








# ***Gestión Holística del Desempeño Organizacional***

***Análisis Prospectivo, Indicadores de Gestión, Inteligencia de Negocio y Análisis de Riesgo***

**M.Sc. Leopoldo Martínez**



-  **Conceptos**
-  **Gestión Estratégica**
-  **Análisis Prospectivo**
-  **Indicadores de Gestión**
-  **Inteligencia de Negocio**
-  **Análisis de Riesgo**
-  **Arquitectura ONUVA**

## Conceptos

Gestión  
Estratégica

Análisis  
Prospectivo

Indicadores  
de Gestión

Inteligencia  
de Negocio

Análisis de  
Riesgo

Arquitectura  
ONUVA

**GESTIÓN:** Acciones y decisiones para lograr objetivos.

**HOLÍSTICA:** doctrina que permite comprender un todo (procesos, actores, contextos) como algo mas que la suma de las partes.

**DESEMPEÑO:** forma de ejecución de las actividades planificadas.

**ORGANIZACIONAL:** relativo a las disposición de las partes de un todo para lograr ciertos fines.

## ***Gestión Holística del Desempeño Organizacional***

***Acciones y Decisiones que se llevan a cabo tomando en cuenta todos los aspectos relevantes de la organización con el fin de lograr la ejecución deseada***

Conceptos

Gestión  
Estratégica

Análisis  
Prospectivo

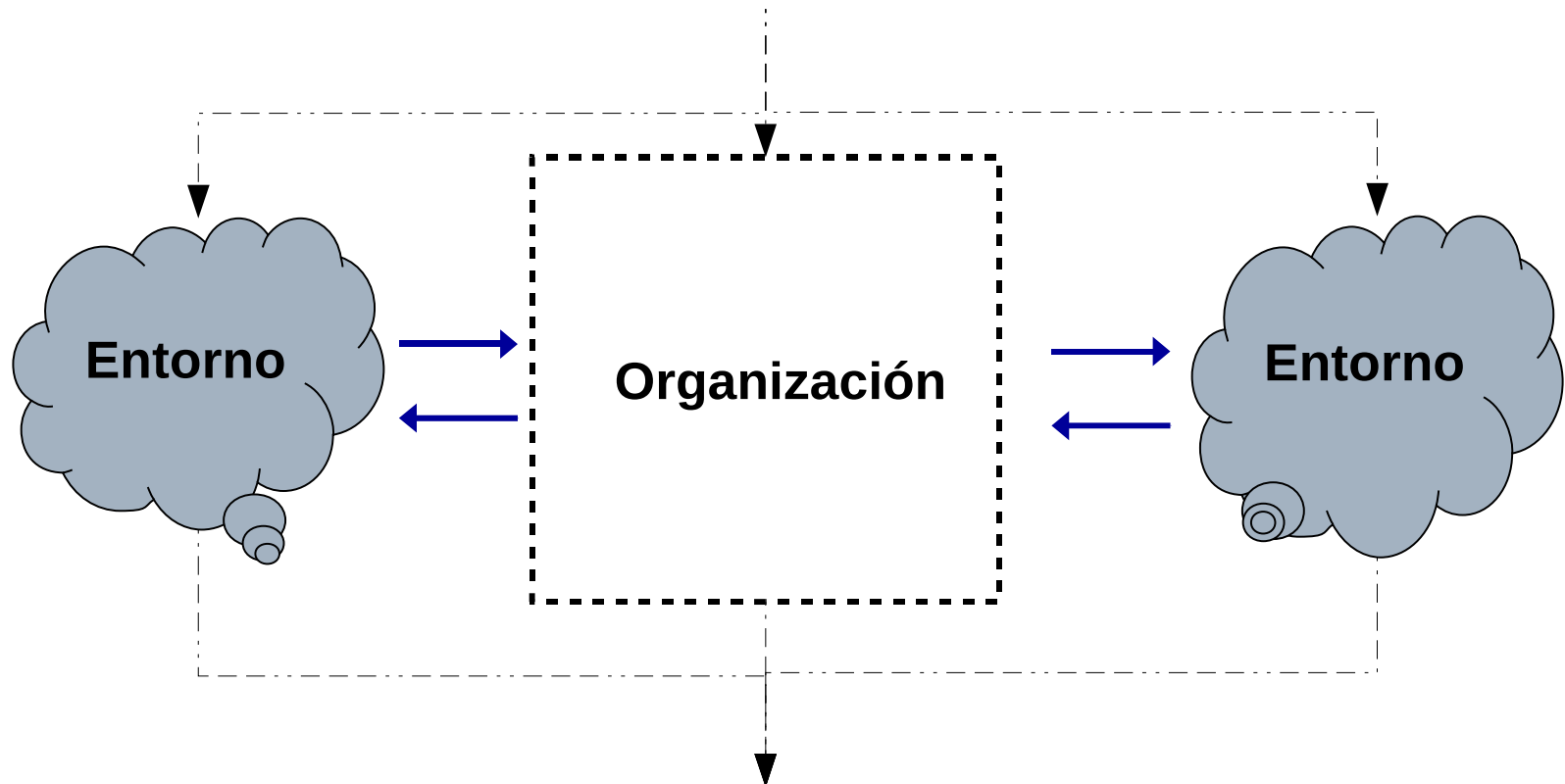
Indicadores  
de Gestión

Inteligencia  
de Negocio

Análisis de  
Riesgo

Arquitectura  
ONUVA

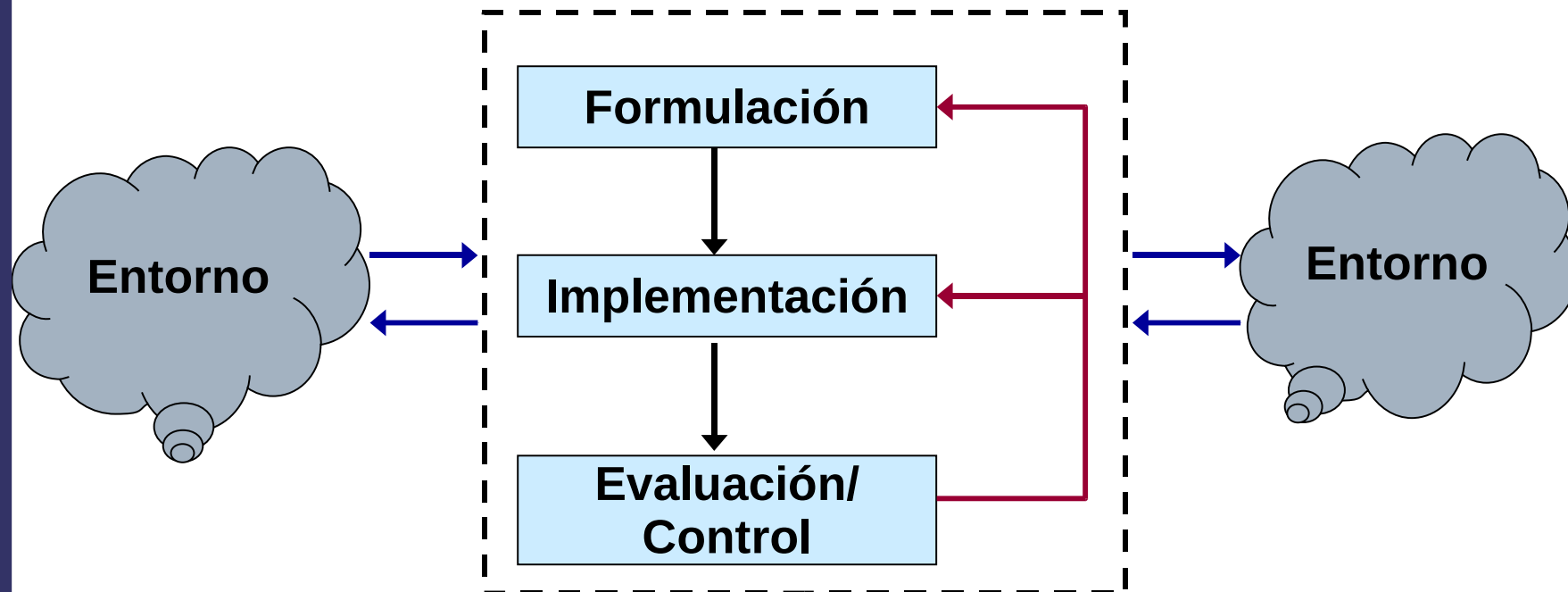
**¿Cuáles acciones y decisiones llevar a cabo?  
¿Cuáles son todos los aspectos relevantes?**



**¿Cuál es la ejecución deseada?**

## Gestión Estratégica

*Proceso que permite formular objetivos y estrategias, implementar planes de acción y hacer seguimiento y control a través de indicadores de gestión.*



Conceptos

Gestión  
Estratégica

Análisis  
Prospectivo

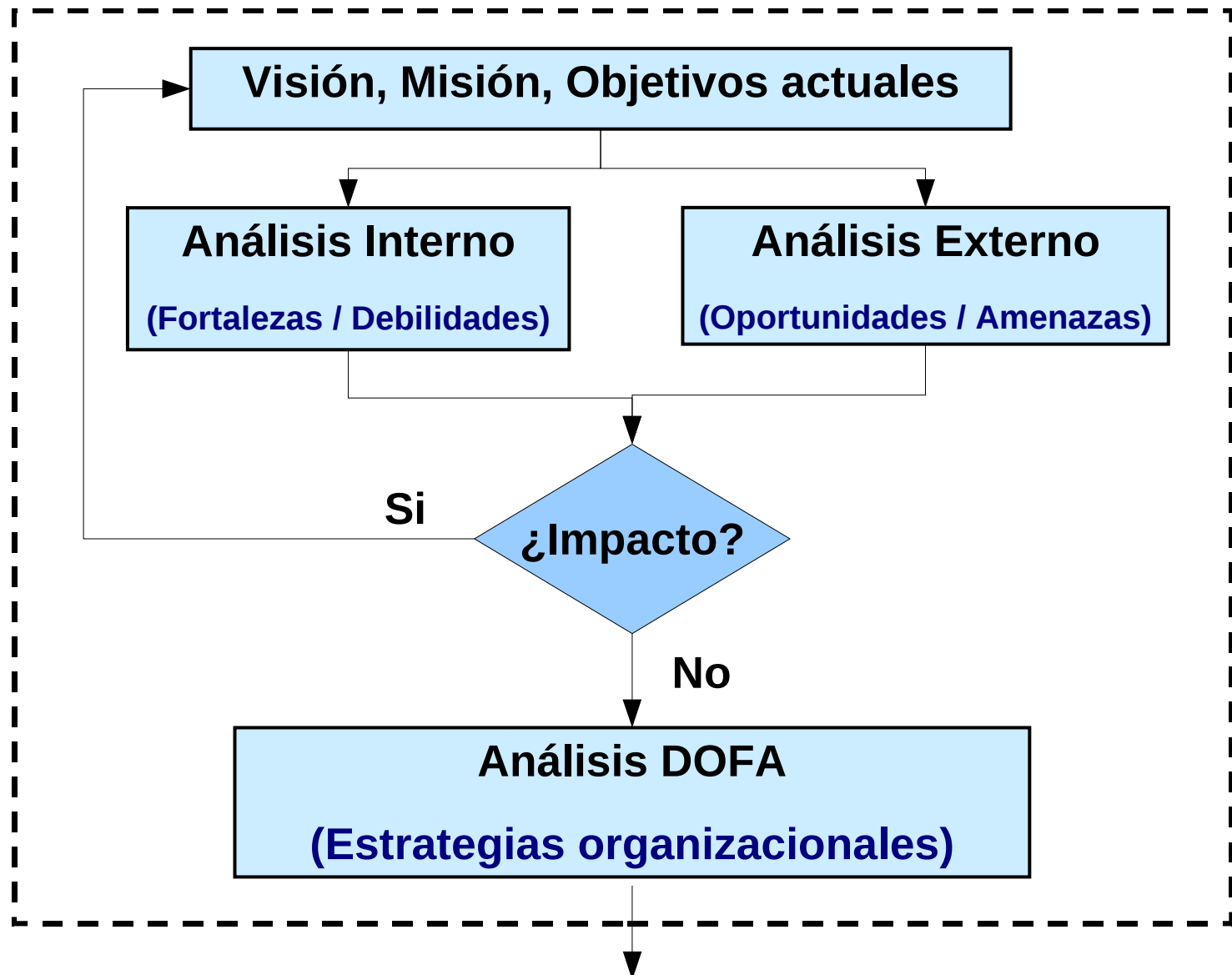
Indicadores  
de Gestión

Inteligencia  
de Negocio

Análisis de  
Riesgo

Arquitectura  
ONUVA

## Fase de Formulación



Conceptos

Gestión  
Estratégica

Análisis  
Prospectivo

Indicadores  
de Gestión

Inteligencia  
de Negocio

Análisis de  
Riesgo

Arquitectura  
ONUVA

## Las estrategias se formulan en el contexto actual

Conceptos

Gestión  
Estratégica

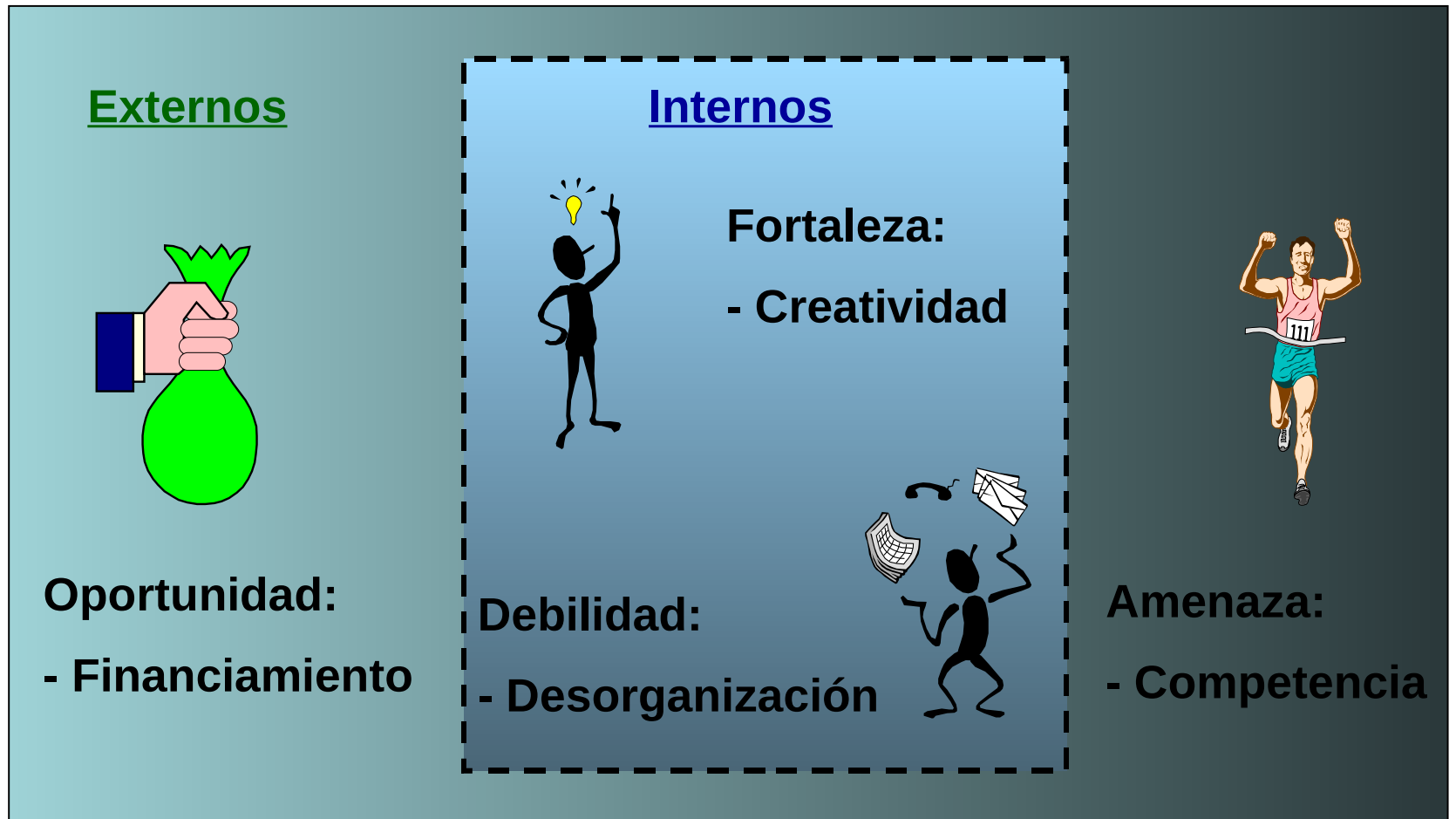
Análisis  
Prospectivo

Indicadores  
de Gestión

Inteligencia  
de Negocio

Análisis de  
Riesgo

Arquitectura  
ONUVA



¿Qué pasaría si el contexto actual cambia en el futuro?

Conceptos

Gestión  
Estratégica

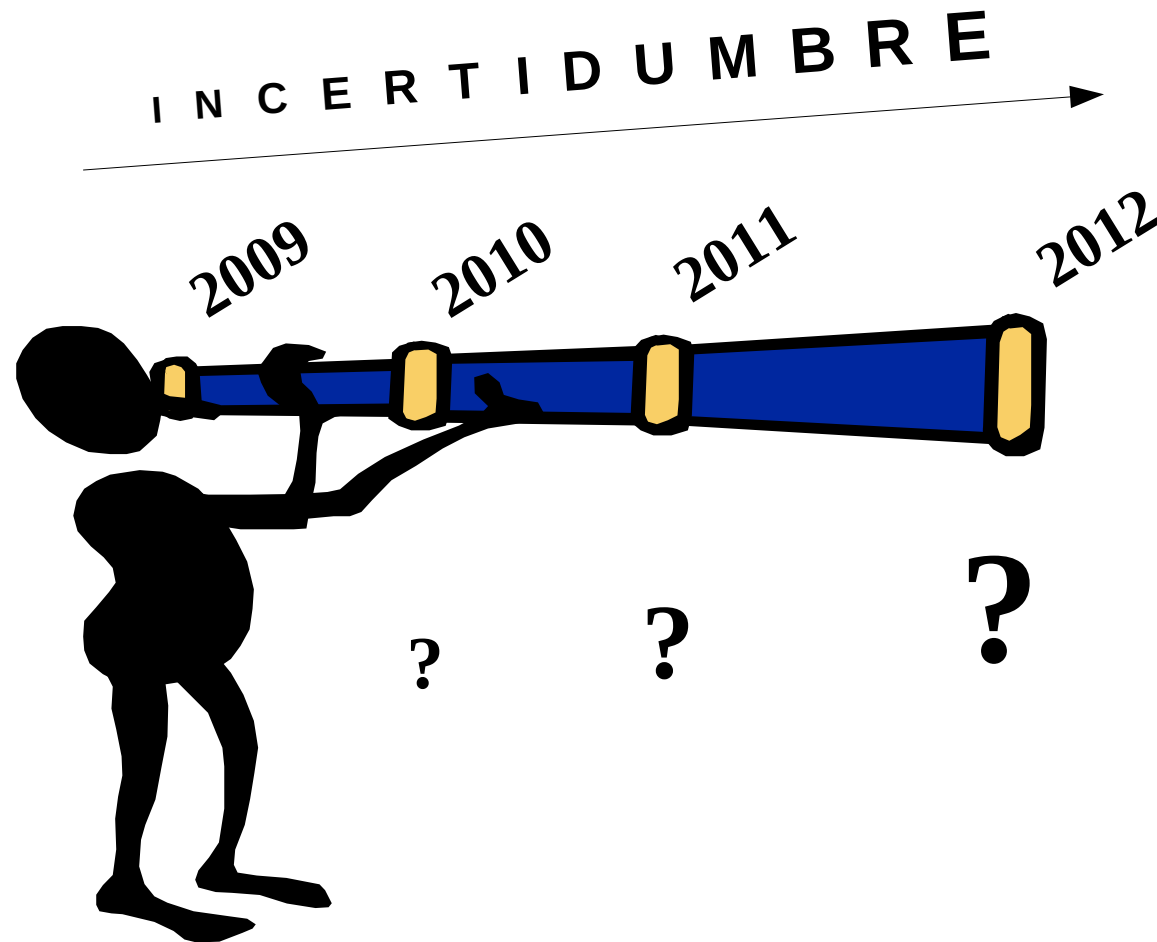
**Análisis  
Prospectivo**

Indicadores  
de Gestión

Inteligencia  
de Negocio

Análisis de  
Riesgo

Arquitectura  
ONUVA



**¿Cómo hacer para que la estrategia se adapte y/o se anticipe a los cambios de condiciones en el futuro?**

## Conceptos

Gestión  
Estratégica

Análisis  
Prospectivo

Indicadores  
de Gestión

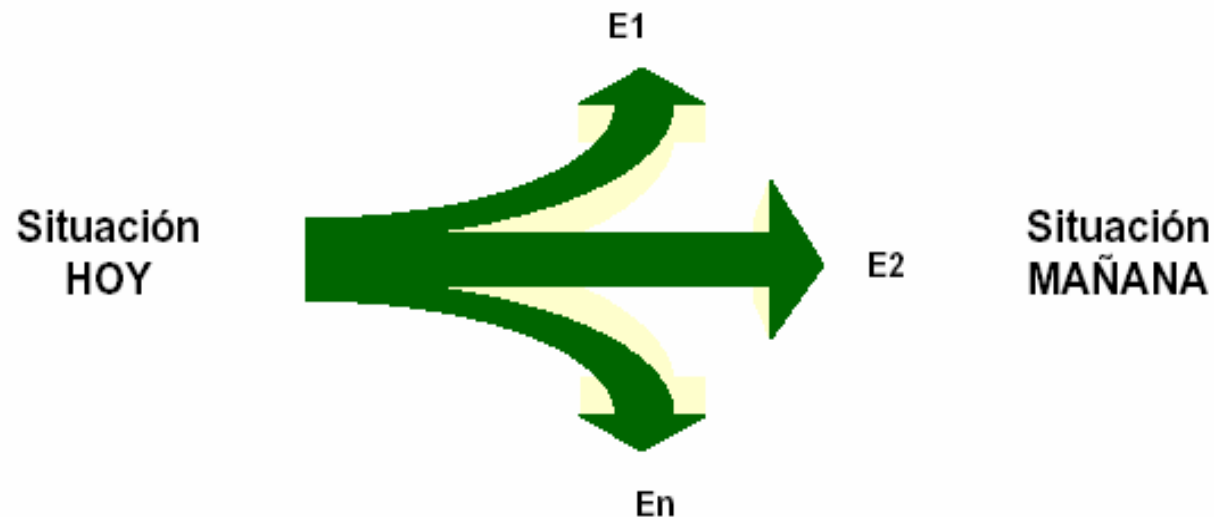
Inteligencia  
de Negocio

Análisis de  
Riesgo

Arquitectura  
ONUVA

## Análisis Prospectivo

*Metodología que permite visualizar las diferentes situaciones futuras (escenarios) tomando en cuenta los datos históricos, los eventos futuros de ruptura de tendencias y el comportamiento de los diferentes actores con el fin de reducir la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones.*



Conceptos

Gestión  
Estratégica

Análisis  
Prospectivo

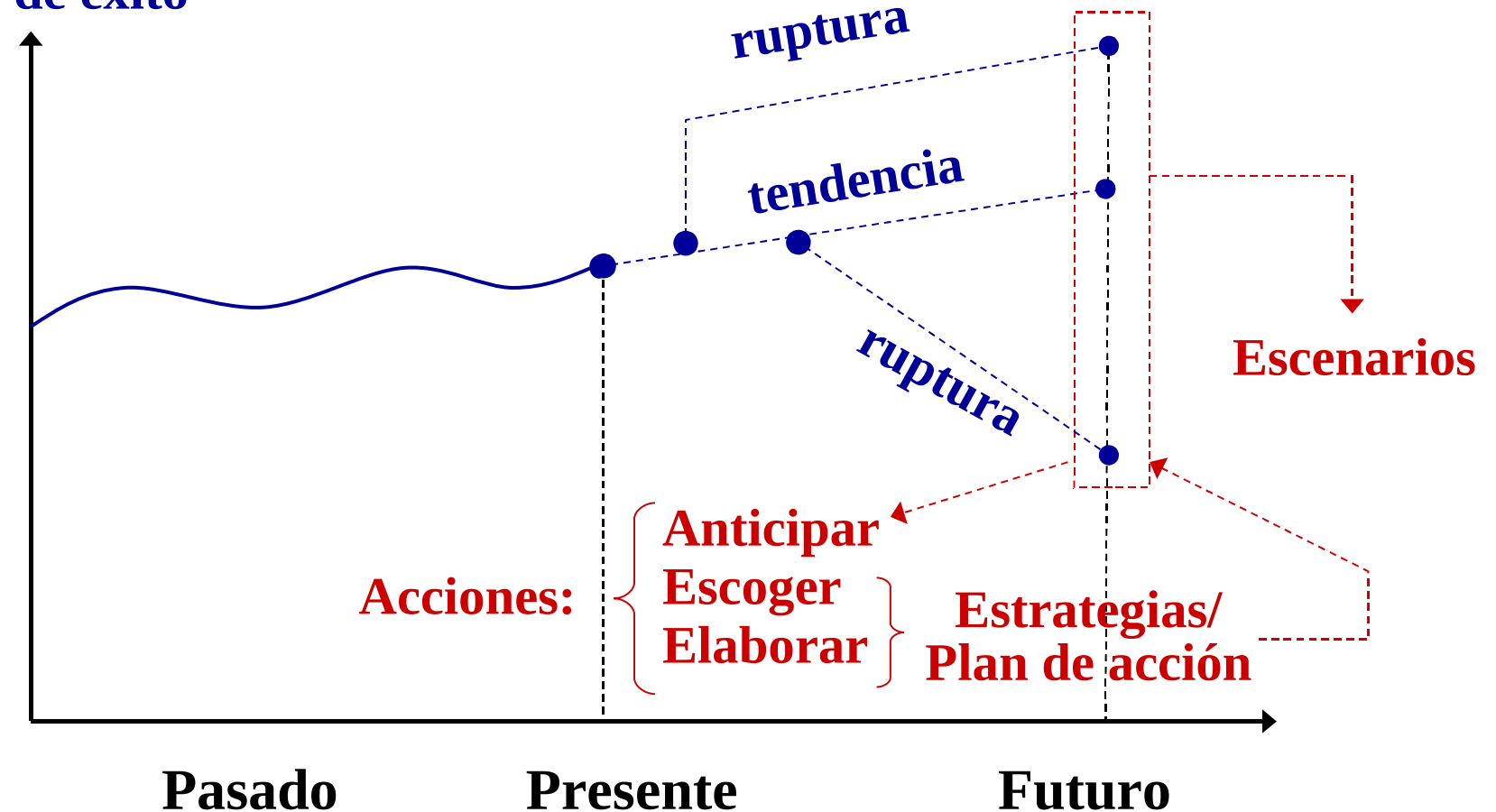
Indicadores  
de Gestión

Inteligencia  
de Negocio

Análisis de  
Riesgo

Arquitectura  
ONUVA

Factor clave  
de éxito



Conceptos

Gestión  
Estratégica

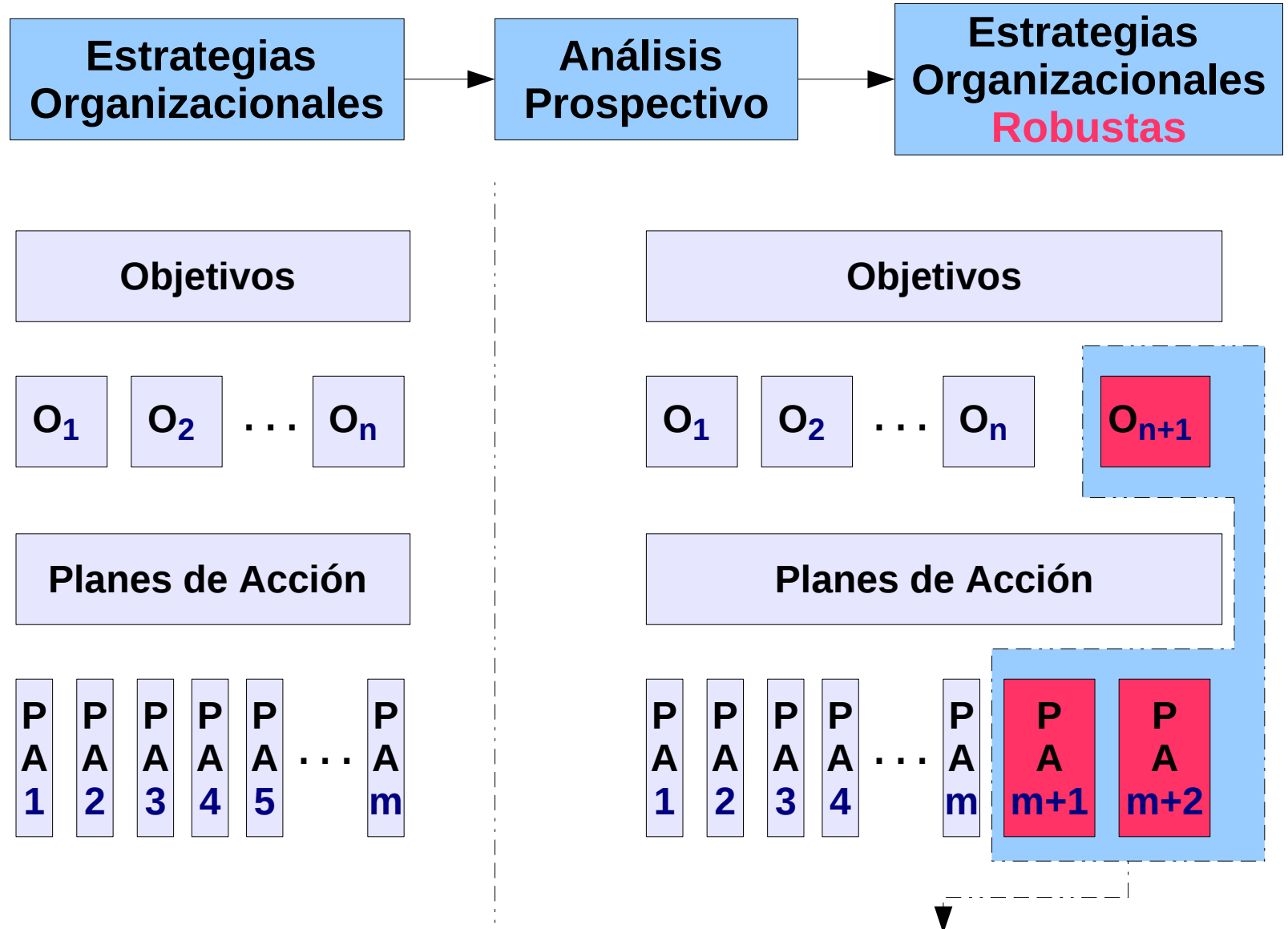
Análisis  
Prospectivo

Indicadores  
de Gestión

Inteligencia  
de Negocio

Análisis de  
Riesgo

Arquitectura  
ONUVA



**Respuesta ante las eventualidades**

## Fase de Implementación

Conceptos

Gestión  
Estratégica

Análisis  
Prospectivo

**Indicadores  
de Gestión**

Inteligencia  
de Negocio

Análisis de  
Riesgo

Arquitectura  
ONUVA

(Re-)Diseñar organización y Sistema de Control de Gestión

Elaborar Planes de Acción y Programas

Elaborar Presupuestos

Asignar Recursos

**¿Cómo hacer para que la ejecución estratégica no se desvíe de las objetivos/metast establecidos en la fase de planificación?**

## Conceptos

Gestión  
Estratégica

Análisis  
Prospectivo

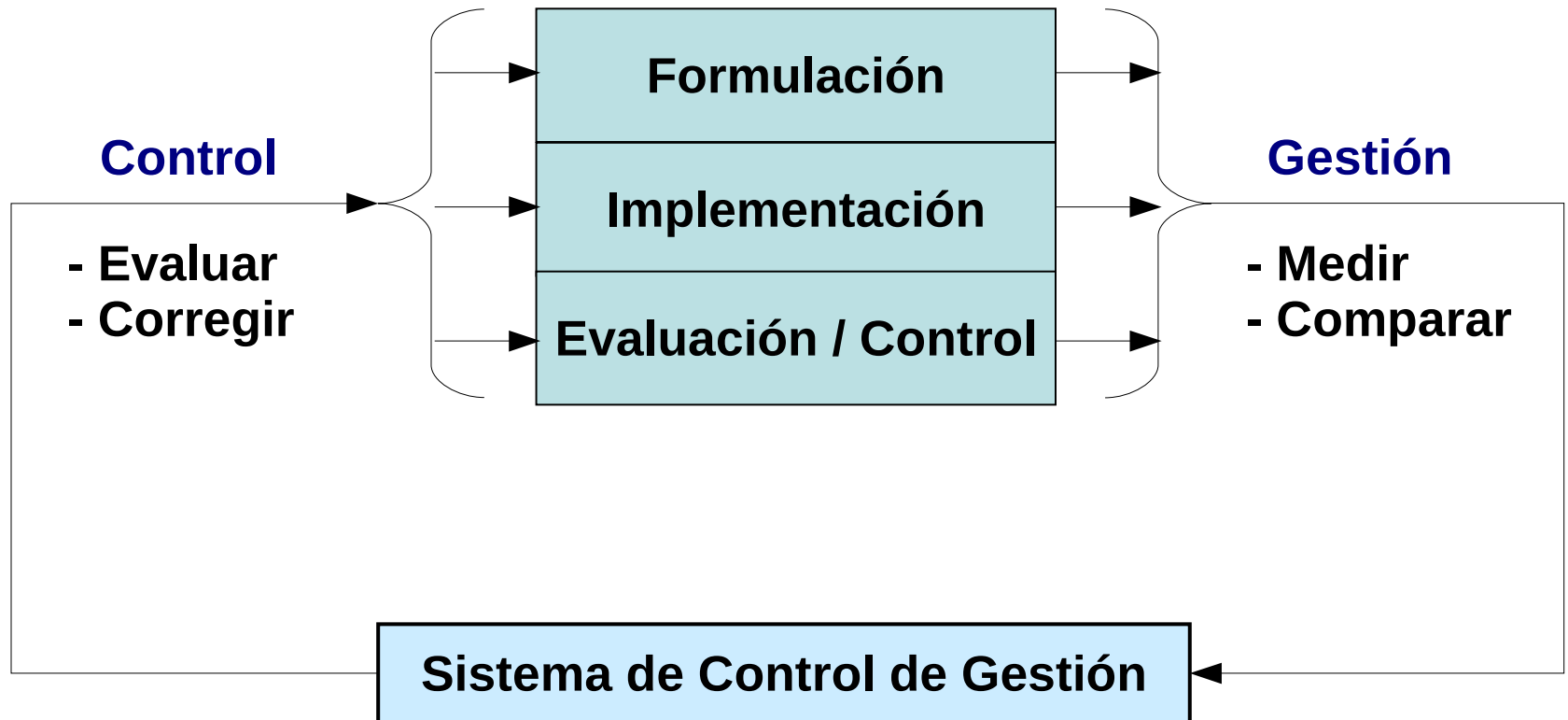
*Indicadores  
de Gestión*

Inteligencia  
de Negocio

Análisis de  
Riesgo

Arquitectura  
ONUVA

## Gestión Estratégica



**¿Qué medir?**

## Indicadores de Gestión

*Medidas utilizadas para evaluar los resultados parciales y cumplimiento de objetivos de proyectos y organizaciones. Son producto del Modelo de Gestión de la Organización.*

Conceptos

Gestión Estratégica

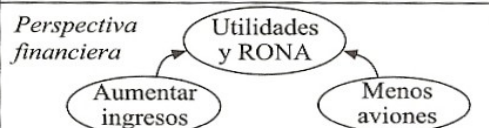
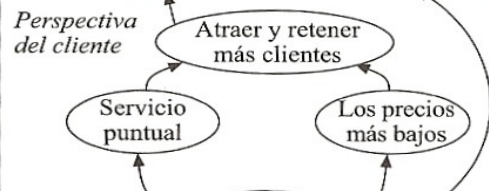
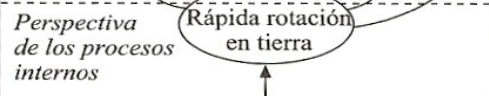
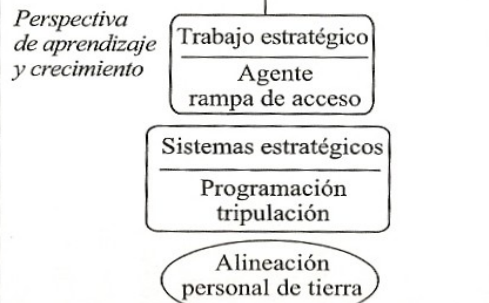
Análisis Prospectivo

Indicadores de Gestión

Inteligencia de Negocio

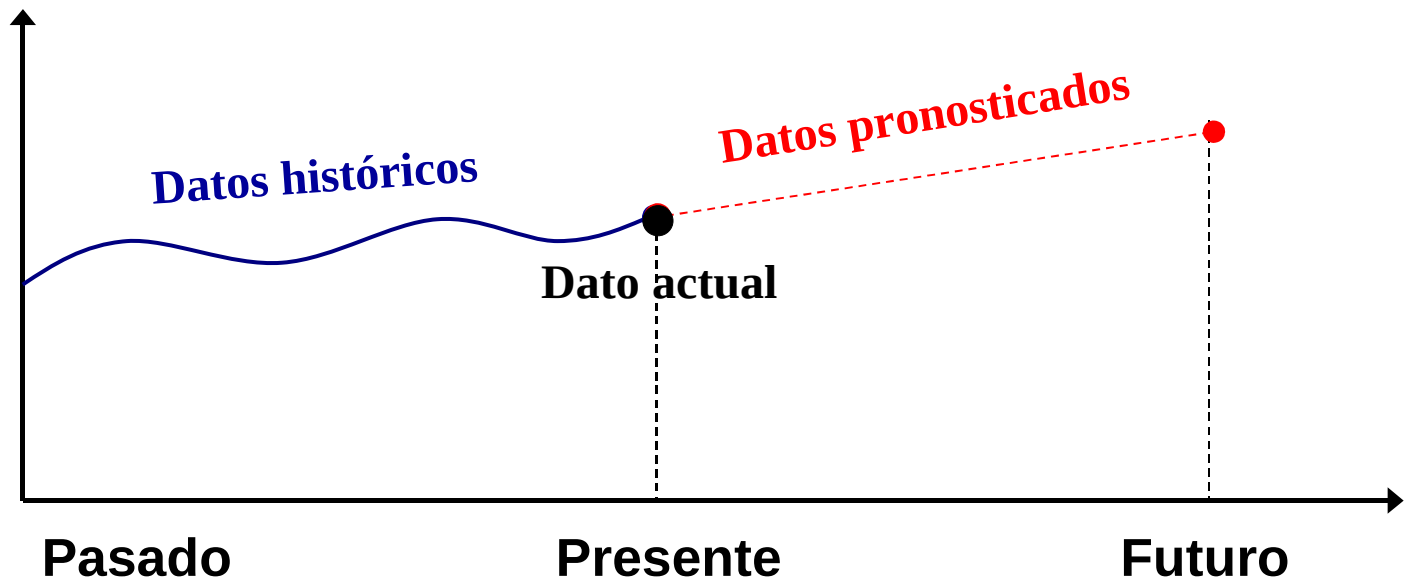
Análisis de Riesgo

Arquitectura ONUVA

Mapa estratégico		BSC		Plan de acción	
Proceso: Gestión de operaciones Tema: Rápida rotación en tierra	Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
<p><i>Perspectiva financiera</i></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rentabilidad</li> <li>· Aumentar ingresos</li> <li>· Menos aviones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Valor de mercado</li> <li>· Ingresos por asiento</li> <li>· Costo alquiler aviones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 30% CAGR*</li> <li>· 20% CAGR*</li> <li>· 5% CAGR*</li> </ul>		
<p><i>Perspectiva del cliente</i></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Atraer y retener más clientes</li> <li>· Servicio puntual</li> <li>· Los precios más bajos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Número de pasajeros que repiten</li> <li>· Número de clientes</li> <li>· Calificación de la FAA por llegadas en hora</li> <li>· Clasificación dada por los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 70%</li> <li>· Aumentar un 12% anual</li> <li>· N° 1</li> <li>· N° 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Implementar sistema CRM (customer relationship management)</li> <li>· Gestión de calidad</li> <li>· Programa fidelidad clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· \$XXX</li> <li>· \$XXX</li> <li>· \$XXX</li> </ul>
<p><i>Perspectiva de los procesos internos</i></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rápida rotación en tierra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tiempo en tierra</li> <li>· Puntualidad de salidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 30 minutos</li> <li>· 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Optimización de tiempo de ciclos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· \$XXX</li> </ul>
<p><i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Desarrollar las habilidades necesarias</li> <li>· Desarrollar el sistema de apoyo</li> <li>· Personal de tierra alineado con la estrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Disponibilidad trabajo estratégico</li> <li>· Disponibilidad sistema de información</li> <li>· Conciencia estratégica</li> <li>· % personal de tierra accionista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Año 1 – 70%</li> <li>· Año 3 – 90%</li> <li>· Año 5 – 100%</li> <li>· 100%</li> <li>· 100%</li> <li>· 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Capacitación del personal de tierra</li> <li>· Introducción del sistema de programación de la tripulación</li> <li>· Programa de comunicaciones</li> <li>· Programa de propiedad participada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· \$XXX</li> <li>· \$XXX</li> <li>· \$XXX</li> <li>· \$XXX</li> </ul>

## ¿Cómo explotar la información de los indicadores de gestión?

### Indicador



¿Qué sucedió?

¿Qué está sucediendo?

¿Qué podría suceder?

Conceptos

Gestión  
Estratégica

Análisis  
Prospectivo

Indicadores  
de Gestión

*Inteligencia  
de Negocio*

Análisis de  
Riesgo

Arquitectura  
ONUVA

## Inteligencia de Negocio

*Conjunto de herramientas y aplicaciones utilizadas para análisis y manipulación de información corporativa de misión crítica con el fin de generar conocimiento útil para la organización.*

Conceptos

Gestión  
Estratégica

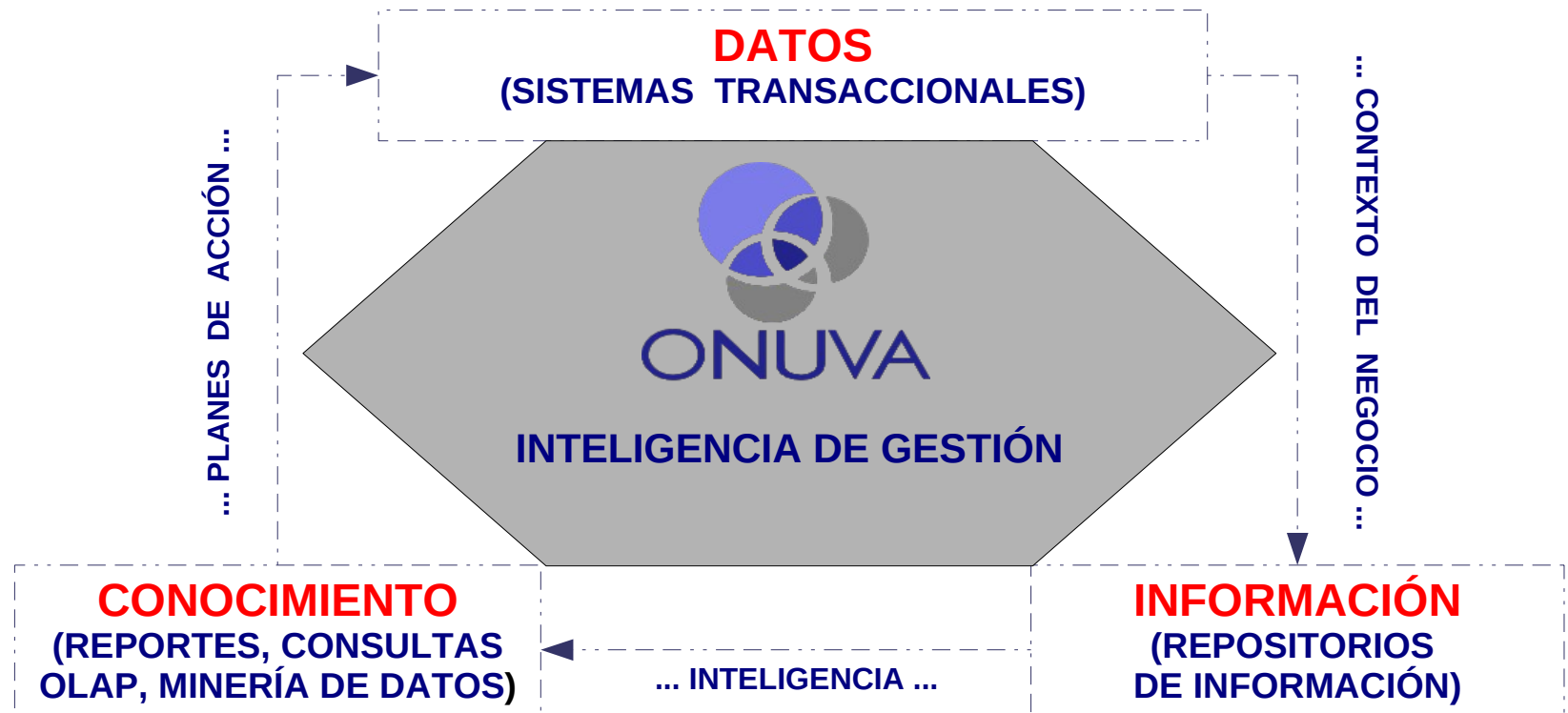
Análisis  
Prospectivo

Indicadores  
de Gestión

Inteligencia  
de Negocio

Análisis de  
Riesgo

Arquitectura  
ONUVA



Conceptos

Gestión Estratégica

Análisis Prospectivo

Indicadores de Gestión

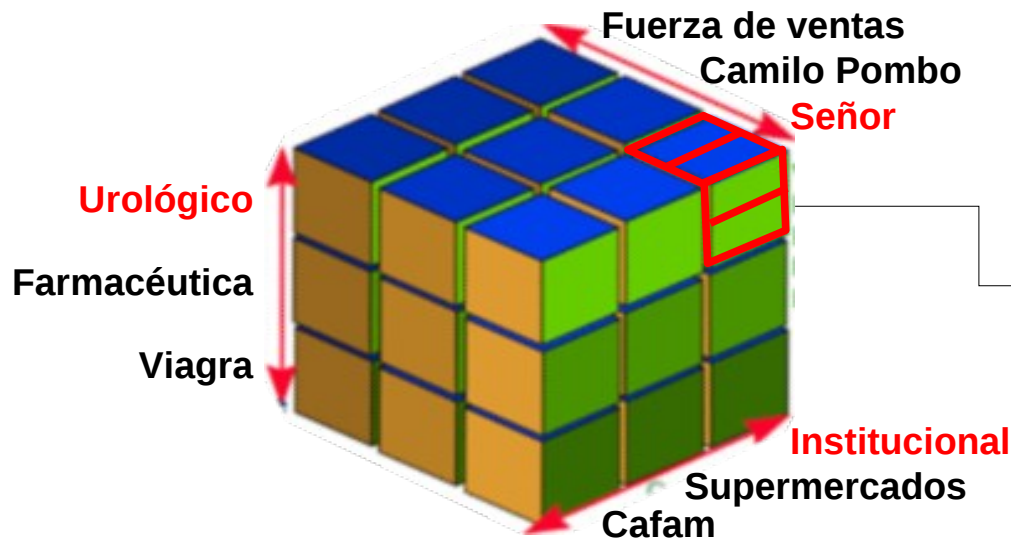
Inteligencia de Negocio

Análisis de Riesgo

Arquitectura ONUVA

**¿Qué sucedió?** Las consultas multidimensionales permiten buscar en el Repositorio de Datos (*Datawarehouse*) patrones ocultos que han sucedido en el pasado.

CUANDO	DONDE	QUE	QUIEN	CUAL	MEDIDA
2001	América	Farmacéutica	Fuerza de ventas	Institucional	Ventas
1er Semestre	Sur América	Urológico	Señor	Supermercados	Unidades
2do Trimestre	Colombia	Viagra	Camilo Pombo	Cafam	Cajas
Junio	Cali				Litros



Número de **CAJAS** de medicamentos **UROLÓGICOS** vendidos por el grupo **SEÑOR** a los clientes **INSTITUCIONALES**

Conceptos

Gestión  
Estratégica

Análisis  
Prospectivo

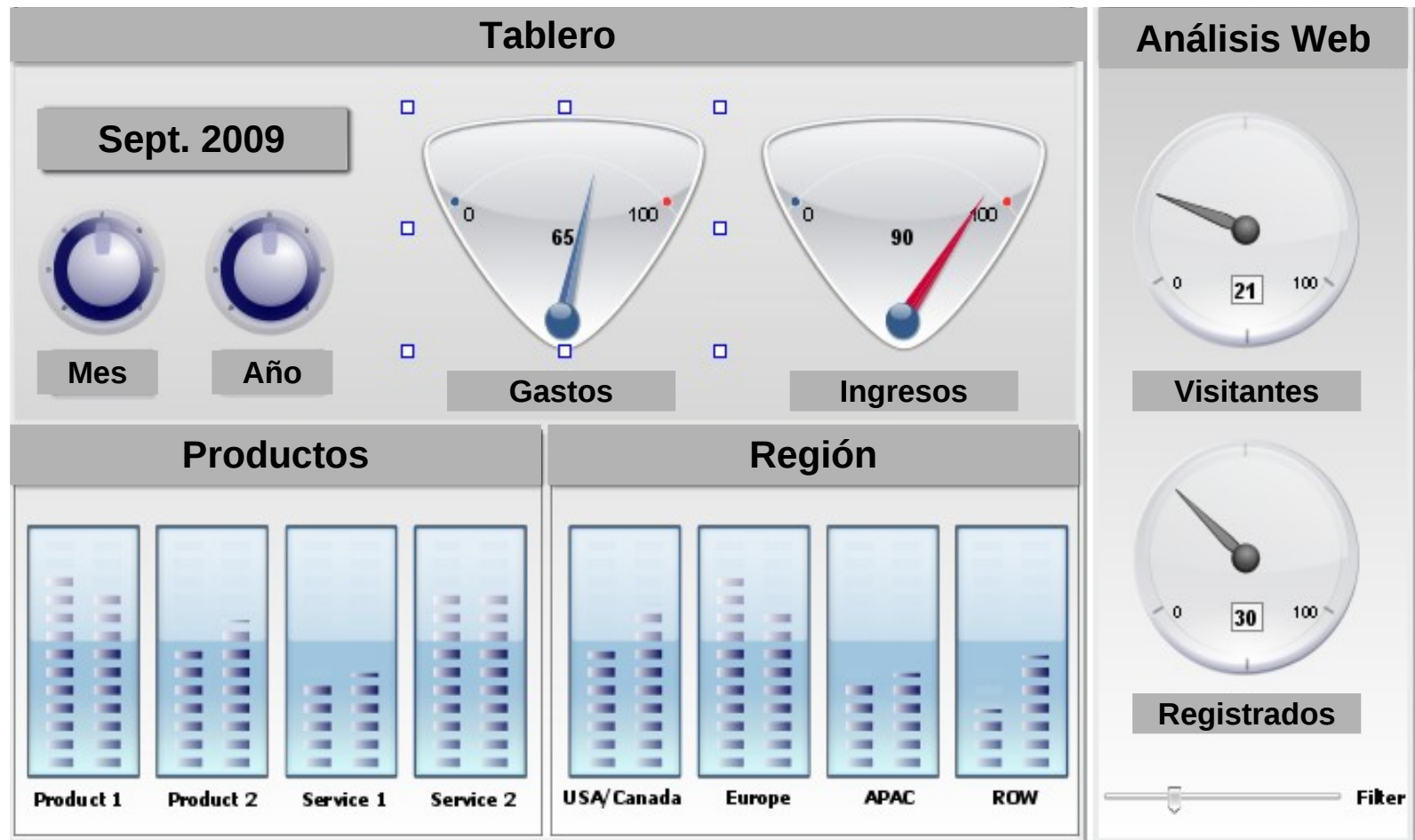
Indicadores  
de Gestión

Inteligencia  
de Negocio

Análisis de  
Riesgo

Arquitectura  
ONUVA

**¿Qué está sucediendo?** Los tableros de comandos (*Dashboard*) muestran los valores actuales de los indicadores y permiten buscar las causas que originaron ese valor (*Drill&Down*).



Conceptos

Gestión  
Estratégica

Análisis  
Prospectivo

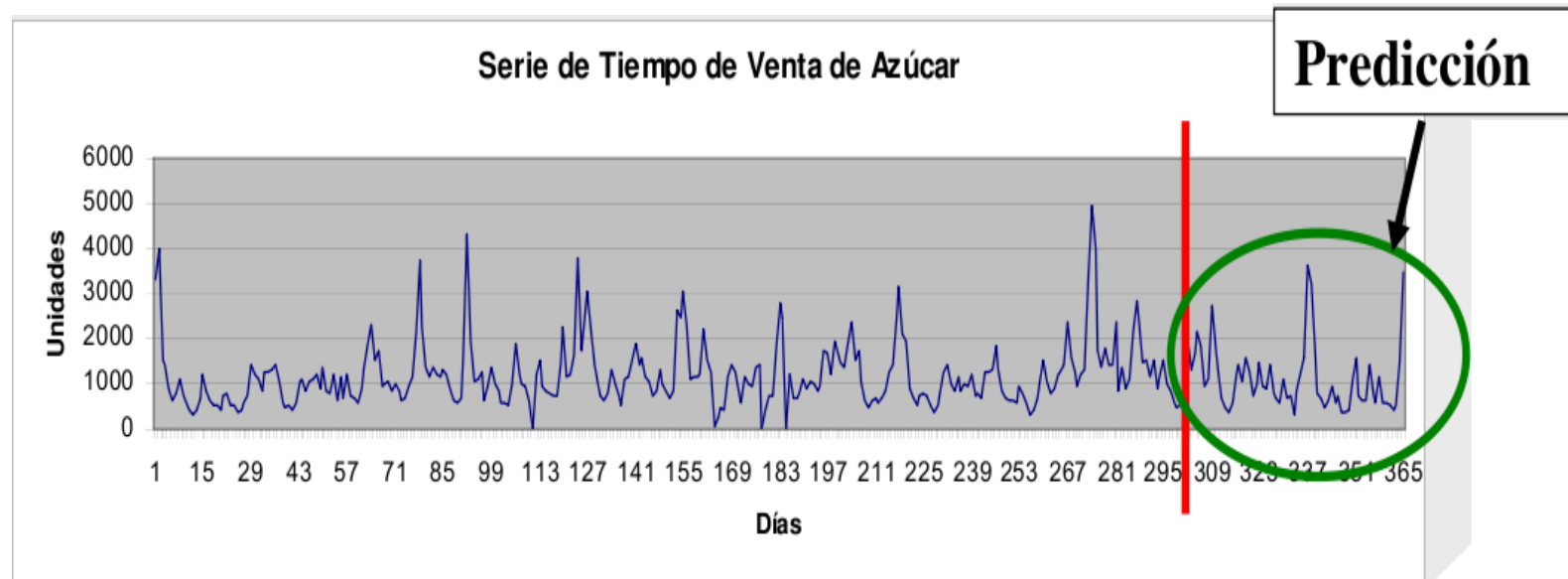
Indicadores  
de Gestión

**Inteligencia  
de Negocio**

Análisis de  
Riesgo

Arquitectura  
ONUVA

**¿Qué podría suceder?** Mediante minería de datos (*Data mining*) y análisis estadístico se puede utilizar los datos históricos para estimar las posibles comportamientos en el futuro.



**¿Cómo evaluar y controlar las consecuencias que trae ser vulnerable ante los peligros latentes en el entorno organizacional?**

Conceptos

Gestión Estratégica

Análisis Prospectivo

Indicadores de Gestión

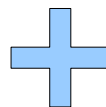
Inteligencia de Negocio

Análisis de Riesgo

Arquitectura ONUVA



**Peligro**  
(Competencia)



**Vulnerabilidad**  
(Desorganización)



**Consecuencias**  
(Pérdida de mercado)

## Análisis de Riesgo

*Proceso cíclico y continuo que permite estimar la ocurrencia de eventos indeseables y sus consecuencias, con el fin de prevenir y minimizar los efectos adversos.*

Conceptos

Gestión Estratégica

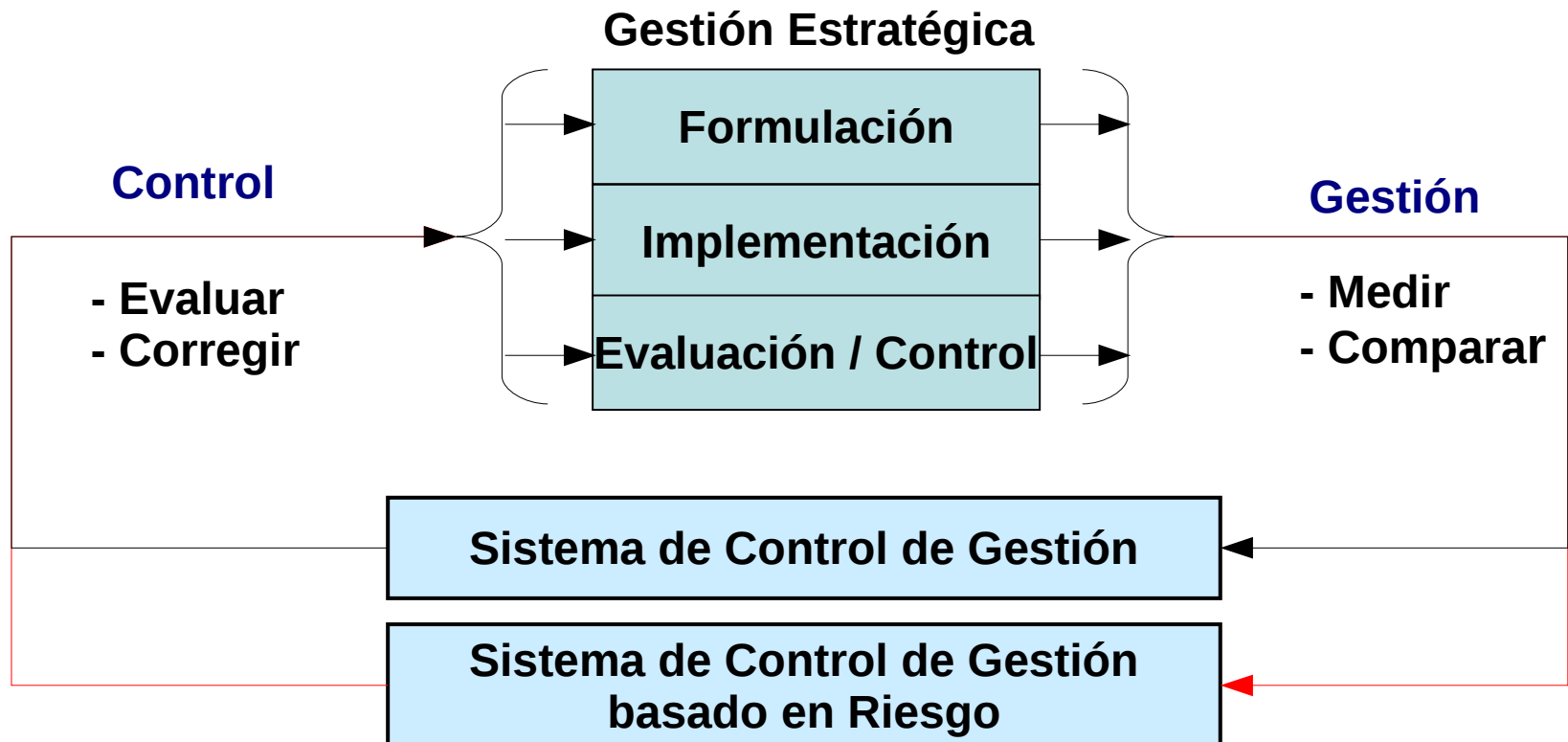
Análisis Prospectivo

Indicadores de Gestión

Inteligencia de Negocio

Análisis de Riesgo

Arquitectura ONUVA



**¿Cuál solución propone ONUVA?**

## GESTIÓN HOLÍSTICA DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

### Conceptos

Gestión Estratégica

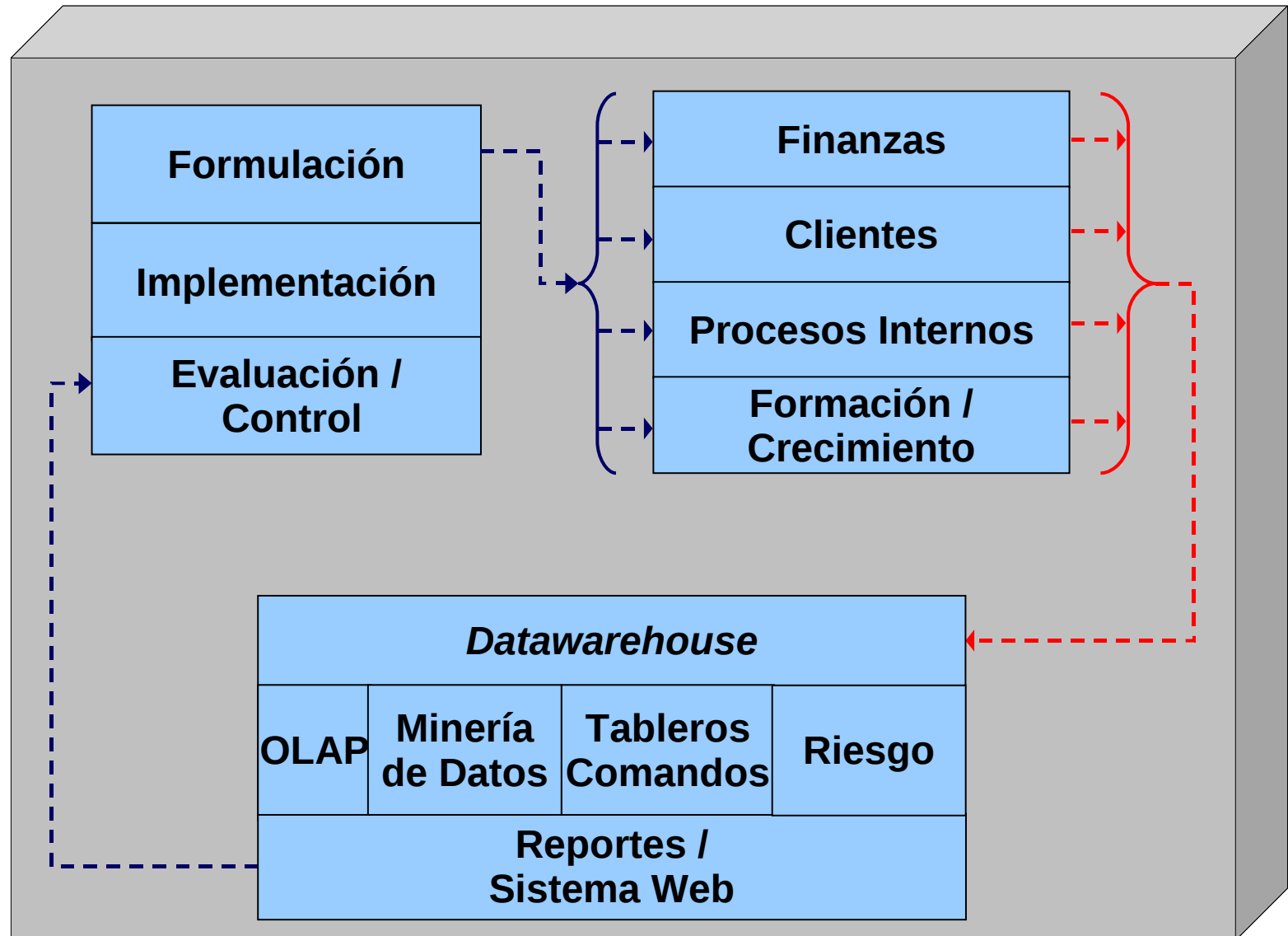
Análisis Prospectivo

Indicadores de Gestión

Inteligencia de Negocio

Análisis de Riesgo

Arquitectura ONUVA



## GESTIÓN HOLÍSTICA DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

### Conceptos

Gestión Estratégica

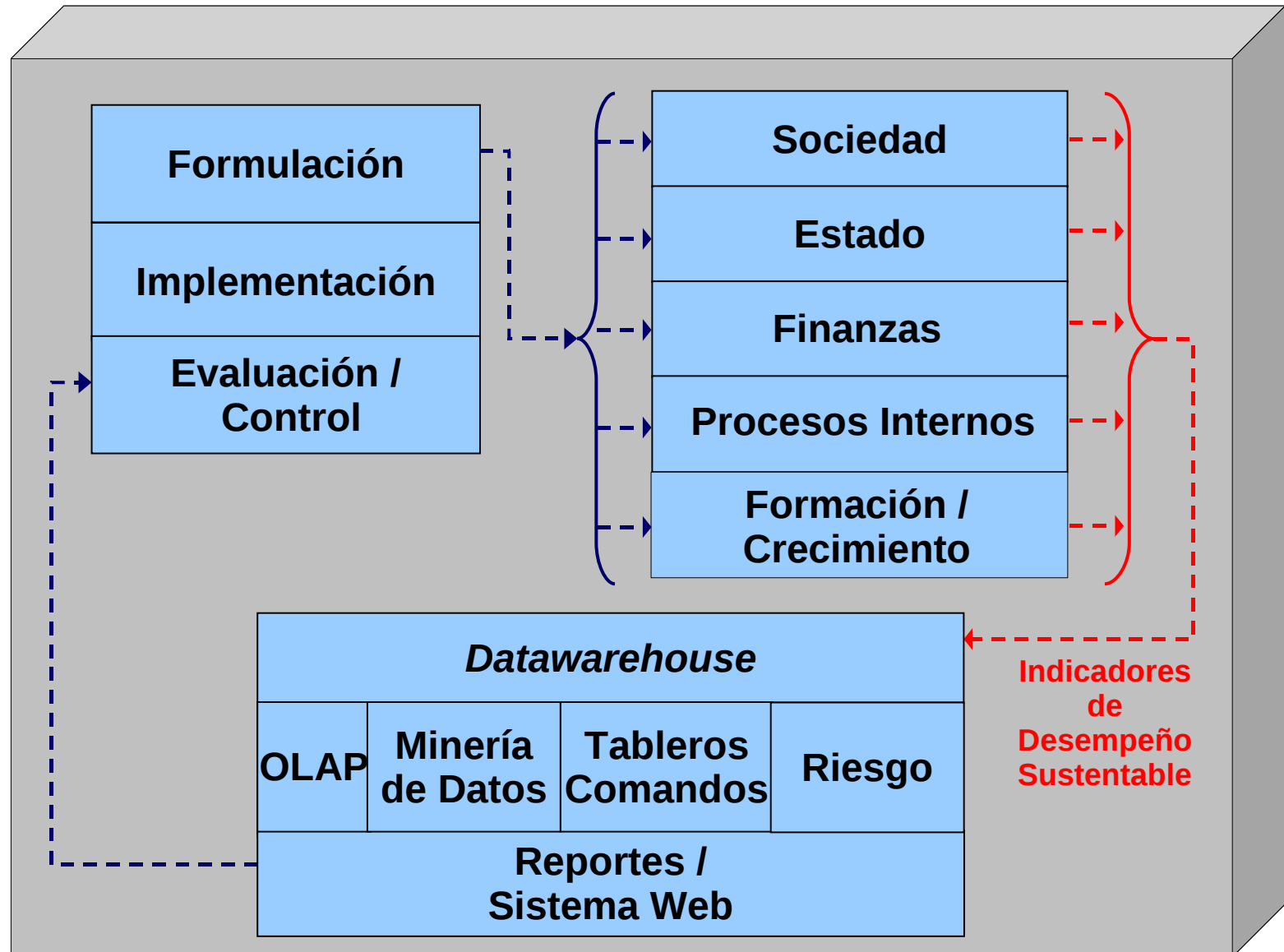
Análisis Prospectivo

Indicadores de Gestión

Inteligencia de Negocio

Análisis de Riesgo

Arquitectura ONUVA



# ***Gestión Holística del Desempeño Organizacional***

***Análisis Prospectivo, Indicadores de Gestión, Inteligencia de Negocio y Análisis de Riesgo***

**M.Sc. Leopoldo Martínez**  
[lmartinez@onuva.com](mailto:lmartinez@onuva.com)

