



PLANIFICACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL

JUAN CARLOS VIERA LUCERO Ph.D

Enero 29 de 2018
Santa Cruz - Bolivia

Dirección de Recursos Humanos

* Capaz de desarrollar estrategias de recursos humanos, coherentes entre sí.



* Ajustar la estrategia empresarial al entorno.



* Así como a las capacidades, características y necesidades específicas de la empresa.



A diferencia de los
activos tangibles,
el activo
humano no es
propiedad de la
empresa y no
puede ser
comprado ni
vendido.

Teoría de los recursos

El activo humano
posee atributos que
lo convierten en un
activo estratégico,
ya que es:

valioso

escaso

no
sustituible

En el análisis de la contribución de los recursos humanos a la rentabilidad de la empresa, se observan dos corrientes diferenciadas:

1.) La del capital humano

- El valor de una empresa = valor de capital humano

2.) La del sistema de recursos humanos

- Sistema dinámico que; Desarrolle, Renueve, Ajuste y Sustituya el Capital Humano.

Esto requiere ser Planificado, Gestionado y Controlado

Definiciones P.E.R.H:



**PLANIFICACION
DE
RECURSOS
HUMANOS
(PRH)**

- ❑ Proceso de **anticipar y prevenir el movimiento de personas** hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es **utilizar estos recursos con tanta eficacia** como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de **alcanzar las metas de la organización**.
- ❑ Proceso que permite “**situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado**”.
- ❑ Sistema que **permite ajustar la oferta de personal interna** (empleados disponibles) y **externa** (empleados que se buscan o se han de contratar), **a las vacantes** que espera tener la organización en un período dado.

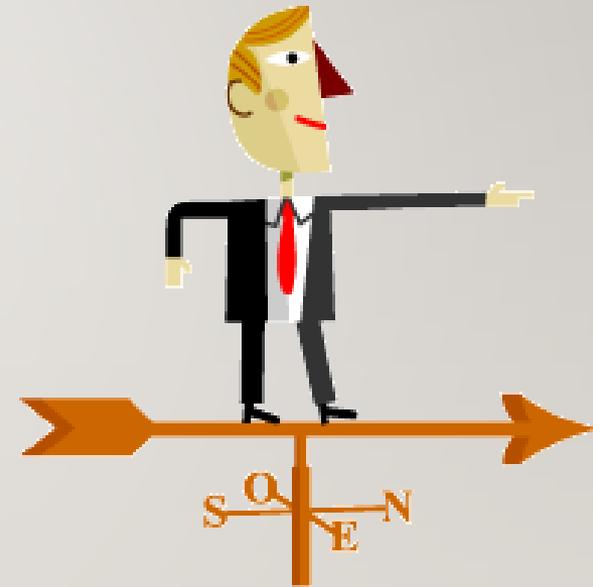
¿Qué es una Estrategia?

- Una estrategia es un **conjunto de acciones planificadas** sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.
- Principios y **rutas fundamentales** que **orientarán el proceso** administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar en un determinado periodo de tiempo.
- Muestra cómo una empresa o Dpto. pretende alcanzar esos **objetivos** en **diferentes periodos** de tiempo, corto, mediano y largo plazo.



¿Qué es la Planeación Estratégica?

- Selección de los **objetivos mayores** de la empresa o del área de R.H.. De las **estrategias** que serán **adoptadas** para poder alcanzar estos objetivos y de la **definición de las fuentes** de recursos.
- Abarca aspectos **globales, amplios, genéricos** y de largo plazo, bajo premisas establecidas.
- Generalmente su elaboración está a cargo de la **alta Dirección** de la empresa o Gerencia de R.H.



Planificación Estratégica de R.H.

Según Chiavenato:



- Es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado.
- Se trata de prever cuál será: la fuerza laboral, los talentos humanos y su manejo, necesarios para la adecuada gestión organizacional futura.

CONTRIBUIR A
MAXIMIZAR EL
BENEFICIO DE LA
EMPRESA.

PREPARARLOS
PARA EL
CAMBIO

OPTIMIZAR EL
FACTOR HUMANO
DE LA EMPRESA

MEJORAR EL
CLIMA
LABORAL.

OBJETIVOS DE LA
PLANIFICACION DE
RECURSOS HUMANOS

ASEGURAR
EN EL
TIEMPO LA
PLANTILLA
NECESARIA

MOTIVAR Y
EVALUAR AL
RRHH DE LA
EMPRESA.

DESARROLLAR,
FORMAR Y
PROMOCIONAR AL
PERSONAL ACTUAL.

Importancia de la planificación de R.H.

RETENER EN CALIDAD Y CANTIDAD.



PREVER LOS CAMBIOS.

Vinculación Estratégica PEI con PERH

- “La P.E.R.H. es el proceso de relacionar las metas de R.H con las de la organización, **determinar las políticas y programas** necesarios para alcanzar objetivos específicos y **establecer los métodos** necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados.
- El Plan Estratégico de R. H. se deriva del PEI.
- Surge de la necesidad de **transformar la gestión de los R.H.**, para alcanzar una organización eficaz y con capacidad de respuesta ante los nuevos retos, que afrontan las organizaciones.



Vinculación Estratégica PEI con RRHH.



La nueva concepción de la gestión de R.H.

¿QUÉ QUEREMOS SER
COMO ÁREA DE **RRHH**?
**¿CÓMO SOMOS
PERCIBIDOS?**

**¿PODEMOS LOGRAR MAYOR
IMPACTO EN NUESTRA GESTIÓN?**

Aplicación del Pensamiento Estratégico a la Gestión RRHH



Orientación a la satisfacción del cliente externo



Foco en las tareas Front Office



La nueva concepción de la gestión de R.H.



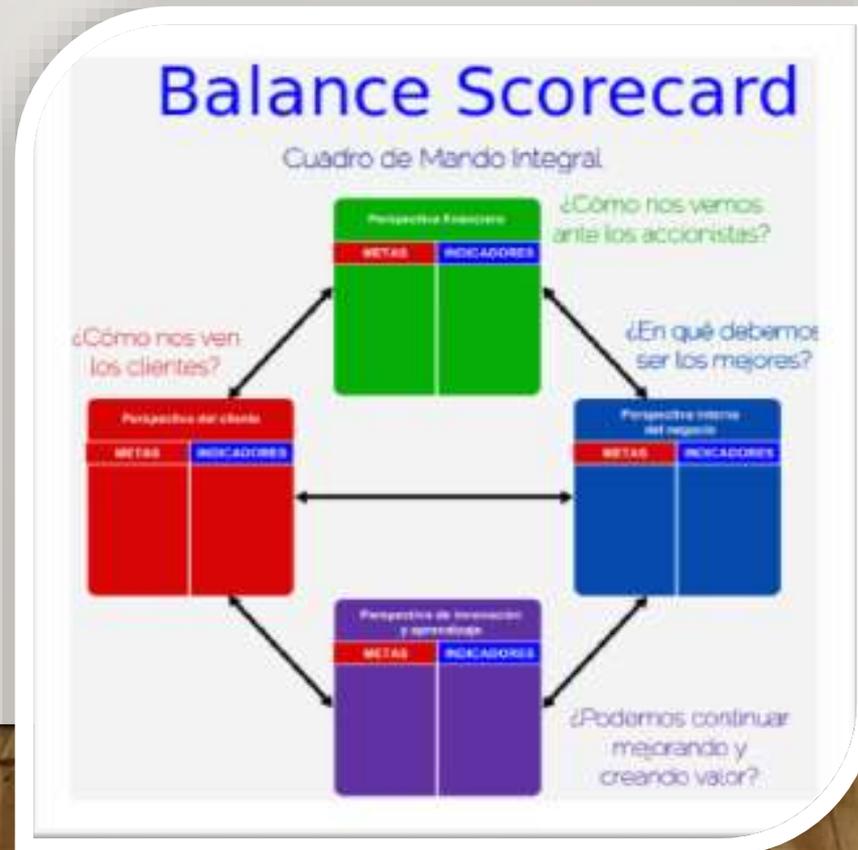
El nuevo rol de Recursos Humanos

	<i>Intereses trabajadores</i>	<i>Intereses accionistas</i>
<i>Largo Plazo</i>	<p>AGENTE DE CAMBIO</p> <p><i>Proveer el cambio de conductas Liderar el cambio cultural Change Management</i></p>	<p>SOCIO ESTRATÉGICO</p> <p><i>Alineación vertical y horizontal con los objetivos del negocio Plan estratégico de RRHH como vehículo del Plan de Negocios</i></p>
<i>Corto Plazo</i>	<p>SOCIO DE LOS TRABAJADORES</p> <p><i>Credibilidad ante los trabajadores Defensa de sus intereses Sin confundir roles Solucionar sus problemas</i></p>	<p>EXPERTO ADMINISTRADOR</p> <p><i>Manejo de la masa salarial Conocimiento de las técnicas de gestión Defensa de los intereses de la empresa</i></p>

La Zona de Confort

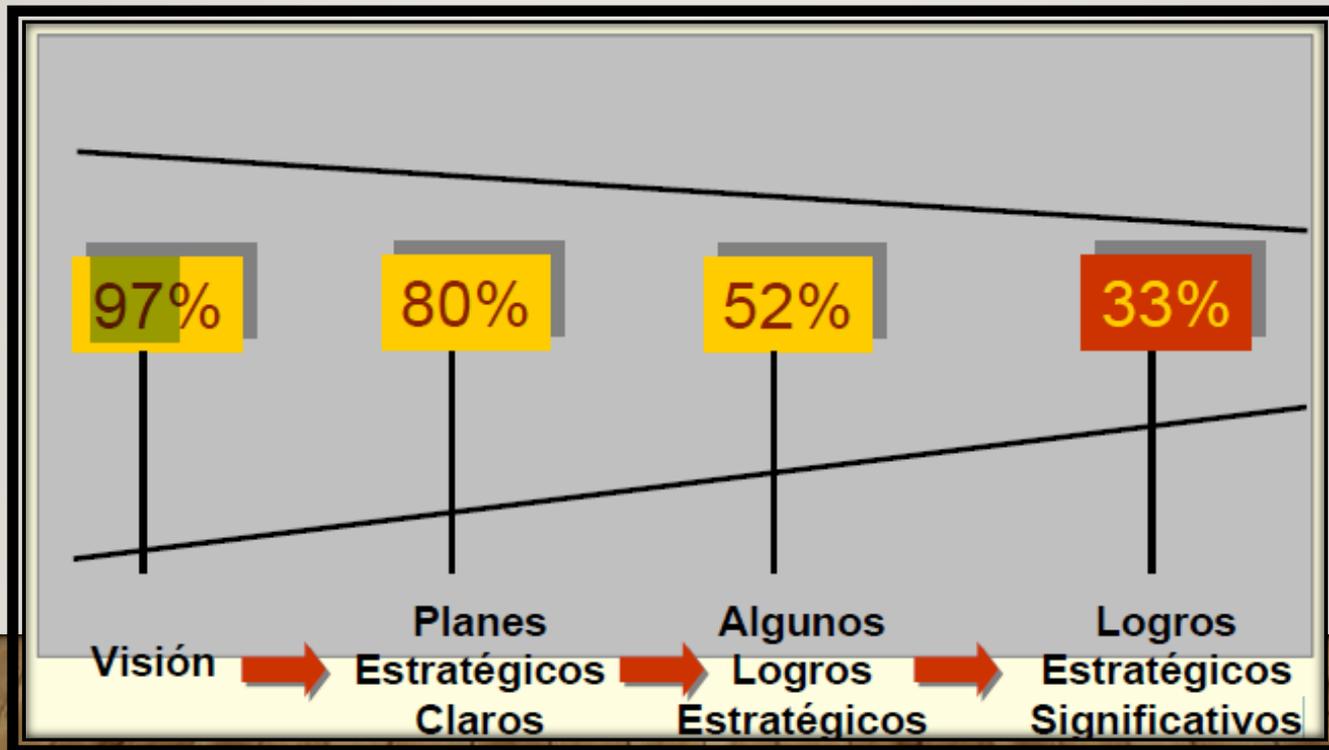
Que es el Balanced Scorecard? (Cuadro de Mando Integral)

- *Es un modelo de gestión **estratégico - operacional**, que permite: desarrollar, comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y mediano plazo.*



Porque usar el Cuadro de Mando Integral?

- Casi todas las organizaciones cuentan con una **visión estratégica**, sin embargo, **son pocas** las que logran vislumbrarla y menos aún convertirla en realidad.
- El BSC es una herramienta que **permite alcanzar** la realidad soñada.



Requerimientos actuales para el BSC

Las empresas y sus Áreas de R.H. deben ser capaces de:

- *Evaluar su desempeño hacia la situación futura deseada.*
- *Valorar y medir los aspectos materiales, también los intangibles.*
- *Considerar los objetivos financieros, pero **integrados a otros objetivos** estratégicos de R.H., comerciales y de procesos.*



*En consecuencia, el Cuadro de Mando Integral responde a la necesidad **de contar con una herramienta de ejecución y evaluación estratégica** del área de Recursos Humanos.*

La creación de Valor y la Gestión de R.H.

- Orientar la gestión de RRHH para tratar de **maximizar el valor de la inversión** de sus accionistas. (Gestión basada en el Valor).
- La gestión de RRHH para generar valor, debe conocer **como** estos **inciden en la generación de valor** económico e intelectual.



Cuadro de Mando Integral aplicado a los R.H.

- El CMI *traduce la estrategia y la misión* del Dpto. de RRHH, en un amplio conjunto de *cursos de acción* que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.
- El CMI *mide el desempeño de los RRHH* desde cuatro perspectivas equilibradas y en función a los objetivos y metas de los accionistas.



Las Perspectivas del BSC

- El CMI mide y focaliza la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas:



Perspectiva Financiera

- Se centra en el crecimiento y la rentabilidad del negocio, principalmente en el valor agregado económico.
- Es decir,

***Cómo generamos
valor para los dueños
o accionistas.***

- Rendimiento sobre las inversiones en RRHH.
costos, utilidades, índices de productividad, optimización de recursos



Perspectiva de Clientes

- Se centra en la orientación al cliente, principalmente en agregar valor a segmentos específicos de mercados.
- Es decir,

Cómo satisfacemos a nuestros clientes...

- **Gestión de RRHH exitosa. Compromiso, retención, niveles de rotación, etc.**



Perspectiva de Procesos Internos

- Se centra en la excelencia de la operación, que crea satisfacción en los clientes y accionistas.
- Es decir,

En qué procesos tenemos que ser excelentes...

- Calidad, tiempo de respuesta, procesos de gestión de RRHH,



Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Se centra en las competencias centrales de la empresa, la innovación y el crecimiento de la organización.
- Es decir,

En qué y cómo debe la organización continuamente aprender, mejorar y crear valor

- Satisfacción, retención, desarrollo de competencias, gestión competencias



Integración de las 4 perspectivas

¿ Cómo integramos las 4 perspectivas?

MISIÓN DE LA EMPRESA

MISIÓN DEL AREA DE RRHH

Financiera

¿CÓMO CREAMOS VALOR FINANCIERO?

Clientes

Procesos
Internos

Aprendizaje
y Crecimiento

Integración de las 4 perspectivas



Integración de las 4 perspectivas



Integración de las 4 perspectivas



Integración de las 4 perspectivas



Integración de las 4 perspectivas



Integración de las 4 perspectivas



Integración de las 4 perspectivas



El CMI. Herramienta de Planificación y Control

➤ *Representación visual* de los objetivos críticos y la relación CAUSA-EFECTO entre ellos.

➤ *Herramienta para comunicar la estrategia, y los procesos, así como los sistemas que ayudan a implementarla.*

➤ *Permite a los funcionarios visualizar cómo su trabajo está directamente relacionado con los objetivos de la Empresa*

El CMI genera un tablero:

Objetivos:
Lo que la estrategia esta buscando alcanzar

Indicadores:
Como el éxito o fracaso (desempeño) sobre los objetivos es monitoreado

Metas:
El nivel de desempeño o tasa de mejora necesitada

Iniciativas:
Planes de Acción necesarios para alcanzar las metas



Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS

(CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

“ Formulé un plan exitoso **estratégico de recursos humanos**”

Del 4 al 8 de diciembre de 2017

csines
CANARA DE INDUSTRIA, COMERCIO
SERVICIOS Y TURISMO DE SANTA CRUZ - BOLIVIA





PLAN ESTRATÉGICO R.H.

Dónde diablos estamos?

EJES	OBJETIVOS	METAS	ACCIONES	INDICADORES	DA
				¿Dónde vamos?	
		De dónde			2. VISIÓN
	¿Quiénes somos?				1. MISIÓN
	Quiénes somos?				



Nuevo Audi allroad quattro 4.2 V8 300 CV.

Hay preguntas para las que el hombre aún no tiene respuesta. ¿Por qué no buscarlas a bordo del nuevo Audi allroad quattro 100? Un autocaravana capaz de desenvolverse con plena libertad por cualquier superficie. Su poderoso motor V8 de 300 CV de potencia unido a la tracción integral permanente quattro* y a su suspensión neumática regulable, lo convierten en un automóvil capaz de superar las dunes más inaccesibles por las que transitaban el Audi Adventure. Aunque al final del viaje surge una nueva pregunta: ¿dónde diablos estamos?

Elaboración del Plan Estratégico de R.H.



Misión de R.H.



La misión es la **esencia y razón de ser** de la empresa. Una razón que **justifica su existencia** y sirve como guía de comportamiento.

El área de R.H. toma como eje articulador la MISION de la Empresa

Es la **base en la que descansa el talento humano**, Las metas, los recursos y acciones de R.H. deben ser coherentes con la Misión de la Empresa.

Guía La estrella

QUIENES SOMOS

EN DONDE

**QUE SERVICIOS Y
PRODUCTOS
OFRECEMOS**



PARA QUE-QUIEN

**QUE
CUALIDADES**

Ejemplo de Misión de R.H.

Misión Corporativa Ofrecer comestibles de alta calidad, que lleven el máximo valor agregado a nuestros clientes, a precios competitivos, a través de un equipo de personas altamente motivadas y comprometidas en ofrecer un excelente servicio.

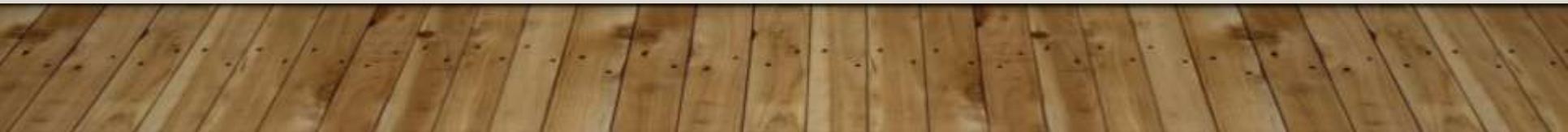


RRHH tiene como finalidad: diseñar y ejecutar políticas y procedimientos acordes con los planes estratégicos de la empresa, racionalizando y asesorando las áreas funcionales, con el objetivo de buscar equidad y un clima laboral satisfactorio para el buen desempeño y óptima utilización del potencial humano.

Misión Del Departamento De Recursos Humanos

Garantizar la captación, el desarrollo, la estabilidad y permanencia de los RRHH idóneos para las distintas áreas de la Empresa.

- **Juicios éticos** sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos **sentimos más inclinados** por su grado de utilidad personal y social.
- Los valores de la empresa son los pilares más importantes. Con ellos se define así misma, **porque los valores de una organización son los valores de sus miembros**, y especialmente los de sus dirigentes.
- El P.E.R.H. toma los “Valores Organizacionales” como base de sus estrategias, acciones y comportamientos deseados.



Como se definen los valores empresariales

- **Establecer los valores fundamentales** de la empresa entre el equipo directivo y con la mayor participación de los RRHH. (pocos valores).
- **Imaginar diferentes situaciones** en que se puede encontrar la empresa en los próximos años y definir cuál será el comportamiento en cada caso.
- **Definir nuevamente el grado de importancia** de cada valor de la lista previa y priorizarlos.
- **Identificar los mismos como importantes.** Ante un conflicto se debe razonar de manera lógica en base a los valores.
- **Los valores deben ser congruentes** con los de los clientes, trabajadores y Directivos.
- **Los valores que sobrevivan,** serán los de la empresa.



Algunos valores compartidos

- Confiabilidad.
- Compromiso con la Calidad.
- Espíritu de Servicio.
- Profesionalidad.
- Espíritu de Equipo Triunfador.
- Superación Continua.
- Iniciativa.

VALORES

Calidad
Responsabilidad
Motivación
Honestidad
Unidad
Creatividad
Equidad
Superación
Respeto
Justicia
Tolerancia
Cortesía

Elaboración del Plan Estratégico de R.H.



Visión

- La visión es la **capacidad de ver más allá** de lo que los otros ven.
- Es la **imagen de cómo seremos** dentro de determinado tiempo (3-5 años), considerando las **FORTALEZAS** y **DEBILIDADES** de la empresa, así como las **AMENAZAS** y **OPORTUNIDADES** del entorno.
- Es el punto de partida para iniciar hoy la construcción del futuro.
- La Visión de R.H. se deriva de la Visión Organizacional.



Visión compartida

Es el futuro de la organización dentro de X años

Responde a las preguntas:

- ✓ ¿Qué y cómo queremos ser dentro de x años?
- ✓ ¿En qué nos queremos convertir?
- ✓ ¿Para quién trabajaremos?
- ✓ ¿En qué nos diferenciaremos?
- ✓ ¿Qué valores respetaremos?



Debe ser una fórmula:

- ✓ Con visión de futuro, no de mejorar el pasado
- ✓ Coherente con la MISIÓN
- ✓ Ambiciosa: un reto, pero realista, viable
- ✓ Clara: de fácil interpretación
- ✓ Sencilla: para que todos la comprendan
- ✓ Atractiva: para provocar ilusión
- ✓ Compartida: Consensuada por las personas
de la organización



Ejemplos Visión Empresarial

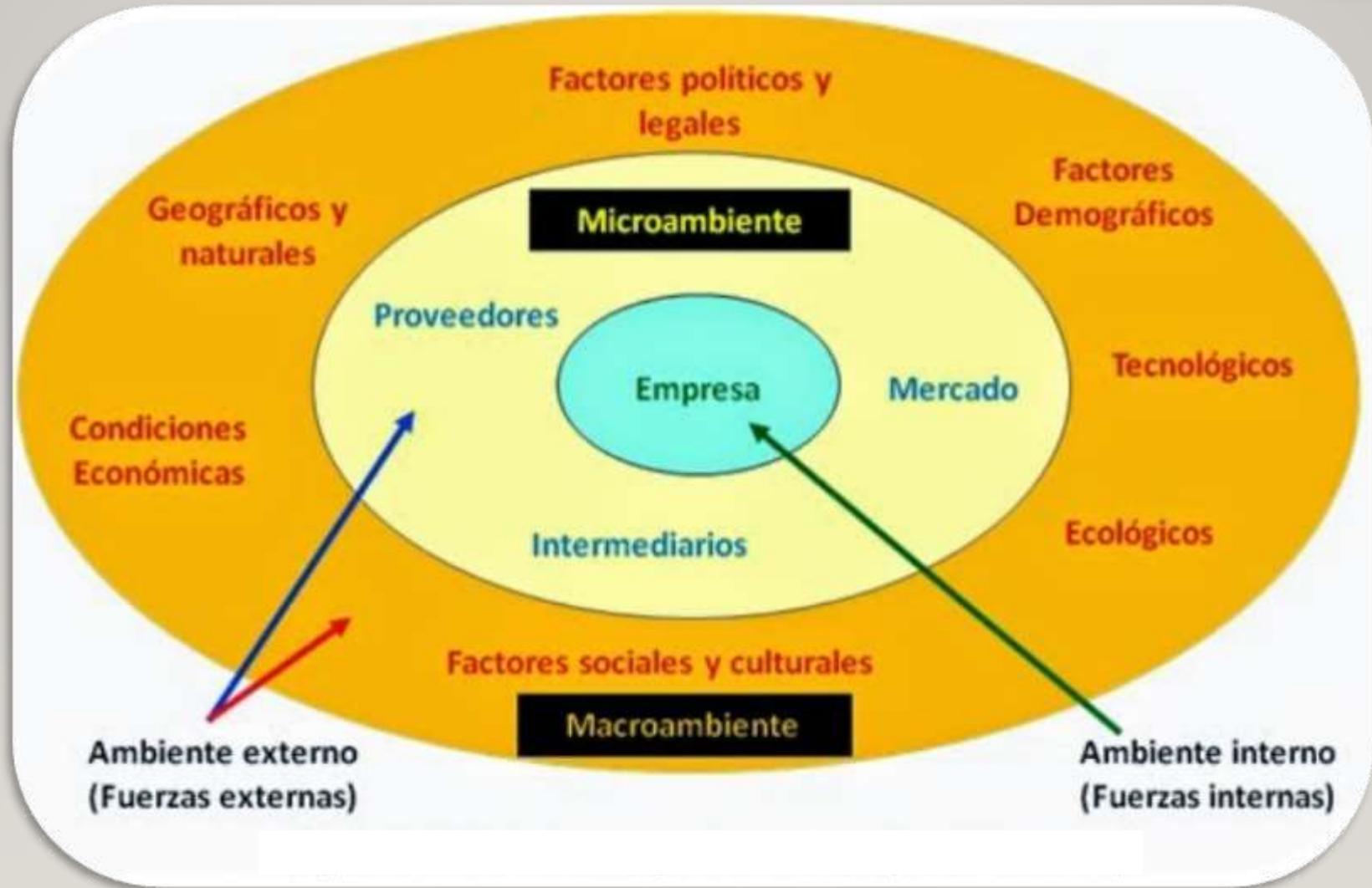
Visión Corporativa Ser líderes en la industria de comestibles a nivel nacional e internacional, satisfaciendo permanentemente las necesidades de nuestros clientes.

Visión Del Departamento de Recursos Humanos Captar y retener el personal altamente calificado a través de un excelente programa marketing interno y motivación de los Recursos Humanos.



Elaboración del Plan Estratégico de R.H.





- El análisis contextual del entorno interno y externo derivará en la formulación del FODA del área de RRHH.

- Valorar y confrontar las fuerzas internas y externas a la empresa que inciden en la planificación y gestión de los R.H. Esto aportara valiosa información para la formulación de la estrategia.

Entorno Externo de R.H.

Con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas que aparecen en el mercado, evitar las sorpresas y responder de forma apropiada a los movimientos de los competidores

Esta integrado por 4 componentes:

Exploración: Análisis de los factores del entorno general, relevantes para el futuro de la empresa. El objetivo es identificar las señales iniciales de tendencias emergentes y cambios en el entorno.

Vigilancia: Observación permanente de los cambios del entorno para determinar si está surgiendo una determinada tendencia.

La exploración y la vigilancia están orientadas a la interpretación de información actual y pasada del entorno importantes para las decisiones estratégicas.

Previsión: La empresa intenta conocer lo que es probable que suceda en el futuro, la intensidad de los acontecimientos anticipados, su importancia para la empresa y el ritmo u horizonte temporal en el cual puede ocurrir.

Valoración: Supone la evaluación de los datos recogidos del entorno para establecer de forma correcta las implicaciones para la empresa. Sin una adecuada evaluación de las consecuencias, la empresa puede cometer importantes errores.

- **Pronósticos de la economía nacional;** Crecimiento del PIB, del ingreso, de la población, de la industria o del ramo en particular donde se localice la actividad de la empresa. La demanda de nuestros productos o servicios, etc.
- **Pronóstico del porcentaje de ocupación,** de la composición ocupacional de la población económicamente activa, la composición por edades, la demanda de mano de obra, etc.
- **Planes educativos a nivel institucional:** No solo el estado si no las universidades y otros centros tienen un papel importante en la formación de capital humano. Los planes educativos son obsoletos y no resuelvan las necesidades de la empresas, es común que los estudiantes salgan con la cabeza llena de teorías sin saber cómo y para que hacer las cosas.

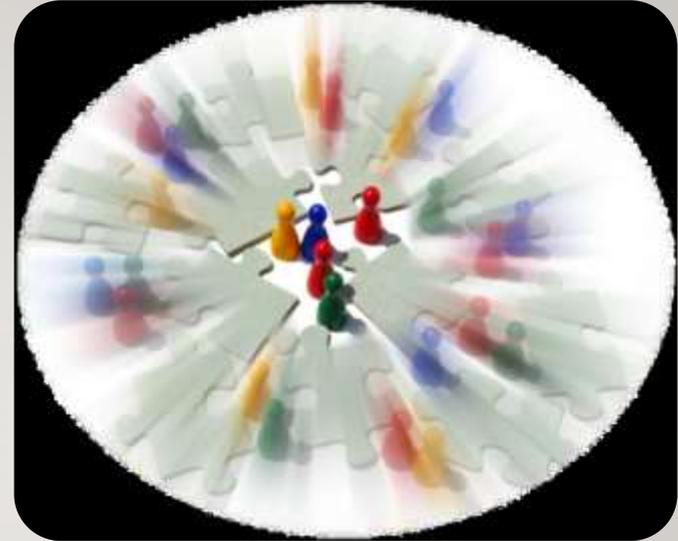
Análisis Externo de R.H.

- **Reclutamiento.** Los cambios en la oferta y demanda de trabajo y en las prácticas internas (mercado laboral).
- Es difícil predecir lo que pasara en el entorno de la empresa en el corto plazo, peor aún en el largo plazo.
- **Otros factores de evaluación:**
 - Avances y cambios tecnológicos.
 - Competencia en el mercado laboral.
 - Reducción del empleo.



Otros Factores Externos

- Satisfacción general del empleo
- Tendencia a la globalización.
- Practicas de RRHH en otras empresas
- Necesidades laborales insatisfechas
- Factores demográficos
- Políticas sociales y económicas de largo plazo (Estado).
- Prácticas de ética en el trabajo orientadas a la calidad, productividad y mejora continúa.
- Niveles de cultura y disciplina laboral.
- Sistemas y normas de seguridad
- Normativa legal



Aportara información para evaluar las principales fortalezas y debilidades del área de Recursos Humanos.

La primera, **la fuerza** del área y la segunda, relacionada con las **limitaciones y restricciones** que dificultan o impiden el logro de objetivos.

El primer elemento en el análisis interno es conocer **¿cuáles son las motivaciones?** El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella. Es decir:

- Características, Composición, Niveles jerárquicos, Estructura Formal Vigente
- Análisis de RRHH existentes por ocupación
- Nivel de capacitación, posición y tiempo de servicios.
- Análisis del desgaste con el fin de reducir la pérdida de recursos humanos.
- Evaluación de los cambios en las condiciones de trabajo y del ausentismo.
- Gestión de Promociones y reemplazos.

- Estado del liderazgo.
- Nivel de conciencia y apoyo del personal.
- Ausencia o deficiencia en los planes de implementación y puesta en marcha.
- Niveles de capacitación y evaluación del impacto.
- Existencia o Carencia de presupuesto para su aplicación.
- Clima y cultura vigentes.
- Sistemas de información, seguimiento y control de resultados.
- Niveles de trabajo en equipo
- Políticas de participación.
- Sistema de premios y castigos. (políticas de motivación).
- Niveles de rotación



Gestión de Recursos Humanos

- | | | |
|------------|---|---|
| I | Provisión
¿Quién ira a trabajar a la organización? | Inv. Mercado
Reclutamiento
Selección |
| II | Aplicación
¿Qué harán las personas en la org.? | Programa de Integración (inducción)
Diseño de cargos
Evaluación del desempeño |
| III | Mantenimiento
¿Cómo mantener personas en la org.? | Remuneraciones
Beneficios sociales
Higiene y seguridad
Relaciones sindicales |
| IV | Desarrollo
¿Cómo desarrollar a las personas en la org.? | Capacitación
D.O. |
| V | Seguimiento
¿Cómo saber quienes son y que hacen las personas? | Controles
Auditoria del personal
Responsabilidad Soc. empresarial. |

- Si no conoces el entorno pero te conoces a ti mismo, tienes las mismas posibilidades de ganar que de perder.
- Si no conoces el entorno ni te conoces a ti mismo, todos tus combates se convertirán en derrotas”.
- “Si conoces el entorno y te conoces a ti mismo **no has de temer el resultado de cien batallas.**



MATRIZ FODA

- Herramienta para evaluar y afrontar los factores internos y externos, para generar diferentes **opciones estratégicas** y alcanzar la misión, en el área de R.H.
- La valoración determina las **Fortalezas** y **Debilidades** del área de RRHH como resultado de la evaluación Interna.
- Las **Oportunidades** y **Amenazas** son producto del análisis externo del entorno de RRHH.

	Factores Externos	
Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Amenazas	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A

	O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ	Σ+Σ
F1	CRUCE DE VARIABLES Y DEFINICION DE ESTRATEGIAS												
F2													
F3	1. MAXI-MAXI. Estrategia ofensiva. Potenciar las Fortalezas, para aprovechar las Oportunidades. Pregunta clave: <i>¿Si potenciamos esta Fortaleza podremos aprovechar mejor esta Oportunidad?</i>						2. MAXI-MINI. Estrategia defensiva. Potenciar las Fortalezas, para defendernos de los efectos de las Amenazas. Pregunta clave: <i>¿Si potenciamos esta Fortaleza podremos defendernos mejor de los efectos de esta Amenaza?</i>						
F4													
F5													
Σ													1+2
D1													
D2	3. MINI-MAXI. Estrategia adaptativa. Superar las Debilidades, para aprovechar las Oportunidades. Pregunta clave: <i>¿Si superamos esta Debilidad podremos aprovechar mejor esta Oportunidad?</i>						4. MINI-MINI. Estrategia de supervivencia. Superar las Debilidades, para defendernos de los efectos de las Amenazas. Pregunta clave: <i>¿Si superamos esta Debilidad podremos defendernos mejor de los efectos de esta Amenaza?</i>						
D3													
D4													
D5													
Σ													3+4
Σ+Σ						1+3						2+4	

Elaboración de un Plan Estratégico de R.H.



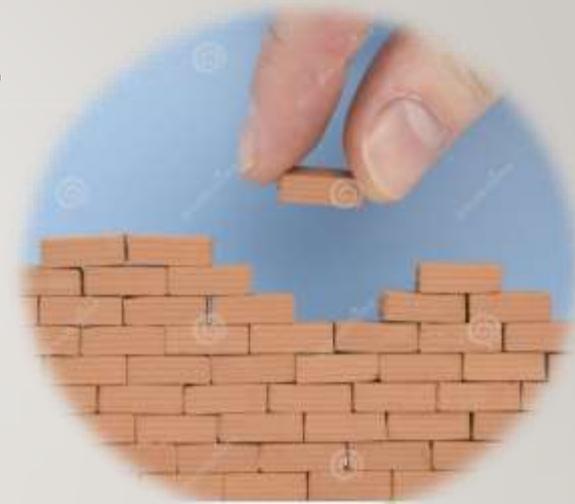
Plan Estratégico de RRHH

- Una vez desarrollado el CMI para la empresa. Este define **objetivos estratégicos para cada una de las áreas funcionales.**
- Las declaraciones de misión, visión y las estrategias de las áreas funcionales, **deben ser coherentes** con las estrategias y el CMI de la Empresa.
- Los líderes de áreas funcionales **deben desarrollar su propio CMI**, que sean consistentes con los de la organización.



Fases del Plan Estratégico de RRHH

- CMI de la empresa
- Objetivos definidos para R.H.
- Determinación de Misión, Visión y Valores de R.H.
- Identificación de áreas clave de R.H.
- Análisis FODA de R.H.
- Determinación de ejes estratégicos
- Diseñar Mapa estratégico
- Definir objetivos Estratégicos de R.H.
- Determina Indicadores
- Elaborar mapa estratégico (Causa – Efecto)
- Definir Objetivos de gestión
- Determinar metas
- Definir cursos de acción (POA)
- Desarrollar las acciones y realizar seguimiento permanente.



Preguntas clave para determinar Objetivos e indicadores del P.E.R.H.



Las respuestas a cada una de estas interrogantes configurará la columna vertebral (Perspectivas, Objetivos Estratégicos y de gestión), en cuyas ramas estarán las metas, los indicadores y cursos de acción que den respuesta a cada pregunta.

Ej. de Indicadores de R.H. por perspectiva del BSC.

Perspectiva Financiera

- Gasto de salario por peso de ingreso, Gasto de GRH por peso de ingreso, Gasto de GRH del total de gastos.
- Costo beneficio de la Gestión de RRHH.
- Proyectos especiales

Perspectiva Cliente Interno

- Productividad del trabajo, Satisfacción de los clientes, Índice de Repitencia, Índice de Recomendación, es decir los indicadores de impacto de los recursos humanos sobre el desempeño en general o de los clientes en particular

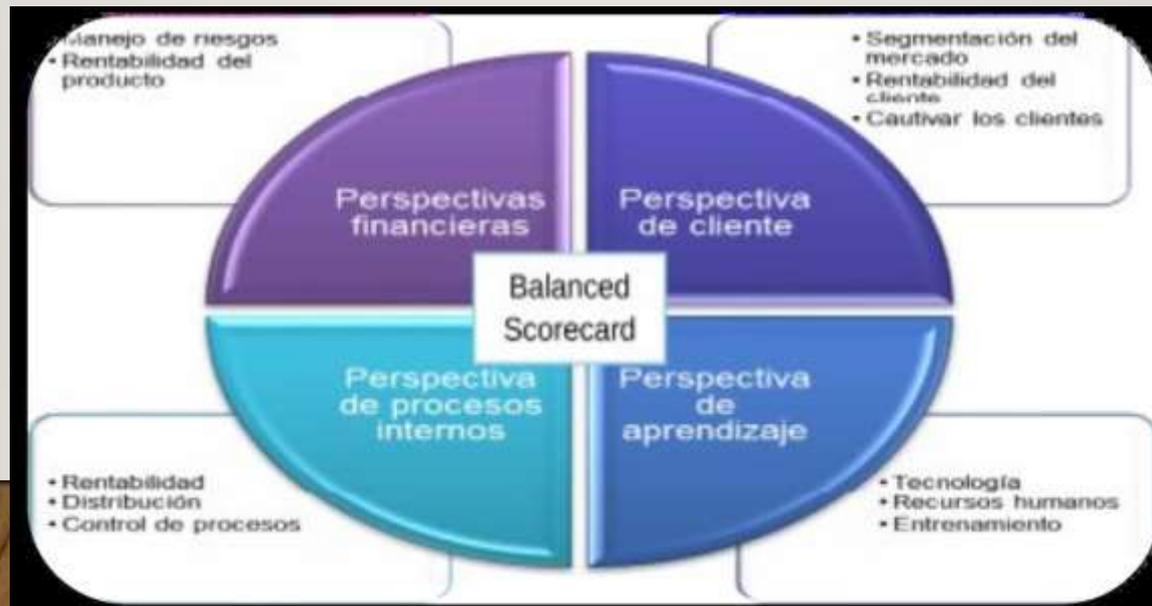
Perspectiva de procesos

- Análisis y descripción de cargos y ocupaciones, Planeación, Selección, Evaluación del desempeño, Formación, Recompensas.
- Seguridad e higiene del trabajo y Sistemas de trabajo (procesos de la GRH).

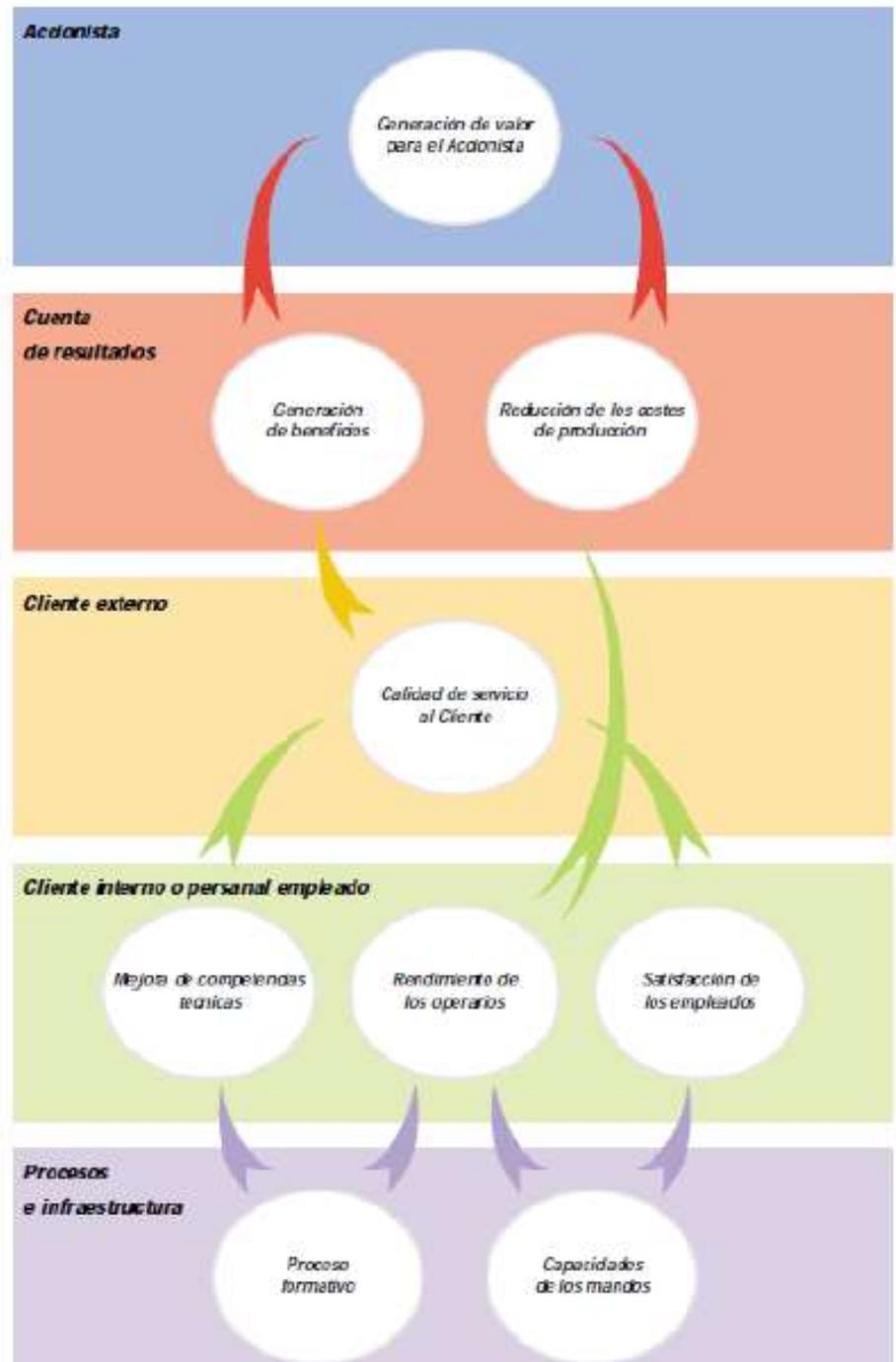
Ej. de Indicadores de R.H. por perspectiva del BSC.

Perspectiva Crecimiento y Desarrollo

- Satisfacción laboral, Perspectivas, Ausentismo, Aprovechamiento de la Jornada Laboral, Fluctuación, Influencia de los empleados, Compromiso, Congruencia, Aprendizaje organizacional.
- En este eje se ubican los resultados más palpables vinculados a los procesos de GRH desarrollados.
- Estructura Organizacional Vs. R.H.
- Infraestructura tecnológica Vs. R.H.



Mapa Estratégico Relación Causa - Efecto



Ejemplo de Mapa Estratégico de RRHH

Mapa estratégico
NOMBRE DE LA EMPRESA

Generación de valor

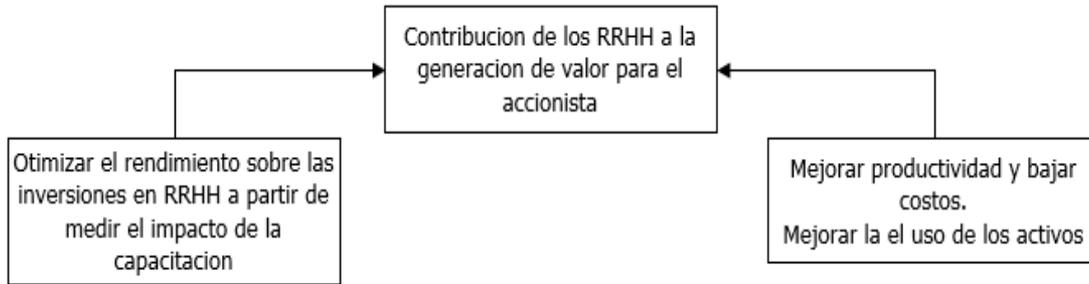
Resultado económico

Resultado ambiental

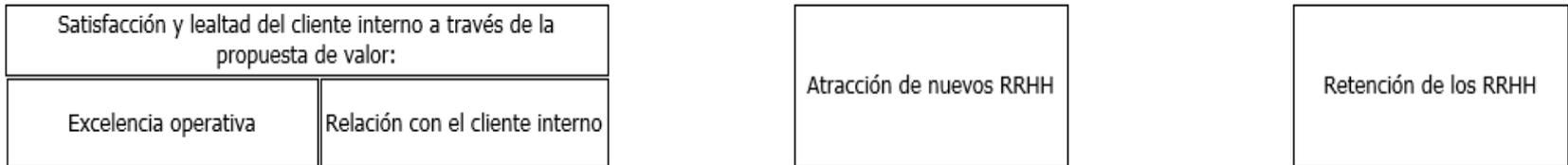
Resultado social



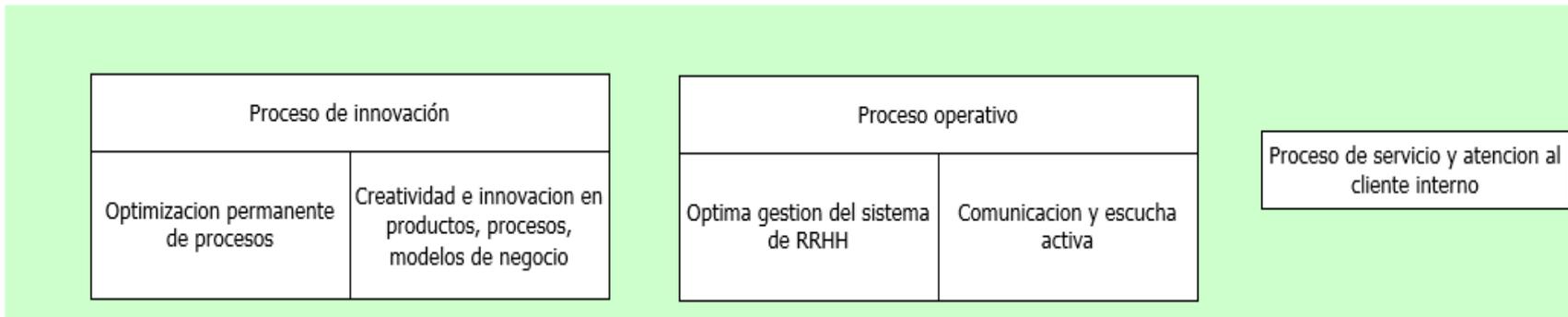
Finanzas



Cliente



Procesos internos



Ejemplo de Mapa Estratégico de RRHH

**Aprendizaje y
crecimiento**

Capital humano

Atracción y retención
del talento de RRHH

Habilidades y
competencias
estratégicas de RRHH

Condiciones laborales
y bienestar de los
empleados del area

Capital organizacional

Cultura y estructura
organizacional

Alineación con la
estrategia

Gestión del
conocimiento

Capital de información

Sistemas de
información

Infraestructura
tecnológica

Aplicaciones
informáticas para
mejorar los procesos

Líneas básicas de desarrollo del Dpto. de RRHH (cuatro perspectivas de BSC.).

Agrupan un objetivo o varios que tienen un ámbito común

Coherentes con la Misión, la Visión y el FODA

- a. No tienen por qué abarcar todos los aspectos importantes del área.
- b. Es necesario priorizar
- c. Homogeneizar
- d. Son como un armario en su distribución



Cuadro de Mando Integral De RRHH

AREAS ESTRATEGICAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS (3 años)	OBJETIVO DE GESTION	METAS	INDICADORES
JEWELERÍA	Objetivo estratégico 1. Generar Valor para los propietarios de la empresa,	OG1. X % de crecimiento ventas en Joyería x % de crecimiento en ventas de Regalos x % de Crecimiento en ventas	M1. En base a resultados históricos determinar un crecimiento ideal en las ventas en cada Unidad M2. Socializar los resultados y definir estrategias por Unidad M3. Implementar y verificar periódicamente los resultados.	Rendimiento sobre las inversiones
		OG2. Establecer un sistema de costeo por actividad, y unidad de negocio	M1. determinar y priorizar las actividades que generan valor para ser costeadas	Optimizar recursos
			M2. realizar costeo por actividad estratégica que genere valor	
			M3. determinar los mecanismos de seguimiento y optimización de costos	
		OG3 Racionalización de los gastos	M1. En base a resultados operacionales históricos definir ítems y políticas de racionalización de gastos y sus efectos. M2. Proceder a la racionalización de gastos por ítem, actividad y proceso que tenga valor para la empresa	Mayor rentabilidad
			OG1. Aprovechar la capacidad instalada para satisfacer necesidades de nuevos mercados y garantizar el crecimiento	M1. Aprovechar la presencia de TAURO Micro créditos para diversificar la oferta de productos y servicios de la empresa M2. Aprovechar la capacidad instalada en el área de producción de TAURO, para generar variedad y exclusividad de productos dirigidos a diversos segmentos M3. Analizar e implantar la oferta de nuevos servicios y productos. M4. Evaluar las Agencias y Negocios existntes para replantear su participación en la generación de recursos
	M1. Evaluar la factibilidad legal, técnica, comercial y			

Objetivos Estratégicos 3 años

Finalidades a conseguir para poder alcanzar la visión de futuro del área de RRHH.

- Declaraciones amplias, no específicas, sin fecha.
- Ámbitos distintos, aunque todos relacionados con la perspectiva.
- Homogéneos
- Pocos por cada perspectiva
- Viables, de acuerdo con el FODA

Mejorar la calidad de los RRHH, para conseguir resultados adecuados a los requerimientos del entorno

Objetivos Operativos (1 año)

Actuaciones generales orientadas a conseguir cada uno de los objetivos estratégicos

- Diferenciables, distinguibles
- Pocos por cada Objetivo Estratégico

. Planificación de los RRHH
. Implementación de metodologías activas y participativas de gestión

Ej: Cuadro de Mando Integral de RRHH

AREAS ESTRATEGICAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS (3 años)	OBJETIVO DE GESTION	METAS	INDICADORES
FINANCIERA	Objetivo estratégico 1. Generar Valor para los propietarios de la empresa,	OG1. X % de crecimiento ventas en Joyería x % de crecimiento en ventas de Regalos x % de Crecimiento en ventas	M1. En base a resultados históricos determinar un crecimiento ideal en las ventas en cada Unidad	Rendimiento sobre las inversiones
			M2. Socializar los resultados y definir estrategias por Unidad	
			M3. Implementar y verificar periódicamente los resultados.	
		OG2. Establecer un sistema de costeo por actividad, y unidad de negocio	M1. determinar y priorizar las actividades que generan valor para ser costeadas	Optimizar recursos
			M2. realizar costeo por actividad estratégica que genere valor	
			M3. determinar los mecanismos de seguimiento y optimización de costos	
		OG3 Racionalización de los gastos	M1. En base a resultados operacionales históricos definir ítems y políticas de racionalización de gastos y sus efectos.	Mayor rentabilidad
			M2. Proceder a la racionalización de gastos por ítem, actividad y proceso que tenga valor para la empresa	
		OG1. Aprovechar la capacidad instalada para satisfacer necesidades de nuevos mercados y garantizar el crecimiento	M1. Aprovechar la presencia de TAURO Micro créditos para diversificar la oferta de productos y servicios de la empresa	Generacion de ingresos
	M2. Aprovechar la capacidad instalada en el área de producción de TAURO, para generar variedad y exclusividad de productos dirigidos a diversos segmentos			
	M3. Analizar e implantar la oferta de nuevos servicios y productos.			
	M4. Evaluar las Agencias y Negocios existntes para replantear su participapción en la generación de recursos			
M1. Evaluar la factibilidad legal, técnica, comercial y				

Indicadores

Instrumentos de medida

- a. Pocos, pero significativos (especialmente pensando en los clientes)
- b. Pueden ser de tiempo, de coste, de actividad, pero mejor, de resultados.
- c. Cuantitativos o cualitativos
- d. Preferible un pequeño “sistema” de indicadores que no uno solo
- e. Fáciles de obtener
- f. Permiten introducir medidas correctoras



1. Indicadores RRHH Genéricos

Gastos de Personal

% Horas trabajadas

Número de empleados activos

Ventas x empleado

Rotación de Personal

% Retribución Variable

2. KPIs RRHH de Resultado

Productividad por empleado

Beneficio por nº de recursos

% contribución a las Ventas

% Remuneración Variable

% Horas Extras

% Contrataciones externas

3. Competencias de RRHH

Nº mejores prácticas adaptadas

Nº de habilidades Estratégicas

Competencias Clave

% de Personal no cualificado

% Titulados

4. Indicadores Motivación

Índice de Motivación

Nº de trabajadores con BONO

Índice de Satisfacción RRHH

Coste de Formación

Calidad de la Formación

Indicadores

5. Indicadores CLIMA LABORAL

% de Absentismo

Productividad

% Rotación personal

Nº de despidos voluntarios

% de Retención Talento

6. Indicadores Selección RRHH

Coste medio por Selección

Tiempo medio Selección

Nº entrevistas por reclutamiento

Recursos humanos incorporados



Iniciativas o Metas

Cada Objetivo de Gestión, tiene a su vez una o mas metas operativas que llevaran a su logro.

Las metas deben ser:

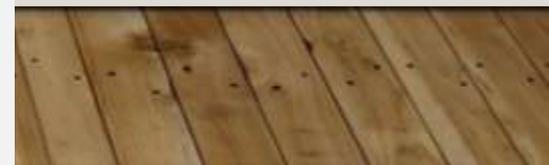
- a. Pocas, las estrictamente necesarias para alcanzar el OG.
- b. Cada meta debe tener un conjunto de acciones para su logro
- c. Los objetivos de Gestión y las Metas son parte del POA



- a. Pasos individuales o de grupo, necesarios para llegar a conseguir los objetivos operativos
- b. Permiten distribuir tareas y responsabilidades, calendario, recursos, indicadores, seguimiento y evaluación
- c. Realistas (consultar DAFO)
- d. Pueden estar encadenadas y depender unas de los resultados de la anterior (formar-proyectar-implementar...)
- e. Muy pocas (1-3). Las estrictamente necesarias

Responsables

- a. Tiene que sentirse “propietario” del proceso y participar en él desde el punto 0. Deberá rendir cuentas
- b. Con nombres y apellidos
- c. No es necesario que sean siempre los lideres



Cuadro de mando, genera el POA

				Plan Operativo Anual de RRHH 2013							Código:
											Revisión: 0
											Fecha de actualización:
AREA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS (3 años)	OBJETIVOS DE GESTION	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADORES	FECHA		RECURSOS	INSTANCIA DE COORDINACIÓN	PRESUPUESTO	
						INICIO	TERMINO				
										0	
		•									
		•									
		•									
		•									
		•									
		•									

Calendario

- a. Una fecha concreta (no un período).
- b. Permite realizar un seguimiento lo más preciso posible y reaccionar a tiempo
- c. Viable
- d. Si se planifica por 4 años, distribuir las acciones

Recursos

- a. Los elementos materiales e inmateriales necesarios para desarrollar cada una de las actividades o acciones definidas.
- b. Elementos mediante los cuales cada responsable de actividad deberá cumplir la misma.

Presupuesto

- a. Un Plan traducido a números o cuantificado
- b. Los costes totales de cada acción, o por lo menos los costes añadidos, si los hay
- c. Si la suma de los recursos necesarios no es viable, es necesario rehacer el cuadro: Calendario, Estándar, Acciones e incluso objetivos



Seguimiento y Evaluación



Seguimiento y evaluación

- Controlar permanentemente el correcto cumplimiento del PE R.H. y su cronograma
- Evaluar las acciones para tomar decisiones

Despliegue a grandes sub-sectores y áreas

- Planes sectoriales coherentes con el PERH
- Base para la estructuración del POA de R.H.
- Seguimiento, evaluación y revisión (Gantt, Planilla de seguimiento, matriz de responsabilidades).



Enfoque Sistémico

- Planes Estratégicos de cada unidad coherentes con el PE R.H. y con los otros planes Funcionales
- Seguimiento, evaluación y revisión

Seguimiento y Ejecución



R42

f3x

A	B	C	D	E					F					G					H					I					J					K					L					M					N					O					P					Q					R					S					T				
				RESULTADOS ESPERADOS Y LOGRADOS																				FECHAS PREVISTAS					FUENTES DE VERIFICACIÓN DEL INDICADOR	PRESUP. Actual(\$us.)	PRESUP. POA (\$us.)	%																																																			
				INDICADOR					NIVEL DE EJECUCION					DECISION					INICIO					FINAL																																																											
1. Generar Valor para los propietarios de la empresa. OG1. X % de crecimiento ventas en Joyería x % de crecimiento en ventas de Regalos x % de Crecimiento en ventas de Prestamos OG2. Establecer un sistema de costeo por actividad, y unidad de negocio			M1. En base a resultados históricos determinar un crecimiento ideal en las ventas en cada Unidad																																																																																
			Revisión de datos 3 últimos años	n/p	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	01.09.14	30.09.14		0	Bs 700																																																																
			Hacer calculo de % de crecimiento e informe	% Anual de Creci	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	01.10.14	31.10.14		0	Bs 100																																																																
			Revisión de Informe	% Anual de Creci	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	01.11.14	08.11.14		0	Bs 0																																																																
			Presentación y Aprobación a Propietarios	% Anual de Creci	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	10.11.14	15.11.14		0	Bs. 200																																																																
			M2. Socializar los resultados y definir estrategias por Unidad																																																																																
			Implementar Costos	% costos calcula	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	02.01.2015	31.01.2015		0	Bs. 200																																																																
			Fijar Metas	Nro. metas fijada	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	02.01.2015	31.01.2015		0	Bs. 200																																																																
			Supervisar costos y metas mensuales	mensual	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	00/01/1900	cada principio de mes		0	Bs. 200																																																																
			Verificar trimestralmente resultados	trimestral	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	00/01/1900	cada principio de cuarto, septimo y		0	Bs. 200																																																																
			M3. Implementar y verificar periódicamente los resultados.																																																																																
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	#REF!	#REF!		0	#REF!																																																																
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	#REF!	#REF!		0	#REF!																																																																
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	#REF!	#REF!		0	#REF!																																																																
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	#REF!	#REF!		0	#REF!																																																																
			M1. determinar y priorizar las actividades que generan valor para ser costeadas																																																																																
				#REF!	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	#REF!	#REF!		0	#REF!																																																																
				#REF!	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	#REF!	#REF!		0	#REF!																																																																
				#REF!	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	#REF!	#REF!		0	#REF!																																																																
				#REF!	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	#REF!	#REF!		0	#REF!																																																																
M2. realizar costeo por actividad estratégica que genere valor																																																																																			
	#REF!	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	#REF!	#REF!		0	#REF!																																																																			
	#REF!	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	#REF!	#REF!		0	#REF!																																																																			
	#REF!	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	#REF!	#REF!		0	#REF!																																																																			
	#REF!	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	#REF!	#REF!		0	#REF!																																																																			
M3. determinar los mecanismos de seguimiento y optimización de costos																																																																																			
	#REF!	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	#REF!	#REF!		0	#REF!																																																																			
	#REF!	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	#REF!	#REF!		0	#REF!																																																																			
	#REF!	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	#REF!	#REF!		0	#REF!																																																																			

Seguimiento y Evaluación GANTT

R15		fx =SI(Y(R\$6>=\$BA15;R\$6<=\$BB15);1;0)		D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V				
				ACTIVIDAD	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL									
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
				M1. En base a resultados históricos determinar un crecimiento ideal en las ventas en cada Unidad																						
				Revisión de datos 3 últimos años																						
				Hacer calculo de % de crecimiento e informe																						
				Revisión de Informe																						
				Presentación y Aprobación a Propietarios																						
				M2. Socializar los resultados y definir estrategias por Unidad																						
				Establecer formulas x tipo de productos																						
				#REF!																						
				Sacar costos por productos																						
				Presentación y Aprobar de Costos por Propietarios																						
				M3. Implementar y verificar periódicamente los resultados.																						
				Implementar Costos																						
				Fijar Metas																						
				Supervisar costos y metas mensuales																						
				Verificar trimestralmente resultados																						
				M1. determinar y priorizar las actividades que generan valor para ser costeadas																						
				0																						
				0																						
				0																						
				0																						
				M2. realizar costeo por actividad estratégica que genere valor																						
				0																						
				0																						

valor para los propietarios de la empresa,

OG1. X % de crecimiento ventas en Joyería
 x % de crecimiento en ventas de Regalos
 x % de Crecimiento en ventas de Prestamos

sistema de costeo por actividad de negocio

Evaluación, retroalimentación y nueva planificación

Revisión, retroalimentación y siguientes vueltas de trabajo
En base a la variación del nivel de ejecución de los planes
Elaborar el nuevo Plan Estratégico Institucional y nuevos planes sectoriales, nuevos planes de las Unidades Ejecutorias

si no están dispuestos a dejarlo correr todo el camino...., por favor!

RESULTADOS ESTRATÉGICOS

	LIDERES	PERSONAS	RECURSOS	ACCION
PLAN RRHH		PERSONAS	RECURSOS	ACCION
PLAN RRHH	LIDERES		RECURSOS	ACCION
PLAN RRHH	LIDERES	PERSONAS		ACCION
PLAN RRHH	LIDERES	PERSONAS	RECURSOS	
PLAN RRHH	LIDERES	PERSONAS	RECURSOS	ACCION

CONFUSIÓN

ANSIEDAD

LENTITUD

FRUSTRACIÓN

SUEÑOS

ÉXITO

Cuadro de Mando Integral

Sociedad S.A.

- Formulación
- Mapa Estratégico
- Objetivos Estratégicos
- Indicadores - detalle
- Indicadores - global
- Iniciativas
- Diagrama de Gantt
- Responsables
- Overview
- Configuración

Julio 2009

Opciones de Compra

ESTADO

- El valor a fecha supera su meta.
- El valor a fecha iguala su meta.
- El valor a fecha es inferior a su meta.

TENDENCIA

- Variación positiva sobre mes anterior.
- Variación constante sobre mes anterior.
- Variación negativa sobre mes anterior.

eVisualReport ©

Cuadro de Mando Integral

MISION:

"Nuestra misión es atender las necesidades de los clientes con el objetivo de ofrecer servicios de máxima calidad en el campo de"

VISION:

"Nuestra visión es ser centro de referencia en nuestro campo de actuación, con clara vocación por la excelencia basada en conocimiento, innovación y calidad."

RETOS ESTRATÉGICOS:

- Nº 1 - Crecimiento rentable sostenido
- Nº 2 - Liderazgo geográfico y de mercado
- Nº 3 -

Mapa Estratégico



Causa Efecto

Sociedad S.A.

- Formulación
- Mapa Estratégico
- Objetivos Estratégicos
- Indicadores - detalle
- Indicadores - global
- Iniciativas
- Diagrama de Gantt
- Responsables
- Overview
- Configuración

Julio 2009

Opciones de Compra

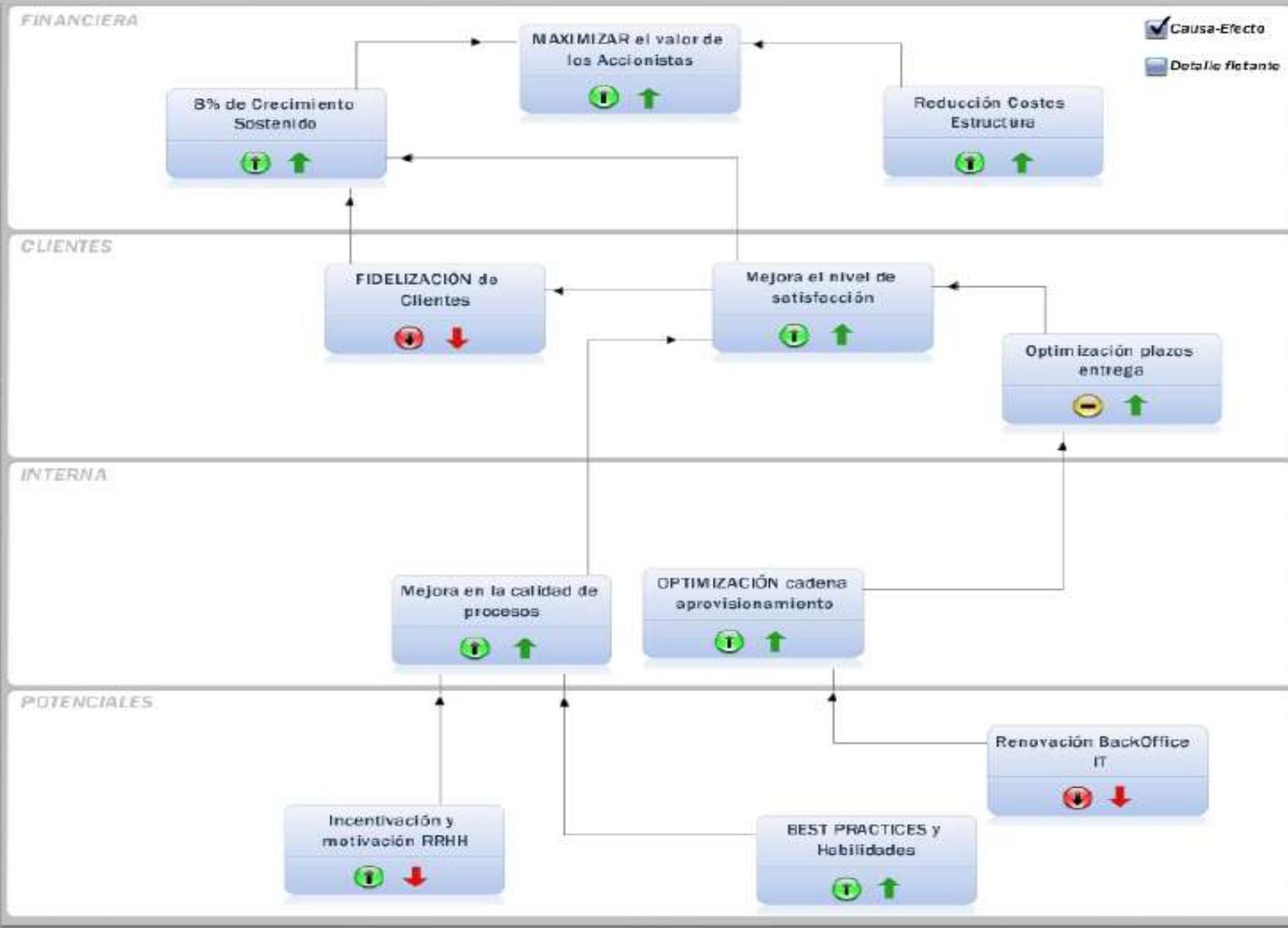
ESTADO

- El valor a fecha supera su meta.
- El valor a fecha iguala su meta.
- El valor a fecha es inferior a su meta.

TENDENCIA

- Variación positiva sobre mes anterior.
- Variación constante sobre mes anterior.
- Variación negativa sobre mes anterior.

eVisuaReport ©



Objetivos Estratégicos

Sociedad S.A.

- Formulación
- Mapa Estratégico
- Objetivos Estratégicos**
- Indicadores - detalle
- Indicadores - global
- Iniciativas
- Diagrama de Gantt
- Responsables
- Overview
- Configuración

Julio 2009

Opciones de Compra

ESTADO

- El valor a fecha supera su meta.
- El valor a fecha iguala su meta.
- El valor a fecha es inferior a su meta.

TENDENCIA

- Variación positiva sobre mes anterior.
- Variación constante sobre mes anterior.
- Variación negativa sobre mes anterior.

eVisualReport ©

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

8% de Crecimiento Sostenido

Objetivo Estratégico	Responsable	Estado	Tend	Perspectiva	Objetivo relacionado
8% de Crecimiento Sostenido	Director C*			FINANCIERA	MAXIMIZAR el valor de los Accionistas

Indicadores	Responsable	Estado	Tend	Valor Real	Valor Meta	Unidad	Peso%
Crecimiento Ventas	Dº Comercial			18,00	16,00	%	50%
Nº de clientes nuevos	Dº CRM			1.200,00	1.100,00	nº	30%
Ventas en nuevos segmentos	Dº Comercial			2.400,00	3.520,00	KC	20%

Iniciativas	Responsable	Estado	Comienzo	Fin	Presupuesto
Expansión zona Norte	Dº Comercial		21-feb-09	27-oct-09	100 k€
Concentración zona Centro	Dº Comercial		24-feb-09	03-dic-09	300 k€
Campaña de comunicación	Dº Comercial		24-nov-09	27-feb-10	1,5 MM€

Descripción del objetivo:

Para conseguir una posición líder dentro del mercado es necesario crecer a un ritmo del 8% anual.



Indicadores

Sociedad S.A.		INDICADORES		Valor Real	Valor Meta	Unidad	Peso%	OBJETIVO ESTRATEGICO
	↑	Crecimiento Ventas	18,00	16,00	%	50%	8% de Crecimiento Sostenido	
	↑	Nº de clientes nuevos	1.200,00	1.100,00	nº	30%	8% de Crecimiento Sostenido	
	↑	Ventas en nuevos segmentos	2.400,00	3.520,00	KC	20%	8% de Crecimiento Sostenido	
	↑	Flujo libre de Caja	16.500,00	15.000,00	€	100%	MAXIMIZAR el valor de los Accionistas	
	↑	% Costes Estructura s/ Ventas	17,01	24,30	%	100%	Reducción Costes Estructura	
	↓	Tiempo medio de Retención	3,00	3,70	días	50%	FIDELIZACIÓN de Clientes	
	↓	Índice Repetición Compra	70,00	125,00	nº	50%	FIDELIZACIÓN de Clientes	
	↑	% Quejas	1,20	1,00	%	50%	Mejora el nivel de satisfacción	
	↑	nº incidencias	31,00	31,00	nº	50%	Mejora el nivel de satisfacción	
	↑	Media nº días entrega	66,00	66,00	nº	100%	Optimización plazos entrega	
	↑	Índice de control und	5,70	5,60	nº	50%	Mejora en la calidad de procesos	
	↑	Nº quejas calidad	1,30	1,00	und	50%	Mejora en la calidad de procesos	
	↑	% entrega en tiempo	96,00	96,00	%	50%	OPTIMIZACIÓN cadena aprovisionamiento	
	↓	Días stock	32,10	32,00	días	50%	OPTIMIZACIÓN cadena aprovisionamiento	
	↓	Rotación Recurso H.	2,60	2,50	%	50%	Incentivación y motivación RRHH	

- Sociedad S.A.
- Formulación
- Mapa Estratégico
- Objetivos Estratégicos
- Indicadores - detalle
- Indicadores - global**
- Iniciativas
- Diagrama de Gantt
- Responsables
- Overview
- Configuración

Julio 2009

Opciones de Compra

ESTADO

- El valor a fecha supera su meta.
- El valor a fecha iguala su meta.
- El valor a fecha es inferior a su meta.

TENDENCIA

- Variación positiva sobre mes anterior.
- Variación constante sobre mes anterior.
- Variación negativa sobre mes anterior.

Diagrama de Gantt

Objetivos

1.- 8% de Crecimiento Sostenido

Iniciativas

1.- Expansion zona Norte

Iniciativas \ Actividades



Actualizado: Julio-09

Zoom escala

Hoy



Responsables

Sociedad S.A. ▼

- Formulación
- Mapa Estratégico
- Objetivos Estratégicos
- Indicadores - detalle
- Indicadores - global
- Iniciativas
- Diagrama de Gantt
- **Responsables**
- Overview
- Configuración

Julio ▼ 2009 ▼

Opciones de Compra

ESTADO

- El valor a fecha supera su meta.
- El valor a fecha iguala su meta.
- El valor a fecha es inferior a su meta.

TENDENCIA

- Variación positiva sobre mes anterior.
- Variación constante sobre mes anterior.
- Variación negativa sobre mes anterior.

eVisualReport ©

Responsables
Objetivos

Controller ▼
Reducción Costes Estructura ▼

Objetivo Estratégico	Responsable	Estado	Tend	Perspectiva	Objetivo relacionado
8% de Crecimiento Sostenido	Director C°			FINANCIERA	MAXIMIZAR el valor de los Accionistas

Indicadores	Responsable	Estado	Tend	Valor Real	Valor Meta	Unidad	Peso%
Crecimiento Ventas	D° Comercial			18,00	16,00	%	50%
N° de clientes nuevos	D° CRM			1.200,00	1.100,00	n°	30%
Ventas en nuevos segmentos	D° Comercial			2.400,00	3.520,00	K€	20%

Iniciativas	Responsable	Estado	Comienzo	Fin	Presupuesto
Expansión zona Norte	D° Comercial	80% 	21-feb-09	27-oct-09	
Concentración zona Centro	D° Comercial	100% 	24-feb-09	03-dic-09	6 MMC
Campaña de comunicación	D° Comercial		24-nov-09	27-feb-10	

Descripción del objetivo:

Para conseguir una posición líder dentro del mercado es necesario crecer a un ritmo del 8% anual.

Seguimiento - Over View

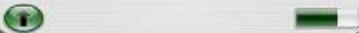
FINANCIERA

Enfoque Ejes
0.4

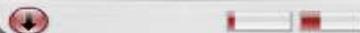
8% de Crecimiento Sostenido



Maximizar el valor de los Accionistas



Reducción Costes Estructura

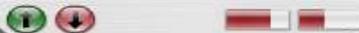


Actualización:
julio-09

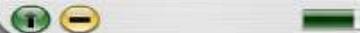
?

CLIENTES

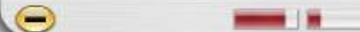
Fidelización de Clientes



Mejora el nivel de satisfacción

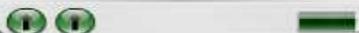


Optimización plazos entrega

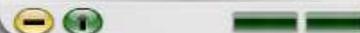


INTERNA

Mejora en la calidad de procesos

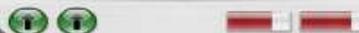


Optimización cadena aprovisio.

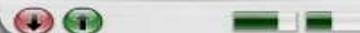


POTENCIALES

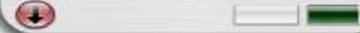
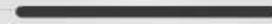
Incenticación y motivación RRHH



Best Practices y Habilidades



Renovación BackOffice IT



cainco
CAMARA DE INDUSTRIA COMERCIO
SERVICIOS Y TURISMO DE SANTA CRUZ - BOLIVIA



*¡¡GRACIAS
POR SU
ATENCIÓN !!*

*Y... ÉXITO
EN SUS
ACCIONES!!*