



PERSONAS Y GESTIÓN
PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA

CONECTAR PYMES

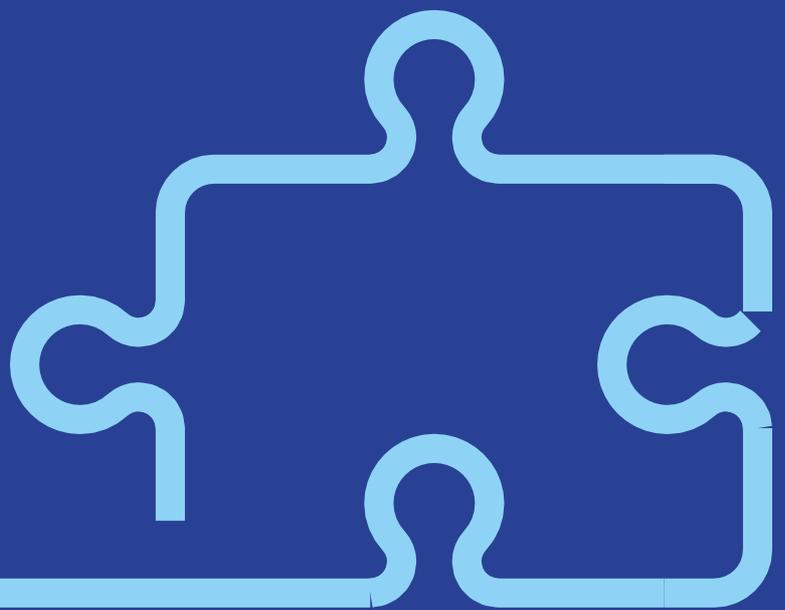
Un programa de
Cervecería y Maltería Quilmes
para fortalecer toda la cadena de valor



Trazar estrategias es lo que hará que su negocio avance

Qué descubrirá en este
módulo:

- Objetivos generales y específicos: ¿A dónde quiere llegar con su negocio?
- Metas: Cómo alcanzar los resultados en la práctica
- Indicadores: El mejor camino a seguir
- Plan de acción: ¡Es hora de actuar!
- Metodologías: PDCA + Espina de Pez + 5 Porqués

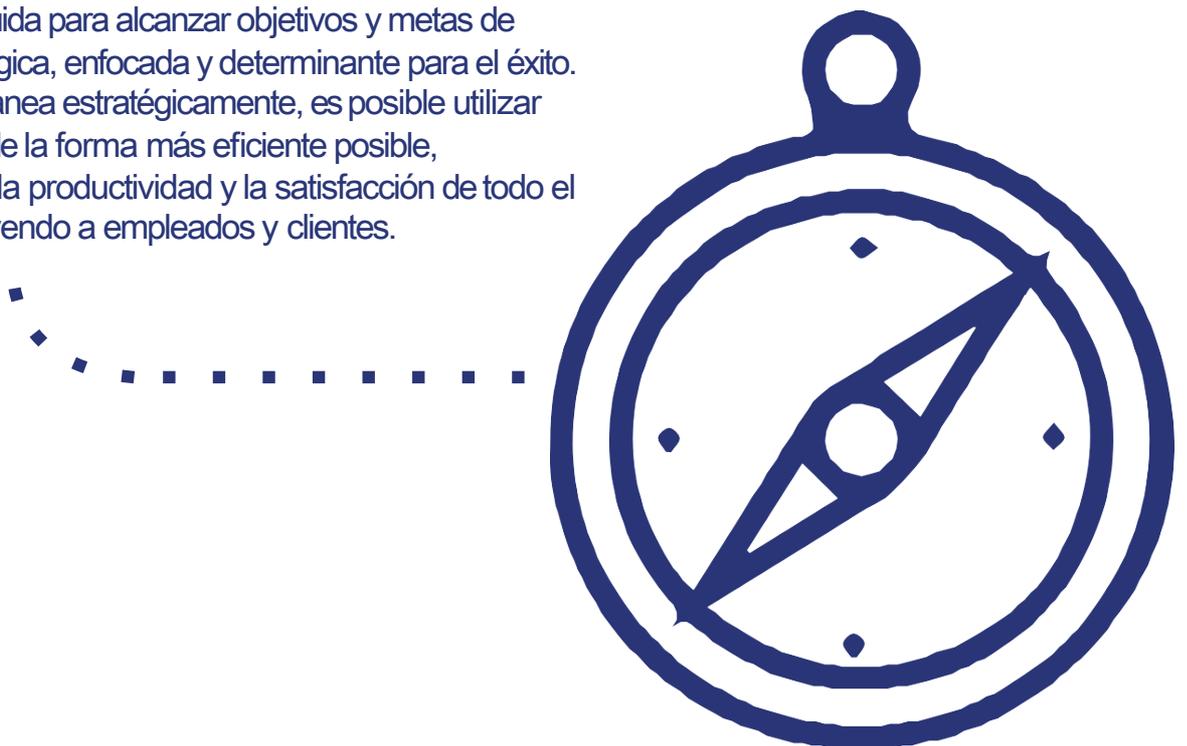


¿Por dónde empezar su planificación estratégica?

Cuando un emprendedor inicia su negocio, o incluso cuando da continuidad a un emprendimiento que ya existe, el primer paso es definir a dónde quiere llegar. En ese momento, surge la pregunta: ¿cómo alcanzar el destino y hacer que toda la inversión valga la pena? Para nosotros en Cervecería y Maltería Quilmes, la respuesta es elaborar una planificación estratégica con base en los objetivos existentes, dividiéndolos en generales y específicos, considerando siempre los reales motivos que provocaron la creación de su negocio. :)

pla.ni.fi.ca.ción es.tra.té.gi.ca [s.m.]

Antes de detallar cómo actuar, vamos a entender mejor qué es una planificación estratégica. Se trata, en su mejor definición, del camino que la empresa seguirá, ya sea a corto, mediano o largo plazo, señalando la dirección que debe ser seguida para alcanzar objetivos y metas de forma estratégica, enfocada y determinante para el éxito. Cuando se planea estratégicamente, es posible utilizar los recursos de la forma más eficiente posible, favoreciendo la productividad y la satisfacción de todo el mundo, incluyendo a empleados y clientes.





{objetivo general + objetivos específicos = ¿QUÉ?}
{metas + plan de acción = ¿CÓMO?}



CONSEJO : En Cervecería y Maltería Quilmes, todo comienza con los objetivos y acciones a corto plazo, que llamamos de P1A - Planificación de 1año, y todo será realizado para completar las estrategias de lo que fue trazado para la P3A - Planificación de 3 años

Conozca su emprendimiento es el lema de esta primera etapa de definición de objetivos: los generales son los pilares que sustentan la razón de ser del negocio, más amplios y abarcativos; los objetivos específicos derivan de estos globales, pero más detallados, tangibles y manejables. Lo ideal es que todos los objetivos sean realistas y desafiantes, para funcionar como el motor que hará que el negocio despegue, siendo la base para la creación de metas y acciones en las próximas etapas de la planificación. Para que pueda ver mejor cómo este proceso sucede en la práctica, tenemos un ejemplo ficticio donde desmenuzaremos las etapas iniciales de la planificación estratégica.

OBJETIVOS DE LA EPP



Sector de actuación:
Venta de EPP–
Equipos de
Protección Personal



Principales clientes:
Industrias de la región

A E P I



Objetivo general:
Aumentar las ganancias
para aprovechar el buen
momento del mercado



Objetivos específicos:
- Aumentar el volumen de ventas
- Reducir los costos totales



Aquí en Cervecería y Maltería Quilmes, la sustentabilidad es el negocio, y una prueba de ello son algunos de nuestros objetivos en este sentido: construir un mundo libre de desechos, reducir el agua necesaria para producir nuestras bebidas y aumentar la oferta hídrica.

Al analizar los objetivos específicos, nuevas preguntas surgen, y las posibles respuestas que ayudarán a su empresa a sacar los objetivos del papel, implantándolos en el cotidiano laboral, son las metas.

Metas

consisten en herramientas esenciales para transformar objetivos en resultados.

¿Qué significa esto en la práctica? Gestionar todas las actividades que componen el negocio para que, juntas, ellas funcionen para alcanzar las metas.

Hasta ahora, ud. tenía el objetivo general y los específicos, entonces llegó el momento de saber cómo actuar para alcanzar cada uno de ellos, definiendo valores y plazos reales.

Las metas funcionan en diversos casos, cómo para elaborar nuevas acciones o para solucionar problemas ya existentes.

¿Volvamos a nuestro ejemplo para que entienda mejor cómo trazar metas?

EPP

| Objetivo específico | Meta |
|-------------------------------|---|
| Aumentar el volumen de ventas | Aumentar las ventas en 50 mil unidades en 12 meses |
| Objetivo específico | Meta |
| Reducir costos totales | Reducción del 20% de los costos totales en 12 meses |



Es importante aclarar que no es necesario crear metas para todas las áreas de la empresa. Lo esencial es definir metas para las principales actividades que estén relacionadas directamente con la planificación estratégica global, y eso tiene que ver con la llamada gestión de rutina, tema del que vamos a hablar mejor en el **módulo 4 de Gestión de Rutina**. Antes, queremos hablar sobre los indicadores, próxima etapa por realizarse después de la resolución de las metas.



Indicadores Son los datos específicos que deben ser conocidos para que cada meta sea cumplida exitosamente. Con los indicadores, será más fácil identificar si la empresa está o no en el camino correcto para cumplir las metas, mostrando si algo debe ser mejorado para que el mejor resultado sea obtenido. Observe cuáles serían los indicadores para que nuestra empresa ficticia analice si todo está yendo según lo planeado:

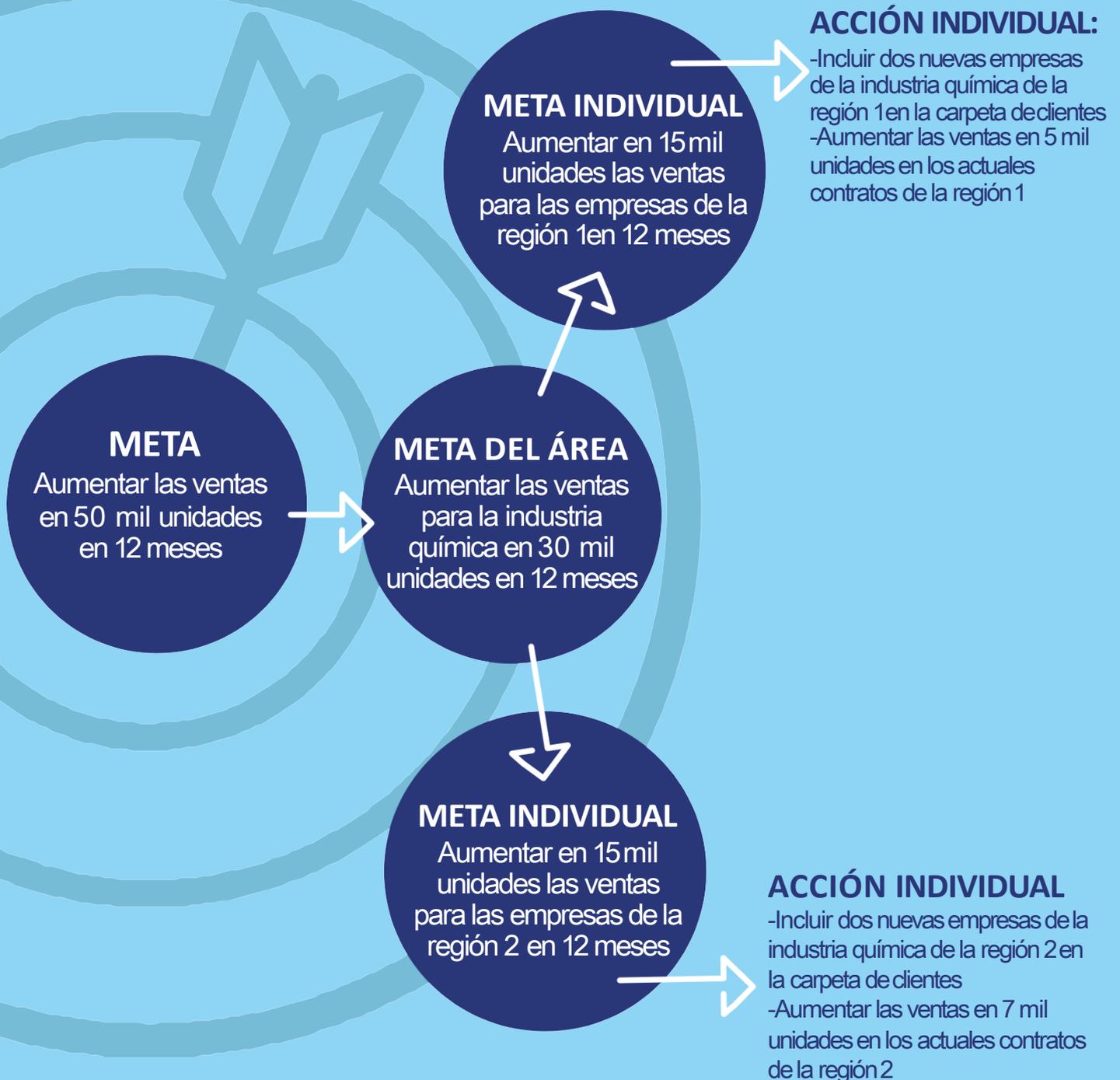
A EPP

| Meta | Indicador |
|--|-------------------|
| Aumentar las ventas en 50 mil unidades en 12 meses | Volumen de ventas |
| Meta | Indicador |
| Reducción de 20% de los costos totales en 12 meses | Costo total |

Un trabajo en equipo



Una empresa no crece sola. Todos sus colaboradores necesitan trabajar teniendo los objetivos y metas como norte para que sigan en la misma dirección. Delegar las metas para cada función o sector específico es lo que garantizará que el equipo sepa lo que necesita hacer, y que puedan ser exigidas sus debidas responsabilidades. Lo ideal es que cada meta se despliegue en acciones menores, muy bien detalladas, que tendrán los plazos y los responsables definidos por el plan de acción. En el caso de los EPP, si consideramos una de las metas definidas, podemos dividir la ejecución como sigue:



plan de acción [s.m.]

La próxima etapa es el plan de acción, un cronograma completo de actividades que trae las tareas necesarias para alcanzar las metas de una forma bien didáctica. Funciona como una guía de lo que será realizado hasta que se cumplan todos los objetivos y los resultados sean positivos. En su plan, puede elegir una meta, explicar las acciones que serán realizadas y, en cada una, mostrar cómo debe llevarse a cabo el trabajo y cuál es el resultado esperado, además de establecer la fecha de entrega (deadline) y los responsables.

Etapas del plan de acción



CONSEJO: para acompañar el plan y los indicadores, organice reuniones semanales tácticas para tratar de plazos y correcciones, y encuentros mensuales estratégicos para la rendición de cuentas. Todo esto forma parte de la gestión de rutina, el tema de nuestra **clase 4**, ¡no lo olvide!

¿Recuerda la gestión de rutina?



Después de enumerar las causas y los porqués, el siguiente paso es establecer un plan de acción para solucionar efectivamente el problema, determinando nuevamente plazos y responsables hasta que la solución aparezca. Estas son solamente algunas de las acciones necesarias para corregir los problemas, y muchas otras acciones pueden ser creadas durante el proceso.

Vale la pena estar atento a las 3 metodologías que Cervecería y Maltería Quilmes utiliza para la gestión estratégica, que también pueden ser útiles para su emprendimiento. ¡Empecemos!

PDCA

[gestión]

Esta es la sigla para Plan, Do, Check, Act (Planee, Haga, Verifique, Actúe), es decir, es la herramienta que utilizará para planear, hacer, verificar y actuar a favor de los más objetivos resultados. Con base en la gestión de la calidad, esta metodología es infalible para encontrar y solucionar problemas más complejos usando acciones que se complementan, en un ciclo constante.

Plan

planear

- **Identificar el problema:**
¿Qué está pasando?
- **Observar:** ¿Cuáles son los detalles del problema?
- **Analizar:** ¿Por qué está sucediendo?
- **Elaborar un plan de acción:**
¿Qué hacer?



El Diagrama de Pareto



Observar los datos sobre el problema identificado es fundamental para limitar adecuadamente el alcance de la solución. En otras palabras, ayuda a encontrar el problema verdadero y la solución más adecuada.

El principio de Pareto dice que 80% de los problemas están relacionados con 20% de las causas. Es conocido como principio 80:20.

Aplicaremos el Diagrama de Pareto a nuestro problema, para observarlo y definirlo mejor. Usaremos como referencia **todos los costos que EPP** tiene (los gastos con empleados no constan en este análisis, porque no son un costo que la empresa desea reducir).

Costos de EPP

| Costos | Valor |
|---------------------------|---------------|
| Proveedor C | R\$ 400.000 |
| Logística y flete | R\$ 250.000 |
| Proveedor B | R\$ 150.000 |
| Proveedor A | R\$ 100.000 |
| Alquiler | R\$ 70.000 |
| Cuentas de agua y energía | R\$ 20.000 |
| Materiales de oficina | R\$ 12.000 |
| Telefonía e Internet | R\$ 4.000 |
| Total | R\$ 1.006.000 |

Observe que los costos están en orden decreciente, y ese orden es extremadamente importante para la construcción del diagrama de Pareto. Además, es necesario identificar dos parámetros: porcentaje simple y acumulado.

Porcentaje simple

Para calcular el porcentaje simple de cada costo, use la fórmula a continuación:

$(\text{costo total} / \text{costo mensual}) \times 100 = \text{porcentaje simple}$



Porcentaje acumulado

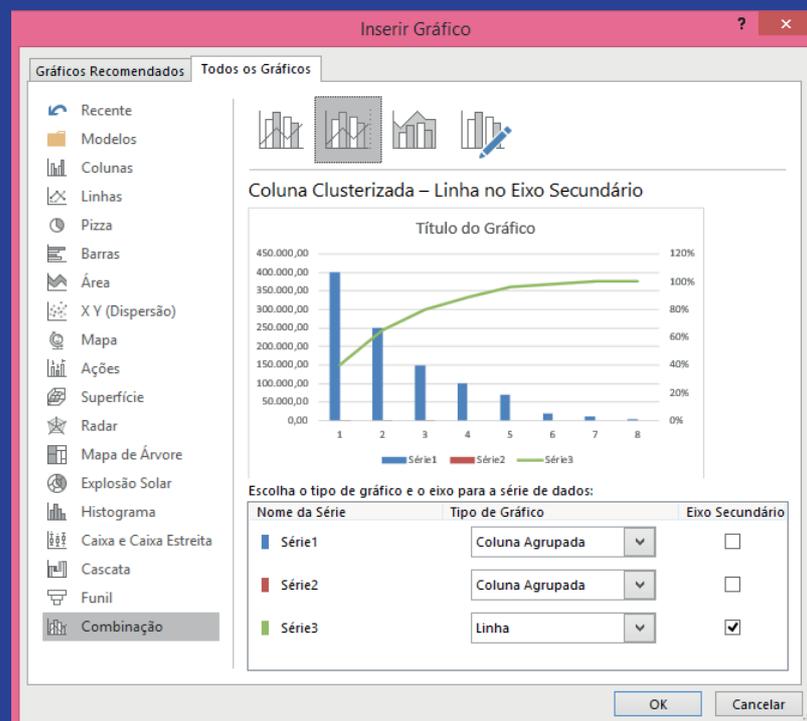
Para calcular el porcentaje acumulado, proceda de la siguiente manera:

En la primera línea (40%), reproduzca el porcentaje de la columna anterior. En la segunda línea, agregue el porcentaje acumulado de la primera línea, con el porcentaje simple de la segunda línea (65%). En la tercera línea, agregue el porcentaje acumulado de la segunda línea con un porcentaje simple de la tercera línea (80%). Y así sucesivamente.

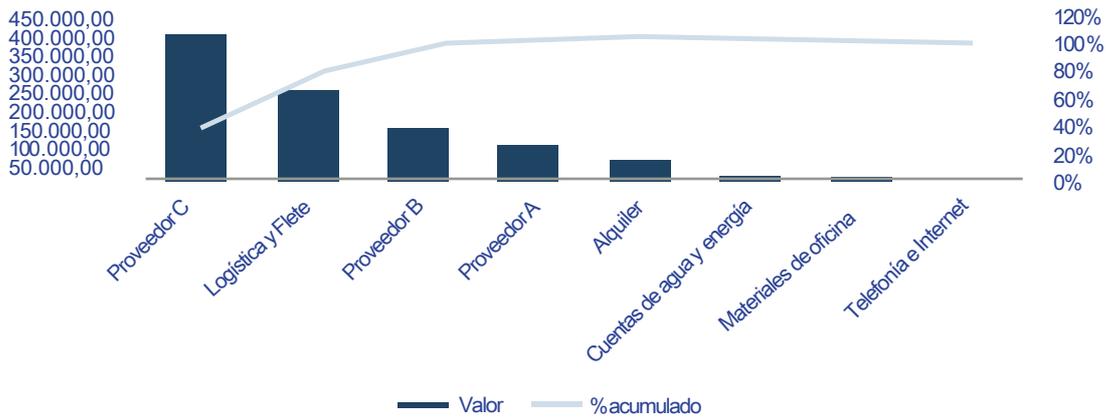
| Costos | Valor | % simple | % acumulado |
|---------------------------|-------------|----------|-------------|
| Proveedor C | R\$ 400.000 | 40% | 40% |
| Logística y flete | R\$ 250.000 | 25% | 65% |
| Proveedor B | R\$ 150.000 | 15% | 80% |
| Proveedor A | R\$ 100.000 | 10% | 89% |
| Alquiler | R\$ 70.000 | 7% | 96% |
| Cuentas de agua y energía | R\$ 20.000 | 2% | 98% |
| Materiales de oficina | R\$ 12.000 | 1% | 100% |
| Telefonía e Internet | R\$ 4.000 | 0% | 100% |

Ahora que tenemos los datos, podemos crear el gráfico. Siga estos pasos:

1. Seleccione las columnas costos, valor y % acumulado.
2. Haga clic en Insertar / Gráficos recomendados. Se abrirá una pantalla similar a la que mostramos a continuación. Seleccione la opción Combinación (en nuestra pantalla, es la última del menú a la izquierda). A continuación, elija, para la serie de costo total, el tipo de gráfico Columna agrupada, y para la serie % acumulado, el tipo de gráfico de línea, como se muestra a continuación. No olvide seleccionar, también, la serie de % acumulado como eje secundario del gráfico.



3. Haga click en OK y tendrá un gráfico parecido al que mostramos a continuación.



Analizando el gráfico de acuerdo con el principio 80:20, la línea verde muestra dónde están los costos prioritarios, que en este caso son:

- Proveedor C
- Logística y Flete

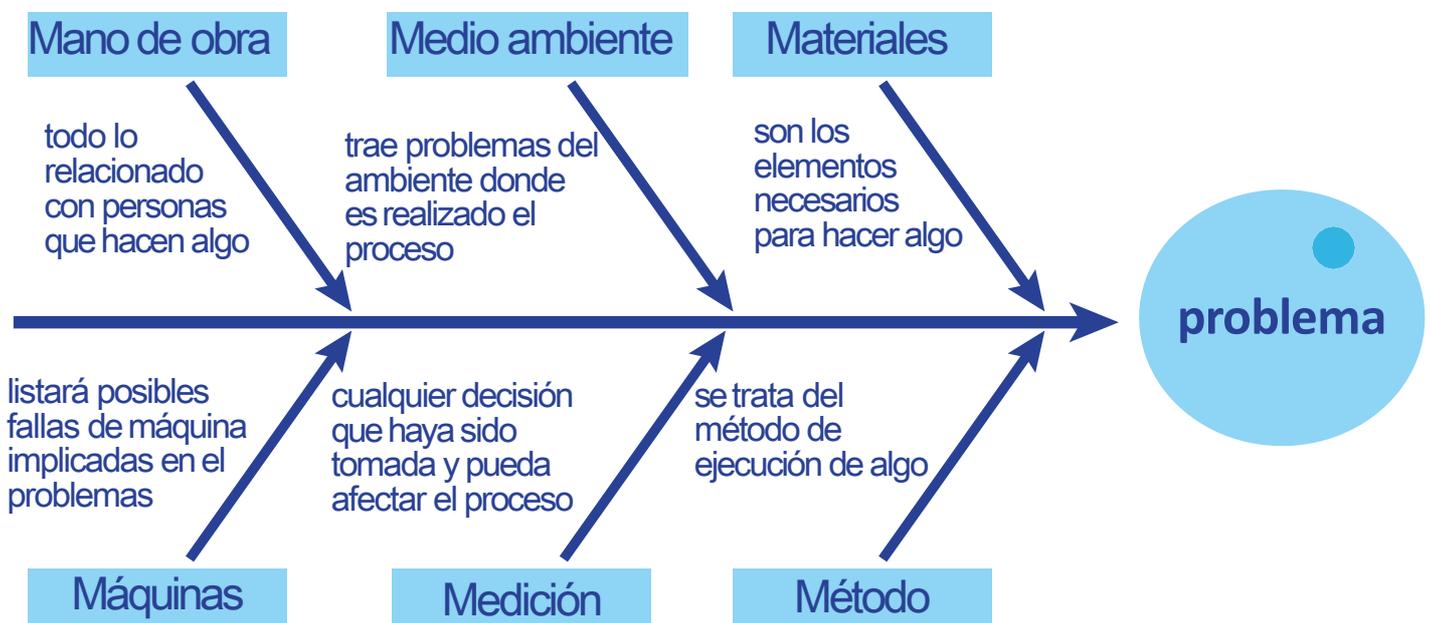
Ahora, es hora de usar la Espina de Pez para analizar cada uno de esos costos.

ESPINA DE PEZ

[gestión]

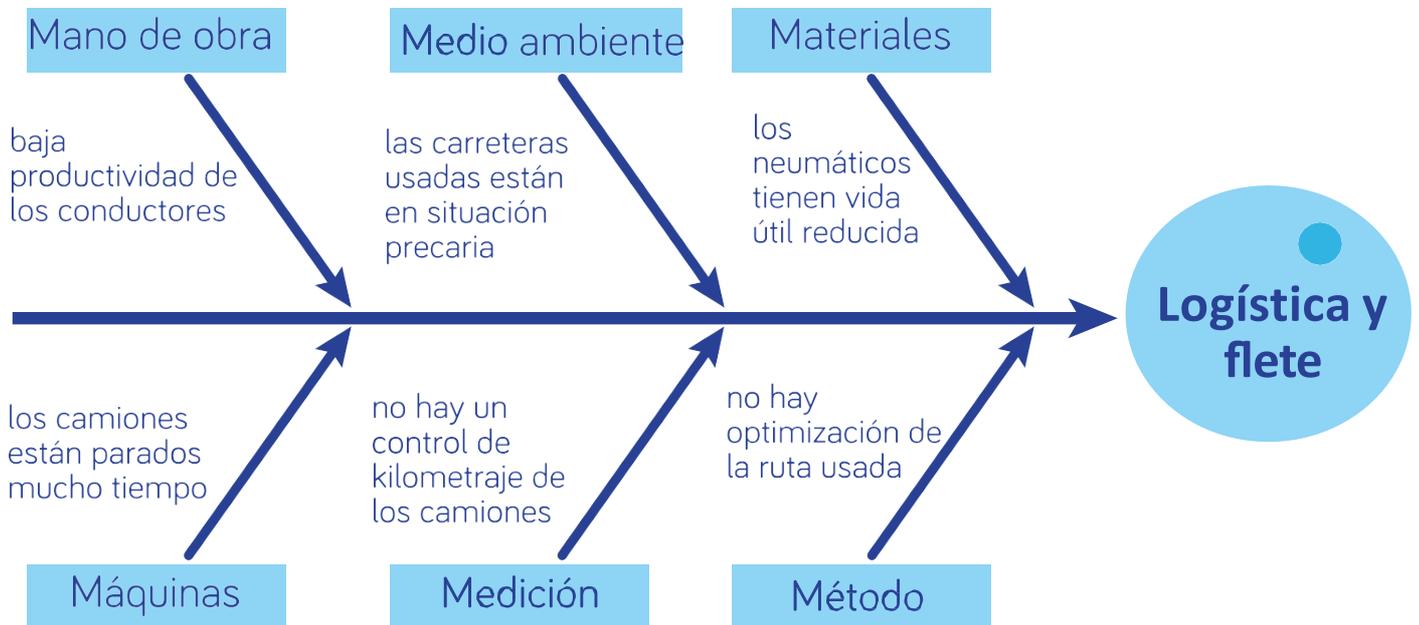
Analizar cada uno de los costos encontrando causas para los problemas es una tarea que puede hacerse con el uso de la metodología conocida como Espina de Pez, nombre que recibió por su formato, pero que también es llamada de Diagrama de Ishi-kawa, Diagrama de Causa y Efecto y 6M.

Categorías de causas posibles



Para identificar las causas y llegar a los problemas, su empresa puede realizar un reflexionamiento para que, con varios colaboradores reunidos, puedan debatir ideas sobre lo que está pasando, exponiendo puntos de vista y vivencias diferentes. Así, ustedes podrán listar 6 causas para cada uno de los costos que necesitan ser reducidos

Aplicando la Espina de Pez a los costos de EPP, tenemos específicamente para "logística y flete":



5 Porqués

[metodología]

En esta metodología, la estrategia es preguntarse los motivos generadores de los problemas, para encontrar la raíz del problema. No hay una regla de cuántas veces hay que hacer la pregunta "¿por qué?"; lo que importa es descubrir la solución más adecuada para el problema.

Observe cómo puede ser aplicado de forma práctica en nuestra empresa ficticia con una de las causas identificadas anteriormente:

1 Método: no hay optimización de la ruta usada

¿Por qué?

- Porque no hay un software de creación de rutas
- Porque no hay un mapeado de nuevas tecnologías
- Porque no fueron creados procesos para identificar áreas que necesitan ser innovadas
- Porque no hay una inversión en innovación
- Porque no hay una cultura de innovación en la empresa

Después de enumerar las causas y los porqués, el siguiente paso es establecer un plan de acción para solucionar efectivamente el problema, determinando nuevamente plazos y responsables hasta que la solución aparezca. Estas son solamente algunas de las acciones necesarias para corregir los problemas, y muchas otras acciones pueden ser creadas durante el proceso.



| PLAN DE ACCIÓN | | | |
|--|---|-------------|----------|
| Causa | Acción | Responsable | ¿Cuándo? |
| No hay una cultura de innovación en la empresa | Realizar una reunión con los líderes y presentar la importancia del uso de nuevas tecnologías | Leonardo | ene/2018 |
| No hay una cultura de innovación en la empresa | Hacer el mapeado de los procesos que necesitan innovación | Marcos | mar/2018 |
| No hay una cultura de innovación en la empresa | Crear un área de innovación en la empresa | Mariana | jun/2018 |

Act

Actuar

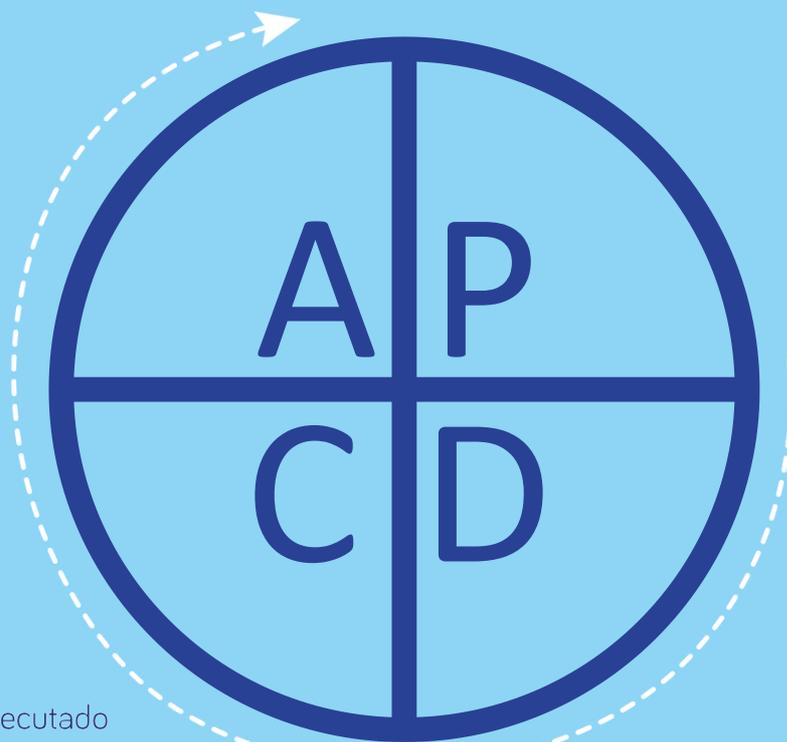
- Corregir fallas encontradas en la comprobación
- Buscar causas
- Establecer acciones correctivas

Check

Verificar

- Verificar lo que fue planeado y ejecutado
- Analizar resultados
- Monitorear
- Adaptar si es necesario

Si en el último paso deben ser realizadas correcciones, el proceso es reanudado, ahora estandarizando lo que funcionó, perfeccionando procesos existentes e incorporando cambios a la rutina de la empresa



Do

Hacer

- Poner en práctica lo planeado
- Documentar los problemas que surgen
- Listar nuevos datos e información



Siempre habrá problemas en el día a día de un emprendimiento. Lo que hará la diferencia es cómo solucionará cada uno de ellos. O mejor, cómo evitará que ocurran.

Elija

controlar problemas con eficacia

Encuentre

soluciones que hagan avanzar su negocio.

