



**Centro Nacional
de Productividad**
C O L O M B I A
Producimos Resultados

SISTEMA DE GESTION CORPORATIVO Y SUS DIMENSIONES

Enero 2011

OBJETIVO GENERAL

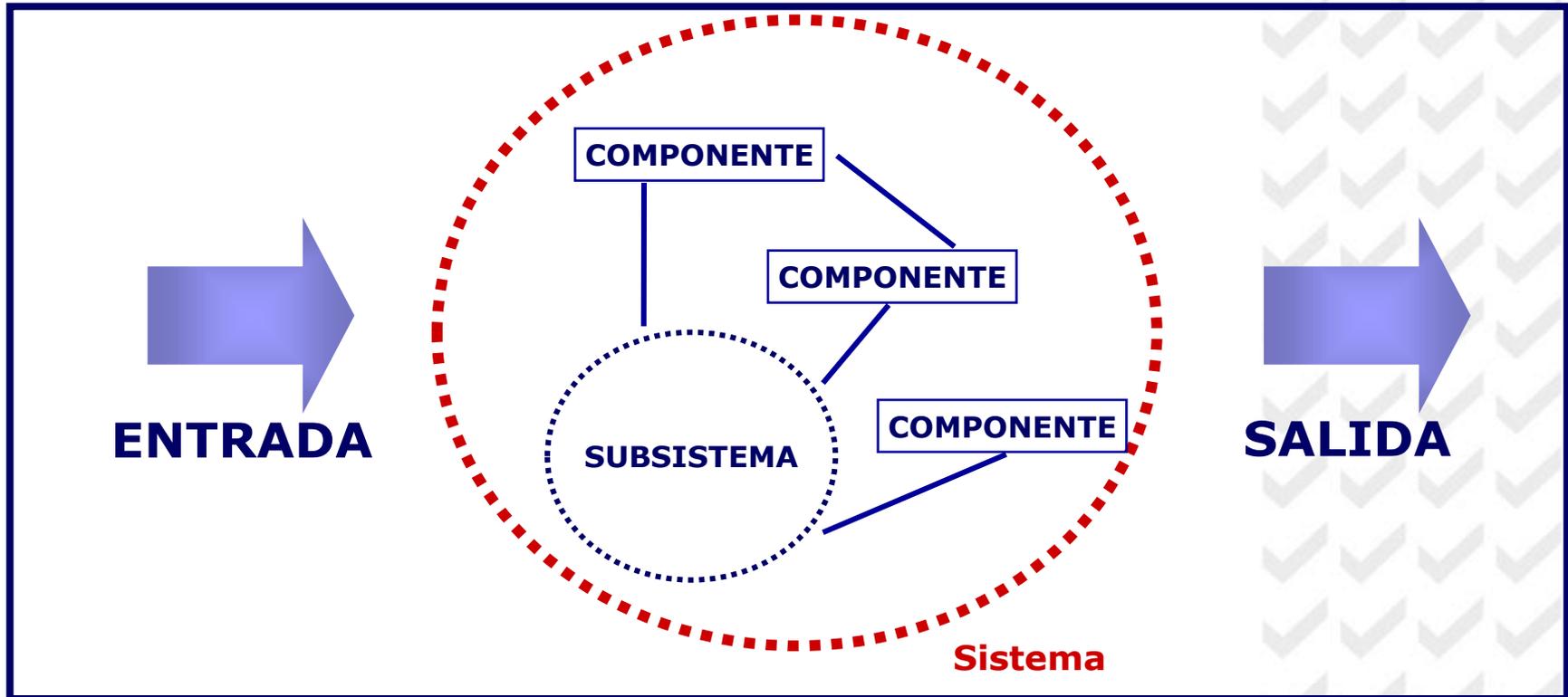
Compartir con los participantes el entendimiento, la importancia y la utilidad de desarrollar un sistema de gestión corporativo, con los métodos, herramientas necesarios para el logro de los resultados.



**Centro Nacional
de Productividad**
C O L O M B I A
Producimos Resultados

CONCEPTOS DE GESTION

DEFINICIÓN DE CONCEPTO DE SISTEMA



SUPERSISTEMA

- Conjunto de partes o elementos íntimamente organizados y relacionados que interactúan entre si para lograr un objetivo.
- Todo sistema tiene por lo menos una función específica.

ENTORNO EMPRESARIAL



RSE



PARTES INTERNAS INTERESADAS

Empleados

Cientes Internos

Socios



PARTES EXTERNAS INTERESADAS

Proveedores

Mercado Proveedor

Sociedad en General

Mercado Amplio

Gobierno

Mercado Amplio

Acreedores

Mercado Financiero

Cientes

Mercado Consumidor



RSE



METAS DE LA EMPRESA



- Ingresos
- Costos y Gastos
- Entrega
 - Cantidad
 - Plazo
 - Lugar
- Calidad
- Moral
- Seguridad
- Medio Ambiente



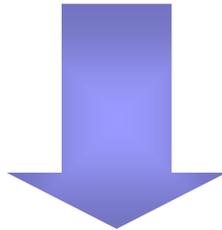
**I
N
D
I
C
A
D
O
R
E
S**

Concepto de Gerenciar

Que es Gerenciar?

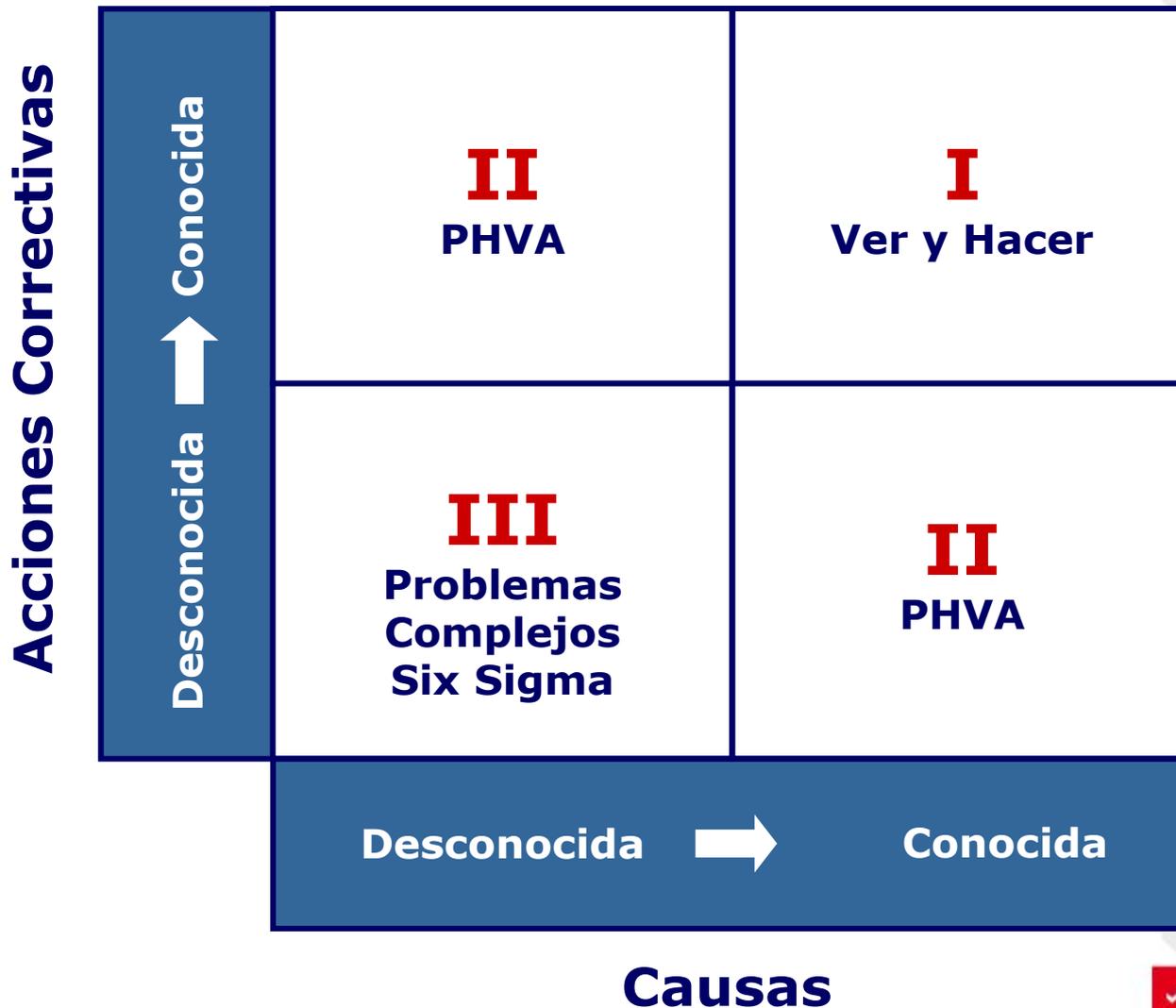
Que es Gerenciar?

Gerenciar es Alcanzar METAS



Alcanzar METAS es resolver Problemas

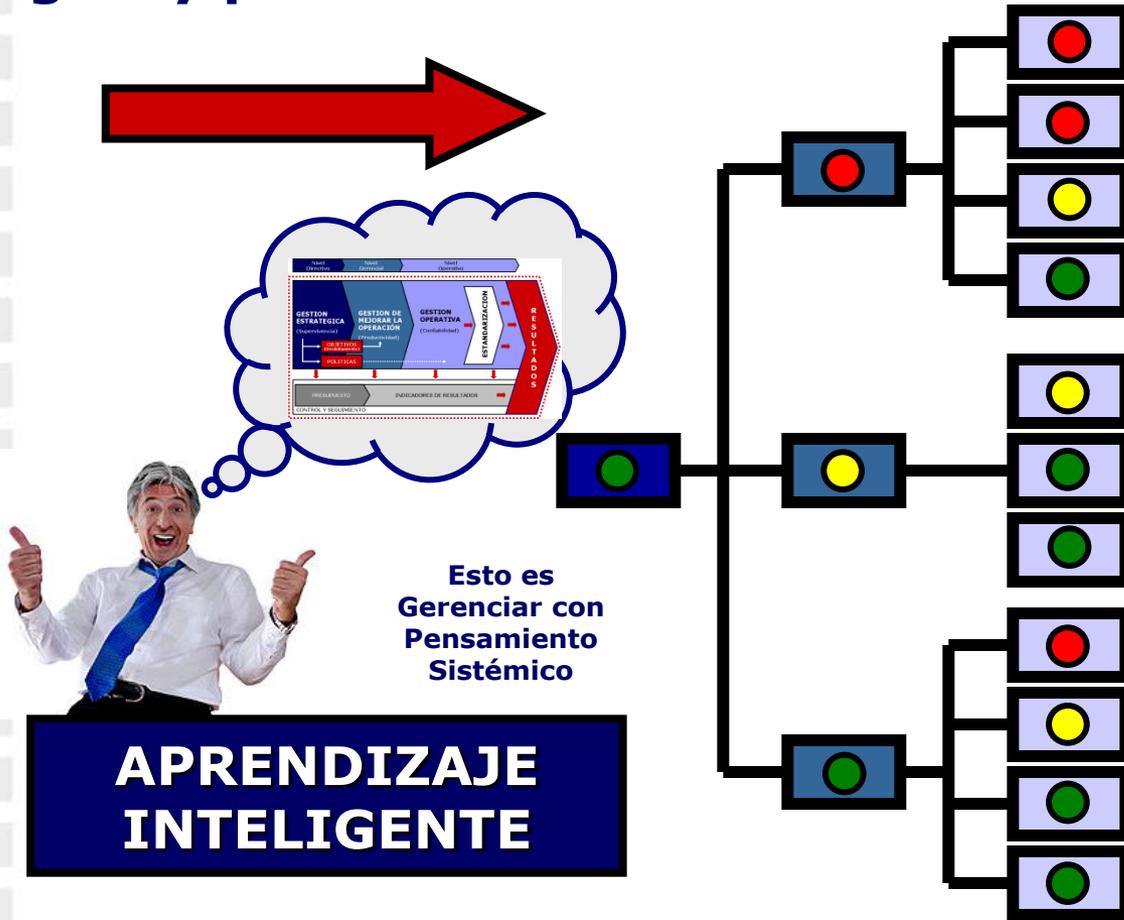
LOS 4 TIPOS DE PROBLEMAS



Debemos adoptar el Pensamiento Sistémico

Estructura de Observación lógica y por desdoblamiento

Estructura de Observación ilógica y aleatoria



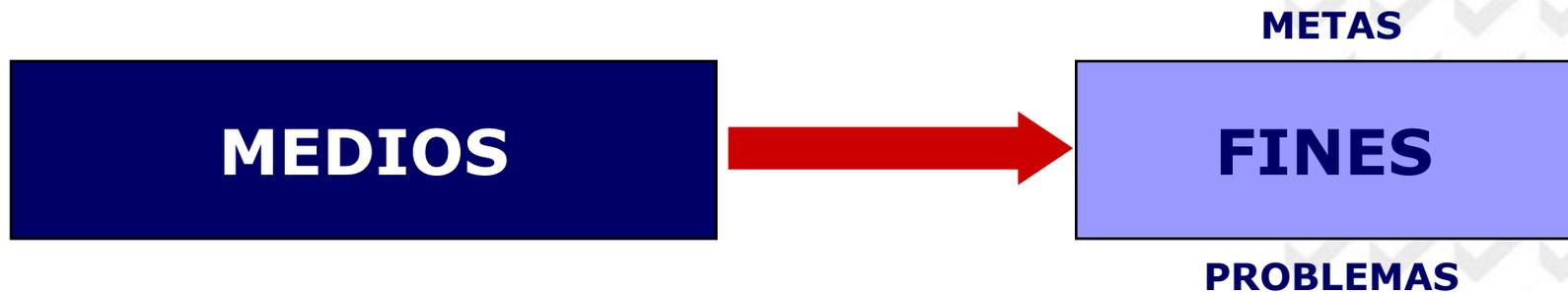
Esto es Gerenciar con Pensamiento Sistémico

APRENDIZAJE INTELIGENTE

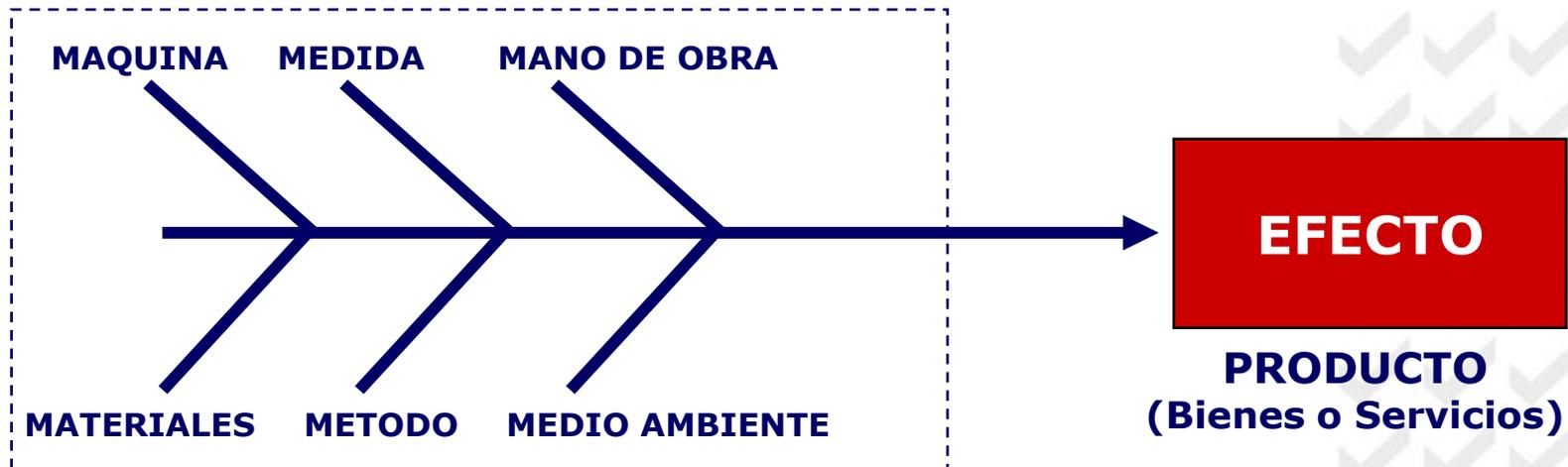
APRENDIZAJE MUY DIFÍCIL

DEFINICIÓN DE CONCEPTO DE MEDIOS Y FINES

CONCEPTO DE MEDIOS Y FINES
1943 – Abraham Maslow



ANALISIS CAUSA - EFECTO
1943 - Kouro Ishikawa



CONCEPTO DE PROCESO

EN QUE METAS DEBO ENFOCARME?

- **Metas enfocadas en los Fines**
- **Enfocar los esfuerzos en las Metas Críticas**

Clave:

Para definir una Meta es necesario analizar el comportamiento histórico del problema.

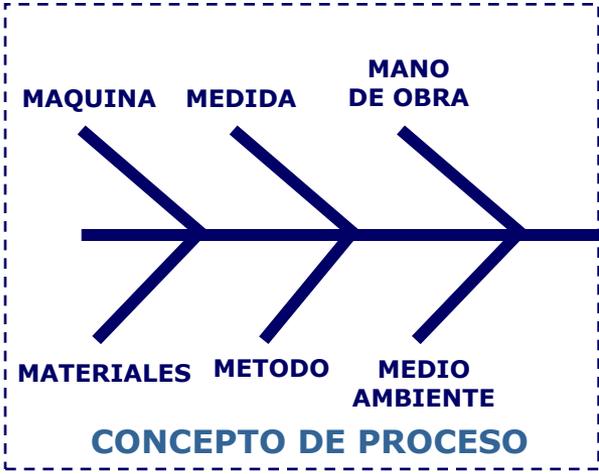
VISIÓN GERENCIAL DEL PROCESO

AUTORIDAD

RESPONSABILIDAD

PROCESOS

METAS



RESULTADOS

PRODUCTO
(Bienes o Servicios)

SATISFACCION DEL CLIENTE

Bienes o Servicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingresos ▪ Calidad Intrínseca ▪ Costo ▪ Entrega
Expectativas & Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad - Lugar - Tiempo
E = R	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguridad ▪ Moral

INDICADORES DE CONTROL

OBJETIVO

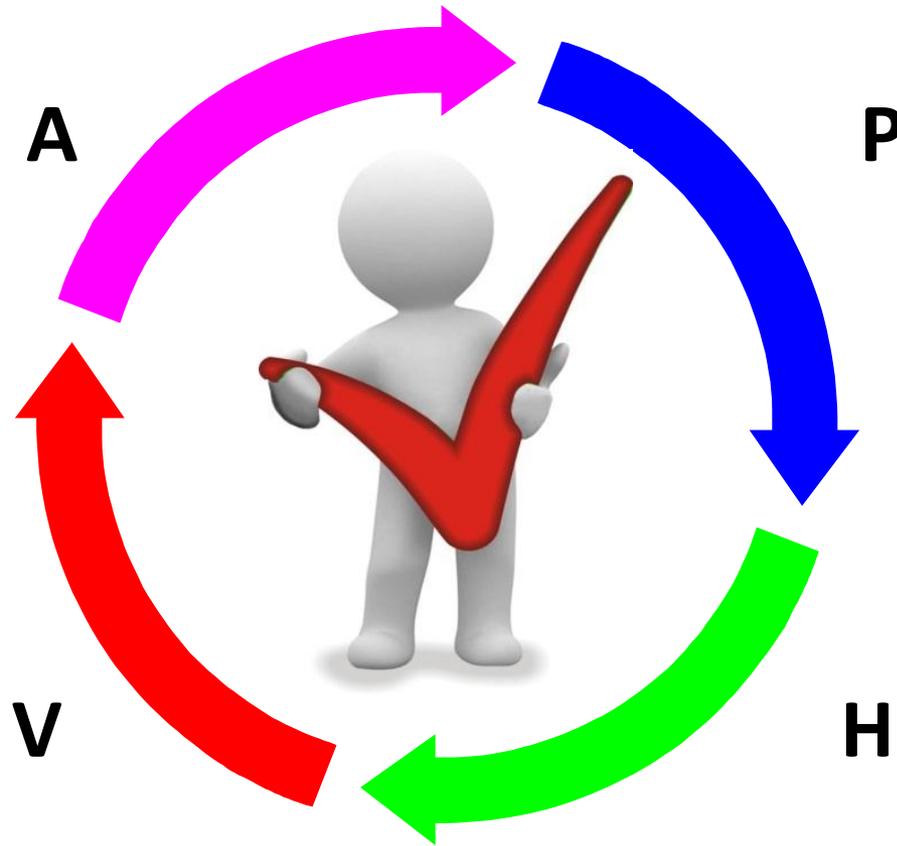
AREA GERENCIAL A SU CARGO

INDICADORES DE VERIFICACIÓN

MEDIOS

FINES

Método de Gerencia



Método de Gerencia

**Actuar
Correctivamente**

A

**Definir
las Metas**

P

**Definir las acciones
que Permitirán
Alcanzar
las Metas
Propuestas**



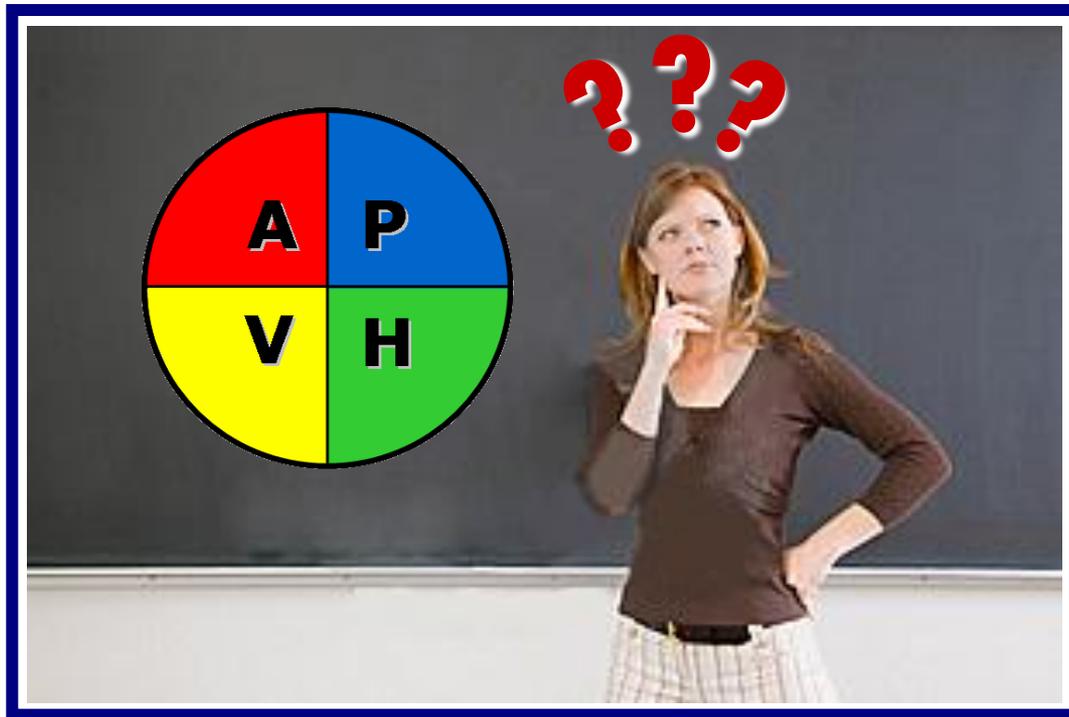
V

**Verificar los
Resultados de la
Tarea Ejecutada**

H

**Educar y
Entrenar**

**Ejecutar las
Tareas y
Recolectar
Datos**

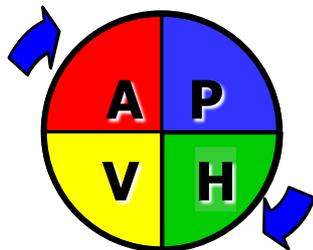


**Y SOLO
METODO?**

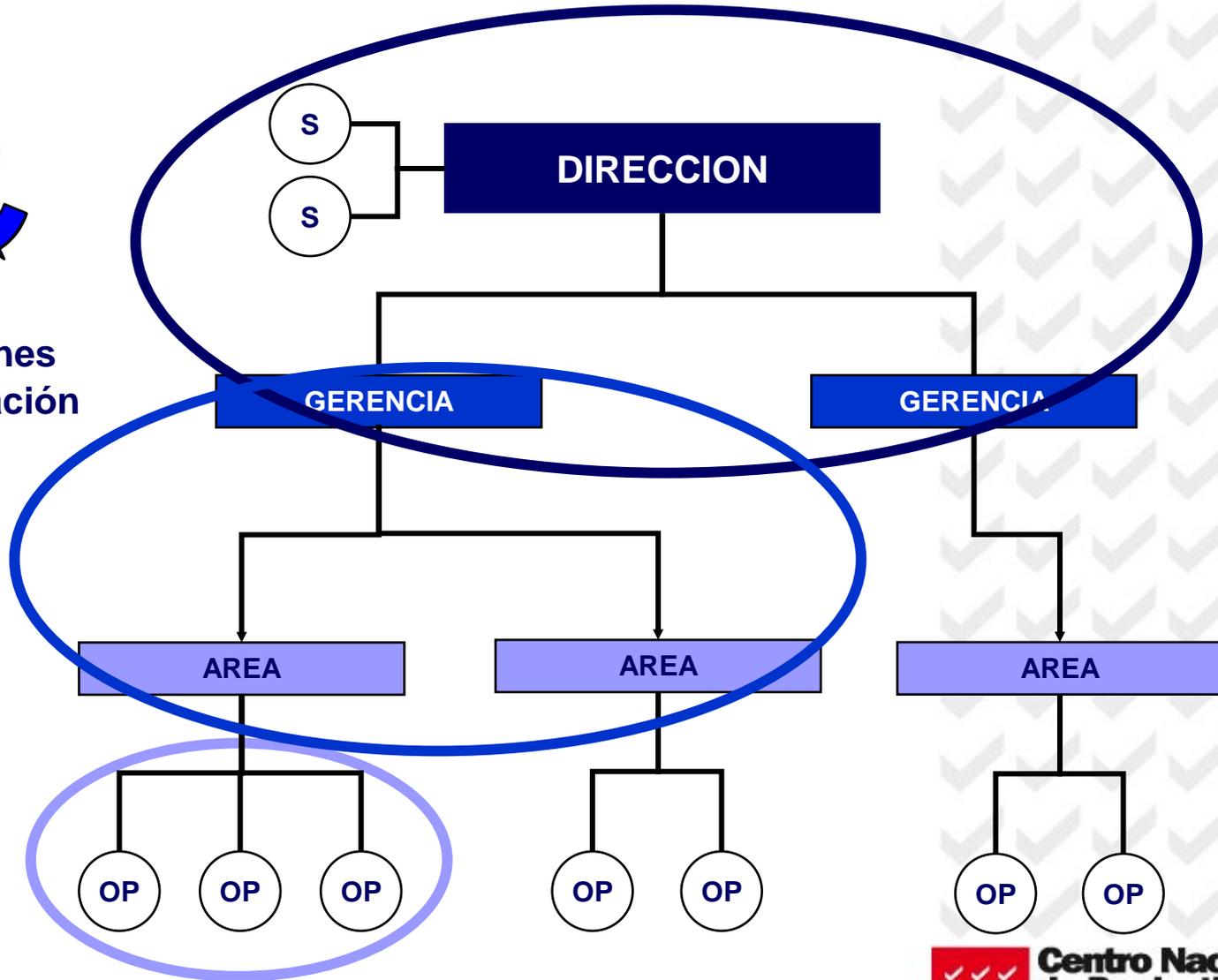
FACTORES CLAVE DE ÉXITO



Reuniones de Seguimiento y Control

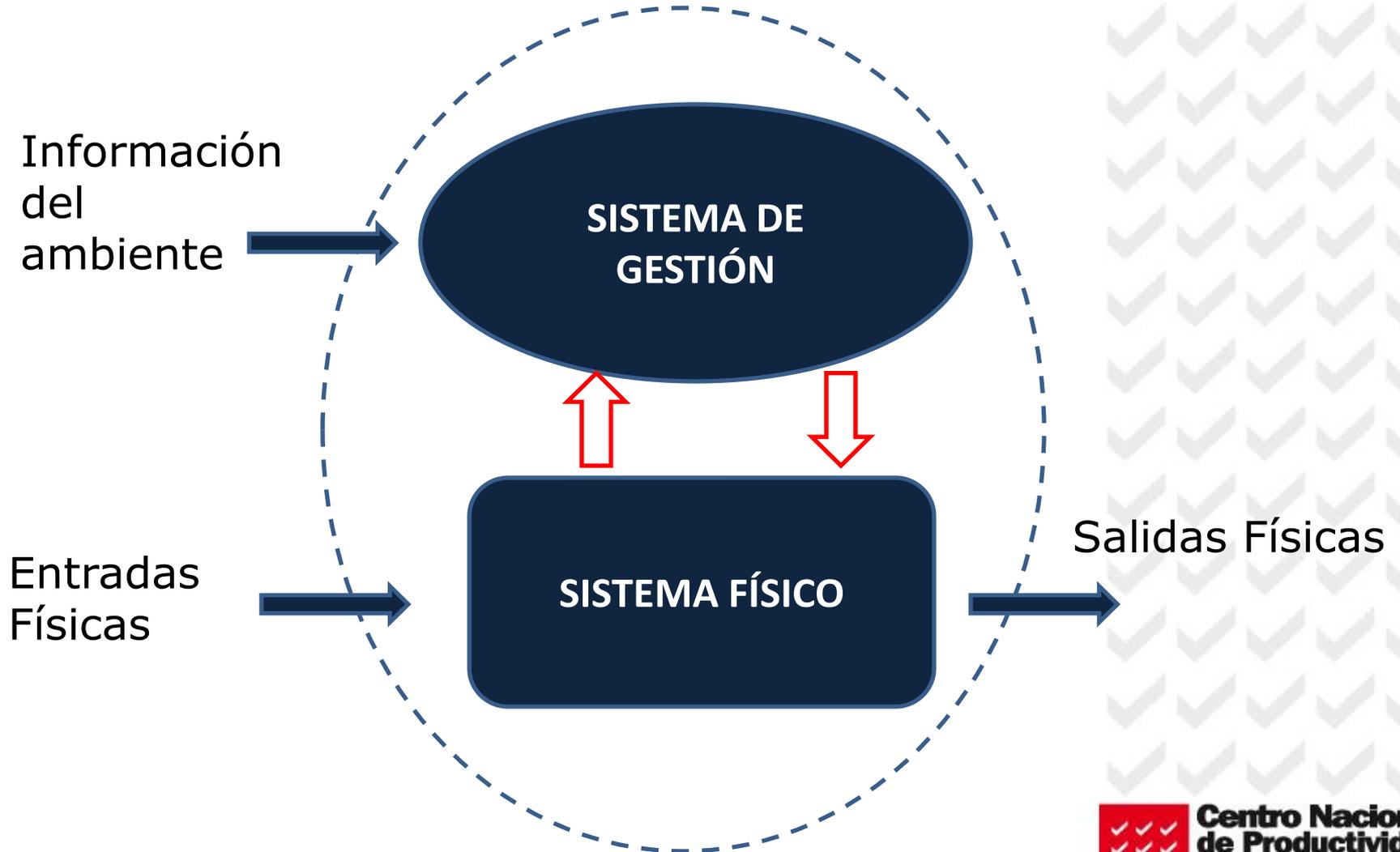


Análisis y Reuniones Formales de evaluación de Resultados

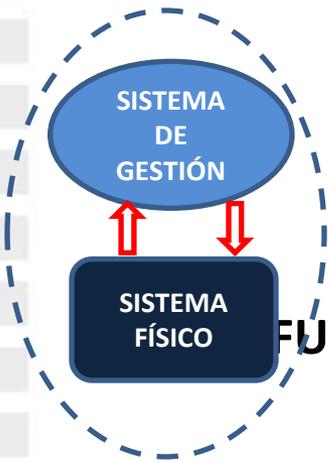


DESDOBLAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN

SISTEMA EMPRESARIAL

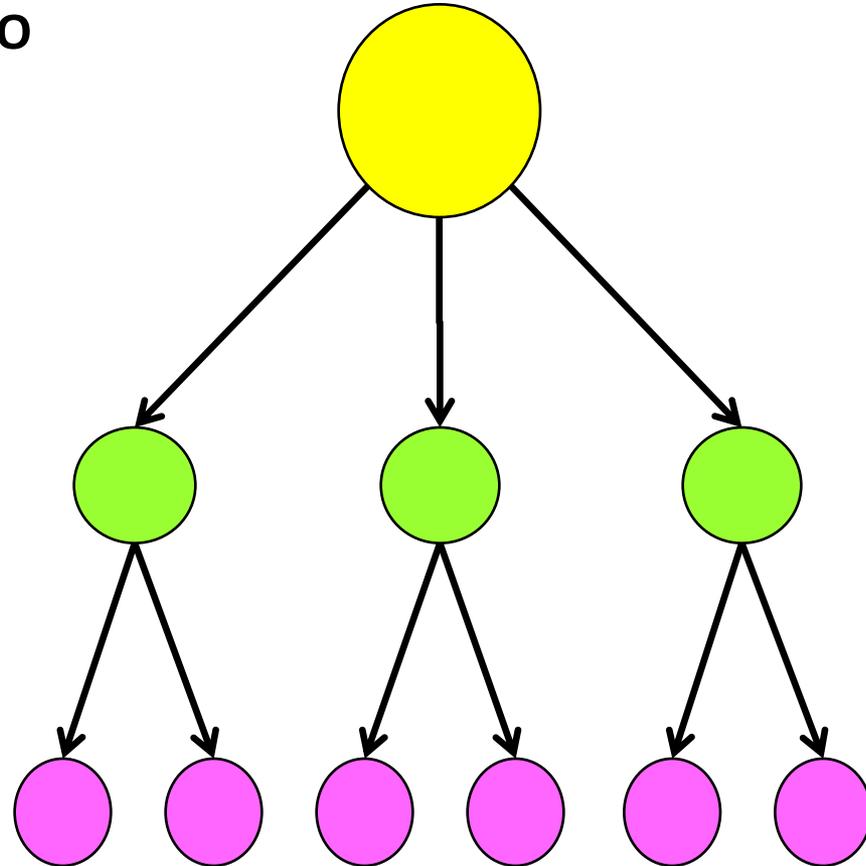


NIVELES DE GESTIÓN



PRESENTE

FUTURO



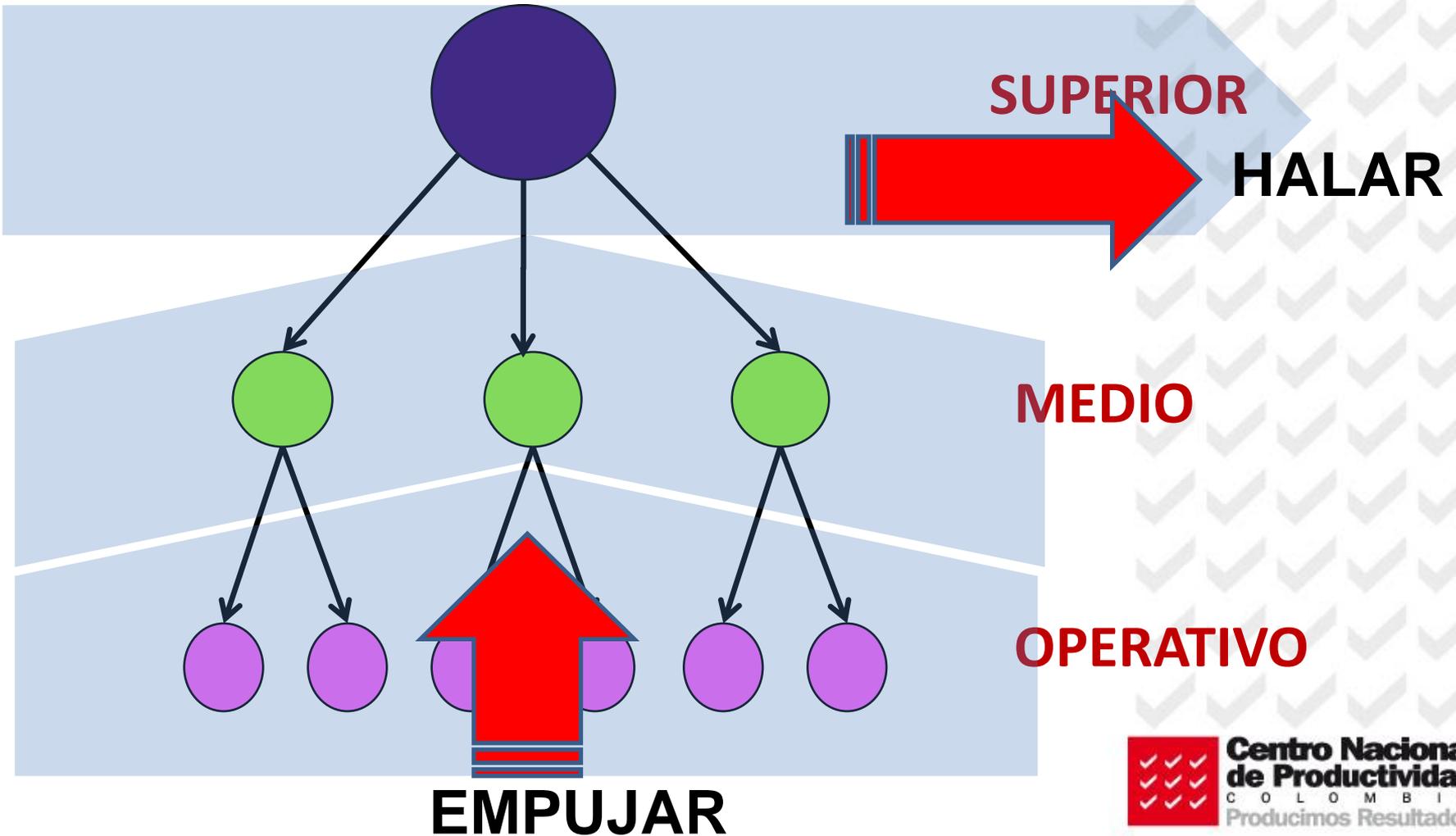
SUPERIOR

MEDIO

OPERATIVO

NIVELES DE GESTIÓN

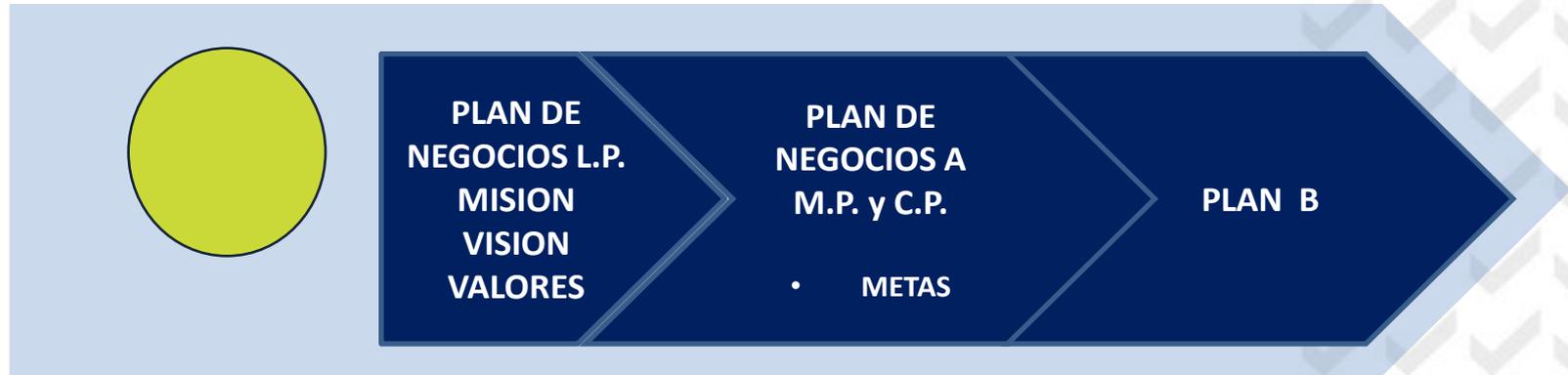
PRESENTE-----> FUTURO



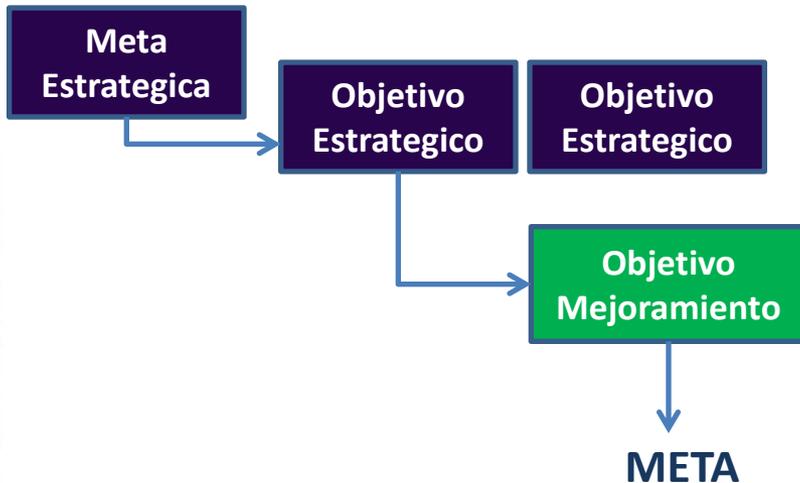
DIMENSIONES DE LA GESTION

NIVEL SUPERIOR

PRESENTE =====> FUTURO

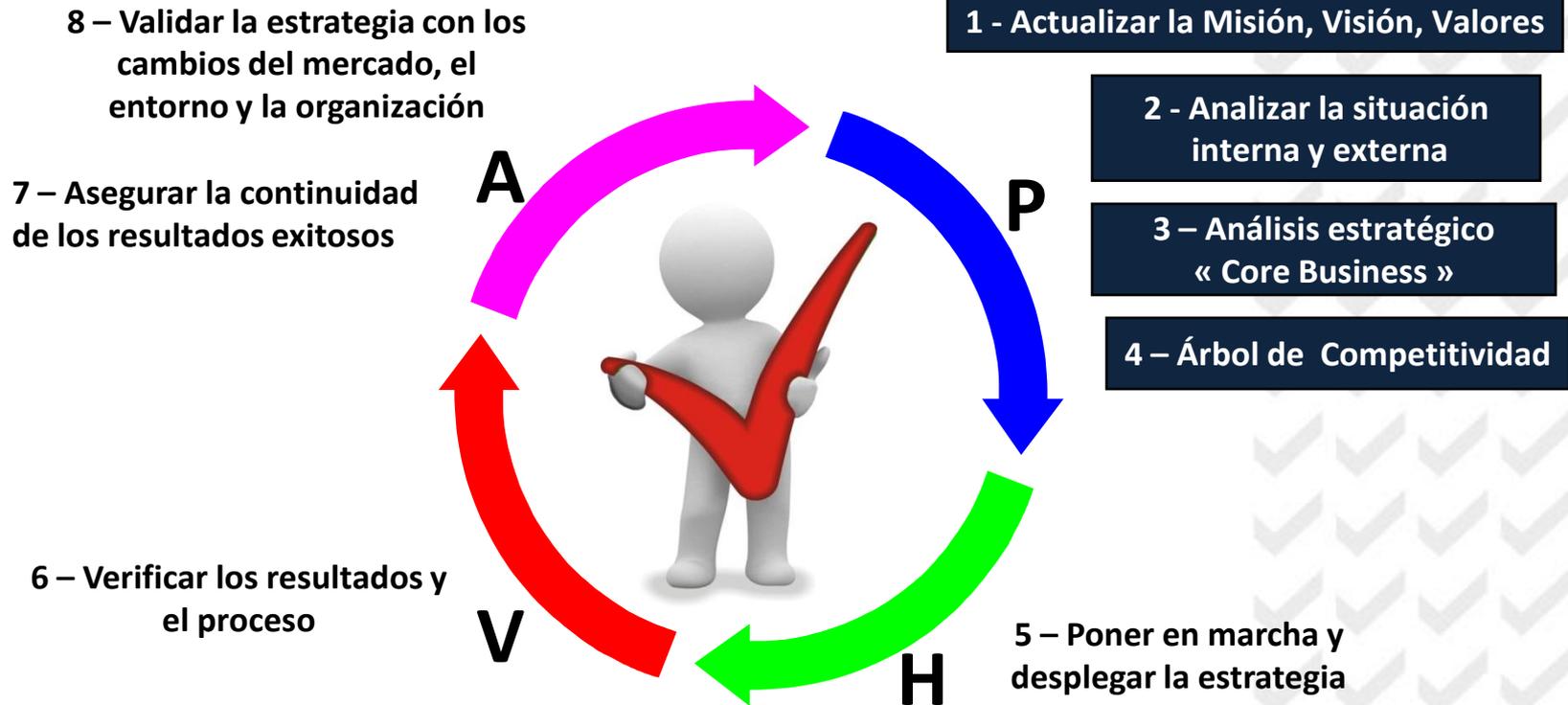


H
A
L
A
R



DIMENSIONES DE LA GESTION

MODELO DE GESTION ESTRATEGICA



DEFINICIÓN DE LA CADENA DE VALOR

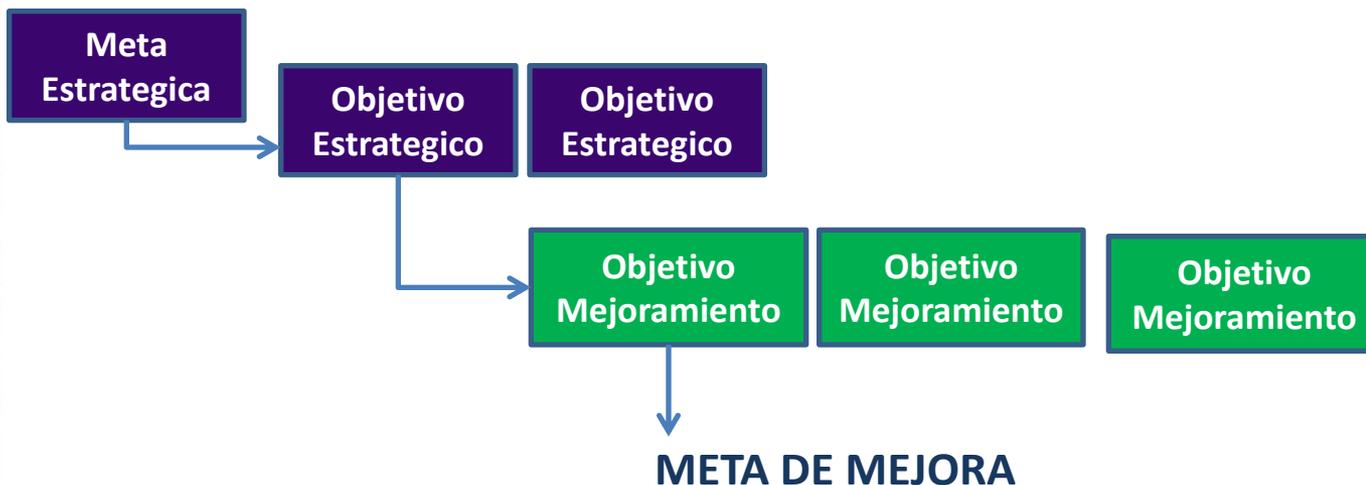
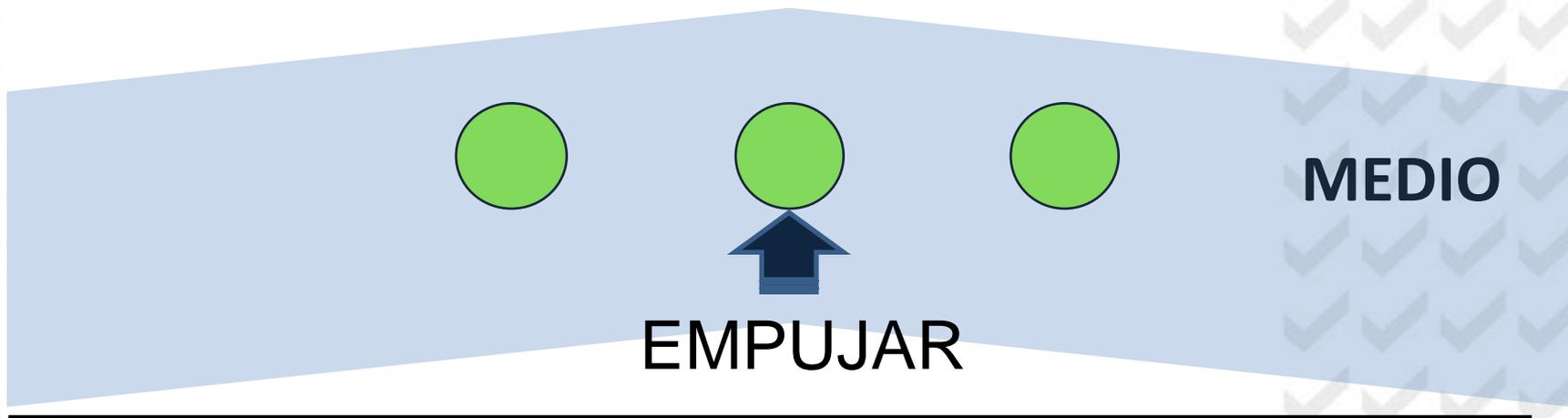


TABLERO DE CONTROL ESTRATÉGICO

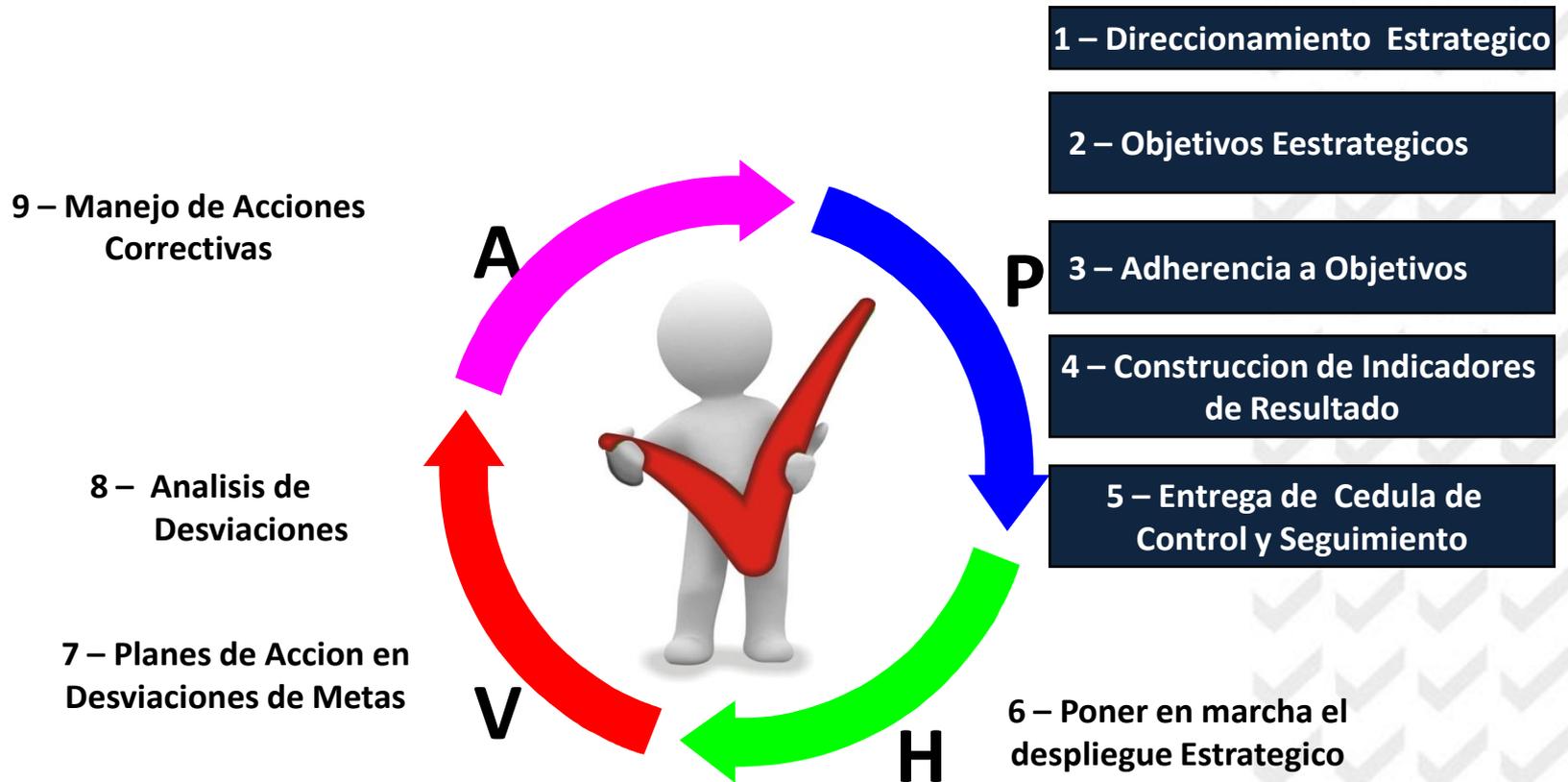
Perspectiva	Item_Control	META	REAL
Financiera	VEA 2010	275	279
Financiera	EBITDA 2010	3700	3,765
Financiera	Costo Total Operacional	640	646
Financiera	Ventas consolidadas (USD)	21410	23,592
Mercado	Ventas domesticas	14720	15,864
Mercado	Indice de Cumplimiento	92,5	91,6
Mercado	Encuesta de Satisfaccion de Clientes	4,2	4,06
Mercado	Margen de Contribución US\$ (Miles)	92,4	103,01
Procesos Internos Claves	Produccion Vendible Total 2010	19,5	20,170
Procesos Internos Claves	Rechazos Totales	14,02	13,85
Procesos Internos Claves	Costo Directo Manufactura (CDM)	490	488
Procesos Internos Claves	Índice de frecuencia de Reclamos	6,2	7,4
Procesos Internos Claves	Costo Logistica por Tonelada Vendida	92	89
Procesos Internos Claves	Indice de Frecuencia de Accidentalidad (IFA)	2,4	1,97
Procesos Internos Claves	Matriz de Objetivos Ambientales (MOA)	64,7	63,3
Procesos Internos Claves	% Cumplimiento Plan RSE	100	100
Procesos Internos Claves	Nivel de Compras comunidades vecinas Planta 2	100	100
Capitales Estratégicos	Plan de Desarrollo Cargos Clave y alto potencial	100	100
Capitales Estratégicos	Retencion Personal Cargos Clave y Alto potencial	0	0
Capitales Estratégicos	Consolidar el Sistema Integral de Gestión (Beneficios US\$ GDD)	660	710
Capitales Estratégicos	Gestión del conocimiento - (No. Iniciativas)	80	60
Capitales Estratégicos	Potencializar la Inversión en Tecnología Informática	100	47

DIMENSIONES DE LA GESTION

NIVEL MEDIO

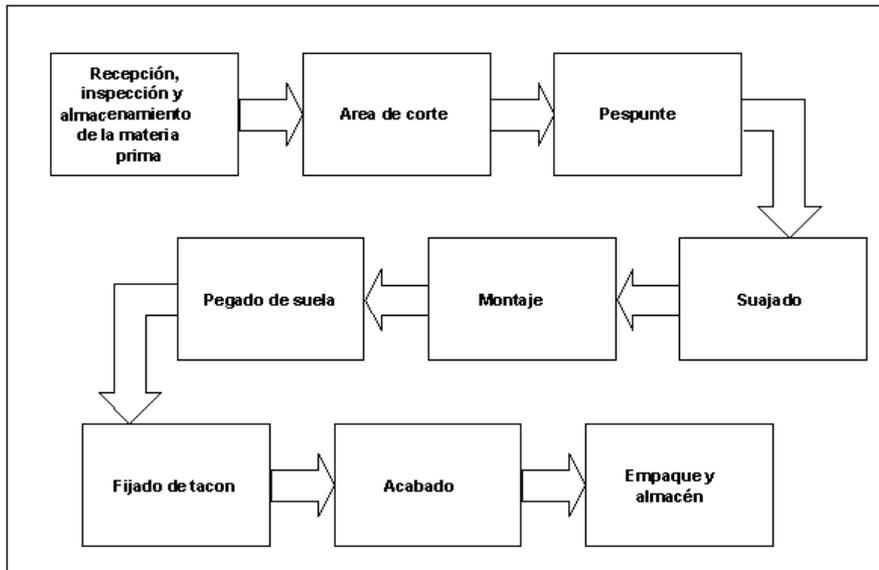


DESDOBLAMIENTO ADMINISTRATIVO

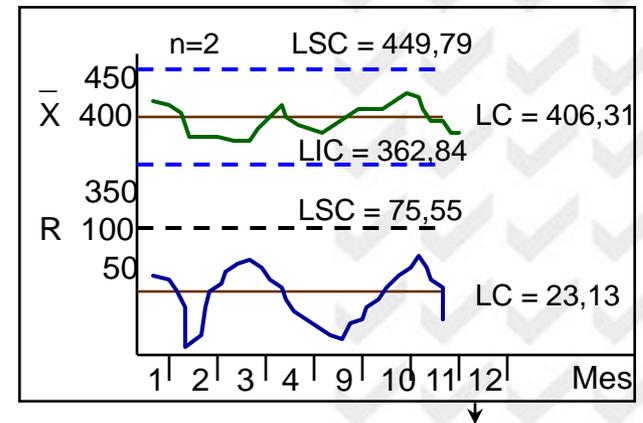


Establecer los Procesos Claves

Procesos

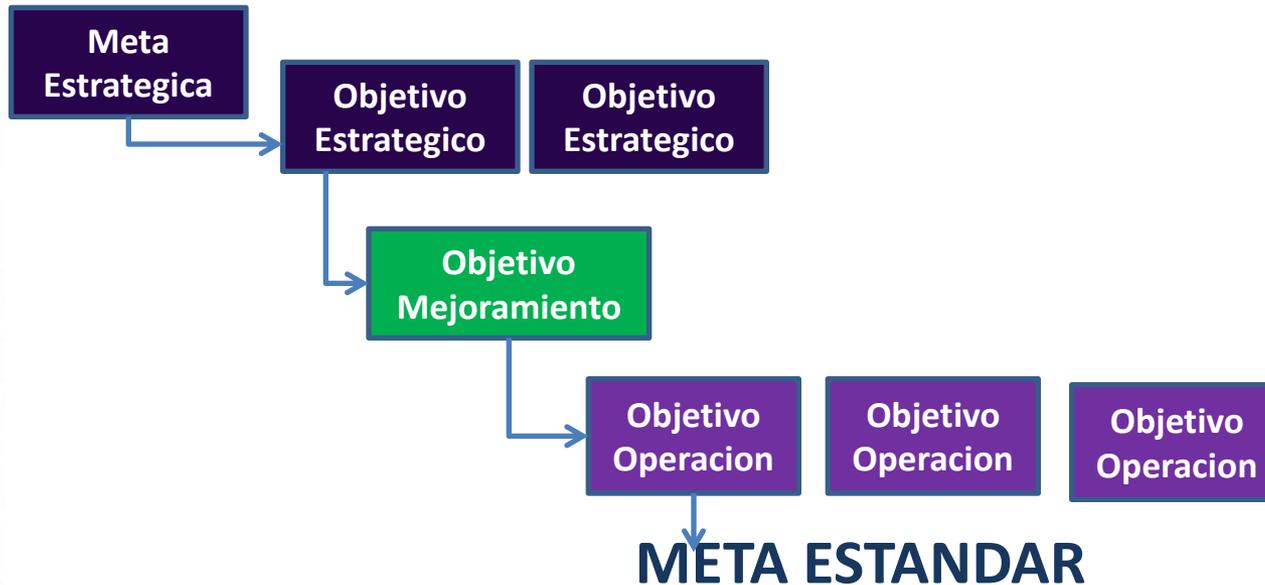
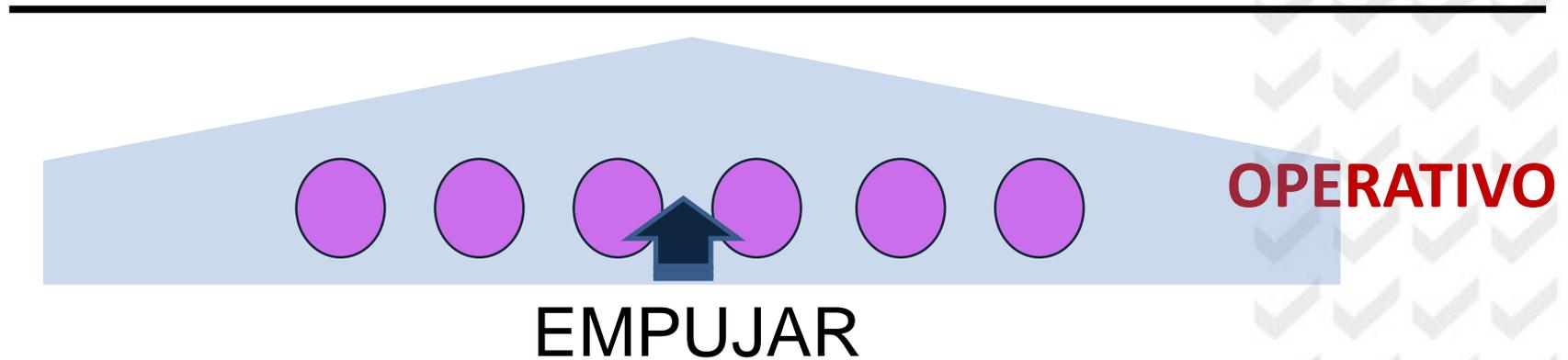


Resultados



DIMENSIONES DE LA GESTION

NIVEL OPERATIVO

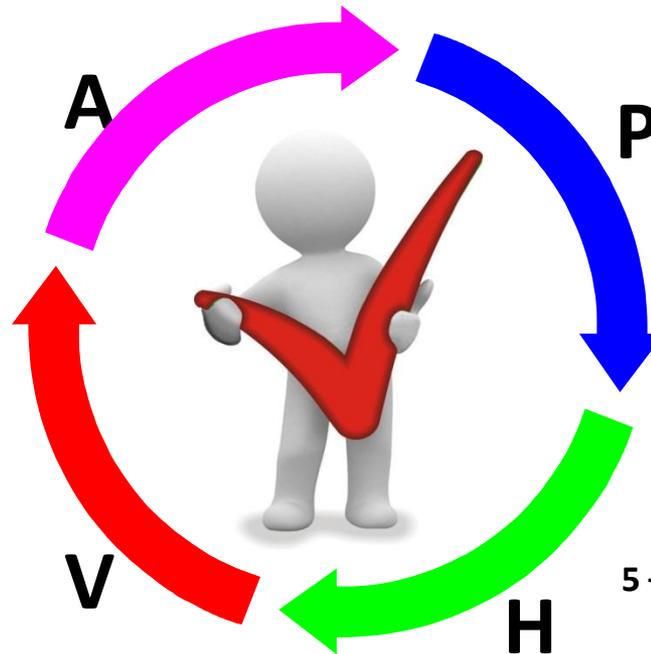


DESDOBLAMIENTO OPERATIVO

8 – Manejo de Acciones de Manener (Corregir) Autonomia

7 – Analisis de Anomalias

6 –Control



1 – Definir tareas Críticas

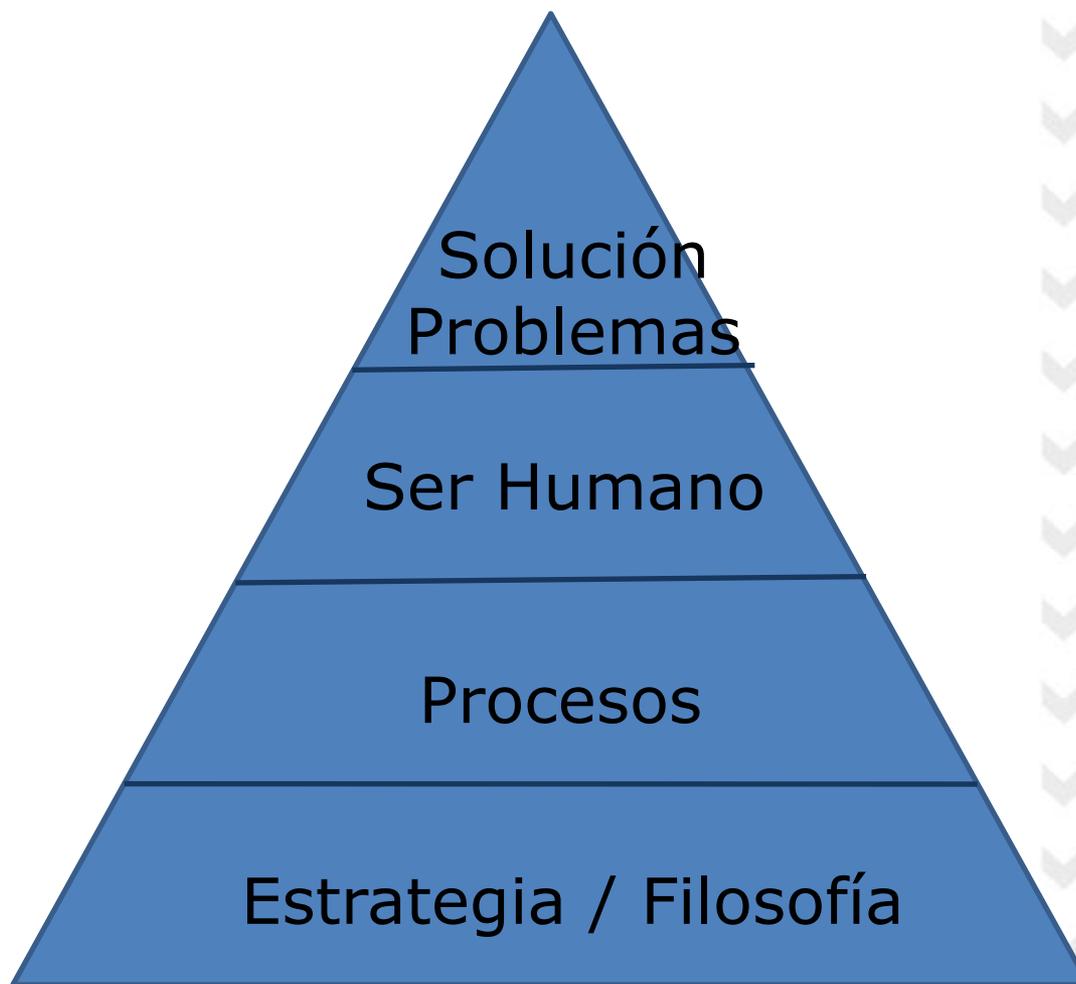
2 – Escribir Estándares

3 – Probar Estándares

4 – Ajustar Estándares

5 – Entrenar y Ejecutar

Cómo Funciona el Sistema



Estrategia / Filosofía

- Pensar siempre en el largo plazo.
- Definir y desplegar el Propósito de la Empresa
- Tomar decisiones de gestión basados en el largo plazo, aunque parezca que se pierde en el corto plazo
- Tener siempre el plan B
- Aprender a manejar la incertidumbre

Procesos

- Definir correctamente los procesos que agregan Valor y Generar Flujo Continuo entre ellos (lead time)
- Disminuir los desperdicios (3M), variabilidad y distribuir bien la Carga de Trabajo
- Generar calidad a la primera vez, sino, parar el proceso.

Procesos

- Estandarizar las tareas para mejorar continuamente
- Usar controles visuales para mostrar los resultados y los problemas
- Usar solo tecnología confiable y Comprobada
- Usar sistema de producción Pull para no sobreproducir

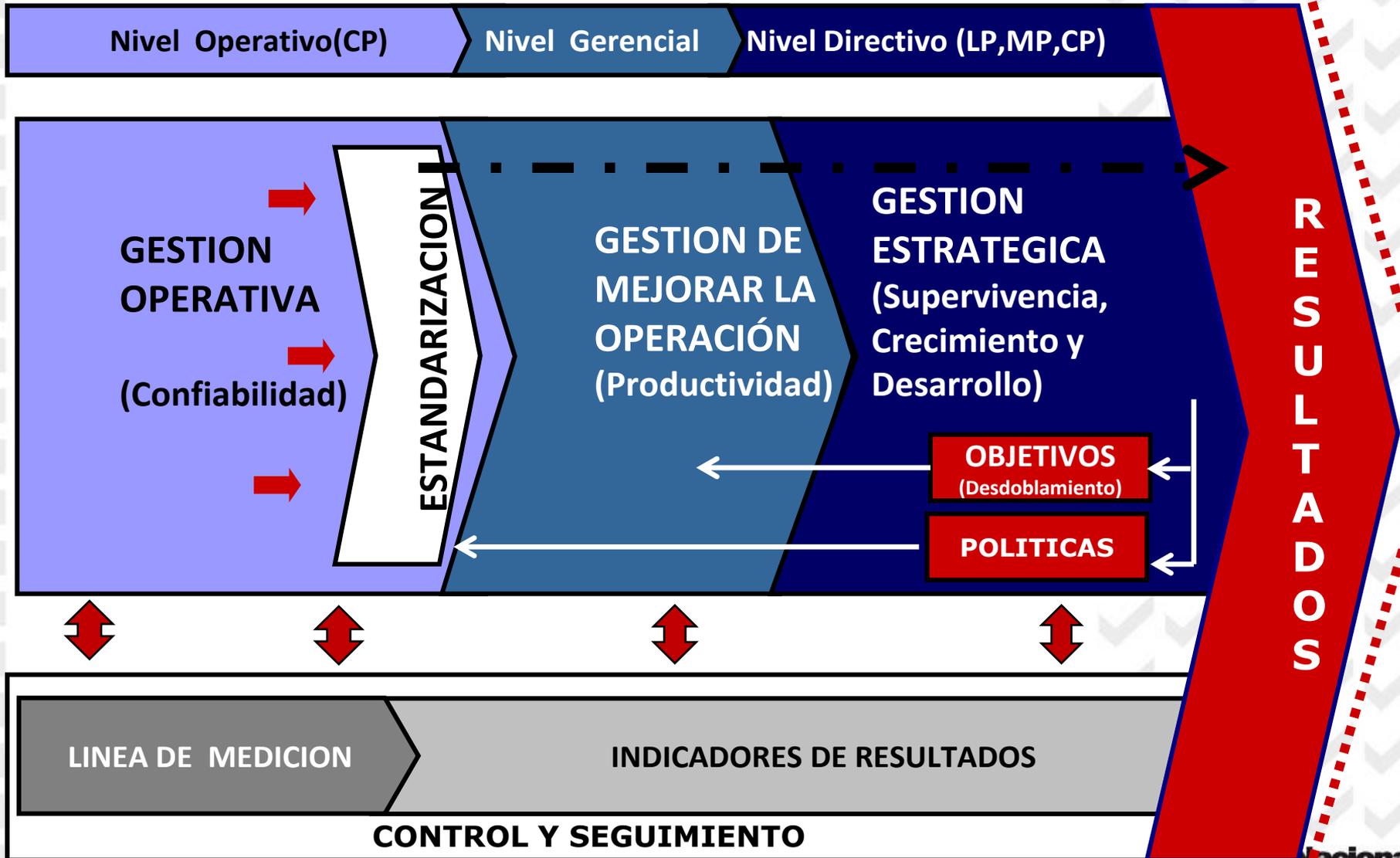
Ser Humano

- Formar líderes que vivan la filosofía de la empresa y enseñen a otros
- Desarrollar a las personas y ponerles retos para que mejoren en equipo
- Respetar y ayudar a los proveedores y socios

Solución de Problemas

- Ir al Proceso para comprender a fondo las dificultades (Genba)
- Hacer los planes por consenso, lentamente, teniendo en cuenta todas las opciones disponibles. Implementar las decisiones rápidamente (nemawashi).
- Conviértete en una organización de aprendizaje continuo (kaizen)

SISTEMA DE GESTIÓN





Mejoramos la productividad de las empresas colombianas, aplicando modelos de intervención, basados en innovación y productividad con enfoque en resultados. **Más de 1.000 empresas lo confirman.**

www.cnp.org.co

**Cuenta con nosotros
y conviértase en
TOP en productividad**



Centro Nacional
de Productividad
C O L O M B I A
Producimos Resultados

Martha Lucía Perlaza Rengifo

Directora Ejecutiva

mlucia@cnp.org.co

John Millán / Hector Fabio Muñoz

Especialistas

hfmunoz@cnp.org.co

jsmillan@cnp.org.co

Centro Nacional de Productividad - CNP

Calle 67 Norte No. 7N - 59, Edificio Procasan, Menga

Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia

Teléfono: (2) 655 09 05

www.cnp.org.co



Revisado y aprobado por Comunicaciones 14/01/2011