



PAEP LATAM 2026

SESIÓN 2:

Planeamiento Estratégico y Gestión de Indicadores

CONTENIDO



BLOQUE 1

Planeamiento
Estratégico



BLOQUE 3

Indicadores (KPI y
OKR)



BLOQUE 2

Estrategia y Mapa
Estratégico



BLOQUE 4

Modelo de Negocio
y Business Model
Canvas

BLOQUE 1

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



TEMA 1

MISIÓN, VISIÓN Y PROPÓSITO ESTRATÉGICO

PROPÓSITO CORPORATIVO



Es la razón fundamental y profunda por la que existe una empresa, más allá de generar beneficios económicos.



Es su **contribución única a la sociedad** o su "**porqué**" último (el "why" popularizado por Simon Sinek).

Simon Sinek

Nos preguntamos:

¿Qué problema resolvemos en el mundo?

¿Qué contribución positiva hacemos a la sociedad?

CARACTERÍSTICAS DE UN PROPÓSITO CORPORATIVO

**INSPIRADOR Y
TRASCENDENTE**

**VA MÁS ALLÁ
DEL LUCRO**

**DURADERO Y
CONSTANTE**

**GUÍA LA
ESTRATEGIA Y LA
TOMA DE
DECISIONES**

**GENERA
CONEXIÓN
EMOCIONAL**

EJEMPLO PRÁCTICO DE PROPÓSITO CORPORATIVO

Imagina una empresa que vende velas

- Su **Misión** podría ser: "Fabricar velas de alta calidad con ingredientes naturales".
- Su **Visión** podría ser: "Ser la marca líder en velas aromáticas en nuestro país".
- Su **Propósito Corporativo** sería: "**Crear momentos de calma y conexión en un mundo acelerado**".

El propósito responde al "**porqué**" más profundo: no solo venden velas, sino que venden bienestar y tranquilidad.



MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN

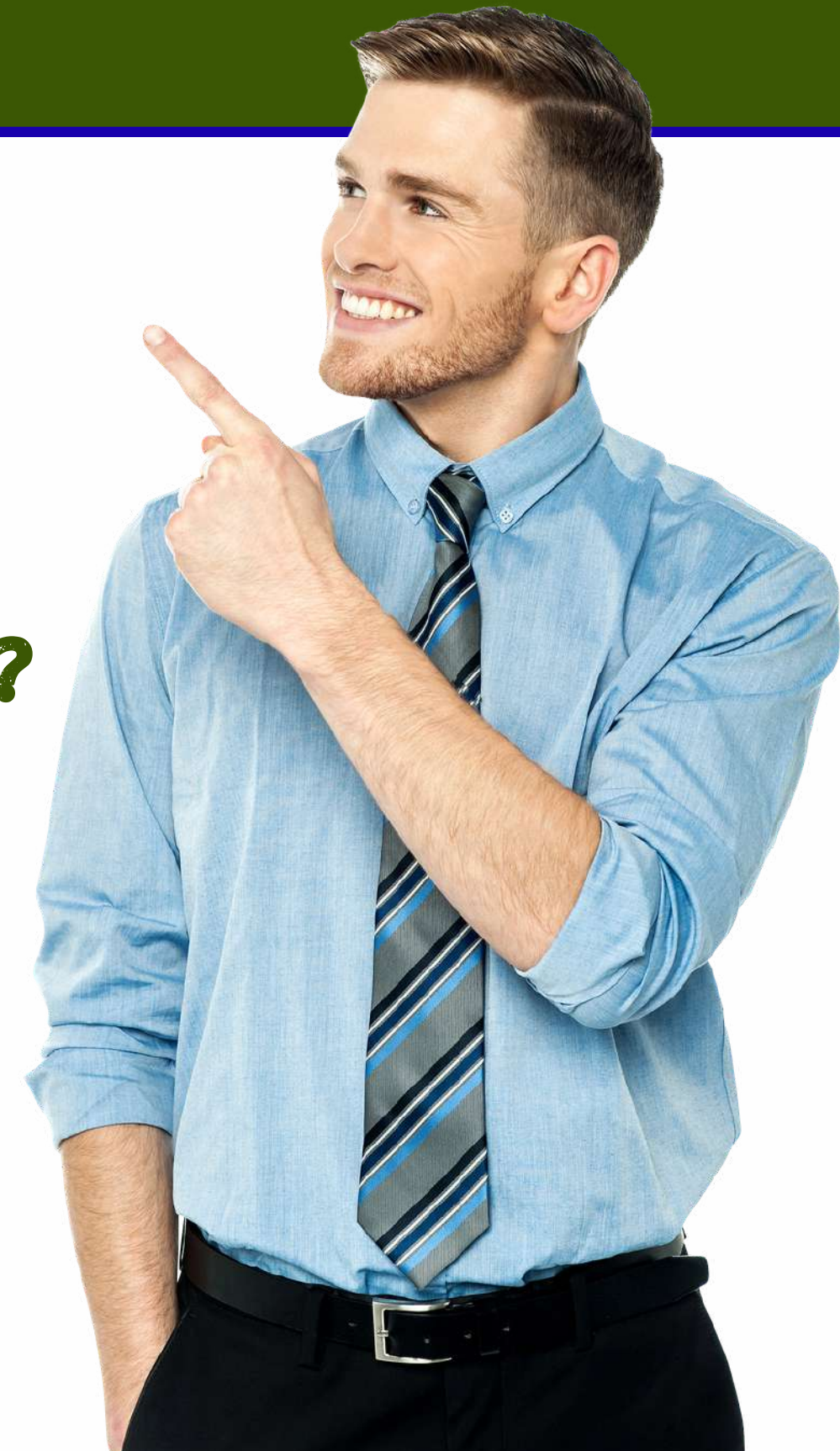
Describe el motivo o razón de ser de una organización, empresa o institución.



SE ENFOCA EN EL PRESENTE

- **¿QUIÉNES SOMOS?**
- **¿QUÉ HACEMOS?**
- **¿PARA QUIÉN LO HACEMOS?**
- **¿CÓMO LO HACEMOS?**

La misión define **qué haces día a día** para avanzar hacia tu destino, y por qué tu viaje importa.



MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Ejemplos de MISIÓN



"Inspirar y nutrir el espíritu humano: una persona, una taza y una comunidad cada vez."



"Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil."



"Ser la empresa más centrada en el cliente, donde se puede encontrar y descubrir cualquier cosa que quieran comprar online."

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

VISIÓN

SE ENFOCA EN EL FUTURO

- **¿QUÉ QUEREMOS LLEGAR A SER O LOGRAR EN EL FUTURO?**
- **¿DÓNDE QUEREMOS ESTAR?**
- **¿EN QUE TIEMPO LO QUIERES CONSEGUIR?**

Representa el **sueño alcanzable** o la **meta última** que guía y motiva todos los esfuerzos.

Describe una expectativa ideal sobre lo que se espera que la organización sea o alcance en un futuro.

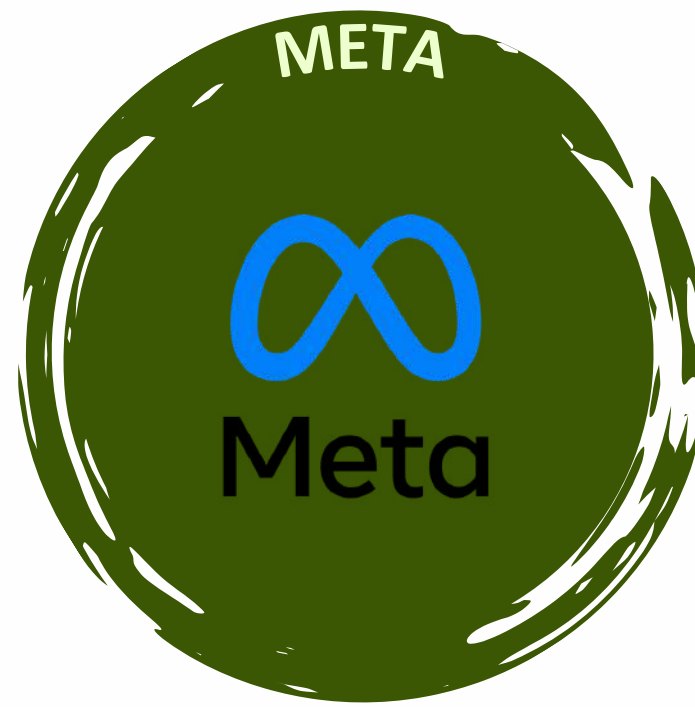


MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Ejemplos de VISIÓN



"Lograr un mundo sin residuos, donde ningún empaque termine como basura en los océanos o vertederos."



"Metaverso: un conjunto de espacios virtuales interactivos y sociales donde puedes crear y explorar con otras personas que no están en el mismo espacio físico."



"Ser líder en soluciones logísticas innovadoras y eficientes en el Perú, buscando expandir su red de agencias y fortalecer su presencia en el transporte internacional."

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

VALORES

Son las creencias y conceptos básicos de una organización, forman la médula de su cultura.



SE ENFOCA EN LAS CONCEPCIONES COMPARTIDAS DE LO QUE ES IMPORTANTE

- **¿CÓMO ACTUAMOS PARA LOGRAR NUESTRA MISIÓN Y VISIÓN?**
- **¿CÓMO LO HACEMOS?**
- **¿CON QUÉ PRINCIPIOS?**

Son el **marco de referencia** que determina el comportamiento aceptable y deseable, estableciendo "las reglas del juego" sobre cómo se deben hacer las cosas.



MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Ejemplos de VALORES



- Innovación
- Sostenibilidad
- Diversidad e Inclusión
- Responsabilidad Social



- Accesibilidad
- Educación
- Medio Ambiente
- Inclusión y Diversidad
- Privacidad
- Responsabilidad de Proveedores



- Trabajo en equipo
- Innovación
- Calidad Total
- Respeto del medio ambiente
- Solidaridad social.

TEMA 2

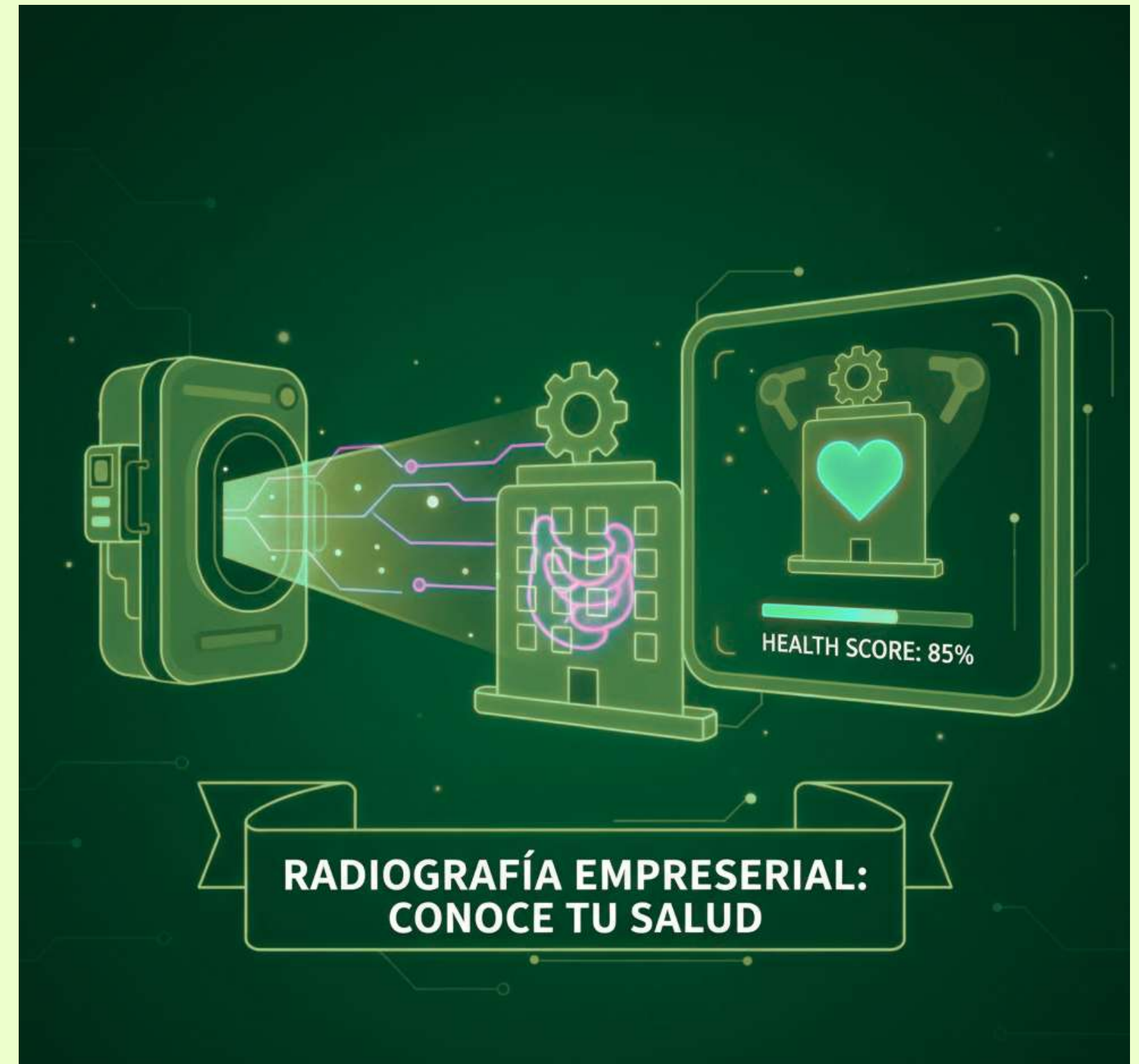
MATRICES EFI Y EFE PARA DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO

¿ QUÉ ES ?

Es el examen de todos los elementos dentro de tu organización que están bajo tu control.

Es como hacer una radiografía de tu propia empresa para conocer su estado de salud.



ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO

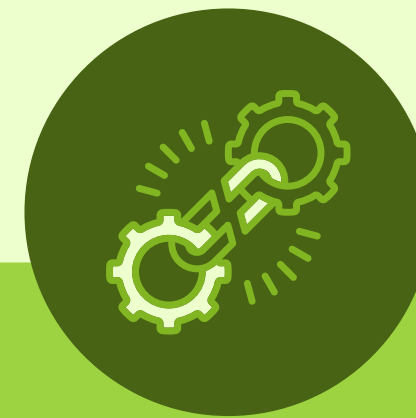
¿Qué busca identificar?

Fortalezas (F):



Aspectos **positivos y recursos** que manejas mejor que la competencia. Son tus ventajas competitivas.

Debilidades (D):



Aspectos **negativos, limitaciones o carencias** que te ponen en desventaja frente a otros.



ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO

¿Qué
hacemos
mejor que
nadie?

¿Qué recursos
únicos
tenemos?

¿Nuestros
costos son
eficientes?

¿Tenemos
empleados
capacitados y
motivados?

¿Cuál es
nuestra
ventaja
competitiva
real?

Análisis del Contexto Interno

INTORNO - Fortalezas y Debilidades Internas (AMOFHIT)

Actividades controlables que la organización desempeña eficiente o deficientemente en relación a sus competidores

A

Administración

M

Marketing y Ventas

O

Operaciones productivas / Logística

F

Finanzas / Contabilidad

H

Recursos Humanos

I

Investigación y Desarrollo

T

Tecnologías de la Información

Las organizaciones compiten por lograr estrategias que capitalicen fortalezas y mejores las debilidades.

EJEMPLOS CONCRETOS DE FORTALEZAS

RECURSOS TANGIBLES:

- Flujo de caja saludable
- Maquinaria de última tecnología
- Instalaciones en ubicación privilegiada

RECURSOS INTANGIBLES:

- Marca reconocida y con buena reputación
- Patentes o derechos exclusivos
- Know-how especializado

CAPACIDADES HUMANAS:

- Equipo altamente capacitado
- Liderazgo experimentado
- Cultura organizacional sólida

VENTAJAS OPERATIVAS:

- Procesos eficientes y optimizados
- Alta calidad en productos y/o servicios
- Cadena de suministro robusta



EJEMPLOS CONCRETOS DE DEBILIDADES

FINANCIERAS:

- Alta carga de deuda
- Baja rentabilidad
- Dependencia de pocos clientes

OPERATIVAS:

- Tecnología obsoleta
- Procesos ineficientes
- Falta de estandarización

HUMANAS:

- Alta rotación de personal
- Falta de capacitación
- Liderazgo débil

COMERCIALES:

- Mala imagen pública
- Baja cuota de mercado
- Productos comoditizados



Matriz EFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos				
Ítem	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Fortaleza 1	0.10	4	0.40
2	Fortaleza 2	0.10	3	0.15
3	Fortaleza 2	0.10	4	0.20
4	Fortaleza 3	0.10	3	0.15
5	Fortaleza 4	0.05	4	0.20
6	Fortaleza 5	0.05	4	0.20
Debilidades				
1	Debilidad 1	0.05	2	0.10
2	Debilidad 2	0.05	2	0.10
3	Debilidad 3	0.05	1	0.05
4	Debilidad 4	0.05	2	0.10
5	Debilidad 5	0.08	2	0.16
6	Debilidad 6	0.08	1	0.08
Total		1.00		2.55

Peso

Factores clave son clasificados con 0.05 o 0.15

Valor

- (4) Fortaleza mayor
- (3) Fortaleza menor
- (2) Debilidad menor
- (1) Debilidad mayor

Ponderación

Un puntaje ponderado de 2.55 indica que la empresa se encuentra **por encima del promedio** en el uso de sus fortalezas internas totales.

¿CÓMO SE UTILIZA?

Identifica factores internos

1

- Divide en Fortalezas y Debilidades los factores internos detectados.

Asigna el PESO (importancia)

2

- A cada factor dale un peso 0.05–0.15 según su impacto en las ventas.
- La suma de todos los pesos debe ser = 1.00.

Califica el VALOR (situación actual)

3

- Usa la escala del cuadro:
- 4 = Fortaleza mayor • 3 = Fortaleza menor • 2 = Debilidad menor • 1 = Debilidad mayor.



¿CÓMO SE UTILIZA?

Calcula la PONDERACIÓN por factor

4

- Ponderación = Peso $\times$ Valor.

Obtén el PUNTAJE TOTAL EFI

5

- Total = Σ Ponderaciones.

Interpreta

6

- $> 2.50 \Rightarrow$ Uso de fortalezas por encima del promedio y debilidades controladas.
- $= 2.50 \Rightarrow$ Promedio.
- $< 2.50 \Rightarrow$ Uso de fortalezas por debajo del promedio; corregir debilidades prioritarias.



ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO

¿ QUÉ ES ?

Es el examen de todos los factores **fuera de tu organización** que no controlas, pero que influyen en su desempeño y en el mercado donde operas.

Es como sacar la cabeza por la ventana para ver qué tiempo hace y qué está pasando en la calle.



ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO

¿Qué busca identificar?

Oportunidades (O):



Tendencias, situaciones o eventos externos que puedes aprovechar para crecer o mejorar.

Amenazas (A):



Tendencias, situaciones o eventos externos que podrían perjudicarte o representar un riesgo para tu negocio.



ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO

¿Qué
tendencias de
consumo están
surgiendo?

¿Qué están
haciendo
nuestros
competidores?

¿Hay cambios
legislativos
que nos
afecten?

¿Existen nuevos
mercados o
nichos a los que
podamos
acceder?

¿La situación
económica
es
favorable?

Análisis del Contexto Externo

ENTORNO - Oportunidades y Amenazas Externas (PESTE + c)

Mayormente fuera del control de la organización



Las organizaciones se preocupan por capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

EJEMPLOS CONCRETOS DE OPORTUNIDADES

MERCADO:

- Crecimiento del mercado objetivo
- Nuevos segmentos de clientes
- Cambios en hábitos de consumo favorables

TECNOLÓGICAS:

- Nuevas tecnologías accesibles
- Plataformas digitales emergentes
- Avances que reducen costos

REGULATORIAS:

- Leyes de fomento o incentivos
- Acuerdos comerciales internacionales
- Desregulación de sectores

SOCIOCULTURALES:

- Tendencias sociales alineadas con tu negocio
- Aumento del poder adquisitivo
- Cambios demográficos favorables



EJEMPLOS CONCRETOS DE AMENAZAS

COMPETITIVAS:

- Entrada de nuevos competidores
- Productos sustitutos más baratos
- Guerra de precios en el sector

ECONÓMICAS:

- Recesión económica
- Inflación o devaluación
- Aumento en tasas de interés

REGULATORIAS:

- Nuevas leyes restrictivas
- Aumento de impuestos
- Exigencias ambientales costosas

SOCIOCULTURALES:

- Cambios en preferencias de consumidores
- Envejecimiento de la población objetivo
- Crisis de confianza en el sector



Matriz EFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos				
Ítem	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Oportunidad 1	0.10	4	0.40
2	Oportunidad 2	0.10	3	0.30
3	Oportunidad 3	0.10	3	0.30
4	Oportunidad 4	0.10	3	0.30
5	Oportunidad 5	0.10	3	0.30
6	Oportunidad 6	0.15	3	0.45
Amenazas				
1	Amenaza 1	0.05	2	0.10
2	Amenaza 2	0.05	2	0.10
3	Amenaza 3	0.10	1	0.10
4	Amenaza 4	0.05	2	0.10
Total		1.00		2.45

Peso

Factores clave son clasificados con 0.05 o 0.15

Valor

(4) Responde muy bien
(3) Responde bien
(2) Responde promedio
(1) Responde mal

Ponderación

Un puntaje ponderado de 2.45 indica que la empresa se encuentra por debajo del esfuerzo para perseguir estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas del entorno.

¿CÓMO SE UTILIZA?

Lista de factores externos

1

- Separa en Oportunidades y Amenazas los factores externos detectados

Asigna un Peso a cada factor (columna “Peso”)

2

- Rango típico: 0.05 a 0.15 (como en tu lámina).
- El peso refleja importancia del factor en el éxito de las ventas
- La suma de todos los pesos debe ser = 1.00.

Califica el desempeño actual (columna “Valor”)

3

- 4 Responde muy bien
- 3 Responde bien
- 2 Responde promedio
- 1 Responde mal



¿CÓMO SE UTILIZA?

Calcula la Ponderación por factor

4

- Fórmula: $\text{Ponderación} = \text{Peso} \times \text{Valor}$.

Suma todas las ponderaciones

5

- Obtienes el puntaje total EFE.

Interpreta

6

- > 2.50 : Respuesta superior al promedio de las empresas
- $= 2.50$: Respuesta promedio.
- < 2.50 : Respuesta por debajo del promedio → necesitas acciones para mejorar cómo capitalizas oportunidades y contiene amenazas.



ENTONCES ...

El **Análisis Interno** te dice "**QUÉ TIENES**" (tus capacidades y limitaciones).



El **Análisis Externo** te dice "**DÓNDE ESTÁS**" (el contexto y el entorno)



Al cruzarlos, obtienes el **FODA**



TOMA NOTA ...



➤ Sin un buen análisis interno y externo, el FODA se convierte en una simple lista de ideas sin conexión. Con ellos, se transforma en el cimiento de tu planificación estratégica.



TEMA 3

ANÁLISIS FODA ESTRATÉGICO APLICADO

ANÁLISIS FODA

¿QUÉ ES EL FODA? - SWOT



Es una matriz que cruza el análisis interno y externo para generar estrategias concretas. Es una herramienta fundamental de planificación estratégica

ANÁLISIS FODA

Sus siglas representan:

DEBILIDADES:

Todo aquello que deberías mejorar

FORTALEZAS:

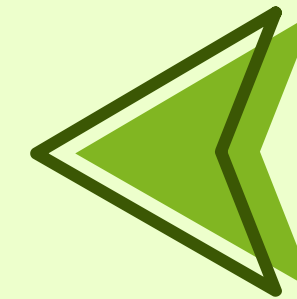
Aquellas características en las que destacas y se te da bien.

AMENAZAS:

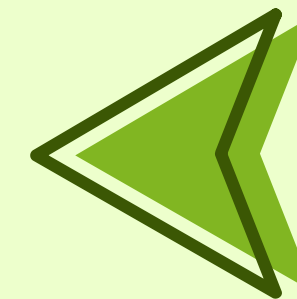
barreras o obstáculos, externos a nosotros, que pueden impedirnos alcanzar los objetivos.

OPORTUNIDADES:

Aprovechar circunstancias externas incontrolables a nuestro favor.



**ANÁLISIS
INTERNO**



**ANÁLISIS
EXTERNO**

EJEMPLO PRÁCTICO DE FODA



DEBILIDADES:

- Precios más altos que la competencia
- Espacio físico limitado
- Poca presencia en redes sociales

FORTALEZAS:

- Gran ubicación en zona transitada.
- Baristas especializados
 - Receta exclusiva de pasteles
- Clientes fieles

Una cafetería local "Café Aroma"

AMENAZAS:

- Apertura de cadena internacional cercana
- Aumento en precio del café importado
- Cambios en hábitos de consumo post-pandemia

OPORTUNIDADES:

- Aumento del consumo de café especializado.
- Eventos culturales en el barrio.
- Alianza con empresas cercanas.



Tipos de Estrategias Corporativas

Ofensiva FO

Aprovecha las
oportunidades
utilizando las fortalezas
de la empresa

Defensiva FA

Previene las amenazas
utilizando las fortalezas
de la empresa

De Reorientación DO

Supera las debilidades
aprovechando las
oportunidades

De Supervivencia DA

Reduce las
debilidades y elude
las amenazas

TEMA 4

ANÁLISIS DE PARTES INTERESADAS Y PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA

¿QUÉ SON LAS PARTES INTERESADAS?

SON ACTORES QUE:

Influyen en la operación

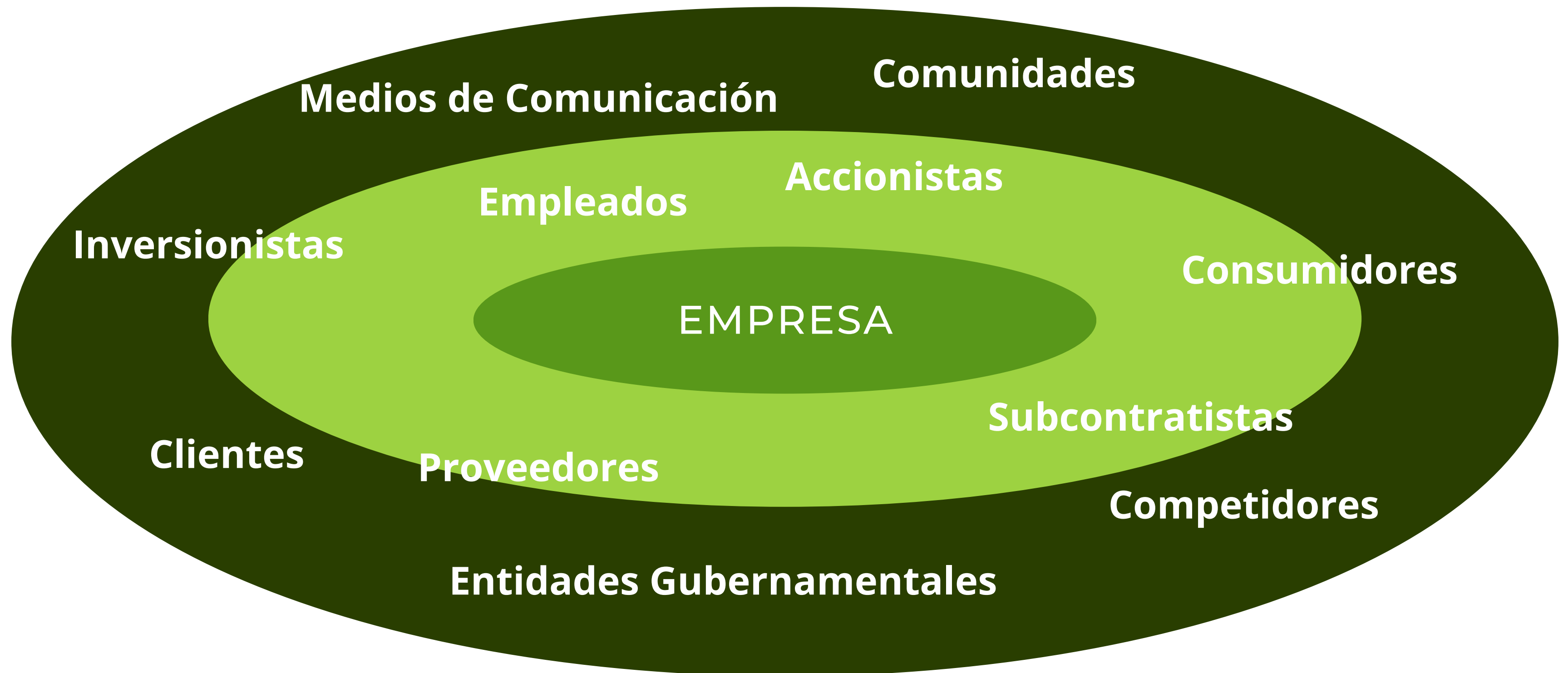
Afectan certificaciones

Generan requisitos o riesgos

Condicionan la competitividad



Mapa de Partes Interesadas



PARTES INTERESADAS CLAVE EN EL AGROEXPORTADOR



Clientes
internacionales

Definen
exigencias,
estándares y
continuidad
comercial.



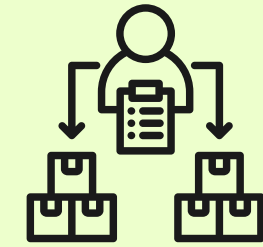
Certificadoras

Validan
cumplimiento y
pueden detener
exportaciones.



Autoridades sanitarias
(SENASA / DIGESA)

Regulan
inocuidad y
habilitan
operaciones.



Proveedores críticos

Impactan
calidad,
trazabilidad y
tiempos.

Análisis de Preponderancia



Legitimidad

Su participación es apropiada

Urgencia

Necesidad de Atención Inmediata

Poder

Capacidad de Imponer su voluntad

Tipos de Partes Interesadas



Durmientes

Cuando tienen poder latente

Demandantes

Cuando tienen urgencia latente

Discrecionales

Cuando tienen legitimidad latente

Definitivos

Stakeholder con mayor prominencia y prioridad

Peligrosos

Utilizan los canales formales para generar un cambio, pero pueden volverse violentos o coercitivos en sus reclamos

Dependientes

Dependen de la organización y saben ser los receptores de los esfuerzos de responsabilidad social

Dominantes

Tienen autoridad, es decir, poder y legitimidad. Son los stakeholders que reciben más atención

BLOQUE 2

ESTRATEGIA Y MAPA ESTRATÉGICO



TEMA 1

ANÁLISIS COMPETITIVO Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

¿QUÉ SON LAS 5 FUERZAS DE PORTER?

Es un framework estratégico desarrollado por Michael Porter en 1979 que **analiza el atractivo y la rentabilidad potencial de un sector industrial**. Ayuda a entender la intensidad competitiva y, por tanto, la capacidad de generar utilidades en un mercado específico.



Michael Porter

CÓMO SE APLICA LAS 5 FUERZAS DE PORTER

1. Analizar cada fuerza por separado
2. Calificar su intensidad (Alta, Media, Baja)
3. Identificar factores clave que afectan cada fuerza
4. Evaluar el atractivo global del sector



LAS 5 FUERZAS DE PORTER

1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

¿QUÉ ANALIZA?

El grado de
competencia entre
empresas que ya están
en el mismo mercado.



LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Factores que incrementan la rivalidad:

- Muchos competidores de tamaño similar
- Crecimiento lento del mercado (pelear por la misma porción)
- Altos costos fijos (obligan a producir a toda capacidad)
- Productos commodities (poca diferenciación)
- Barreras de salida altas (es costoso abandonar el mercado)
- Capacidad excedente en la industria



LAS 5 FUERZAS DE PORTER

EJEMPLOS DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:



POR MERCADO

POR PRECIOS Y PROMOCIONES

ESPACIO EN GÓNDOLAS

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

2. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

¿QUÉ ANALIZA?

La facilidad con que nuevas empresas pueden entrar en tu industria y competir.



LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Barreras que protegen:

- Economías de escala (costos más bajos por volumen)
- Requerimientos de capital altos
- Acceso a canales de distribución difíciles
- Ventajas de costo independientes de escala (patentes, tecnología)
- Diferenciación de producto (marcas fuertes, lealtad del cliente)
- Políticas gubernamentales (licencias, permisos)



LAS 5 FUERZAS DE PORTER

COMO SABER SI ME ENCUENTRO CON ALTA AMENAZA:



ALTA AMENAZA

BAJA INVERSIÓN INICIAL

POCOS REQUISITOS SANITARIOS O CERTIFICACIONES

FÁCIL ACCESO A PROVEEDORES Y CANALES

PRODUCTO POCO DIFERENCIADO

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

¿QUÉ ANALIZA?

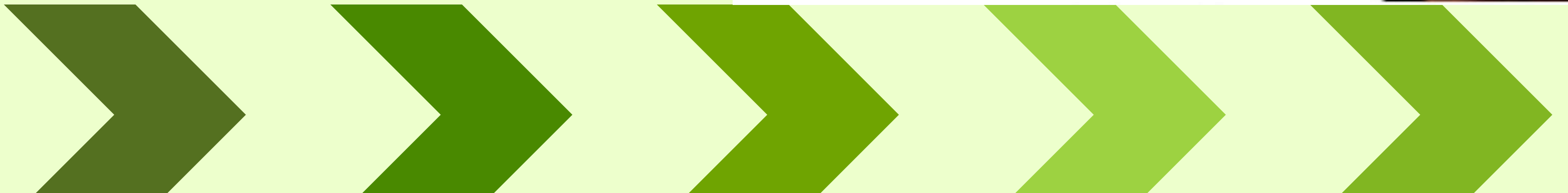
Productos o servicios
de otras industrias
que pueden satisfacer
la misma necesidad
del cliente.



LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Características clave:

- No son competidores directos, pero cumplen la misma función
- Su relación precio-valor los hace atractivos
- El costo de cambio para el cliente es bajo



LAS 5 FUERZAS DE PORTER

PORQUÉ LOS PRODUCTOS FRESCOS REFRIGERADOS PUEDEN SER SUSTITUTOS:

CONSERVAS TRADICIONALES



PRODUCTOS FRESCOS REFRIGERADOS

Atún en lata



Filete de pollo refrigerado
listo para cocinar

Duraznos en conserva



Fruta fresca cortada en
envase refrigerado

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

¿QUÉ ANALIZA?

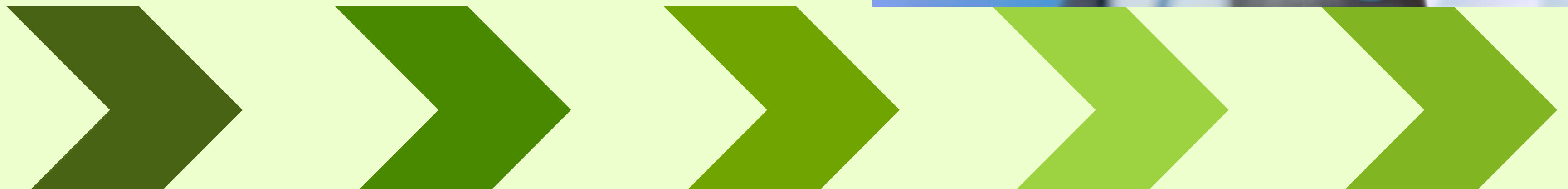
La capacidad de los proveedores para imponer precios, condiciones y calidad.



LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Proveedores son poderosos cuando:

- Hay pocos proveedores dominantes
- No hay sustitutos para lo que venden
- Tu empresa no es un cliente importante para ellos
- Sus productos son críticos para tu negocio
- Podrían integrarse hacia adelante (convertirse en competidores)



LAS 5 FUERZAS DE PORTER

CUANDO MIS PROVEEDORES TIENEN ALTO PODER:



ALTO PODER:

- Aditivos o ingredientes especializados
- Semillas certificadas o genética exclusiva
- Empaques con tecnología específica
- Maquinaria agroindustrial especializada

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

¿QUÉ ANALIZA?

La capacidad de los compradores para presionar a la baja los precios y exigir mejor calidad.



LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Cientes son poderosos cuando:

- Compran en grandes volúmenes
- Hay pocos compradores grandes
- Los productos son estándar o commodities
- El costo de cambio entre proveedores es bajo
- Podrían integrarse hacia atrás (fabricar ellos mismos)



LAS 5 FUERZAS DE PORTER

COMO SABER SI TENGO ALTO PODER COMO CLIENTE:



ALTO PODER:

- COMPRA EN GRANDES VOLÚMENES
- HAY POCOS CLIENTES GRANDES
- EL PRODUCTO ES ESTÁNDAR
(COMMODITY)
- EL CAMBIO DE PROVEEDOR ES FÁCIL
- PUEDE NEGOCIAR PRECIO Y CONDICIONES
- PUEDE INTEGRARSE HACIA ATRÁS

TEMA 2

DESPLIEGUE POR TIPOS DE ESTRATEGIA COMPETITIVA

¿POR QUÉ CLASIFICAR ESTRATEGIAS?

Traducir el plan estratégico a acciones reales

Priorizar recursos correctamente

Evitar mezclar cumplimiento con mejora

Facilitar el seguimiento en auditorías



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Estrategias genéricas de Porter



TEMA 3

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y EJES TRANSVERSALES

MAPA ESTRATÉGICO

¿QUÉ ES EL MAPA ESTRATÉGICO?

Es una representación visual que conecta los objetivos estratégicos, mostrando cómo se alinean con la visión y misión de la empresa.

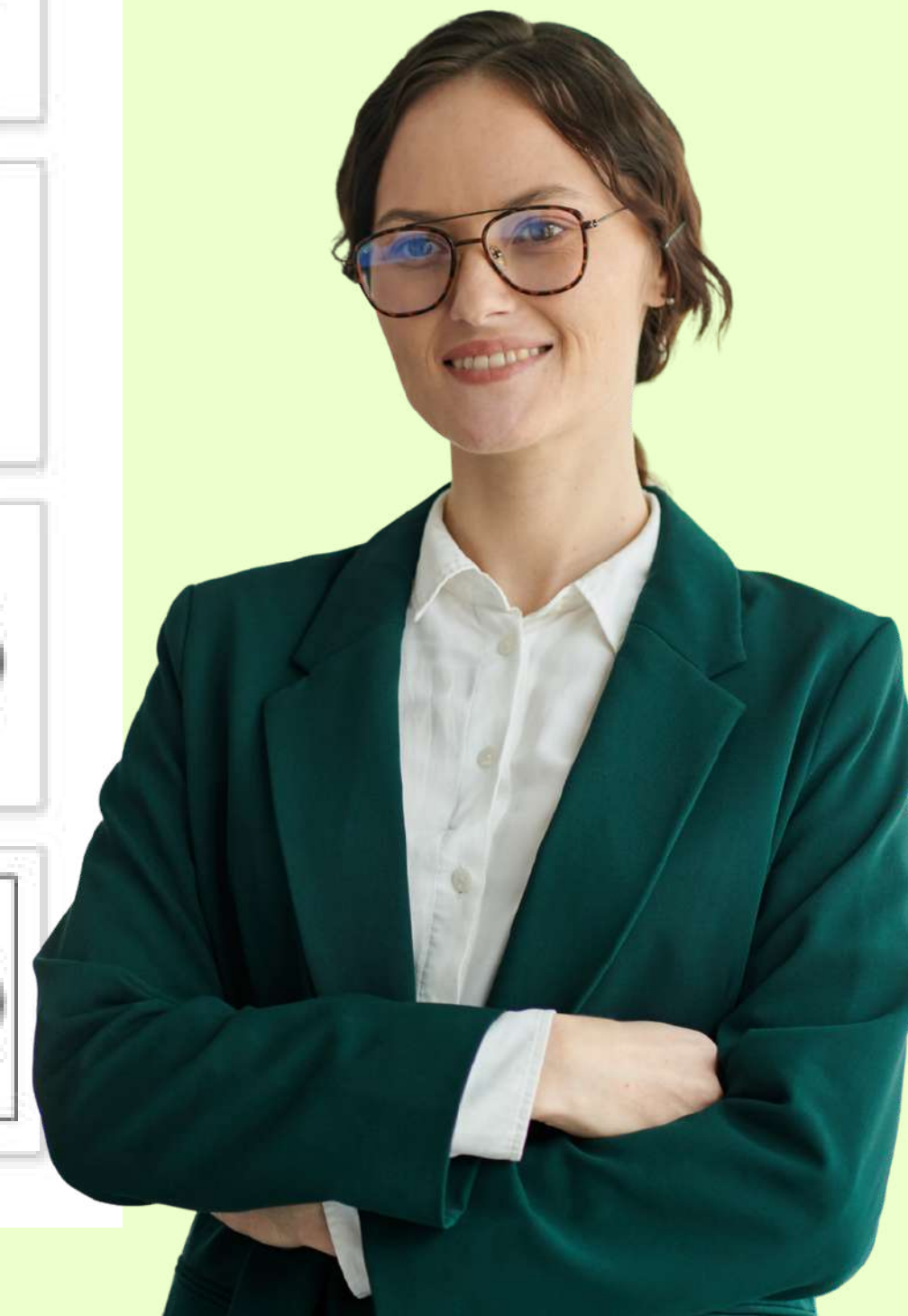
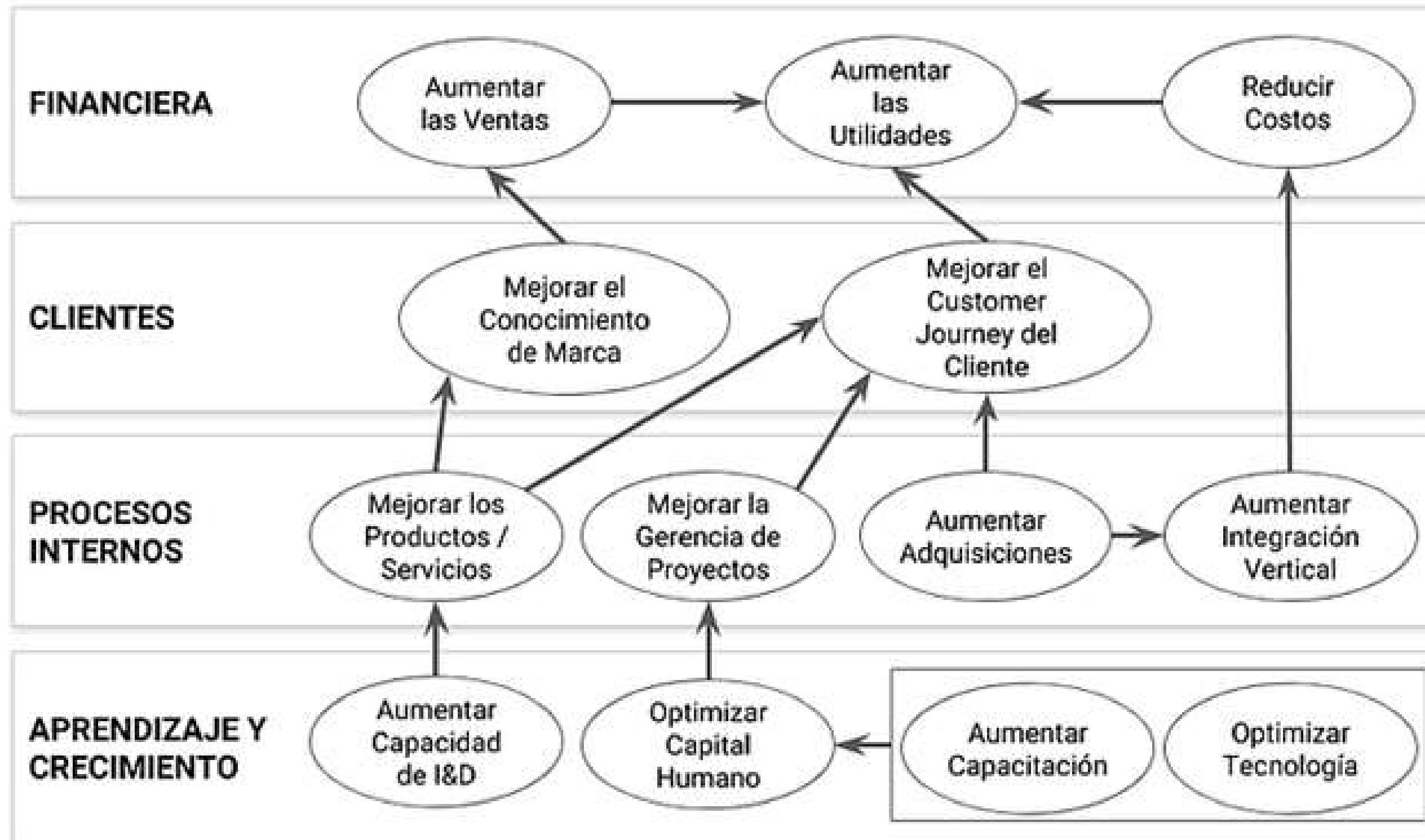


IMPORTANCIA DEL MAPA ESTRATÉGICO

**UN MAPA ESTRATÉGICO ALINEA TODOS
LOS ESFUERZOS DE LA EMPRESA HACIA
OBJETIVOS COMUNES, MEJORA LA TOMA
DE DECISIONES, FACILITA EL
SEGUIMIENTO DEL PROGRESO CON KPIS
Y AYUDA A ADAPTARSE AL CAMBIO,
ASEGURANDO EFICIENCIA Y
COMPETITIVIDAD.**



MODELO BALANCED SCORECARD



PERSPECTIVA APRENDIZAJE

Se refiere a la capacitación continua, la innovación y la adquisición de conocimiento dentro de la organización para asegurar el desarrollo de su personal y la mejora constante de sus capacidades.

Perspectiva que inicia toda la secuencia con el talento humano



PERSPECTIVA PROCESOS

Enfocada en la mejora de los procesos internos de la organización para garantizar la eficiencia y efectividad operativa, permitiendo entregar valor a los clientes de manera rentable.

Perspectiva que no se puede cumplir sin que el personal ejecute de manera competente



PERSPECTIVA CLIENTES

Se enfoca en cómo la organización cubre las necesidades y mejora la satisfacción de sus clientes, garantizando que la propuesta de valor se alinee con sus expectativas.

Perspectiva que se da cuando los procesos se encuentran estandarizados



PERSPECTIVA FINANCIERA

Se refiere a las metas financieras de la organización, como el crecimiento de ingresos, rentabilidad y control de costos, que son fundamentales para asegurar la sostenibilidad económica de la empresa.

Perspectiva que se logra cuando los objetivos de los clientes se satisfacen



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son metas clave que una organización debe alcanzar para cumplir con su visión y misión. Establecen las prioridades a largo plazo y guían las decisiones y acciones en todas las áreas de la empresa.



PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Son iniciativas globales de donde
parten los planes de acción por
cada objetivo estratégico



EJES TRANSVERSALES

Son temas o enfoques clave que deben estar presentes en todas las áreas de la organización.

Aseguran la coherencia en las decisiones y acciones, alineando todos los esfuerzos con los valores y principios fundamentales de la empresa.

SOSTENIBILIDAD

COMPETITIVIDAD

EXCELENCIA

INNOVACIÓN



MAPA ESTRATÉGICO (BSC)

MISIÓN

Perspectiva
financiera

Perspectiva
clientes

Perspectiva
procesos

Perspectiva
aprendizaje

EJE
TRANSVERSAL
01

VISIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO 01

PROGRAMA 01

OBJETIVO ESTRATÉGICO 03

PROGRAMA 03

OBJETIVO ESTRATÉGICO 05

PROGRAMA 05

OBJETIVO ESTRATÉGICO 07

PROGRAMA 07

EJE
TRANSVERSAL
02

PROPÓSITO CORPORATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 02

PROGRAMA 02

OBJETIVO ESTRATÉGICO 04

PROGRAMA 04

OBJETIVO ESTRATÉGICO 06

PROGRAMA 06

OBJETIVO ESTRATÉGICO 08

PROGRAMA 08

EJE
TRANSVERSAL
04

EJE
TRANSVERSAL
03

TALLER

DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO

BLOQUE 3

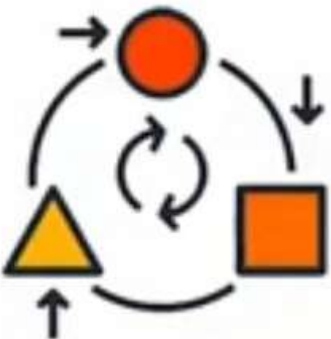
INDICADORES (KPI Y OKR)

TEMA 1

DIFERENCIAS ESTRATÉGICAS ENTRE KPI Y OKR

Tipos de Indicadores



OKR	KPI
Se adapta a los cambios	Son poco adaptables
	
Puede darse de manera trimestral	Se mantienen durante todo el año

OKR	KPI
Resultados clave	Indicadores clave de desempeño
	
Mientras menos es más	

OKR	KPI
Se despliegan de manera horizontal	Se establecen de manera vertical
	
Son transparentes	No son necesariamente transparentes

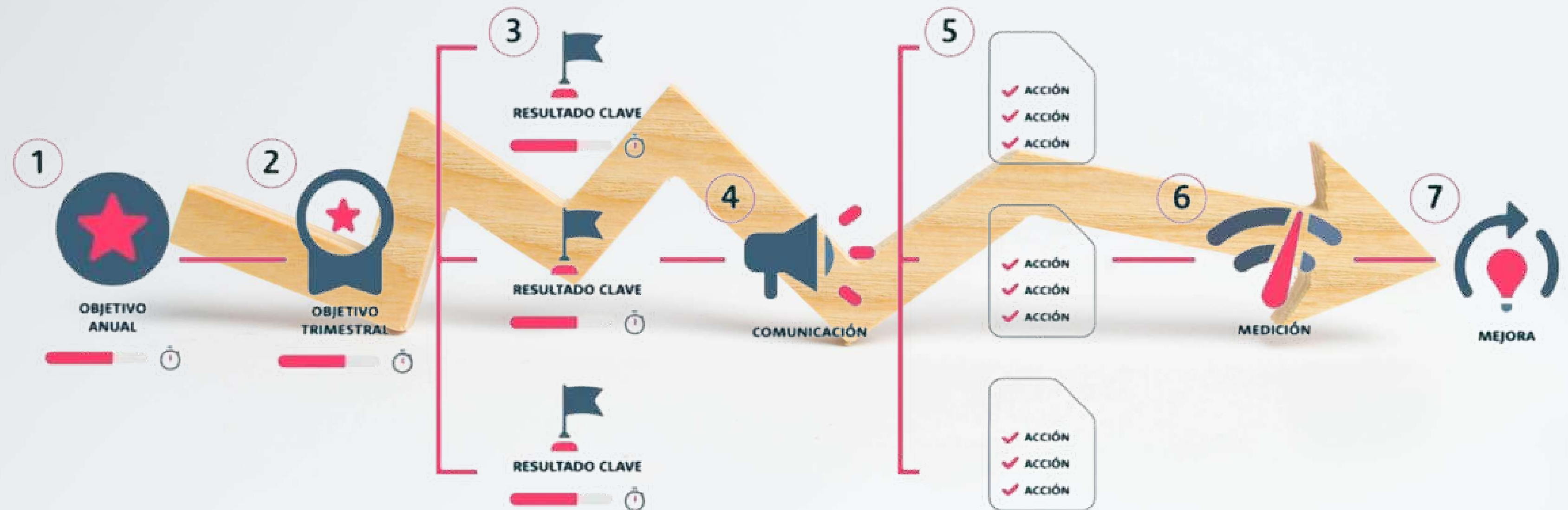


Objectives and Key Results (Objetivos y Resultados Clave)

Es una metodología para definir objetivos estratégicos y resultados medibles que impulsan cambios o mejoras.
Define un objetivo nuevo y los resultados que demostrarán que lo lograste.

¿Qué es la metodología OKR?

Metodología de trabajo que orienta todas las acciones y esfuerzos del equipo hacia el cumplimiento de **objetivos de negocio comunes**.



OKR

```
graph TD; OKR[OKR] --- OKR_Estrategicos[OKR Estratégicos]; OKR --- OKR_Operativos[OKR Operativos]; OKR --- OKR_Crecimiento[OKR de Crecimiento]; OKR --- OKR_Optimizacion[OKR de Optimización]; OKR --- OKR_Innovacion[OKR de Innovación / Transformación]; OKR --- OKR_Cultura[OKR de Cultura / Personas];
```

OKR Estratégicos

OKR Operativos

**OKR de
Crecimiento**

**OKR de
Optimización**

**OKR de Innovación
/ Transformación**

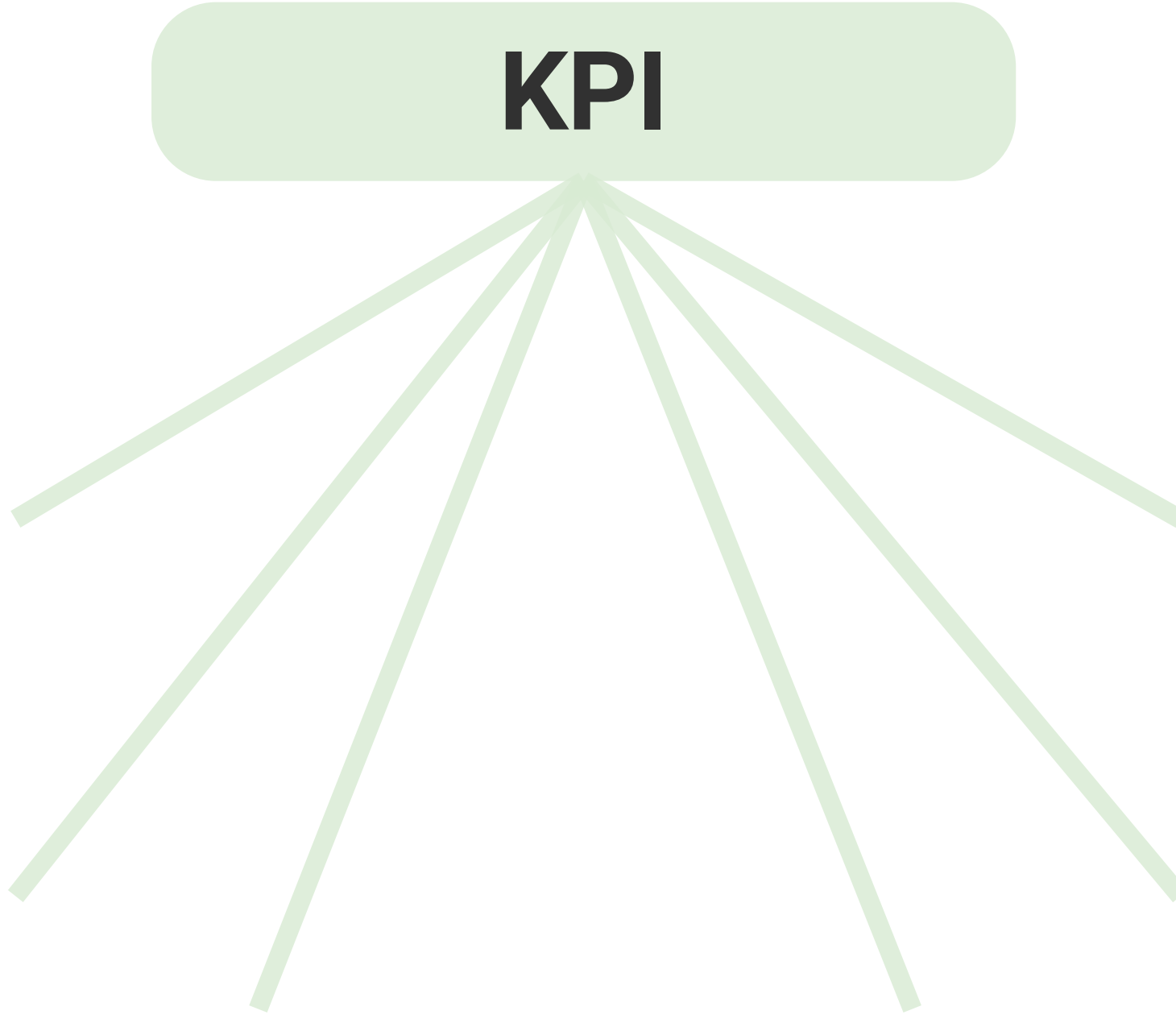
**OKR de Cultura /
Personas**

Key Performance Indicator (Indicador Clave de Rendimiento)

Es un indicador que mide el desempeño de un proceso o actividad. Mide cómo está funcionando algo que ya existe.



KPI



```
graph TD; KPI[KPI] --- Q[Cualitativos vs. Cuantitativo]; KPI --- P[Predictivos vs. Históricos]; KPI --- E[Eficiencia vs. Eficacia]; KPI --- ES[Entrada, salida, proceso, resultado]; KPI --- PSC[Perspectivas del Balanced Scorecard]; KPI --- EO[Estratégicos vs. Operativos];
```

**Cualitativos
vs.
Cuantitativo**

**Predictivos
vs.
Históricos**

**Eficiencia
vs.
Eficacia**

**Entrada, salida,
proceso, resultado**

**Perspectivas del
Balanced Scorecard**

**Estratégicos
vs.
Operativos**

Ejemplos

- Objetivo: Reducir costos operativos
 - KR: Disminuir costo por contenedor en 15%
- Objetivo: Fortalecer certificaciones internacionales
 - KR: Obtener auditorías sin no conformidades mayores
- Objetivo: Acelerar la gestión del sistema de calidad
 - KR: Reducir cierre de acciones correctivas de 30 a 10 días



- Rendimiento por hectárea (tn/ha)
- % de fruta exportable en packing
- Costo de producción por tonelada
- N° de no conformidades en auditorías
- Tiempo de cierre de acciones correctivas (días)

TEMA 2

TIPOS DE INDICADORES POR PROCESO

Tipos de indicadores empresariales (KPIs)

PROCESO

Ventas

INDICADOR (KPI)

Cuentas nuevas potenciales

Tasas de adquisición de clientes

Volumen de ventas por región

Ventas netas

Cumplimiento del Plan de Ventas

Precios de la competencia

Tipos de indicadores empresariales (KPIs)

PROCESO

Ventas

INDICADOR (KPI)

Retención de clientes

NPS-Puntaje de recomendación

Duración del ciclo de venta

Valor de Vida promedio de clientes

Cumplimiento de las tasas de aceptación

Cobertura de territorios

Tasa de venta up-sell

Tipos de indicadores empresariales (KPIs)

PROCESO

Financieros

INDICADOR (KPI)

Apalancamiento

Liquidez

Eficiencia

Rentabilidad

Valor de Mercado

Tipos de indicadores empresariales (KPIs)

PROCESO

Recursos Humanos

INDICADOR (KPI)

Satisfacción de empleados

Tasa de ausentismo de los empleados

Tasa de rotación voluntaria

Tasa de rotación involuntaria

Costo de reemplazo

Calidad de reemplazo

Costo de contratación

Ingresos por empleado

Tipos de indicadores empresariales (KPIs)

PROCESO

Recursos Humanos

INDICADOR (KPI)

Costos totales de capacitación

Costos de capacitación por empleado

Cumplimiento del plan de cultura

Tasas de retención

Tasa de tiempo extra

Tasa de rendimiento de contratación

Tiempo de contratación

Empleados por departamento

Tipos de indicadores empresariales (KPIs)

PROCESO

Logísticos

INDICADOR (KPI)

Entrega final a tiempo

Costo del transporte sobre las ventas

Costo de exportación

Promedio de días de retraso

Costo por conductor

Número de envíos

Tiempo de envío

Tasa de entregas perfectas

Tipos de indicadores empresariales (KPIs)

PROCESO

Logísticos

INDICADOR (KPI)

Entregas a destiempo

Estado de las entregas

Rotura de stock

Rotura de existencias

Costo de almacenamiento

Costo de unidad almacenada

Obsolescencia de Inventarios

Contracción de Inventario

Tipos de indicadores empresariales (KPIs)

PROCESO

Logísticos

INDICADOR (KPI)

Eficiencia de recepción

Capacidad máxima de producción

Costo del control de almacén

Rotación de Inventario

Duración de Inventario

Tiempo de espera de la orden

Porcentaje de entregas con problemas

Porcentaje de problemas en cada fase

Tipos de indicadores empresariales (KPIs)

PROCESO

Producción

INDICADOR (KPI)

Rendimiento

Tiempo de ciclo

Previsión de la demanda

Cumplimiento de los programas de producción

Consecución de la producción

Ciclo de caja

Costes evitados

Tiempo de transición

Ritmo de producción (Takt time)

Tipos de indicadores empresariales (KPIs)

PROCESO

Marketing

INDICADOR (KPI)

Impresiones en redes sociales

Reproducciones de los videos

Cumplimiento del plan de marketing

Tráfico a la web

Número de leads

Tasa de conversión web

Tipos de indicadores empresariales (KPIs)

PROCESO

Marketing

INDICADOR (KPI)

Coste por lead

Número de ventas

Tickets promedio

Tasa de conversión venta

Coste por adquisición

Retorno de la conversión

Tipos de indicadores empresariales (KPIs)

PROCESO

Calidad y SIG

INDICADOR (KPI)

Tasa de defectos

Satisfacción del cliente

Cumplimiento de requisitos

Cumplimiento de plazos de entrega

Índice de reproceso

Conformidad del producto

Conformidad de materiales e insumos decepcionados

Conformidad del proceso

Tipos de indicadores empresariales (KPIs)

PROCESO

Calidad y SIG

INDICADOR (KPI)

Cumplimiento de auditorías

Efectividad de Acciones correctivas

Cumplimiento de Simulacros de Gestión de Crisis (para alimentos)

Efectividad del plan HACCP (para alimentos)

Efectividad del plan de Food Defense (para alimentos)

Efectividad del Plan de Food Fraud (para alimentos)

Efectividad de la gestión de riesgos de calidad

TEMA 3

OBJETIVOS, METAS E INDICADORES

Objetivos, Indicadores y Metas

OBJETIVO: Lo que se busca conseguir, cuánto y para cuándo

INDICADOR Unidad de medida del objetivo. Es decir, se trata de una escala que permitirá medir el grado de alcance de la meta prevista. Suele ser una labor compleja su definición.

META: Cuantificación del objetivo. Se trata de “cuanto” queremos conseguir de un objetivo concreto. Objetivo “Incrementar las ventas”, Meta “25%”



BLOQUE 4

MODELO DE NEGOCIO Y BUSINESS MODEL CANVAS



TEMA 1

ELEMENTOS CLAVE DEL MODELO DE NEGOCIO

BUSINESS MODEL CANVAS

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE IMPLEMENTARLO?

Visualiza claramente los componentes clave del negocio

Facilita la toma de decisiones estratégicas e informadas

Fomenta la innovación y la adaptación al cambio

Alinea a todo el equipo hacia objetivos comunes



BUSINESS MODEL CANVAS

BUSINESS MODEL CANVAS

Emprende EC



¿En qué consiste?

Consiste en identificar y definir a los grupos específicos de clientes a quienes la empresa quiere servir, entendiendo sus necesidades y comportamientos.



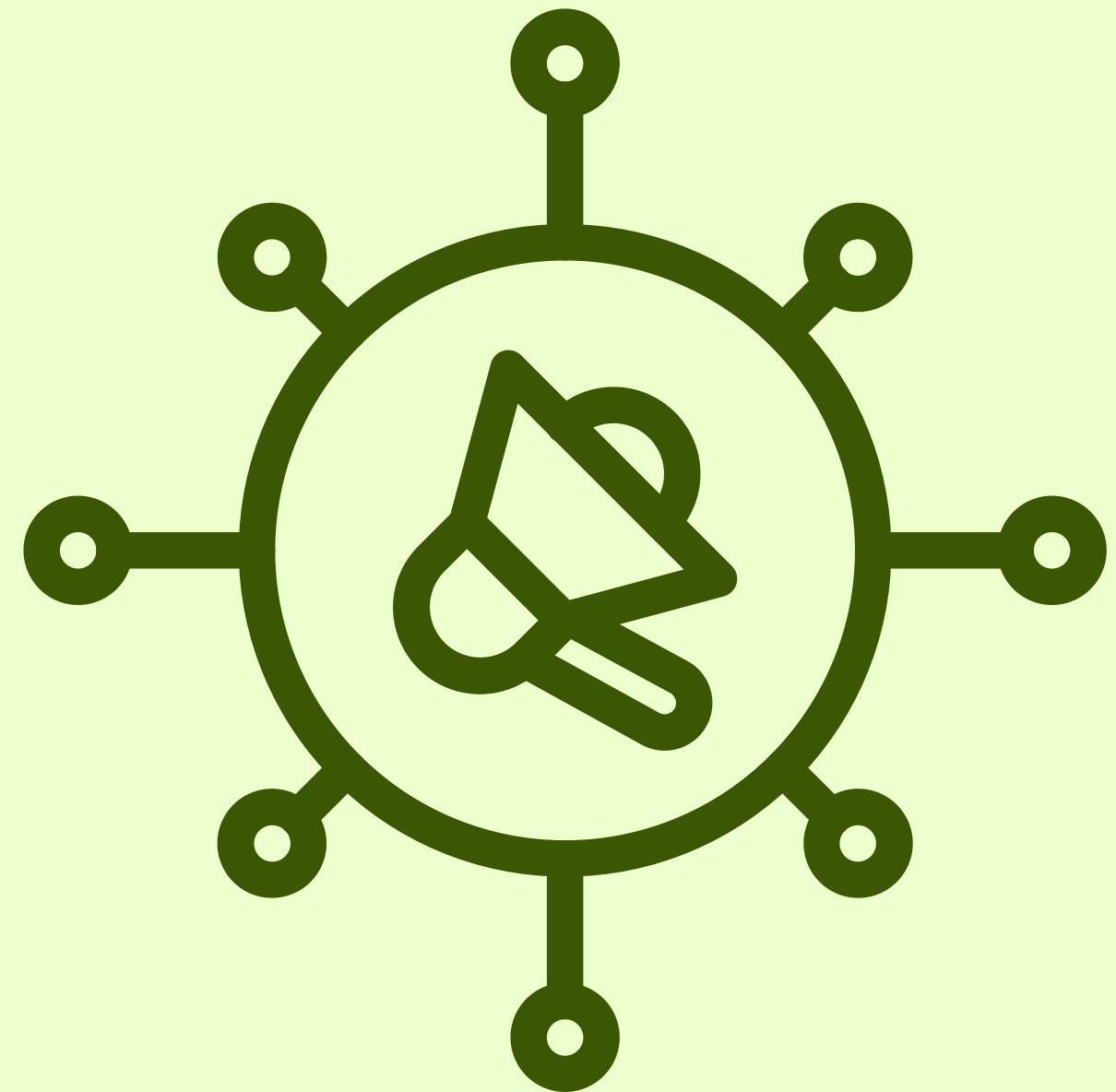
¿En qué consiste?

Consiste en ofrecer un valor único que resuelve los problemas o satisface las necesidades de los clientes de manera más efectiva que la competencia.



¿En qué consiste?

Consiste en los medios a través de los cuales la empresa comunica y entrega su propuesta de valor a los clientes, ya sean físicos o digitales.



¿En qué consiste?

Consiste en establecer, mantener y fortalecer la relación con los clientes a lo largo del tiempo, ya sea de manera personalizada, automática o mediante auto-servicio.



5 FUENTES DE INGRESO

¿En qué consiste?

Consiste en los métodos a través de los cuales la empresa genera dinero de su propuesta de valor, como ventas, suscripciones, alquileres, licencias, entre otros.



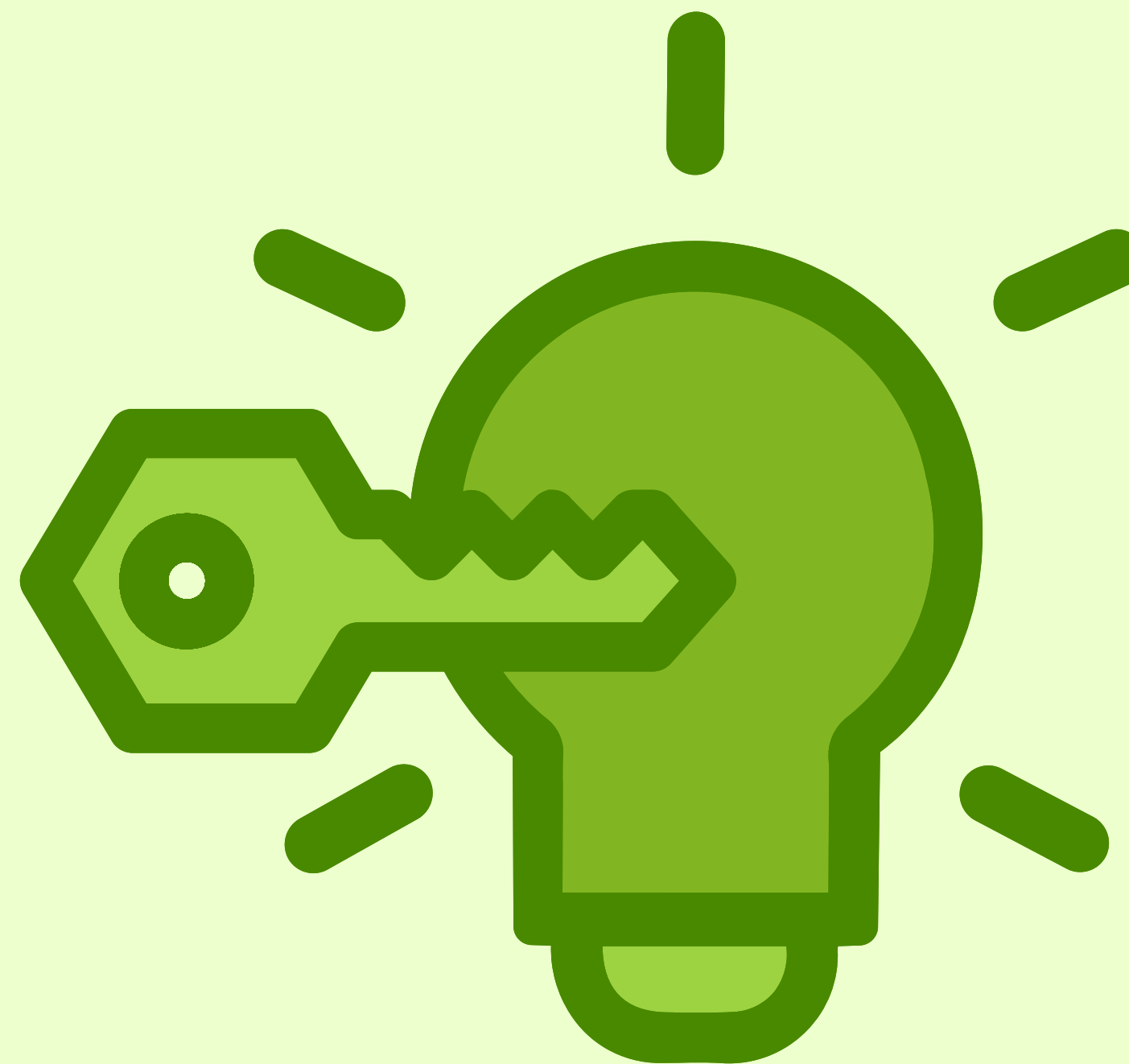
¿En qué consiste?

Consiste en los activos más importantes que necesita la empresa para operar, como recursos físicos, tecnológicos, humanos o financieros.



¿En qué consiste?

Consiste en las acciones esenciales que la empresa debe realizar para que su modelo de negocio funcione, como producción, marketing o gestión de clientes.



¿En qué consiste?

Consiste en identificar y colaborar con los socios estratégicos que ayudan a la empresa a ejecutar su modelo de negocio, reduciendo riesgos o aumentando la capacidad.



¿En qué consiste?

Consiste en los costos fijos y variables que la empresa incurre para mantener sus actividades clave, recursos y canales, garantizando la operatividad del negocio.



TEMA 2

ANÁLISIS DE RIESGOS CORPORATIVOS Y SOSTENIBILIDAD

TIPOS DE RIESGOS CORPORATIVOS

Riesgos estratégico

Afecta el logro de los objetivos del negocio o su posicionamiento en el mercado.

Riesgo operativo

Proviene de fallas en procesos, personas, sistemas o infraestructura.

Riesgo financiero

Impacta ingresos, costos, liquidez, rentabilidad o flujo de caja.



TIPOS DE RIESGOS CORPORATIVOS

**Riesgo legal /
regulatorio**

Surge por incumplimiento de leyes,
normativas o exigencias del cliente.

Riesgo reputacional

Daña la imagen, confianza del mercado
o relación con clientes.

**Riesgo sanitario / de
inocuidad**

Compromete la seguridad del producto o
la salud del consumidor.



TIPOS DE RIESGOS CORPORATIVOS

Riesgo comercial

Afecta ventas, clientes, contratos o acceso a mercados.

Riesgo tecnológico

Relacionados con fallas de sistemas, ciberseguridad o dependencia tecnológica.



SUSTENTOS DE RIESGOS

Riesgo	Tipo de riesgo	Nivel de riesgo	Impacto del riesgo (en lenguaje gerencial)	Cómo sustentarlo ante gerencia
Vencimiento de certificación exigida por cliente clave	Comercial	ALTO	Posible pérdida de contrato, caída de ventas y riesgo de salida de mercado	Mostrar contrato del cliente, volumen de ventas asociado y fecha de vencimiento
Auditoría externa con hallazgos mayores por falta de verificación interna	Regulatorio	ALTO	Riesgo de suspensión de certificación, costos de reinspección y pérdida de confianza del cliente	Presentar checklist no ejecutado, requisito del estándar y costo de reinspección
Sistema documental desactualizado frente a nueva normativa	Operativo	MEDIO	Ineficiencia del sistema, aumento de hallazgos y riesgo de reprocesos internos	Mostrar cambio normativo, brecha documental y probabilidad de hallazgo
Falta de evaluación de proveedor crítico certificado	Reputacional	ALTO	Si hay incidente del proveedor, afecta imagen de la empresa y confianza del cliente	Mostrar trazabilidad del proveedor y exigencias del cliente sobre homologación

IMPACTO EN CERTIFICACIONES

Si los riesgos no se controlan:

“

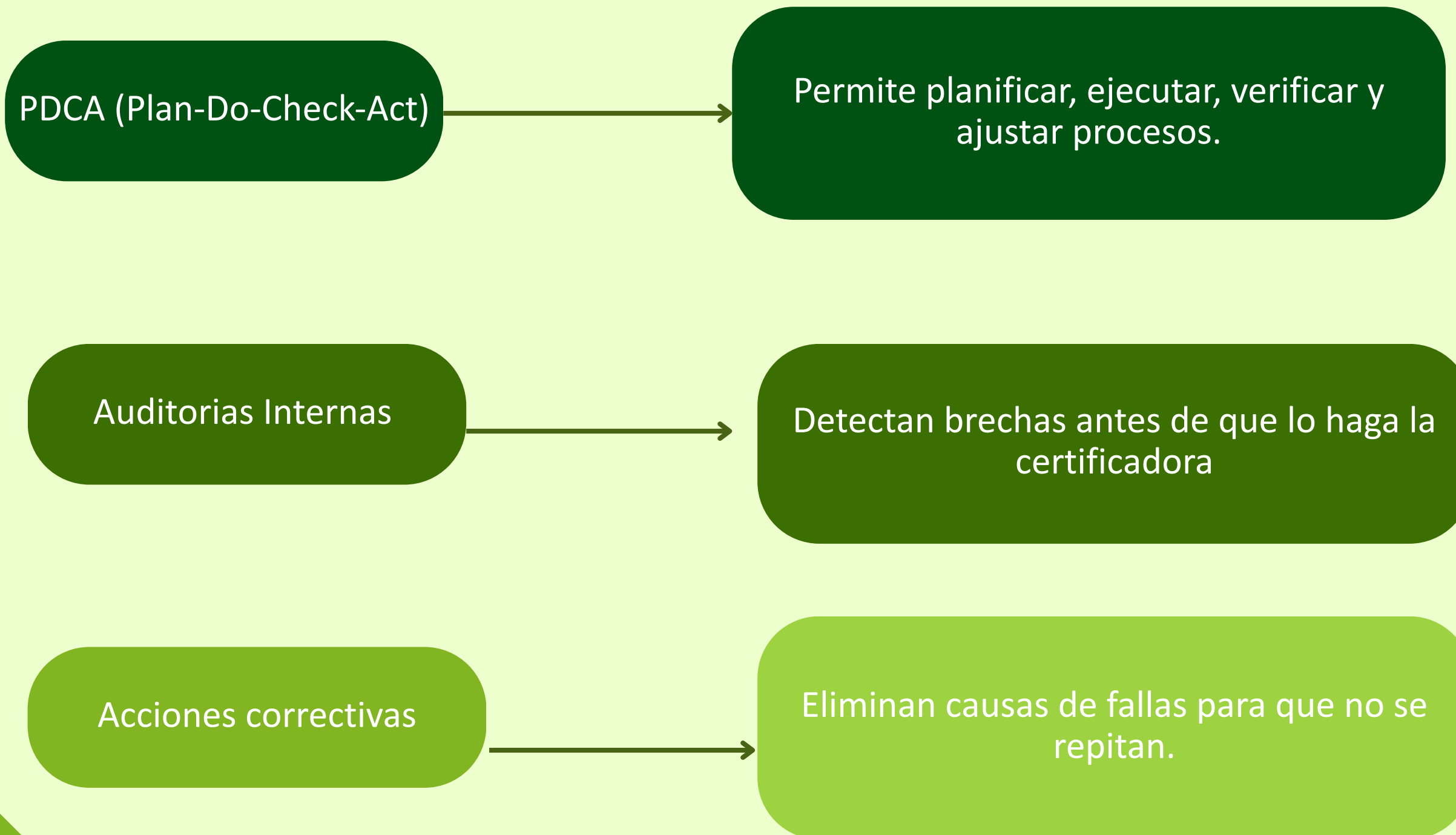
- Aparecen no conformidades
- Se pierde credibilidad ante certificadoras
- Se compromete la continuidad comercial



TEMA 3

MEDIDAS DE CONTROL Y MEJORA CONTINUA

MEDIDAS DE CONTROL Y MEJORA CONTINUA



TAREA 1: ELABORA TU BUSINESS MODEL CANVAS

ENVIAR MÁXIMO HASTA VIERNES 27 DE FEBRERO

TAREA 2:
ELABORA UNA TABLA CON 5
SUSTENTOS DE RIESGOS EN TU
ORGANIZACIÓN

ENVIAR MÁXIMO HASTA VIERNES 27 DE FEBRERO

GRACIAS POR TU ATENCIÓN

Escanea el QR para
que puedas responder
una breve encuesta

