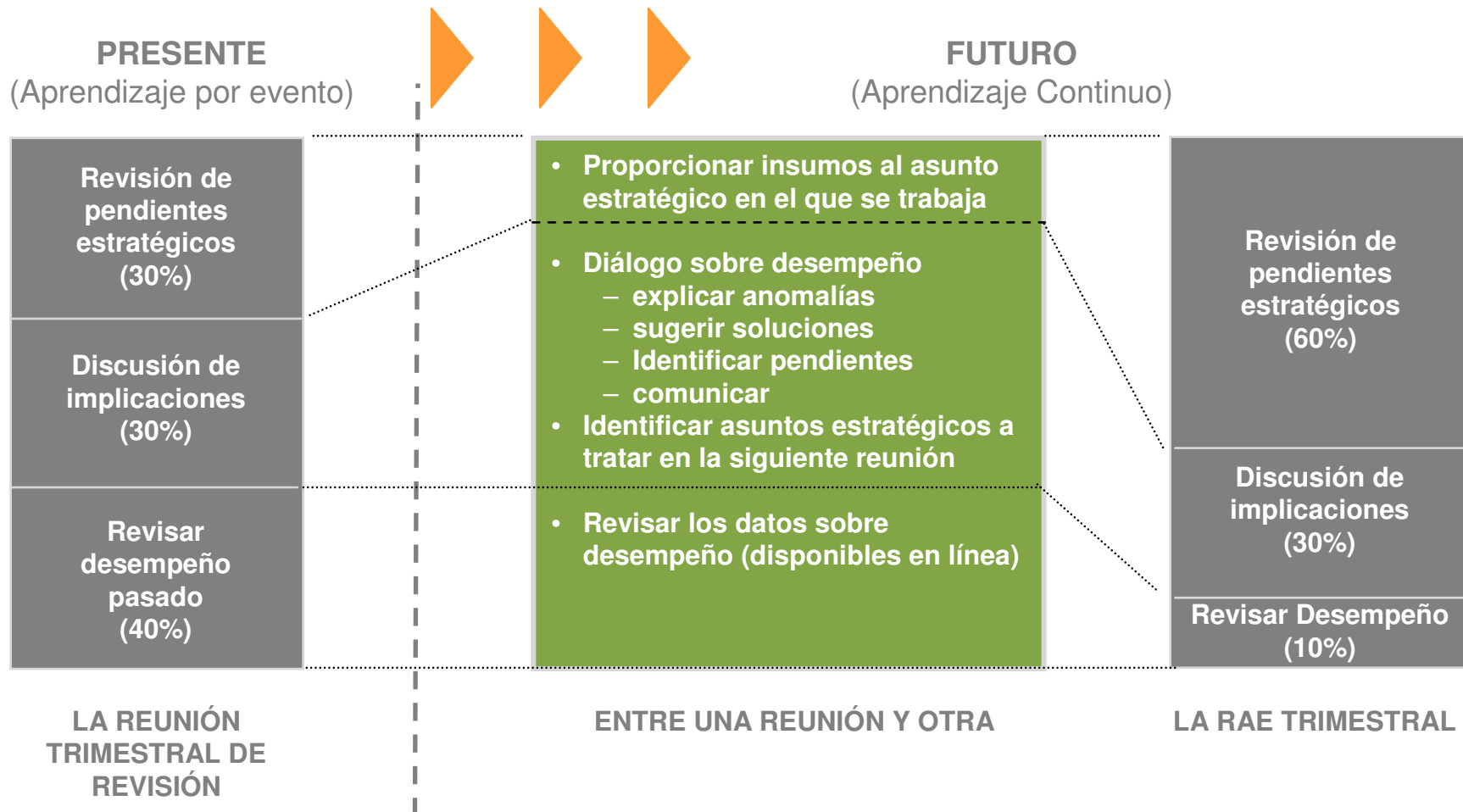
Foco en la gestión y mejora de la estrategia

Discusiones sobre macro-escenarios y cómo ellos afectan la estrategia planteada de la organización

El Proceso de Aprendizaje Estratégico



Concentrar el Tiempo de la RAE en Asuntos Estratégicos y Aprendizaje



▶ Beneficios de la RAE

- **Visión Sistémica**

- Comprensión de las Relaciones de Causa y Efecto.
- Puntos de Mejora de la Empresa.
- Aprendizaje Estratégico.

- **Visión de largo plazo**

- Visualizar los indicadores con relación a las metas de largo plazo.

- **Análisis de la Estrategia**

- Nuevas percepciones sobre clientes y procesos.
- Validación de los cambios en los ambientes operacionales y estratégicos.
- Cuestionamiento constante de las hipótesis estratégicas.



▶ Beneficios de la RAE

- **Responsabilidad / Compromiso**

- Se involucran los líderes en forma participativa.
- Se reasignan recursos de acuerdo a prioridades.

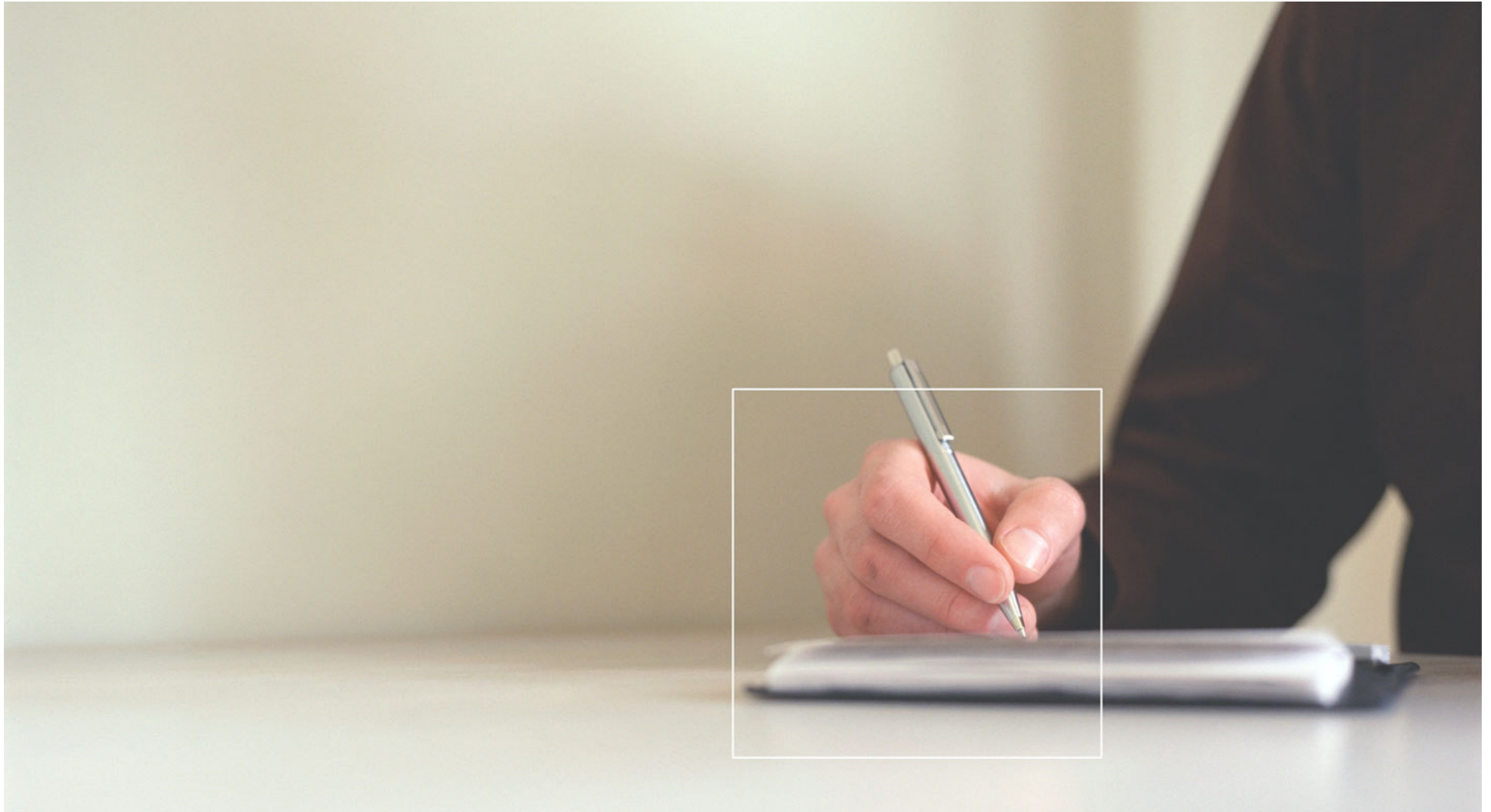
- **Empowerment**

- Hay participación directa e indirecta de personas de varios niveles de la organización.

- **Alineamiento**

- Es una herramienta adicional de comunicación de la estrategia.
- Se crea una conciencia del pensamiento estratégico.
- Estímulo al aprendizaje organizacional.



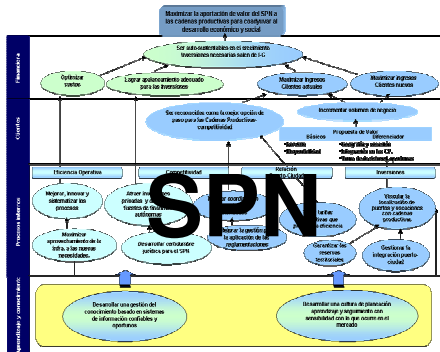


■ ■ Resultados esperados y Próximos pasos

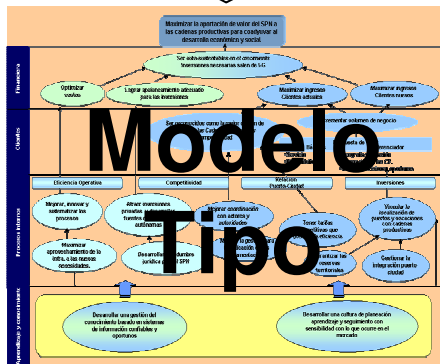
Resultados esperados y Próximos pasos



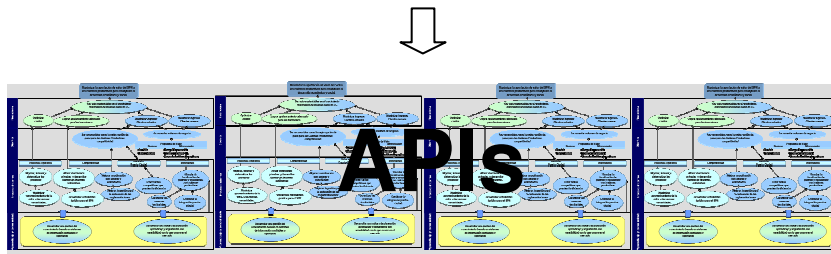
Resultados hasta la Fecha



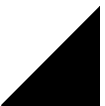
Partiendo de los objetivos estratégicos del Sistema Portuario Nacional ...



... se definen estos objetivos que deberían aplicar para todas las API's ...



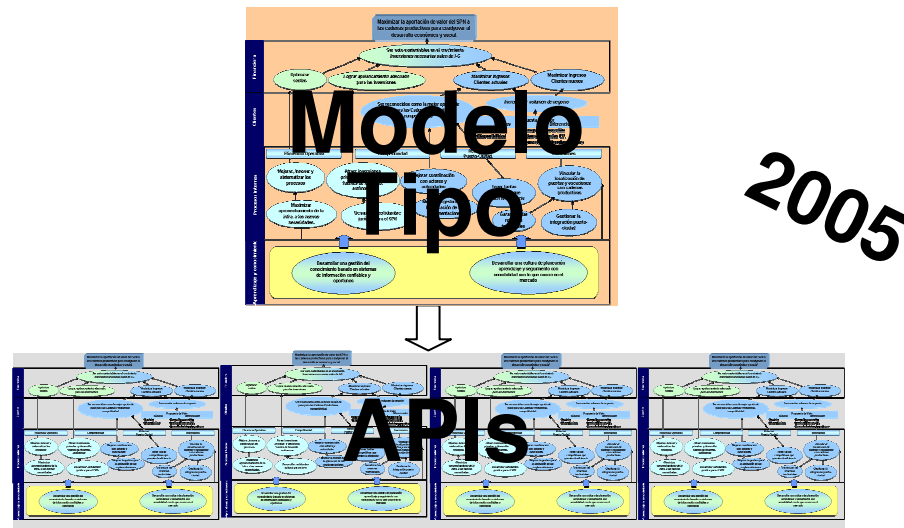
... para simplificar el trabajo en las API's y alinear los resultados.



Resultados esperados y Próximos pasos



Resultados hasta la Fecha



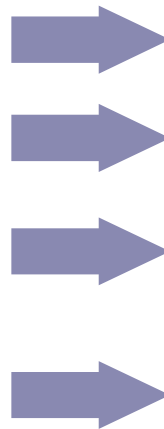
Las API's tomarán el Modelo Tipo como base para la definición de sus objetivos e indicadores estratégicos y para la actualización de su PMDP.



Resultados esperados y Próximos pasos



Resultados hasta la Fecha



Perspectiva	CO	Objetivo	CI	Indicadores
Financiera	F1	Ser auto-sustentable en el crecimiento (las Inversiones necesarias = I-G)	F101	Rentabilidad Anual
			F102	EBITDA / Inversiones
Financiera	F2	Optimizar costos	F201	Costo / tonelada
			F202	Costos totales / Ingresos totales
Financiera	F3	Lograr apalancamiento adecuado para las inversiones	F301	Tasa de interés
			F302	Índice de apalancamiento
Financiera	F4	Maximizar Ingresos	F401	% incremento ingresos / % incremento del PIB transporte
			C101	Índice de encuesta de satisfacción
Cliente	C2	Incrementar volumen de negocio de clientes usuarios	C202	% incremento volumen de negocio de clientes actuales
			C301	N° de nuevos clientes
Cliente	C3	Conseguir nuevos clientes/usuarios	C302	% Volumen manejado por nuevos clientes
			P101	Tiempo promedio de permanencia de la carga en el puerto
Proceso	P2	Optimizar aprovechamiento de la infraestructura	P102	N° de procesos automatizados y certificados / Total de los procesos
			P201	% de uso de capacidad instalada
Proceso	P3	Atraer inversiones privadas y desarrollar fuentes de financiamiento autónomas	P301	Inversión privada dentro del SPN / Total de inversiones
			P302	Monto de Recursos invertidos autogenerados / Total de inversión
Proceso	P4	Incrementar certidumbre jurídica para el SPN	P401	N° de inversiones no concretadas / Total de Prospectos de inversión
			P402	N° de inversionistas y créditos del SPN a partir de la modificación de la ley
Proceso	P5	Mejorar coordinación con actores y autoridades	P501	Tiempo de estadía por sector (desde el fondeo hasta la salida)
			P601	Incremento de quejas y sugerencias atendidas/ número total de quejas u sugerencias
Procesos	P7	Tener tarifas competitivas que premien la eficiencia	P701	Tarifas del SPN (costo unitario)/Tarifas (Benchmark)
			P801	% de carga relacionado con su vocación
Procesos	P8	Vincular la localización de puertos y vocaciones con cadenas productivas	P802	Inversiones relacionadas con cadenas de productivas
			P803	% de carga movida por clientes frecuentes
Procesos	P9	Gestionar la integración puerto-ciudad	P901	Incremento de inversión de proyectos de infraestructura de transporte
			P902	Integración de planes de desarrollo de las ciudades
Procesos	P10	Garantizar las reservas territoriales	P1001	N° de hectáreas disponibles / N° de ha requeridos
			P1002	N° de puertos con reservas / Total de puertos
Aprendizaje y Crecimiento	A1	Desarrollar una gestión del conocimiento basada en sistemas de información confiables y oportunos	A101	% de información sistematizada
			A102	N° de puertos conectados al sistema de información de la COP/PIV / Total de puertos
Aprendizaje y Crecimiento	A2	Desarrollar una cultura de innovación aprendizaje y desarrollo de capacidades	A201	% de cumplimiento de los PMD/PRODELI (acumulado)
			A202	% de cumplimiento de perfiles de puertos
Aprendizaje y Crecimiento	A3	Desarrollar un equipo con los conocimientos necesarios para implementar los objetivos estratégicos del Sistema Portuario Nacional	A301	N° de personas capacitados en temas estratégicos / N° total de personas
			A302	N° de personas capacitados en temas estratégicos / N° total de personas

Mapa Estratégico del SPN:

- 21 Objetivos Estratégicos
- 4 Temas Estratégicos

Indicadores Estratégicos del SPN:

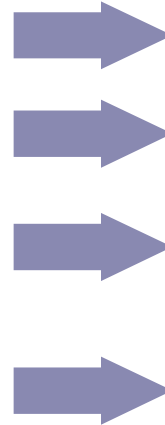
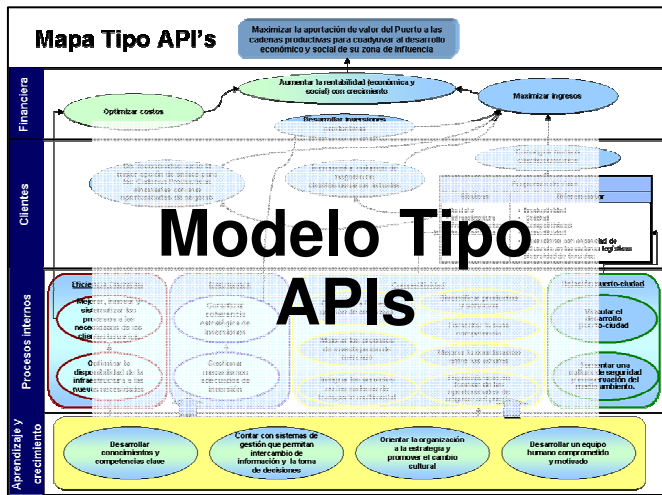
- Indicadores de Resultados y de Tendencia
- Promedio de 1,6 indicadores por objetivo
- Distribución: 22%, 12%, 50%, 16%



Resultados esperados y Próximos pasos



Resultados hasta la Fecha



Perspectiva	GO	Objetivo	Definición del Objetivo	CI	Indicadores
OM	om1	Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia	Lograr aportar el máximo valor posible a las cadenas productivas existentes y potenciales a través de actividades portuarias que ayuden al crecimiento económico y social de su zona de influencia.	om101	Porcentaje de importaciones y exportaciones via la API respecto al total del país
				om102	Generación de empleos en la zona de influencia cuya actividad esté ligada con el puerto/ generados ciudad /y/o región
Financiera	f1	Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento	Incrementar, conmutar, los presiones en servicios y los cesionarios a través de sus actividades portuarias deben conseguir unos niveles de rentabilidad (económica y social) adecuados que se reflejen en la medida de la Rentabilidad por Inversión.	om103	Volumen total del puerto
				f101	Rentabilidad Anual
				f102	Costos totales / Ingresos totales
				f103	Ingresos/Activos
Financiera	f2	Optimizar costos	Reducir costos para aumentar la competitividad y permitir realizar inversiones.	f201	Costos totales / Ingresos totales
				f301	Inversión privada + Inversión pública/ Inversión Pública
				f302	Inversión/Gastos
				f303	ROI
Financiera	f3	Desarrollar inversiones productivas	Mejorar las infraestructuras portuarias para adecuarlas a las necesidades de los clientes/usuarios, garantizando un crecimiento sustentable del Puerto basado en el logro de Fomentar el crecimiento de los ingresos para asegurar una mayor estabilidad financiera de la API, prestadores de servicios y cesionarios.	f401	Ingresos
				f402	Ingreso neto de unidad de negocio/Costo de unidad de negocio
Financiera	f4	Maximizar Ingresos	Mejorar la imagen percibida del puerto por los clientes en términos de calidad, seguridad, competitividad, etc., aumentando así la capacidad para atraer y retener tráfico marítimo, y la eficiencia de las cadenas productivas vinculadas	c101	Índice de encuesta de satisfacción
				c102	Incremento o disminución porcentual del número de tráficos (entendido nuevo tráfico como una nueva mercancía que entra en el Puerto.)
Cliente	c1	Ser reconocido como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con oportunidades de negocio.	Mejorar la imagen percibida del puerto por los clientes en términos de calidad, seguridad, competitividad, etc., aumentando así la capacidad para atraer y retener tráfico marítimo, y la eficiencia de las cadenas productivas vinculadas	c201	% Incremento de volumen de negocio de clientes/usuarios actuales (concentran el 80%)
Cliente	c2	Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales	Desarrollar un Puerto competitivo que crezca y genere nuevos ingresos mediante la eficiencia y excelencia de sus actividades, reteniendo así a sus clientes/usuarios.	c301	% Volumen manejado por nuevos clientes/usuarios
Cliente	c3	Conseguir nuevos cliente/usuario.	Aumentar la cuota de mercado del puerto diversificando los negocios a través de la búsqueda de nuevos clientes/usuarios y nuevos tráficos, y cumpliendo los compromisos de servicio y calidad adquiridos.	p101	Tiempo promedio de permanencia de la carga en el puerto
Proceso	p1	Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios	Perfeccionar aquellos procesos clave que afecten la propuesta de valor del Puerto ofrecida a los clientes/usuarios, de manera que sean cada vez más eficientes y competitivos en los mercados.	p102	Nº de procesos automatizados y certificados / Total de los procesos
Proceso	p2	Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades.	Desarrollar y mantener las infraestructuras del Puerto optimizando su utilización y adecuándolas a las nuevas necesidades.	p301	% de uso de capacidad instalada
Proceso	p3	Garantizar coherencia estratégica de inversiones	Realizar inversiones que estén alineadas con los objetivos estratégicos del SPN, el Programa Maestro del Puerto.		Monto de inversiones alineadas con el PMD / Total de Inversión realizadas

Mapa Estratégico del Modelo Tipo:

- 25 Objetivos Estratégicos
- 4 Temas Estratégicos

Indicadores Estratégicos del Modelo Tipo:

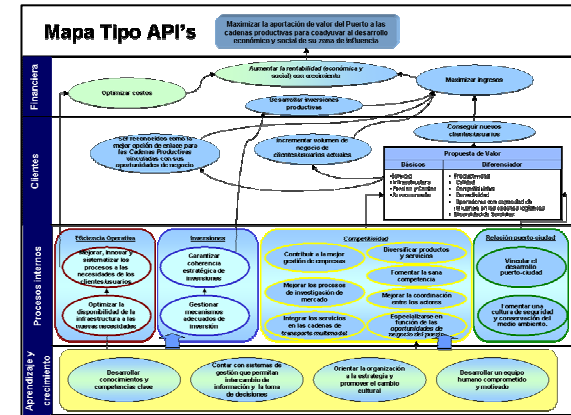
- Indicadores de Resultados y de Tendencia
- Promedio de 1,5 indicadores por objetivo
- Distribución: 24%, 11%, 49%, 16%

Resultados esperados y Próximos pasos



Resultados Esperados en la API

- 1 Equipo formado en la metodología BSC
- 2 Mapa Estratégico de la API
- 3 Responsables de objetivos estratégicos asignados
- 4 Fichas de objetivos estratégicos con:



- Definición detallada del objetivo
- Definición detallada de indicadores (fórmula de cálculo, periodicidad de medición, unidad de medida, fuente de información, etc.)

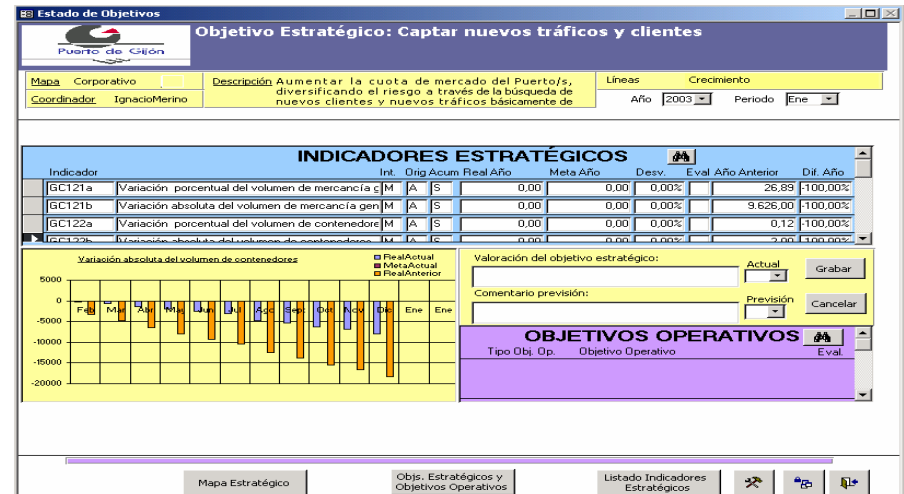
Indicador	Definición	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad de medición	Responsable	Fuente información	Fecha prevista	Metas
Volumen de facturación	Volumen mensual de pedidos	Suma del total de pedidos de cada mes	€	Mensual	Guillermo González	Contratos/ sales report (área comercial)	Marzo-2002	902.500 € acumulado anual
Penetración en el mercado	Nº de clientes que nos compran con respecto al total del segmento	Nº clientes conseguidos/nº clientes posibles	%	Mensual	Guillermo Arana	Contratos/ sales report + información Marketing	Marzo-2002	30 %

Resultados esperados y Próximos pasos



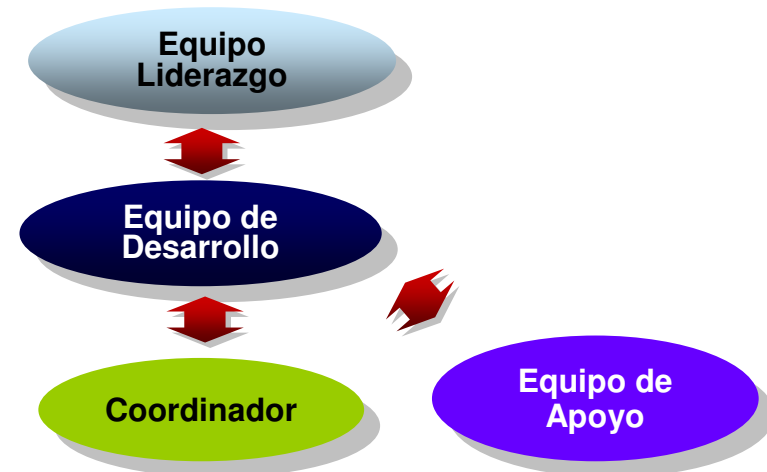
Resultados Esperados en la API (continuación)

5 Herramienta de soporte



6 Nuevos mecanismos de coordinación y decisión

- Equipos de trabajo



▶ Próximos Pasos

- **Construcción del Mapa Estratégico**
- **Refinamiento del Mapa Estratégico**
- **Validación del Mapa Estratégico**



La **Clave** del **Éxito** es hacer de la estrategia el
Trabajo Diario de **Todos**, alineando el
Desempeño Individual al cumplimiento de
la **Estrategia Organizacional**

