

PLANIFICACION ESTRATEGICA

DIPLOMA GESTION ESTRATEGICA DE
ABASTECIMIENTO

Octubre 2011

LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

Programa

Módulo 1: Conceptos y fundamentos de la planificación estratégica

Este módulo tiene por finalidad entregar conceptos básicos sobre la planificación estratégica y los contenidos a desarrollar son:

- i. Introducción a la Planificación Estratégica y su relación con Abastecimiento
 - a) Concepto de Planificación
 - b) ¿Por qué desarrollar un Plan estratégico?
 - c) ¿Por qué el abastecimiento es estratégico?

- ii. Planificación estratégica como instrumento de Gestión de Abastecimiento
 - a) Eficacia
 - b) Oportunidad
 - c) Eficiencia
 - d) Transparencia

Programa

Módulo 2: Metodologías y Herramientas para la formulación de un Plan estratégico

Este módulo tiene por finalidad entregar las herramientas necesarias para generar un plan estratégico y describir paso a paso su proceso de construcción, implementación y seguimiento.

•Proceso declarativo

- Distinciones lingüísticas
- La misión y visión como “cartas de navegación”
- Definición y ejemplos de misión y visión
- Preguntas orientadoras para la revisión y/o definición de la misión

•Proceso analítico

- Análisis externo: Oportunidades y amenazas
 - Fuerzas del mercado
 - Análisis del entorno
- Análisis interno
 - Cadena de Valor
 - Ejercicio de la cadena de valor
 - Evolución del valor y el conocimiento
 - Constelación de valor
 - Red de valor
 - Cadena de valor y Gestión por compromisos
- Opciones del FODA

Programa

Módulo 2: Metodologías y Herramientas para la formulación de un Plan estratégico

•Enfoque de procesos operacionales

- Etapas de los procesos
- Dimensiones de los procesos de negocio
- Estrategias para el mejoramiento de un proceso

•Proceso de ejecución

- Definición de Estrategia
- El proceso estratégico
- Tipos de estrategia

Programa

Módulo 2: Metodologías y Herramientas para la formulación de un Plan estratégico

- Proceso de control y compromisos
 - ¿Por qué medir indicadores de gestión?
 - Las principales ventajas de la medición y evaluación de gestión
 - Benchmarking
 - Objetivos
 - Metas
 - Ventajas de definir objetivos
 - Definición de las metas de gestión
- Proceso de compensación

Programa

Módulo 3: Análisis del negocio de la Industria (análisis y aplicación modelos relevantes)

Este módulo tiene por finalidad entregar conceptos básicos para analizar la industria en la que se desenvuelve la institución:

- i. Modelo de negocio
- ii. Clientes y proveedores
 - a) Definición de clientes y proveedores
 - b) Análisis de los clientes y proveedores

Ejercicio de identificación y descripción de clientes

Ejercicio de identificación y descripción de proveedores

Programa

Módulo 4: Cuadro de Mando Integral y aplicación de mapas estratégicos

Este módulo tiene por finalidad desarrollar las herramientas de Cuadro de Mando Integral y mapas estratégicos.

- Conceptos de Balanced Scorecard: Cuadro de Mando Integral
 - Descripción y componentes
 - Balance Scorecard: Indicadores
 - Balance Scorecard: Aporte al diseño estratégico
 - Balance Scorecard: Implantando la estrategia
 - Balance Scorecard en el sector público
- Mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral
 - Definición y descripción de un mapa estratégico
 - Mapa estratégico: procesos internos
 - Mapa estratégico: la perspectiva financiera
 - Mapa estratégico: propuesta de valor a los clientes
 - Mapa estratégico: perspectiva del aprendizaje
 - Mapa estratégico: relaciones entre objetivos
- Ejemplos de mapas

Programa

Módulo 5: Conceptos generales de estrategia funcional y su aplicación

Este módulo tiene por finalidad desarrollar con mayor profundidad los conceptos de la estrategia funcional:

- Definición de la estrategia funcional
- Objetivo de la estrategia funcional
- Componentes de la estrategia funcional
- Revisión y análisis de la estrategia funcional de la institución

Módulo 1

El Proceso Estratégico

¿Por qué desarrollar e implementar un Plan Estratégico?

¿Qué es un negocio?

¿Cuál es su negocio?

El Proceso Estratégico

Una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, para que una organización alcance la misión propuesta por sus directivos.

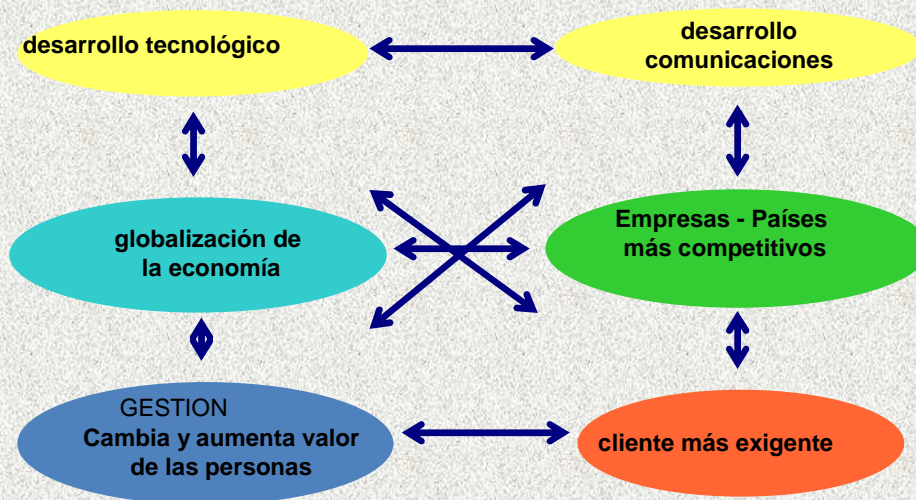
El Proceso Estratégico

- La misión establece que es lo que se pretende lograr, y cuándo serán alcanzado los resultados, pero no la forma como serán logrados.
- Todas las partes de la organización deben alcanzar metas, siendo estas características de cada unidad, y subunidad, de la empresa.
- Las metas principales son las metas estratégicas

El Proceso Estratégico

- Un programa es aquel que establece la secuencia lógica de acciones para alcanzar una o más metas.
- Las decisiones estratégicas establecen la orientación general de la empresa.

Los desafíos de las Organizaciones



Planificación Estratégica de Abastecimiento

Planificación estratégica como instrumento de Gestión

- a) Eficacia (satisfacción de los requerimientos)
- b) Oportunidad (plazos de disponibilidad)
- c) Eficiencia (relación costo total/calidad)
- d) Transparencia (confianza en las operaciones)

El habla y la escucha

- HABLAR

1ª Persona YO

- CONFIANZA
- RESPETO
- UNION NOSOTROS
- SURGE LA PERSONA CON IDENTIDAD

- ESCUCHAR

- PRESTAR ATENCION
- INTERESARME (SUSPENDER JUICIO)

- ESCUCHAR

- PRESTAR ATENCION
- INTERESARNOS entender al otro

- PEDIR

- ACEPTAR
- NEGOCIAR
- DECLINAR

- PROMETER

RECLAMAR "COBRAR UNA PROMESA
V/S
QUEJA"

- DECLARACIONES
 - EJECUTIVAS
 - EVALUATIVAS
JUICIOS
- AFIRMACIONES
 - DESCRIBIR LOS HECHOS
 - APORTAR EVIDENCIAS

Trabajo en equipo

- Propósito común
 - Integridad
 - Cumplir la palabra empeñada
 - Gestión de compromisos
 - Confianza
 - Práctica del diálogo
 - hacerse cargo de las insatisfacciones de los otros
 - Liderazgo
- NOSOTROS**

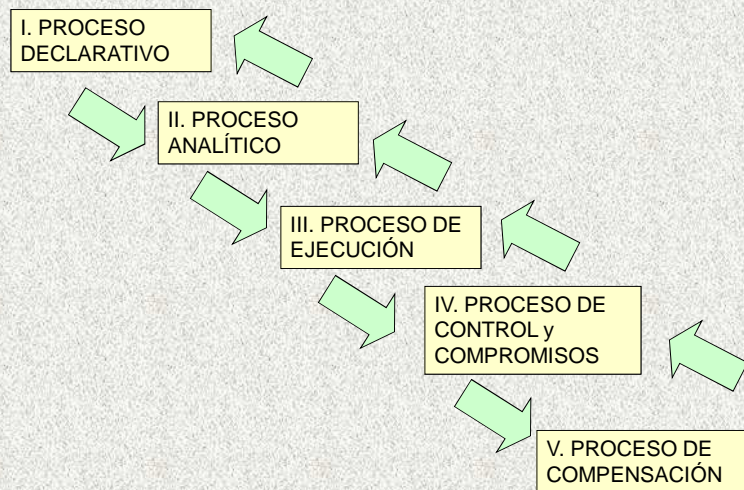
RE-CONSTRUCCIÓN DE LA CONFIANZA

UN JUICIO TRIPLE

- **SINCERIDAD** "Juzgo que lo que dices públicamente es consistente con lo que piensas."
- **COMPETENCIA** "Juzgo que eres competente para hacer lo que has prometido."
- **CONFIABILIDAD** "Juzgo que en el pasado has cumplido consistentemente con tus promesas."

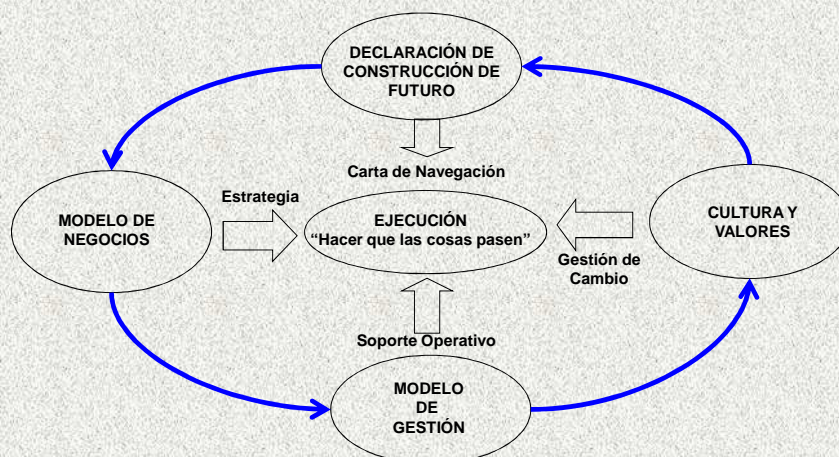
MODELO DE PLANIFICACION DE NEGOCIOS

Modelo de Planificación de Negocios



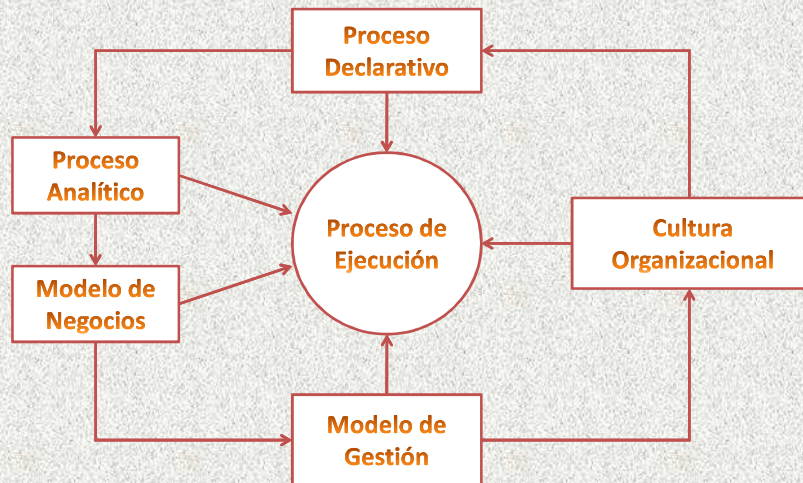
23

Círculo Virtuoso del Desempeño

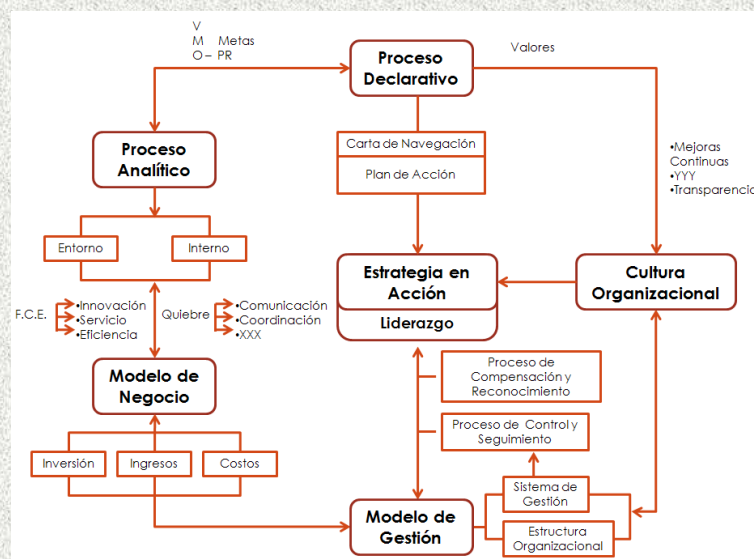


24

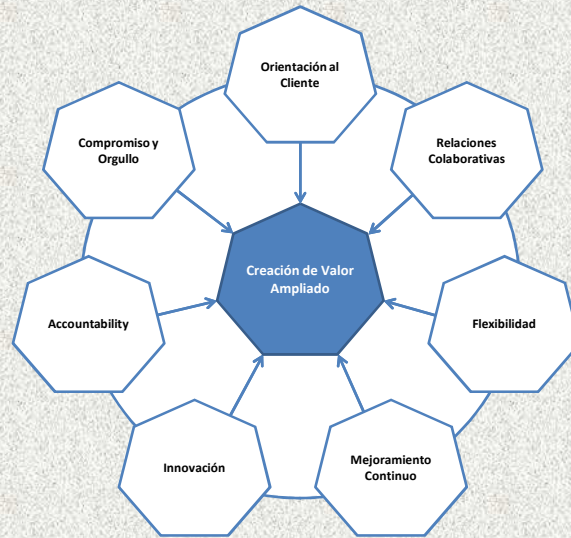
Estructura del Modelo



Estructura de Modelo



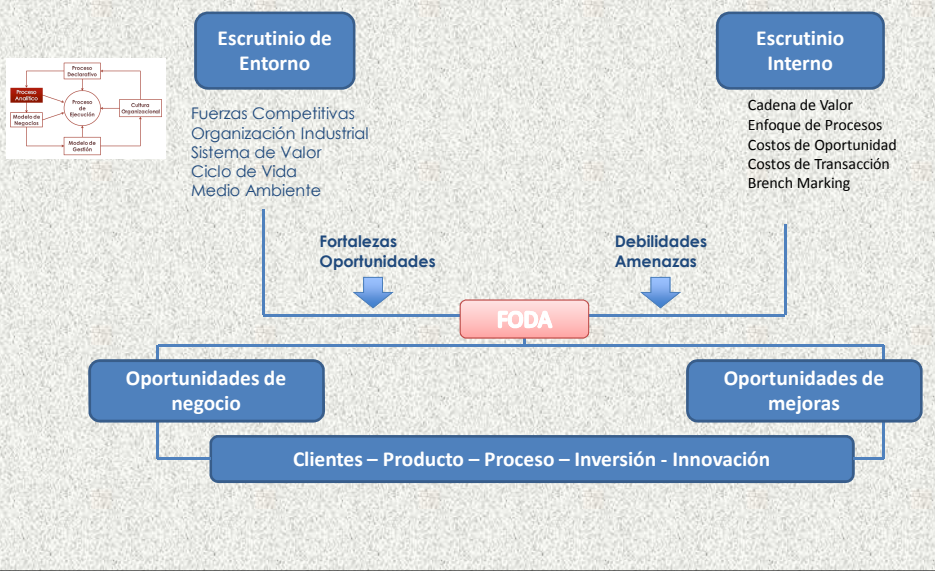
Cultura Organizacional



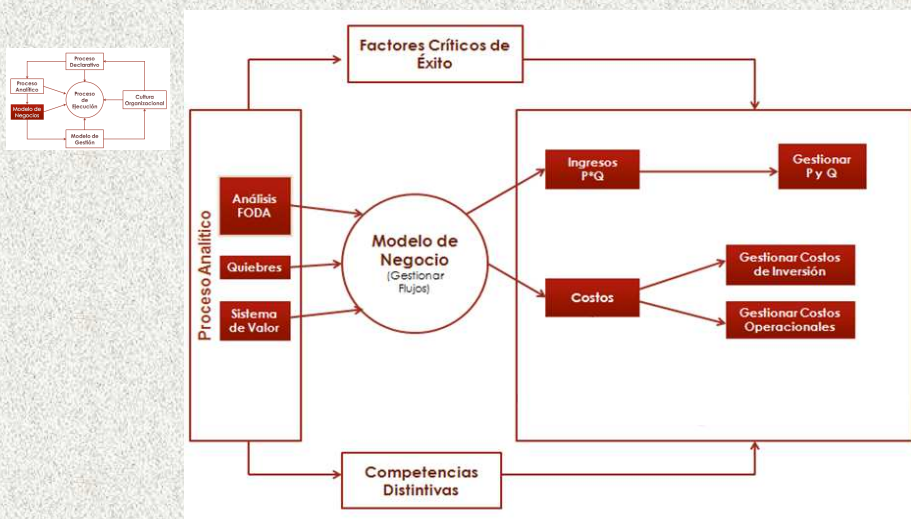
Proceso Declarativo



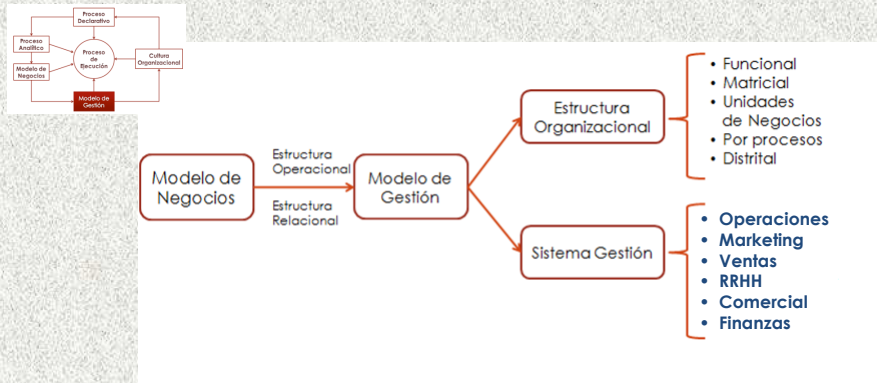
Proceso Analítico



Modelo de Negocio



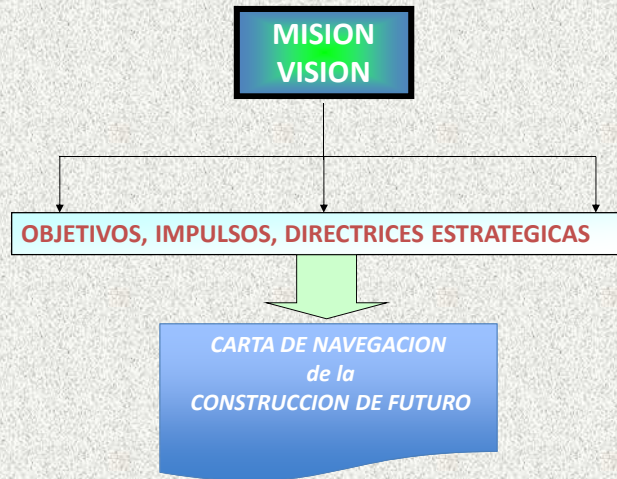
Modelo de Gestión



Proceso Ejecución



Declaración de Construcción de Futuro



33

Declaración de Construcción de Futuro

Los factores claves, en esta etapa, que definen a una OAD son:

- Desarrollar una visión potente, desafiante, motivadora, alcanzable, transparente y comprometida.
- Identificar adecuadamente las preocupaciones de los involucrados centrales (“stakeholders”).
- Definir un objetivo central para cada una de las preocupaciones, por cada involucrado y desde allí construir el sistema de control de gestión hacia la operación.
- Definir una primera aproximación de lo que denominaremos “Carta de Navegación”, que es un plan de acción consistente con las otras fases (el modelo es recursivo).

34

Declaración de Construcción de Futuro

El Proceso Declarativo corresponde a la instancia en la cual, de manera formal o informal, los responsables, ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización.

- Es una instancia preferentemente comunicacional, en la cual se entregan los propósitos y se provee del marco regulador de las relaciones entre la organización y sus partícipes.
- No es una proyección del futuro sino un acto de **construcción** de futuro.
- Debe existir **credibilidad** del declarante y ser **inteligible** para todos los involucrados.
- El **líder** es el agente para la movilización constante de la organización hacia el futuro declarado como posible.
- Estas declaraciones se hacen cargo de la gran mayoría de las **preocupaciones** de los involucrados, llámense clientes, dueños, comunidad o trabajadores, a través de una **oferta** concreta, generando el compromiso de la organización de modo de instalar las acciones que producirán la creación de valor a cada uno de los involucrados.

35

Declaración de Construcción de Futuro

Misión

- **3M:** To solve unsolved problems innovatively
- **Cargill:** To improve the standard of living around the world
- **HP:** To make technical contributions for the advancement and welfare of humanity
- **Merck:** To preserve and improve human life
- **Nike:** To experience the emotion of competition, winning, and crushing competitors
- **Sony:** To experience the joy of advancing and applying technology for the benefit of the public
- **Wal-Mart:** To give ordinary folks the chance to buy the same things as rich people

Visión

- **Ford (1900):** Democratize the automobile
- **Citibank (1915):** Become the most powerful, most serviceable, the most far-reaching world financial institution that has ever been
- **Boeing (1950):** Become the dominant player in commercial aircraft and bring the world into the jet age
- **Sony (1950):** Become the company most known for changing the worldwide poor-quality image of Japanese products
- **Wal-Mart (1990):** Become a \$125 billion company by the year 2000

Declaración de Construcción de Futuro

“....Minera Los Pelambres tiene como propósito fundamental la creación de una empresa de alto desempeño, focalizada en la creación de valor para sus accionistas y actuando en un ámbito de pleno respeto por las personas y el Medio Ambiente”.

“Nuestra misión es proporcionar a cualquier cliente una forma para que la gente y las cosas se trasladen hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados en distancias cortas con una confiabilidad superior a la que pueda ofrecer cualquier empresa similar en el mundo” (OTIS Elevator).

“Estamos destinados a servir a la industria minera, a través de servicios que permitan aumentar la eficiencia y entregar valor tanto a los compradores como a los vendedores que participan de ella” (Quadrem.com).

“Nuestra misión es desarrollar una plataforma de comercialización global y on line que ayude prácticamente a todos a comprar y vender prácticamente todo” (eBay.com).

First, I believe that this nation should commit itself to achieving the goal, before this decade is out, of landing a man on the moon and returning him safely to the earth.

No single space project in this period will be more impressive to mankind, or more important for the long-range exploration of space; and none will be so difficult or expensive to accomplish.

We propose to accelerate the development of the appropriate lunar space craft.

We propose to develop alternate liquid and solid fuel boosters, much larger than any now being developed, until certain which is superior. We propose additional funds for other engine development and for unmanned explorations—explorations which are particularly important for one purpose which this nation will never overlook: the survival of the man who first makes this daring flight.

But in a very real sense, it will not be one man going to the moon—if we make this judgment affirmatively, it will be an entire nation.

For all of us must work to put him there.

Secondly, an additional 23 million dollars, together with 7 million dollars already available, will accelerate development of the Rover nuclear rocket. This gives promise of some day providing a means for even more exciting and ambitious exploration of space, perhaps beyond the moon, perhaps to the very end of the solar system itself.

Third, an additional 50 million dollars will make the most of our present leadership, by accelerating the use of space satellites for world-wide communications.

Fourth, an additional 75 million dollars—of which 53 million dollars is for the Weather Bureau—will help give us at the earliest possible time a satellite system for world-wide weather observation.



Let it be clear--and this is a judgment which the Members of the Congress must finally make--let it be clear that I am asking the Congress and the country to accept a firm commitment to a new course of action, a course which will last for many years and carry very heavy costs: 531 million dollars in fiscal '62--an estimated seven to nine billion dollars additional over the next five years. If we are to go only half way, or reduce our sights in the face of difficulty, in my judgment it would be better not to go at all.

Now this is a choice which this country must make, and I am confident that under the leadership of the Space Committees of the Congress, and the Appropriating Committees, that you will consider the matter carefully.

It is a most important decision that we make as a nation. But all of you have lived through the last four years and have seen the significance of space and the adventures in space, and no one can predict with certainty what the ultimate meaning will be of mastery of space.

I believe we should go to the moon. But I think every citizen of this country as well as the Members of the Congress should consider the matter carefully in making their judgment, to which we have given attention over many weeks and months, because it is a heavy burden, and there is no sense in agreeing or desiring that the United States take an affirmative position in outer space, unless we are prepared to do the work and bear the burdens to make it successful. If we are not, we should decide today and this year.

This decision demands a major national commitment of scientific and technical manpower, materiel and facilities, and the possibility of their diversion from other important activities where they are already thinly spread. It means a degree of dedication, organization and discipline which have not always characterized our research and development efforts. It means we cannot afford undue work stoppages, inflated costs of material or talent, wasteful interagency rivalries, or a high turnover of key personnel.

New objectives and new money cannot solve these problems. They could in fact, aggravate them further--unless every scientist, every engineer, every serviceman, every technician, contractor, and civil servant gives his personal pledge that this nation will move forward, with the full speed of freedom, in the exciting adventure of space

Alineamiento de la Organización a su Estrategia

Para definir un marco estratégico, se deben considerar los siguientes criterios:

- ¿Provee el enfoque de la organización y su futuro?
- ¿Es una herramienta para la toma de decisiones?
- ¿Promueve comportamientos consistentes con la estrategia de la firma?
- ¿Promueve una cultura basada en resultados?
- ¿Clarifica roles y responsabilidades?
- ¿Promueve responsabilidades y seguimiento?
- ¿Comunica los objetivos estratégicos?
- ¿Promueve un mecanismo de aprendizaje y retroalimentación?
- ¿Promueve alineación hacia arriba y abajo en la organización?
- ¿Se ajusta a los procesos de gerenciamiento (e.g., planeamiento, revisiones, presupuestación, etc.)?

Un marco de indicadores efectivo debería también ayudar a los ejecutivos en la toma de decisiones:

- en el día a día
- en el largo plazo

Proceso Analítico

El Proceso Analítico es la **etapa de comprensión** de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la **organización** y del **ambiente** en la cual está inserta.

El proceso se reconoce como el análisis de **escrutinio de entorno** y el **escrutinio interno**

Proceso Analítico

¿Como se hace?

Con múltiples herramientas o metodologías, entre las cuales se destacan

- Análisis FODA (SWOT en Ingles)
- Análisis de los Sistemas de Valor (Análisis Porter)
- Análisis Cadena del Valor
- Benchmarking
- El análisis de procesos
- etc.

Proceso Analítico

¿Con que objeto?

- Descubrir **nichos** o espacios que permitan **generar mejoras** en las rentabilidades actuales de la organización y que sean coherentes con la carta de navegación.
- Estos nichos pueden ser **brechas de mejoras** en los sistemas internos u oportunidades de negocios, lo que gatilla **nuevas propuestas de valor** que conducirán a la generación de estrategias.

Herramientas del Proceso Analítico

- Para el desarrollo del modelo de negocios la investigación académica ha proporcionado una serie de herramientas de análisis. Aquí se propone una metodología que ha demostrado ser eficiente y de gran ayuda en casos prácticos al aplicarse en experiencias reales.

▪ **Escrutinio externo e Interno**
▪ **Quiebres**
▪ **Sistema del Valor**



▪ **FODA**
▪ **Factores Críticos de Éxito**
▪ **Competencias Distintivas**

Modelo de Negocio

Herramientas utilizadas en el desarrollo del Modelo de Negocios:

- Escrutinio interno y análisis del entorno para determinar FODA
- Competencias Distintivas
- Factores Críticos de Éxito
- Quiebres

45

Modelo de Negocio

ESCRUTINIO DE ENTORNO

- Fuerzas Competitivas
- Organización Industrial.
- Sistema del Valor
- Ciclo de Vida
- Medio Ambiente

Oportunidades
Amenazas

Fortalezas
Debilidades

ESCRUTINIO INTERNO

- Cadena del Valor.
- Enfoque de Procesos.
- Costos de Oportunidad.
- Costos de Transacción
- BenchMarking

FODA

Oportunidades de negocio

Oportunidades de mejoras

Clientes - Producto - Procesos - Inversión - Innovación

46

Escrutinio de Entorno

Escrutinio de Entorno

o Inteligencia de Mercado

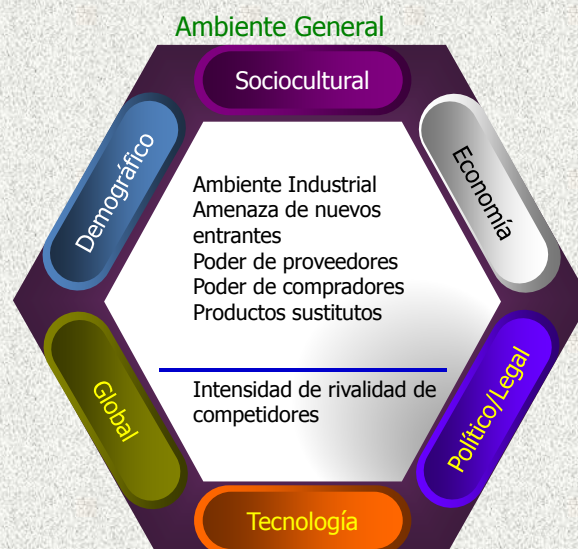
- El análisis del entorno externo intenta **identificar el grado de atractivo de la industria** en la que está inserta la organización. Es un proceso constante que permitir “monitorear” el estado de desarrollo de la industria y su potencial de rentabilidad.
- Este medio ambiente está caracterizado por los siguientes factores:
 - tecnológicos, legales, culturales, sociales, económicos y políticos

Escrutinio de Entorno

o Inteligencia de Mercado

- Para analizar el entorno existen múltiples herramientas o metodologías:
 - **Análisis de fuerzas competitivas.**
(Análisis de Porter)
 - **Análisis de los sistemas de valor.**
 - **Herramientas de organización industrial.**
 - **Conocimiento del ciclo de vida.**

El Medio Externo



Análisis de Fuerzas Competitivas

Análisis de Porter

Las fuerzas competitivas que típicamente conforman la estructura de una industria son:

- Intensidad de la rivalidad entre competidores
- Amenaza de nuevos participantes
- Amenaza de sustitutos
- Poder de negociación de compradores
- Poder de negociación de proveedores.

Análisis del Sistema del Valor

Los efectos de las fuerzas competitivas deben ser analizados en todos los componentes del sistema industrial. El objetivo es **distinguir todos** aquellos **elementos** que puedan **afectar la rentabilidad futura** de la industria.

Para ello se debe considerar los siguientes aspectos:

- Tópicos económicos de la industria
- Estructura de la industria
- Características de comercialización

Análisis del Sistema del Valor

Tópicos económicos de la industria

- » Una industria de **costos fijos elevados** se caracteriza por su necesidad de generar **economías de escala**.
- » Una industria con economías de escala y con “expertise” (curva de aprendizaje) genera **altas barreras de ingreso**.
- » Si las **inversiones** son **elevadas** genera **altas barreras a la entrada** y además, genera altas barreras a la **salida** si son activos específicos, difíciles de vender.

Estructura de la industria

Características de comercialización

Análisis del Sistema del Valor

Tópicos económicos de la industria

Estructura de la industria

- » Una industria con barreras al ingreso y salida y producto homogéneo implican una industria de competencia perfecta, por ende el precio lo toma del mercado y tiene pocas posibilidades de diferenciar y debe focalizarse en la eficiencia.

Características de comercialización

Análisis del Sistema del Valor

Tópicos económicos de la industria

Estructura de la industria

Características de comercialización:

- » Focalizar la atención a las fuerzas competitivas significativas.
- » Determinar que fuerzas requieren atención estratégica
- » Definir que fuerzas requieren de creatividad para ser controladas y/o modificadas.

Organización Industrial

- Es un enfoque complementario que nos presta cierta ayuda al aclararnos conceptualmente las fuerzas que determinan los precios y su evolución.
- Básicamente, este enfoque basado en la teoría económica, consiste en predecir ciertas conductas que seguirán los participantes en función de las características de la estructura (diferenciación de productos, concentración y barreras) del mercado.

Organización Industrial

- En un nivel más fundamental, las estructuras de mercado son afectadas tanto por el lado de la oferta como por el lado de la demanda.
- Por el lado de la Oferta:
 - Productos
 - Tecnologías de procesos
 - Nivel de empleos y de organización
 - La ubicuidad
 - Localización de las materias primas.

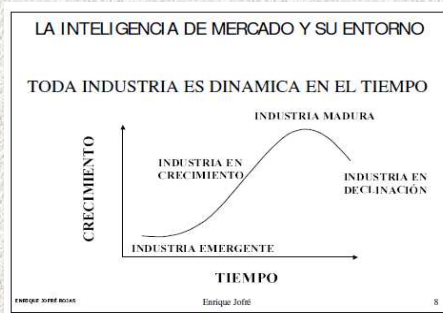
Organización Industrial

- Por el lado de la demanda
 - Métodos de compra de los consumidores.
 - Elasticidades de la demanda (precio, ingreso cruzada).
- Este enfoque es utilizado bajo una fuerte premisa de las predicciones sistemáticas que provee la teoría económica

Ciclo de Vida de las Industria

Las empresas pasan por distintas etapas en el transcurso del tiempo, que se caracterizan por poseen distinto nivel de crecimiento o rentabilidad.

- Industria emergente
- Industria en Crecimiento
- Etapa de madurez
- Etapa en declinación



Ciclo de Vida de la Industria

Industria Emergente

- Es aquella generada por innovaciones tecnológicas, por cambios en las motivaciones de los clientes o cambios sociales o económicos.
- Se caracteriza por:
 - » Una alta tasa de fracasos
 - » Problemas de penetración de mercados
 - » El número de competidores es reducido
 - » Los requerimientos de capital son altos
 - » La generación de caja es baja.

Un ejemplo es toda la gama de mercados electrónicos generados con la introducción de internet.

Ciclo de Vida de la Industria

Industria en Crecimiento

- Es aquella en que la aceptación de los productos se está incrementando.



Se caracteriza por:

- Se empiezan a consolidarse los líderes de la industria
- Los flujos de caja son positivos y crecen rápidamente
- Se logra amortizar la inversión
- El número de competidores es creciente.
- Se obtienen grandes rentabilidades

Ciclo de Vida de la Industria

Industria en Madurez

- Es aquella en que existe estabilidad.

Se caracteriza por:

- Ser la de mayor duración en el tiempo.
- Se encuentran la mayoría de las industrias
- Existen oligopolios
- Se genera alta concentración en el mercado
- Se mantienen por fidelidad de clientes y lealtad a la marca.



Ciclo de Vida de la Industria

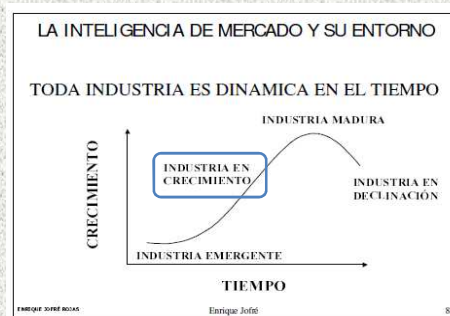
Industria en Declinación

- Es aquella en que existe un **notorio descenso de la demanda**.
- Aparición de productos **sustitutos** cercanos.
- Es la etapa ideal para la innovación, para revertir la situación



Ciclo de Vida de las Empresas

Así la gran conclusión es que debemos **generar o concentrar negocios** en industrias en etapa de **crecimiento**, cuando se puede capturar participación de mercado antes que la competencia reaccione.



Escrutinio Interno

Escrutinio Interno

- El **análisis interno** de la organización es la descripción de los factores que determinan las posiciones competitivas que adoptará la organización a fin de obtener ventajas competitivas.



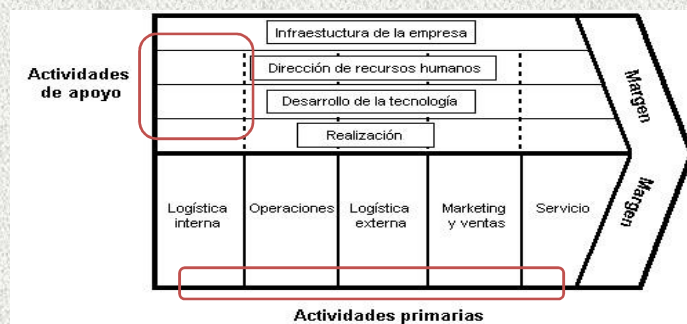
“VALOR”

Es la suma de los beneficios menos los costos **percibidos** por el cliente al adquirir y usar un producto o servicio.

Michael E. Porter

Cadena de Valor

- El método descompone la firma en actividades primarias y de apoyo, con el fin de comprender su impacto en los costos y la generación de valor.



Cadena de Valor

- El método descompone la firma en actividades primarias y de apoyo, con el fin de comprender su impacto en los costos y la generación de valor.
 - **Actividades primarias.**
 - » Relacionadas en el movimiento físico de materias primas y de productos terminados
 - » En la producción de bienes y de servicios
 - » En el proceso de marketing y ventas.
 - **Actividades de apoyo.**

Cadena de Valor

- El método descompone la firma en actividades primarias y de apoyo, con el fin de comprender su impacto en los costos y la generación de valor.
 - **Actividades primarias**
 - **Actividades de apoyo.**
Son transversales a la organización y dan apoyo a las primarias
 - » Infraestructura de la firma, física y administrativa
 - » El manejo de recurso humano
 - » El desarrollo de tecnologías y adquisiciones.

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Evolución del Valor y el Conocimiento

| Agricultura | Industria | Conocimiento |
|---|---|---|
| Tierras y mano de obra | Dinero y Máquinas | Intangibles |
|  |  |  |
| Individual | Grupal | Gestión por Compromiso |

71

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Estructuras de Negocios v/s Estructuras Sociales

| Plan, Organización, Control | Visión (Metas), Valor, Fortalecimiento | Integración, Relaciones |
|---|---|---|
|  |  |  |
| Funciones | Procesos | Sistemas |
|  |  |  |
| Individuo | Equipo | Comunidades |

72

Generación de Valor y Disposición a Pagar

- La búsqueda de factores de éxito es la búsqueda de alternativas de generar valor de modo sostenido y sostenible.
- Las reglas del juego cambian, lo que se desarrolló en una cadena de valor simple, dominada por transacciones y basadas en componentes, no necesariamente funcionará en un sistema integrado, relacional y de redes.

Generación de Valor y Disposición a Pagar

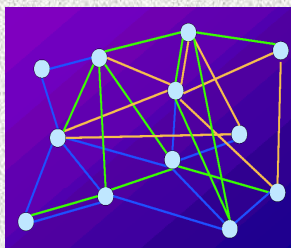
- El antiguo paradigma de la Cadena del Valor ya no responde en forma eficiente a los nuevos desafíos como modelo genérico de creación de valor.
- La creación de valor la define el cliente y su disposición a pagar, y no la cantidad de procesos necesarios para elaborar un producto.
- La sociedad moderna se caracteriza por un complejo conjunto de interrelaciones reales y potenciales entre actores, gente y organizaciones.

Generación de Valor y Disposición a Pagar

- La vinculación y la creación de valor en Redes de Valor, es la organización y facilitación del intercambio entre los clientes.
- Red de Valor es una red de relaciones que genera valor económico a través de intercambios complejos y dinámicos, de productos y servicios, conocimientos y beneficios tangibles e intangibles

Red de Valor

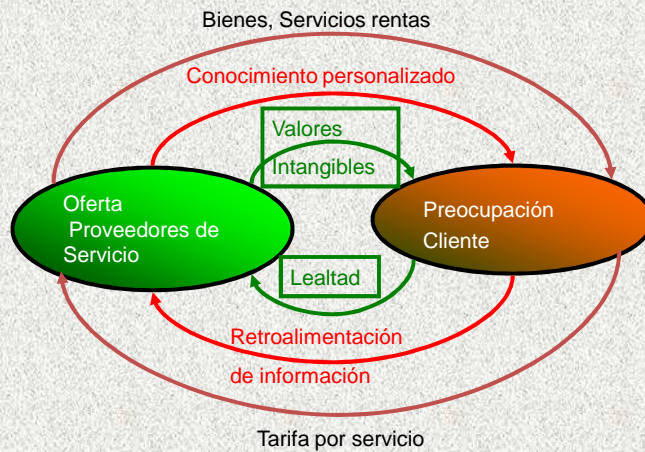
$$\text{Creación de Valor} = \sum \text{N}^\circ \text{ de Nodos} * \text{N}^\circ \text{ Relaciones}$$



Esta red incrementa el potencial de la Creación de Valor ya que aumenta el número de nodos de una organización y la combinación e interacción entre ellos.

Constelación de Valor

Diagrama de intercambios



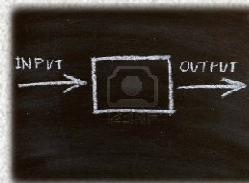
Cadena de Valor y Gestión por Compromiso

| Cadena de Valor | Gestión por Compromiso |
|---|---|
| <p>Éxito depende de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posición de la empresa dentro de la industria (lineal) - Intensidad de Competencia (estático) - Habilidad para competir (centrado en los procesos) | <p>Éxito depende de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación con el sistema (multidimensional) - Velocidad de Innovación y respuesta (dinámico) - Habilidad para crear sinergia y cooperación (centrado en personas) |

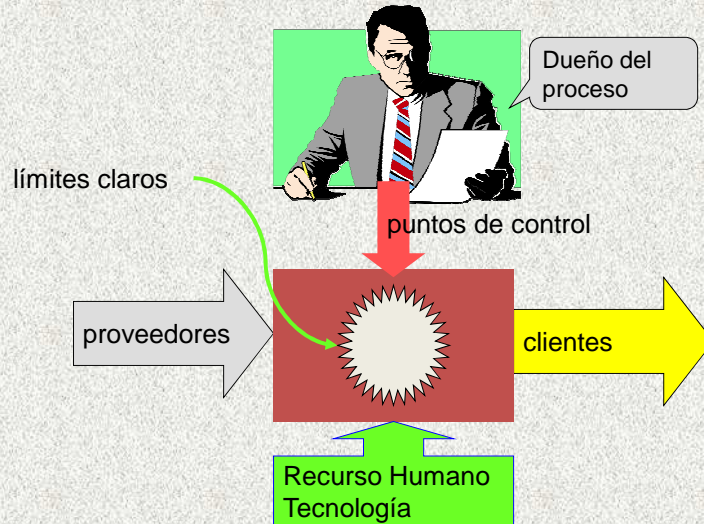
Enfoque de Procesos

Enfoque de Procesos

- Nos permite obtener los factores distintivos de éxito.
- Un proceso es aquel en que existe una transformación de un input (información, materias primas, etc) en un resultado (output).



Características Generales de Procesos



Tipología de Procesos

- **Procesos Materiales:** Manufactura, Agroindustria, Forestal, Minería, etc.
- **Procesos Biológicos- Ambientales:** Pesca, Acuicultura, Alimentos, etc.
- **Procesos de Información:** Recolección de datos, Sensores automáticos, Medidores de Flujo, etc.
- **Procesos de Gestión y Coordinación:** Planeamiento, Valores, Alineamiento, Estilos, Liderazgo, Principios, Coherencia

commodities

Enfoque de Procesos

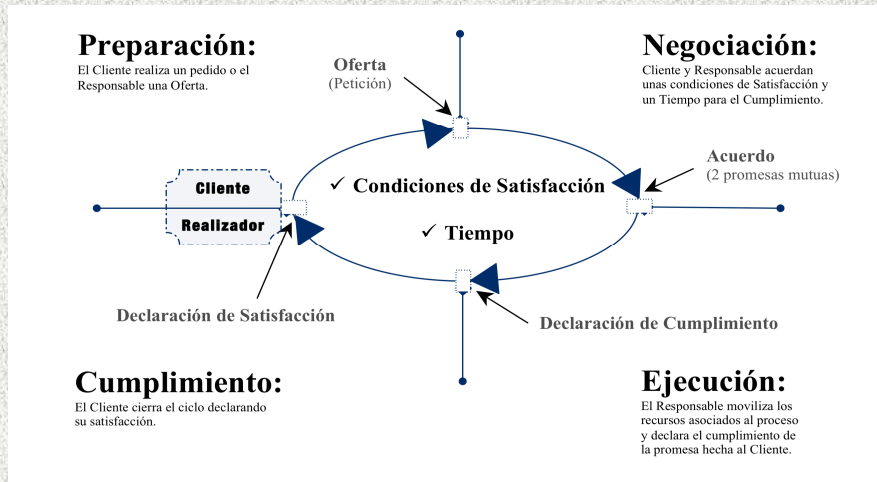
- En cada proceso existen **clientes y proveedores**.
- El punto en el que el **cliente comunica** la necesidad al productor es el más importante, ya que el productor debe **escuchar** lo que el cliente realmente desea, y el cliente debe comunicar claramente lo que desea para satisfacer su necesidad.



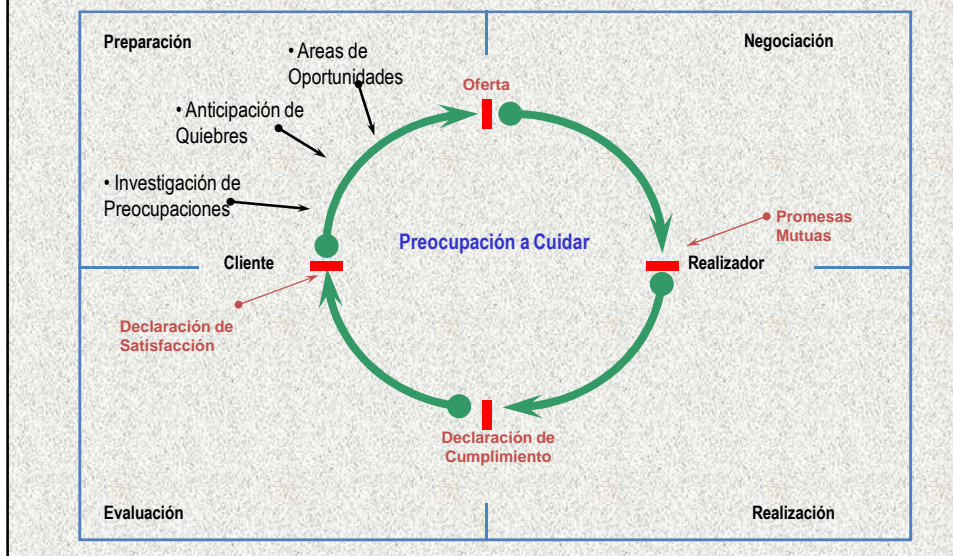
El Enfoque de Procesos

| | Proveedor | Cliente |
|---|---|---|
| 1 | | Declara su necesidad |
| 2 | | Comunica su necesidad |
| 3 | Acuerdan estándares de satisfacción del cliente y se establece el acuerdo | |
| 4 | Produce y entrega el producto o servicio | |
| 5 | | Declara nivel de satisfacción alcanzado |

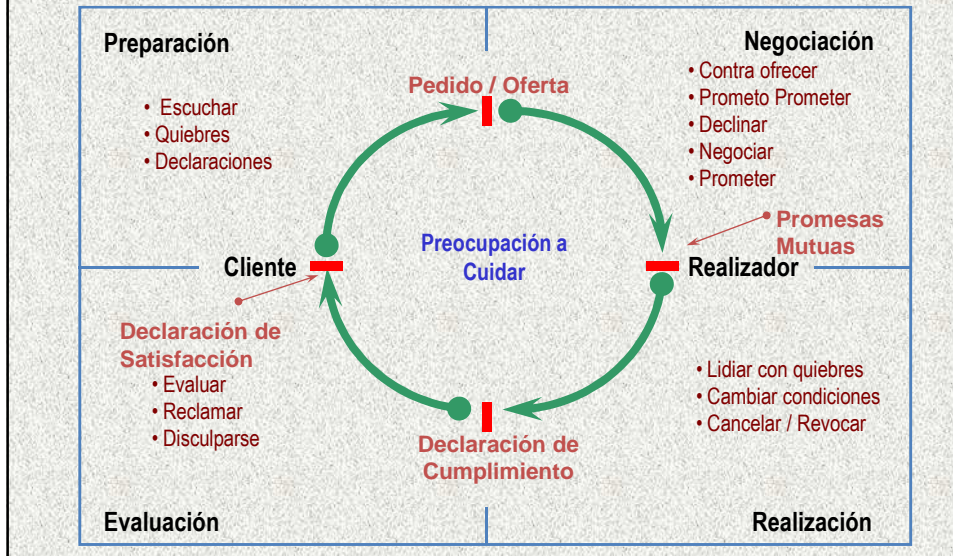
Ciclo básico de Coordinación



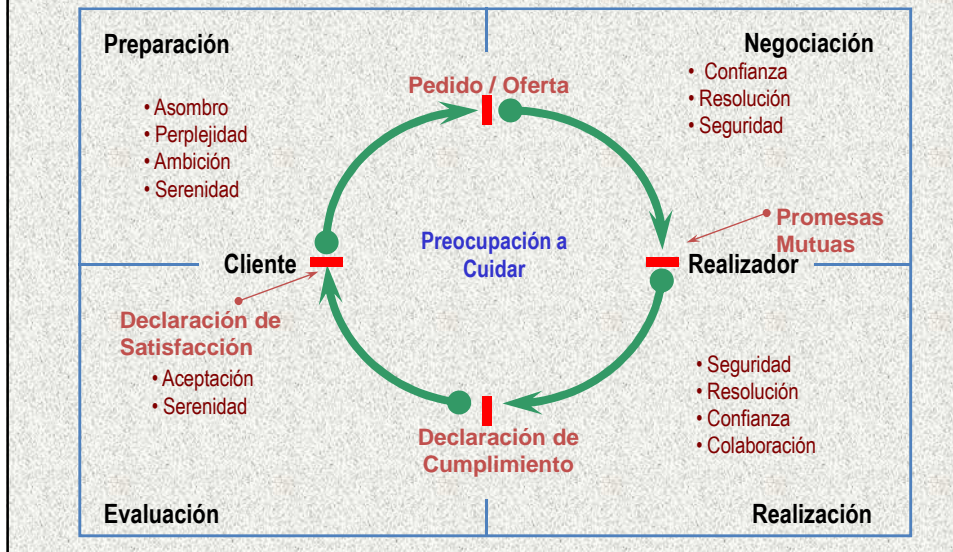
Realización de una oferta



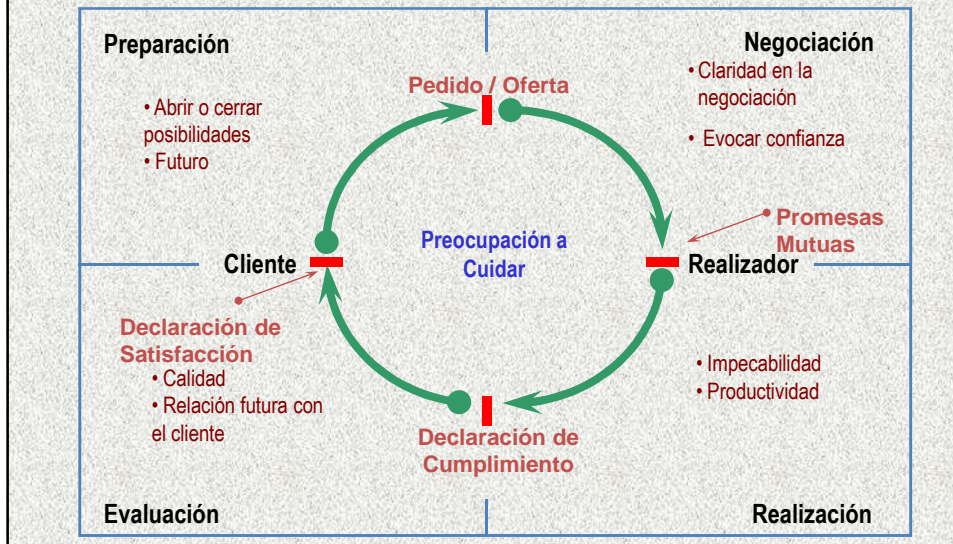
Destrezas asociadas



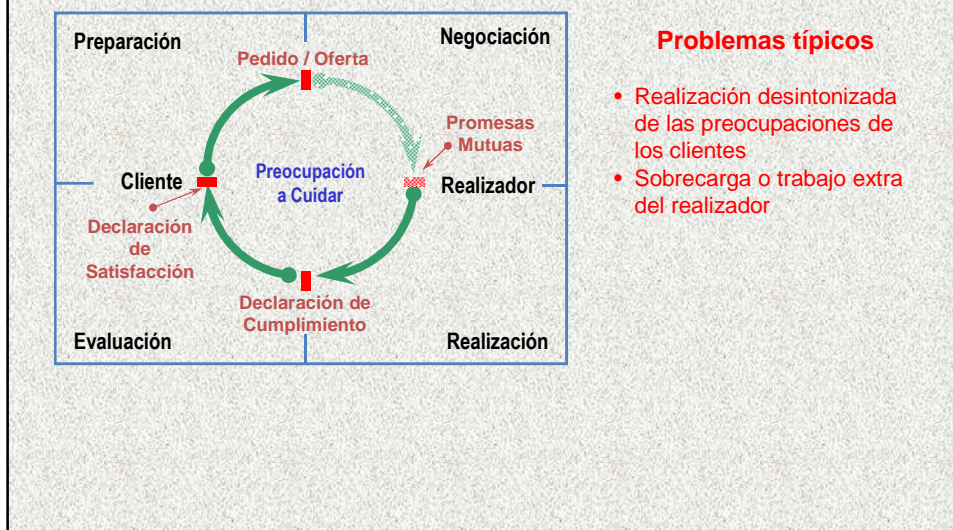
Estados de ánimo / Emociones



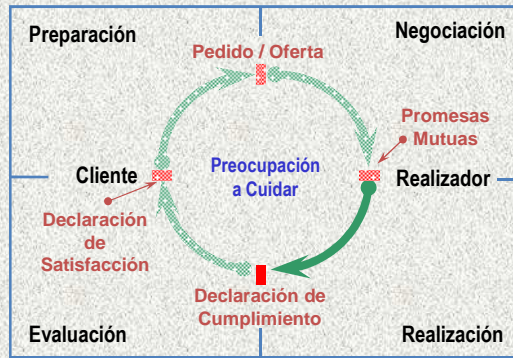
Preocupaciones a cuidar



Desperdicios



Desperdicios



Problemas típicos

- Trabajo Burocrático
- Ausencia de Clientes
- No agregar valor a la organización
- No disponibilidad para los cambios y las mejoras
- Perdida de recursos

Desperdicios



Problemas típicos

- Ausencia de aprendizaje del realizador
- Organización con baja capacidad de mejorar y aprender

Desperdicios



Problemas típicos

- Cliente no satisfechos
- Realizador sin posibilidad de aprendizaje o mejoramiento

Características Deseables de los Procesos

- Agregan Valor
- Definibles
- Repetibles
- Predecibles
- Mensurables
- Controlables
- Inteligentes
- Interdependientes
- Adaptables
- Mejorables
- Escalables

Los procesos no sólo generan resultados deseados . . .

. . . también producen desperdicio:

- Sobreproducción
- Tiempos de espera
- Escoria o material de desecho
- Pérdidas por transporte
- Pérdidas por procesamiento
- Pérdidas por manejo de Inventario
- Desperdicio de movimientos
- Productos defectuosos
- Reclamos

Lean Production, Producción Limpia

Estrategia para el mejoramiento de procesos

- ★ Estandarizar el proceso
- ★ Eliminar errores
- ★ Estilizar el proceso
- ★ Reducir fuentes de variación del desempeño
- ★ Control estadístico
- ★ Mejorar el diseño del proceso

El Benchmarking

- Es un proceso de identificar, analizar y adaptar sistemáticamente las prácticas más efectivas de los sectores industriales para mejorar los resultados de la empresa.
- Facilita la revisión de las políticas y prácticas de gestión. Sólo puede ser usado para comprender las limitaciones de los procesos e identificar las oportunidades de mejora.

Benchmarking

Proceso de identificar, analizar y adaptar sistemáticamente las prácticas más efectivas de los sectores industriales para mejorar los resultados de la empresa

Existen 3 tipos:

- **Interno, se comparan operaciones internas entre unidades de negocios.**
- **Competitivo, comparación específica entre competidores.**
- **Cooperativo y genérico, comparación de funciones o procesos independientes del sector industrial, sólo con los mejores.**



- Es una oportunidad para que la organización aprenda de otras experiencias
- Facilita la revisión de las políticas y prácticas de gestión, metodologías y normas
- No es una recolección de datos, es una comprensión de los procesos.
- Sólo puede ser usado para comprender las limitaciones de los procesos e identificar las oportunidades de mejora.

¿Qué buscamos?

Procesos que generan ventajas competitivas a la empresa,
en términos de alcanzar aspectos tales como:



99

Competencias

Definiciones

- **Competencia:** Es el producto del aprendizaje y experiencia organizacional y representa la habilidad real para realizar una actividad.
- **Competencia Central:** Es una actividad interior bien realizada que es clave para la competitividad y rentabilidad de una compañía u organización.
- **Competencia Distintiva:** Es una actividad competitivamente valiosa que una compañía realiza mejor que sus rivales:
 - Representa competitivamente una valiosa capacidad que los rivales no tienen
 - Presenta un potencial atractivo por ser una piedra angular de estrategia
 - Puede proporcionar una ventaja competitiva en el mercado porque representa una fortaleza superior de los recursos

Competencias Distintivas

No basta con tener una **ventaja competitiva**, además ésta debe ser sostenible en el tiempo y la empresa debe poder apropiarse de las rentas que genera. La competitividad de la empresa depende entonces de su capacidad para configurar una cartera de recursos únicos, que le confieran una serie de **competencias distintivas**.

Competencia Distintiva de una organización puede definirse:

“No como lo que puede hacer, sino lo que puede hacer mejor”

Los recursos de la empresa se convertirán en competencias distintivas cuando:

- La organización no comparta su propiedad con la competencia
- Permitan producir outputs adaptados a las necesidades de los clientes con mejor desempeño que los competidores.

Competencias Distintivas – Los Recursos

Una ventaja competitiva sólida exige que sea perenne, o sea, duradera y defendible. Una ventaja competitiva sólo puede ser perenne si está basada en recursos con ciertos atributos. Los recursos que reúnen dichos requisitos se han venido a denominar como recursos críticos.

Los recursos se agrupan en **tangibles e intangibles**.

Los **activos tangibles** se caracterizan por ser fácilmente identificables y catalogables y será pues su propia naturaleza la que les permitirá contribuir plenamente a la creación y sostenibilidad de la ventaja competitiva.

Por el contrario, los **recursos intangibles: reputación, identidad y relaciones**, en cuanto son construcciones declarativas, pueden contribuir en mayor grado al sustento de las ventajas competitivas y por ende, al éxito empresarial.

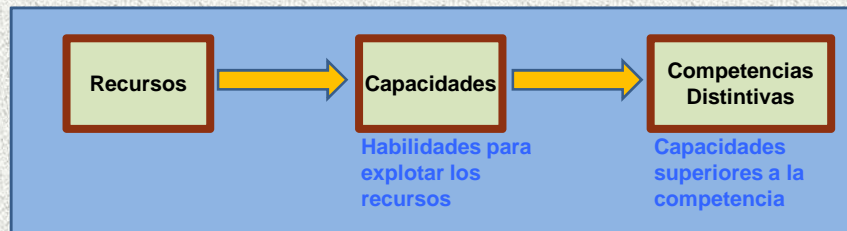
Competencias Centrales: Precauciones y Advertencias

- Nunca dar por sentado que las Aptitudes Centrales continuarán entregando una fuente de ventaja competitiva
- Todas las Competencias Centrales tienen el potencial de convertirse en Rigideces Centrales
- Rigideces Centrales son antiguas Competencias Centrales que produjeron inercia organizacional y no dejan a la empresa responder apropiadamente a los cambios del ambiente externo.
- La miopía e inflexibilidad estratégica pueden estrangular la habilidad de la firma de crecer y adaptarse a los cambios ambientales y las amenazas de la competencia.

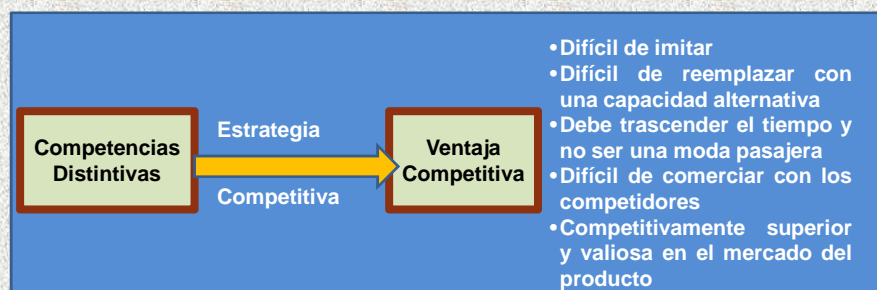
Competencia Distintiva y Ventaja Competitiva



De los Recursos a las Competencias Distintivas



De las Competencias Distintivas a la Ventaja Competitiva



Competencias Distintivas

SHARP

Experiencia en tecnología de display plano



HONDA

Bajo costo, manufactura de alta calidad
y ciclos cortos de diseño



SUBARU



Habilidad para diseñar y manufacturar cada vez más
poderosos microprocesadores



MOTOROLA

Manufactura sin defectos (calidad 6-sigma)

3M

Innovación y rápida puesta en el mercado

SONY

Factores Críticos de Éxito (FCE)

Las Preguntas

Los Factores Críticos de Éxito son aquellos aspectos, áreas o variables de proceso, que deben ir bien para que el "negocio" sea exitoso y que si fallan, pueden provocar el fracaso de la actividad institucional. Estos aspectos o factores pueden ser controlados por la Institución y tiene que sobresalir en ellos para lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y un nivel de rentabilidad por sobre los estándares del Sector.

Para identificar los FCE se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué elementos claves son necesarios para el éxito de su Organización?
- ¿Qué cree que se necesita para que esta empresa triunfe?
- Elementos Funcionales y Estructurales
- ¿A qué cree usted que se debe el éxito de algunas áreas de su empresa?
- ¿Sobre que aspectos del negocio o trabajo de su empresa desearía tener información porque considera que contribuirían a un mejor desempeño
- ¿Cómo se asegura la incidencia adecuada del FCE?

Factores Críticos de Éxito

- Ejemplos :

- Eficiencia
- Eficacia
- Calidad
- Tecnología
- Flexibilidad en los procesos
- Calidad del recurso humano
- Relaciones y Clima Organizacional
- Aprendizaje y crecimiento
- Seguridad
- Logística y Aprovisionamiento
- Relación con el ambiente
- Imagen ante la comunidad



Acuerdo de Nivel de Servicio

¿Qué es un Acuerdo de Nivel de Servicios?

- Un acuerdo de nivel de servicios establece las expectativas entre un cliente y un proveedor. Ayuda a definir la relación entre las partes. El acuerdo es el referente donde el proveedor establece los compromisos con el consumidor del servicio.
- Un buen acuerdo de nivel de servicio está constituido por, al menos, seis elementos claves:
 1. ¿Qué prometen el proveedor y el cliente?
 2. ¿Cómo ejecutarán lo prometido?
 3. ¿Qué compromisos asume el cliente para que se cumplan los objetivos del ANS?
 4. ¿Quién y cómo mide lo ejecutado?
 5. ¿Qué pasa si el proveedor o el cliente fallan en sus promesas?
 6. ¿Cómo se adecuará el ANS en el tiempo?

Quiebres

Se define Quiebre como:

“Lo que no se hace y debiera hacerse y lo que se hace y no debiera hacerse, para mejorar el desempeño de la organización”

● Ejemplos empresas del rubro Tecnológico:

“No somos la empresa que introduce las innovaciones al mercado ni menos con nuestros clientes. Lo anterior lleva a que no generemos barreras de entrada con nuestros actuales clientes y así mismo nos dificulta entrar a nuevos clientes”

“La oferta no se basa en capacidad real de las áreas que dan el servicio: como los conocimientos, el entrenamiento adecuado, la existencia de personal idóneo para ejecutar los servicios ofrecidos”

“No tenemos las condiciones de satisfacción explícitas y claras para todos”

“Falta de comunicación al cliente sobre el estado de sus proyectos y servicios”

Quiebres Ejemplos

Quiebres Característicos

- Falta de disciplina operacional para controlar los costos asociados a RRHH
- No se aprovechan las sinergias del equipo (competencias)
- No contamos con un nivel de comunicaciones que nos permita adelantarnos al "rumor" y al sindicato
- Se debiera tener y hacer conocer una "carta de navegación" específica de esta organización
- No existe una clara definición de los roles y responsabilidades de las áreas/personas claves. Esta falta de definición se traduce en una dirección errática, de limitada visión y pobre asignación de responsabilidades
- El líder no ha sido capaz de convencer/encantar con el concepto de organización propuesto
- Incumplimiento del producto: Reclamos y Devoluciones de productos que no cumplen con lo solicitado por nuestros clientes
- Velocidad de respuesta inicial: No cumplimiento de cotizaciones/respuestas a nuestros clientes en tiempo convenido o tiempo adecuado
- Comunicación e información: La Comunicación e Información no es fluida entre las áreas
- No somos la empresa que introduce las innovaciones al mercado ni menos con nuestros clientes

Cientes

- **Cliente es una persona, con nombre y apellido, a quien le damos autoridad para declarar satisfacción por nuestras acciones, en un dominio y tiempo determinados.**
- Los clientes se declaran, lo que nos abre y cierra posibilidades.
- No hay clientes correctos e incorrectos.
- En una misma entidad podemos reconocer distintos clientes, dependiendo del poder del cargo, del dinero, del conocimiento, de la identidad, de la articulación.

Escuchar a los Clientes

- ***Intereses*, la jerarquía que hacemos de lo que, a juicio nuestro, produce valor.**
- ***Quiebres*, juicio acerca de algo que está o no ocurriendo, que altera el curso esperado de los acontecimientos.**
- ***Preocupaciones*, anticipaciones de quiebres.**
- ***Discursos*, declaraciones interpretativas del mundo.**
- ***Prácticas*, acciones recurrentes en determinados ámbitos y momentos.**

¿Quiénes son mis clientes?

| | Posibilidades | Restricciones |
|---------------|---------------|---------------|
| PRESCRIPTORES | | |
| COMPRADORES | | |
| BENEFICIARIOS | | |

Evaluación de la Confianza de mi cliente

| | Juicio del Cliente | Hechos que lo respaldan | Acciones a Realizar |
|-----------------|--------------------|-------------------------|---------------------|
| Sinceridad | | | |
| Competencia | | | |
| Responsabilidad | | | |
| Lealtad | | | |

Modelo de Negocio

- Esta etapa debe reflejar el “cómo” se traduce el proceso declarativo, de manera de que se cumpla la promesa al cliente del servicio o producto.
- La eficiencia de la generación del valor es factor clave de éxito (como cumplir la promesa al cliente, al mínimo costo), como así mismo la carta de navegación debe ser consistente y coherente con las promesas al resto de stakeholders.
- En esta fase se construyen las competencias distintivas de la compañía. Estas competencias distintivas surgen de diversos procesos analíticos tanto de entorno como interno.
- Los factores que distinguen a una Organización de Alto Desempeño (OAD), en esta etapa plantean un modelo de negocios superior, no replicable por la competencia en el corto plazo, independiente de la estrategia genérica seleccionada (costos, diferenciación, focalizada o no focalizada).

117

Modelo de Negocio

“Un Modelo de Negocio es una representación sucinta de cómo un sistema correlacionado de variables de decisión en las áreas de la estrategia de la empresa, la estructura y la economía, se manejan para crear ventajas competitivas sostenibles en los mercados definidos”

118

Modelo de Negocio

Objetivo del Modelo de Negocios

El modelo de Negocios ayuda al empresario a:

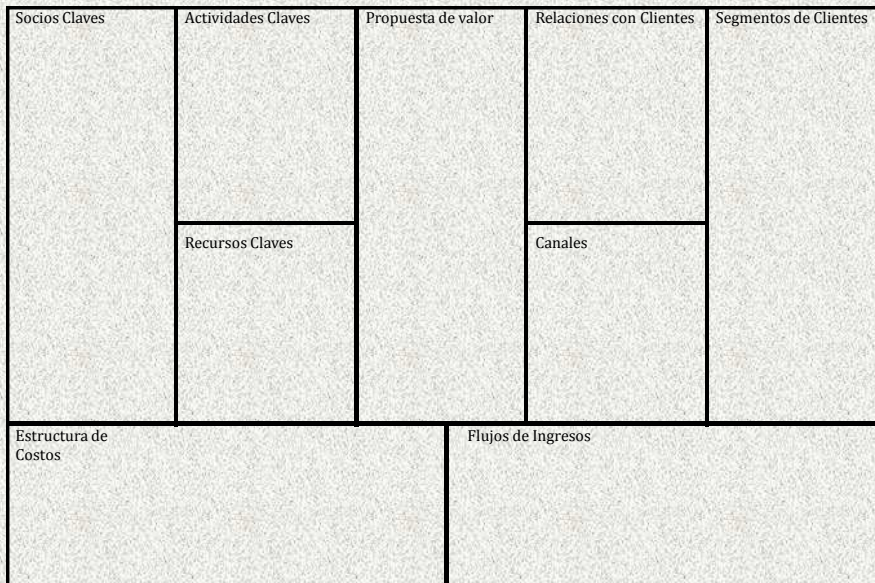
- Conceptualizar la empresa u organización como un sistema correlacionado de opciones estratégicas.
- Definir y buscar relaciones complementarias entre elementos con combinaciones únicas.
- Desarrollar sistemas de la actividad, alrededor de un marco lógico.
- Asegurar consistencia entre los elementos de la estrategia, la estructura, la economía, el crecimiento y las intenciones de salida

Modelo de Negocio

Un modelo bien formulado debe tratar seis preguntas dominantes:

- **¿Qué y para quién la firma creará valor?** – naturaleza y el alcance del mercado en el cual la firma compite
- **¿Cómo la firma creará valor?** – promesas de valor de la firma a sus stakeholders, propietarios y clientes
- **¿Cuál es la fuente interna de las ventajas de la firma?** – “core competencies” (capacidad o habilidad interna que la firma realiza mejor que otros)
- **¿Cómo la firma se colocará en el mercado?** Identidad, posición y reputación
- **¿Cómo la firma hará el dinero?** – modelo económico
- **¿Cuál es el tiempo del empresario, el alcance y las ambiciones de tamaño?** – “modelo de la inversión la firma”

Modelo de Negocios

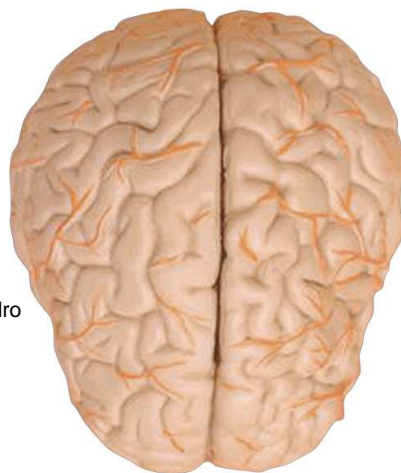


Modelo de Negocios

Cerebro izquierdo
Pensamiento,
lógica,
racionalidad

Lado Izquierdo del cuadro

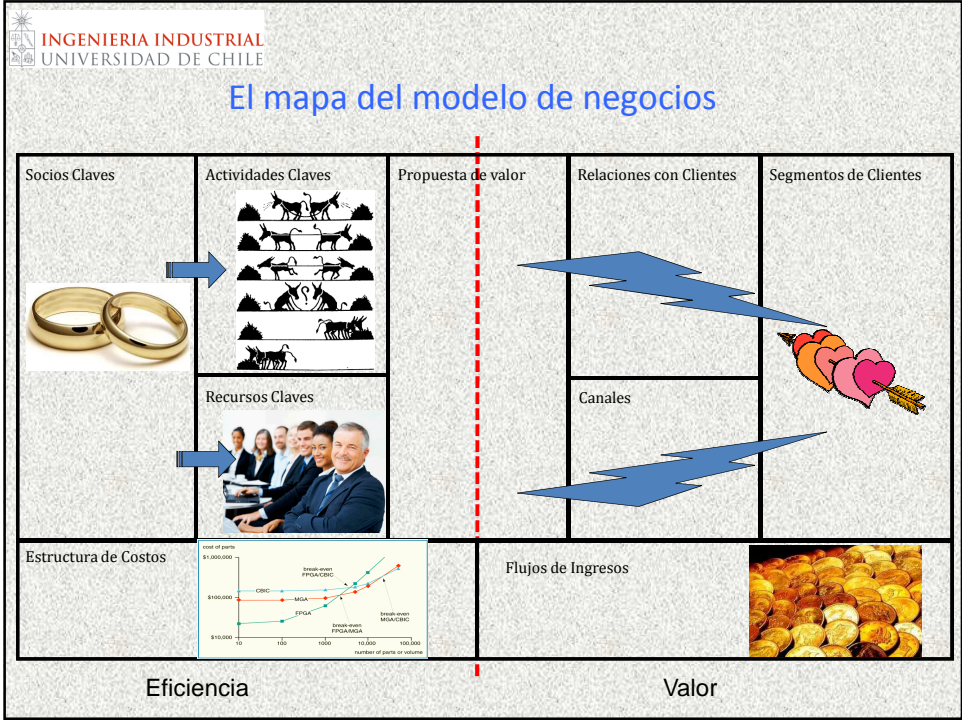
Eficiencia



Cerebro derecho
Emociones,
Intuiciones

Lado Derecho del cuadro

Valor



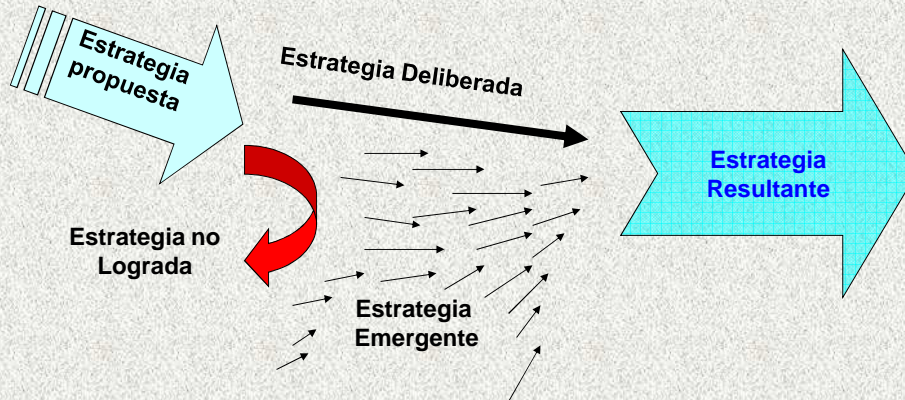
INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

El Proceso de Ejecución

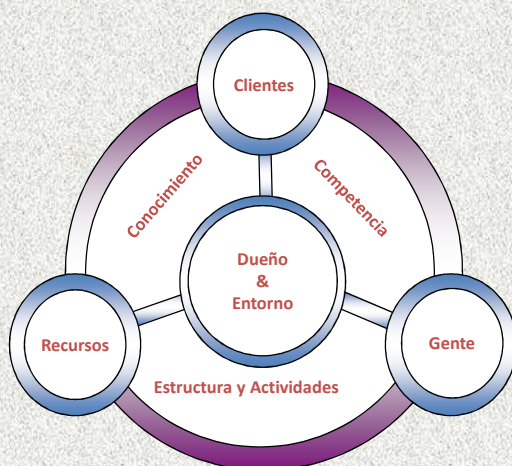
124

El Proceso Estratégico

La estrategia es dinámica, si no resulta se debe replantear.



¿Qué es la estrategia?



- Define claramente las expectativas de los accionistas y el entorno
- Balancea rentabilidad de corto y largo plazo
- Determina que productos/servicios serán o no serán entregados a los clientes/mercados
- Considera la estructura de la industria
- Refleja la posición relativa de una empresa en el mercado
- Considera las amenazas de los productos/servicios sustitutos, o nuevos competidores
- Apoya la organización racional de actividades
- No es eficiencia operacional

¿Qué es estrategia?

Una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, para que una organización alcance la misión propuesta por sus directivos.



Desagregación de la Estrategia



Cambios organizacionales que influenciaron las nuevas tendencias de Estrategia

| | PRESUPUESTACION Y CONTROL 1940-70 | PLANIFICACION DE LARGO ALCANCE 1970s | PLANIFICACION ESTRATEGICA 1980s | GERENCIAMIENTO ESTRATEGICO 1990s |
|------------------------|--|--|---|--|
| ENFASIS DEL MANAGEMENT | Controlar desviaciones y manejar complejidad | Anticipar crecimiento y manejar la complejidad | Cambiar capacidades estratégicas | Adaptarse a las sorpresas, al cambio, las oportunidades y amenazas |
| SUPUESTOS | El pasado se repite | Las tendencias del pasado continuarán | Las nuevas tendencias y cambios son predecibles | Los ciclos de planeación son inadecuados para adaptarse al cambio |
| TIEMPO | ← | PERIODICO | → | TIEMPO REAL |

Proceso Ejecución

Conceptos Generales

- La estrategia en acción o el hacer que las cosas ocurran.



A partir de las oportunidades de negocios identificadas y las brechas encontradas en el escrutinio interno y en forma coherente con los delineamientos de futuro, la carta de navegación, se formulará e implementará la estrategia de negocios.

Proceso Ejecución

Conceptos Generales

- Deben existir planes, programas y proyectos que se encuentren enfocados tanto en el largo como en el corto plazo



- Estos deben ser coherentes con la carta de navegación definida y ser consistentes con la estrategia genérica más apropiada, lo que permite darle sustentabilidad y consistencia a la estrategia

Proceso Ejecución

Conceptos Generales

- Estos planes deben ser capaces de recoger los cambios de la dinámica ambiental que se traducen en estrategias emergentes , como resultado de innovaciones o cambios estructurales .
- Una vez planteados los aspectos formales y técnicos de la estrategia, se deben revisar los aspectos informales y culturales de la implementación de la estrategia

Proceso Ejecución

Conceptos Generales

- Conceptos tales como liderazgo, trabajo en equipo, confianza , capacidad de escuchar y otros no son más que las bases para el éxito de esta “ navegación ”.
- Factores como perseverancia , paciencia , prudencia y pasión son las herramientas intangibles para llevar a cabo con éxito la implementación de la estrategia :

“Hacer que las cosas ocurran”

Haxiomas

1. El cliente es el centro de la estrategia
2. No se gana venciendo a la competencia
3. La estrategia no es guerra, es amor, comprensión y cooperación mutua
4. No juegue el juego solo, la empresa extendida
5. Comprender al cliente en profundidad, estrategia a la medida
6. Commodities sólo existen en la cabeza de los ineptos
7. La estrategia se funda en la segmentación y la proposición de valor
8. No aceptar "El cliente siempre tiene la razón" ; "Yo se lo que los clientes necesitan y como satisfacerlos"
9. Planificación es un diálogo entre los ejecutivos clave para obtener un consenso sobre la dirección para la organización
10. Medir y experimentar es central

Opciones estratégicas

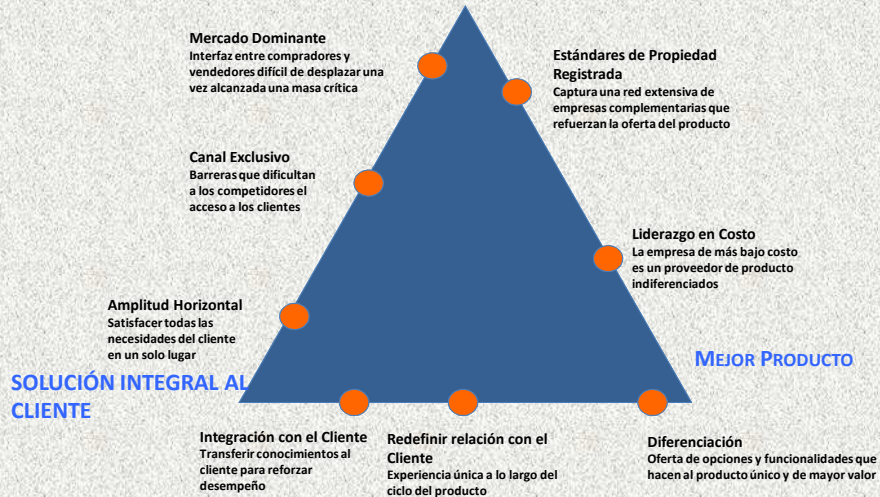
CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA
TENER DOMINIO DEL MERCADO

SOLUCIÓN INTEGRAL AL
CLIENTE
OFRECER AL CLIENTE SOLUCIÓN A
SUS PROBLEMAS MÁS URGENTES

MEJOR PRODUCTO
ATRAER AL CLIENTE POR
SUPERIORIDAD DEL PRODUCTO

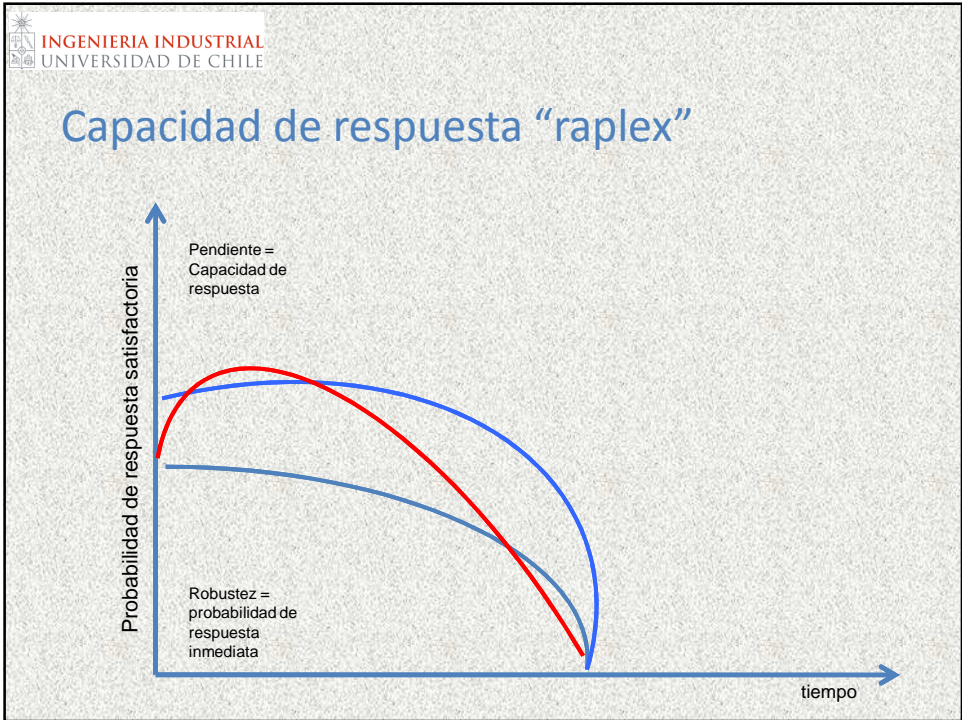
Las ocho posiciones estratégicas

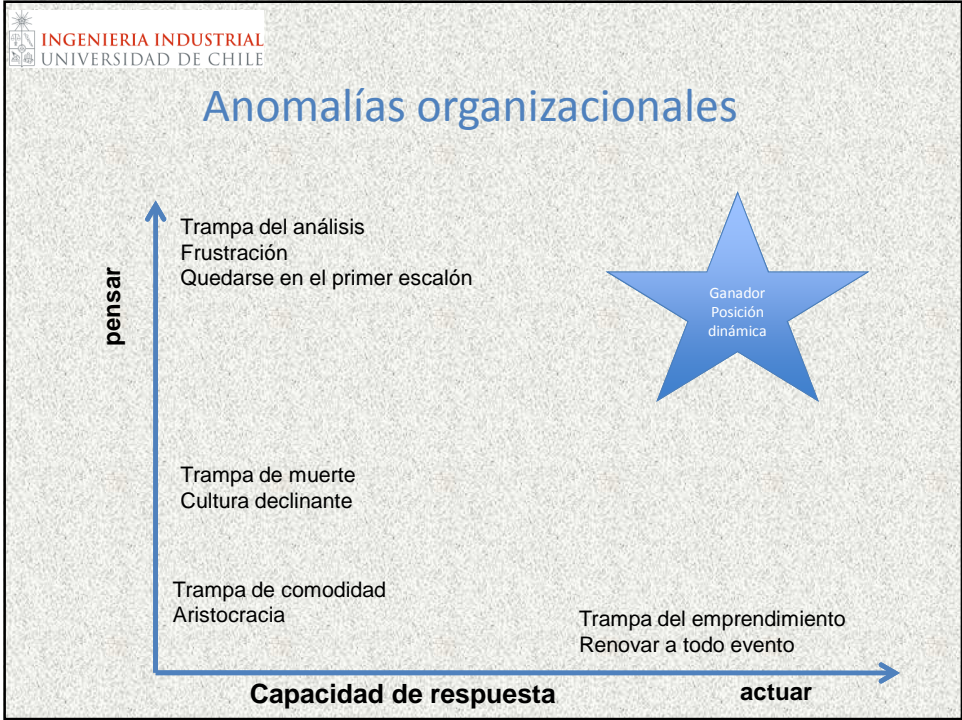
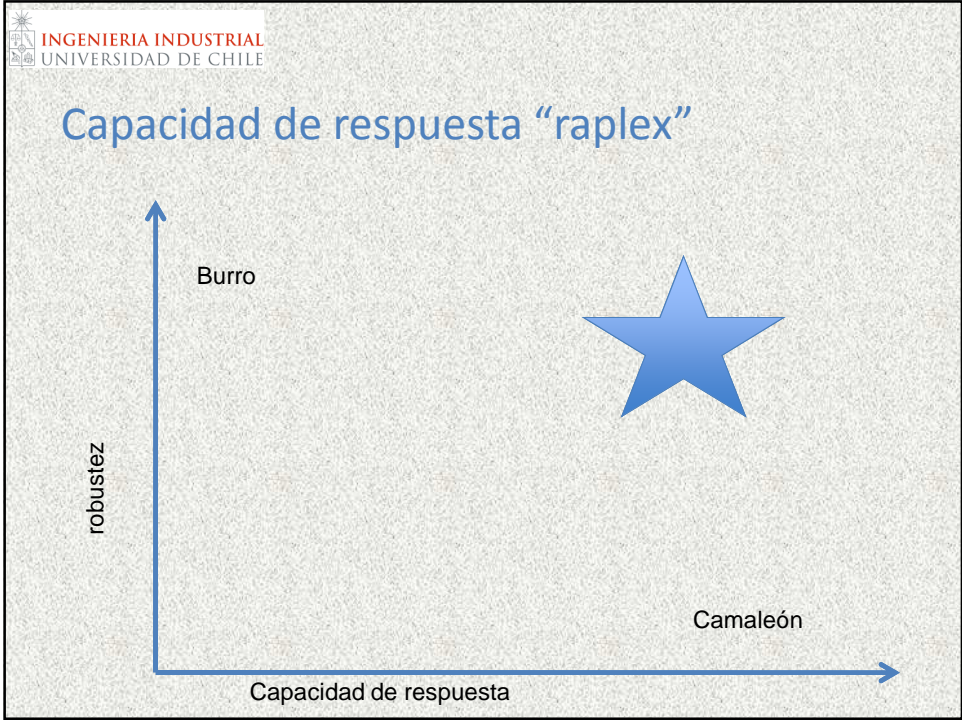
CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA

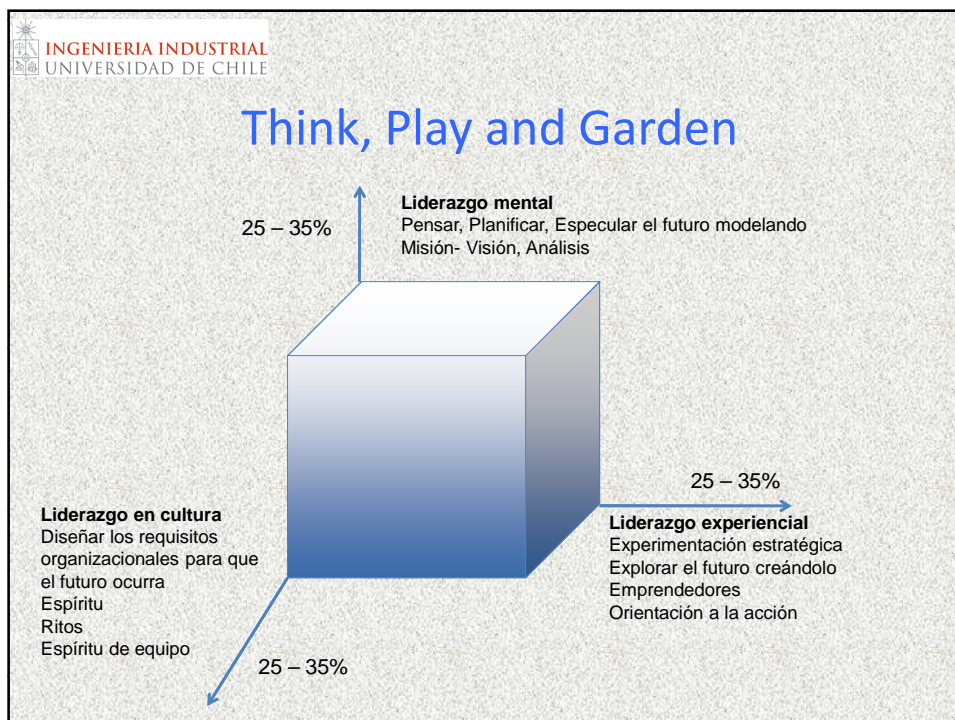
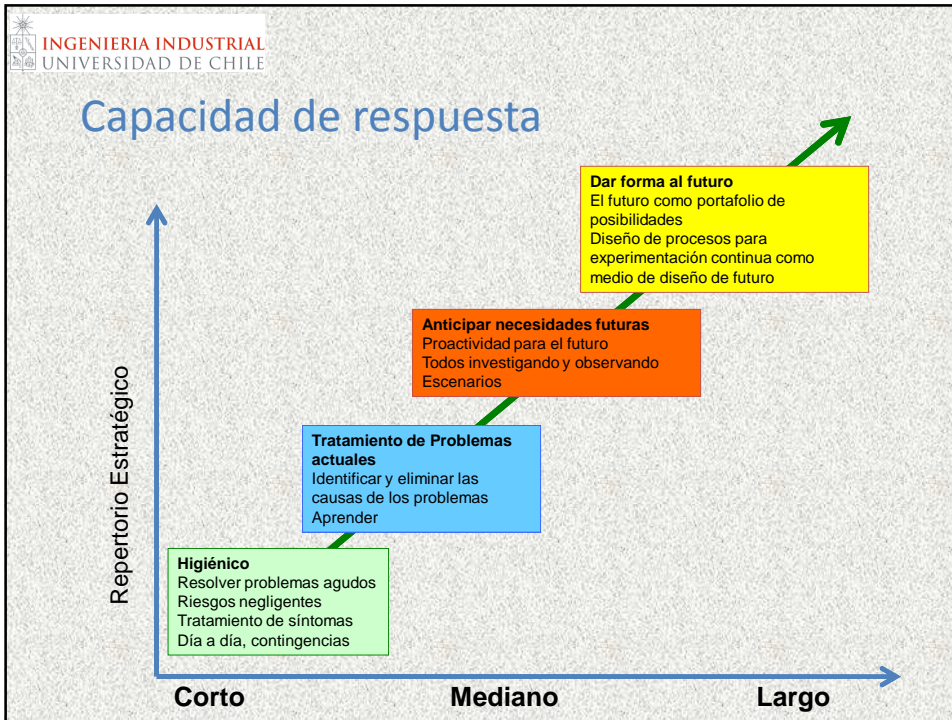


Capacidad de respuesta



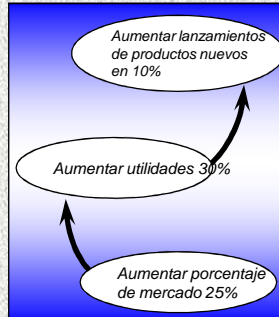






Los Objetivos Estratégicos no son una lista de supermercado

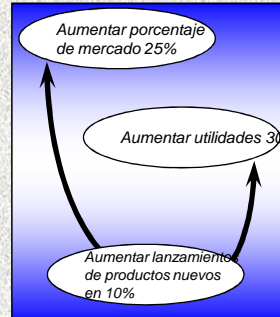
Interpretación 1



Quizás aumentar el porcentaje de mercado hará aumentar las utilidades y así se proveerán fondos para nuevos desarrollos de productos...

Acción: Aumentar publicidad

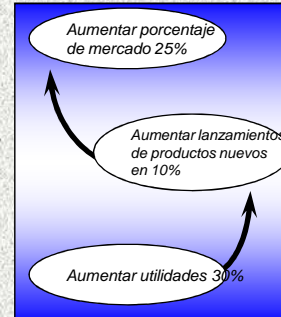
Interpretación 2



... o a lo mejor potenciando el desarrollo de nuevos productos hará directamente aumentar las utilidades y el porcentaje de mercado...

Acción: Aumentar gastos de R&D

Interpretación 3



... o aumentar utilidades posibilitará aumentar la participación de mercado aumentando la publicidad y desarrollando nuevos productos...

Acción: Reducir costos

Sin una definición clara de Objetivos, surgirán interpretaciones y comportamientos diferentes

Plan de Acción

- Implica definir para cada iniciativa:
 - Las responsabilidades
 - Objetivos
 - Plazos
 - Indicadores de gestión afectados
 - Actividades
 - Hitos (entregables)
 - Compromisos

Implementación de la estrategia

Las oportunidades de negocios y las brechas encontradas en el Proceso Analítico permiten formular la estrategia de negocios, constituida a partir de un Plan de Negocios

Aspectos como liderazgo, trabajo en equipo, organizaciones de alto rendimiento y otros son la base para el éxito.

Perseverancia, Paciencia, Prudencia y Pasión son esenciales en los implementadores de la estrategia: "...la ejecución es estrategia...".



Plan de Acción

Construcción y Contenido

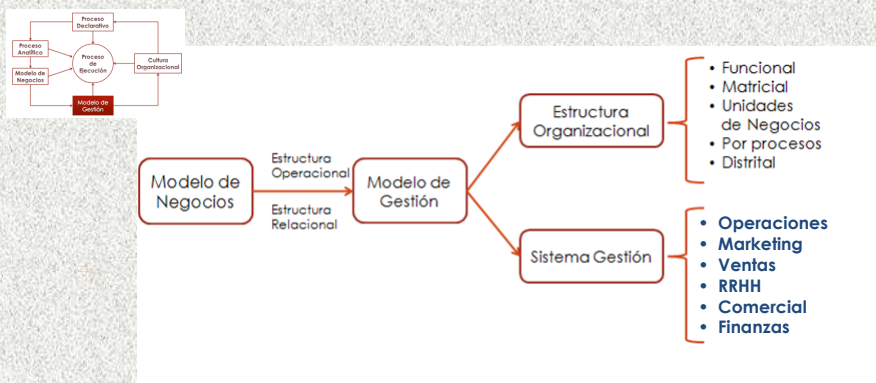
- El Plan de Acción debe ser construido de tal forma que las brechas sean minimizadas o desaparezcan
- Debe contener las actividades centrales para cumplir con las promesas
- Define "lo que debemos hacer", con responsables específicos y énfasis en el corto plazo, alineado con un horizonte de largo plazo
- Permite alinear el desempeño individual con los compromisos institucionales: "El desempeño debe producir consecuencias"

Plan de Acción

Construcción y Contenido

- Hace posible poner en práctica las Dimensiones de la Cultura: Relaciones colaborativas, Mejoramiento continuo, Innovación, etc.
- Cada área responsable debe construir la Agenda Estratégica con respecto a las iniciativas de las que es responsable, definiendo las actividades para el presente año y teniendo como foco el largo plazo
- Debe definir claramente, además de todo el resto de la información requerida, el o los indicadores de gestión que serán afectados por cada iniciativa, es decir, cómo impacta económicamente cada iniciativa al compromiso de valor (VAN prometido)

Modelo de Gestión



Conceptos Generales

- El Objeto del Modelo de Gestión es que mantenga una línea de interacción convergente y coherente con la estrategia de la empresa
- Se debe generar una estructura organizacional consistente con dicho objetivo

Conceptos Generales

- Incorpora variables que son significativas de las mejores practicas, para que en un futuro próximo la empresa sea de clase mundial
 - La flexibilidad del modelo da la posibilidad de incorporar nuevos elementos que apoyen y den valor al objetivo de la empresa

Conceptos Generales

- Es necesario poner de manifiesto, que el énfasis de la organización estará enfocado en el negocio y responderá la siguiente pregunta:

¿Cuál es el modelo de negocio / gestión que permite obtener el máximo provecho del potencial de la compañía?

Conceptos Generales

- Existen 4 pilares que son fundamentales para el Modelo de Gestión:
 - La estructura
 - Los procesos de negocios
 - El desarrollo de las personas
 - Tecnología

Conceptos Generales

El Modelo de Gestión sustentará al Modelo de Negocios, el cual permitirá poner en práctica el Plan Estratégico con el fin de lograr la Visión y la Misión

Estrategia Organizacional



- La estructura sigue a la estrategia
- Al implementar una estrategia se debe involucrar a toda la organización, desde los niveles operativos hasta los niveles de toma de decisiones.
- Producto de la estrategia la empresa puede asumir distintas formas de administración, como sistemas centralizados, descentralizados, divisiones por unidades de negocio, etc.

Estructura Organizacional

- La Estructura Organizacional es la forma como la empresa se ordena para coordinar el trabajo en orientación al logro de los objetivos.
- Existen varias maneras de hacerlo pero lo importante es la coherencia con el Modelo de Negocios.
- La EO debe facilitar la autonomía y permitir el liderazgo.

EO: Criterios de Diseño

| Crterios | Características |
|---------------------|---|
| Por Funciones | <ul style="list-style-type: none"> • Departamentos de acuerdo a las funciones básicas de una empresa • Empresas con pocas líneas de productos y con productos estables • Mantiene el poder de las funciones principales. Facilita la eficiencia del personal. Facilita la formación y la capacitación. Permite un control estricto • Se resta importancia a los resultados globales. Se exagera la especialización. Se reduce la coordinación entre funciones. Toda la responsabilidad final reside en la alta dirección. Lenta adaptación a los cambios. Se dificulta la formación de directores generales |
| Por Zona Geográfica | <ul style="list-style-type: none"> • Agrupación dependiendo de la zona donde se localice la actividad que realice la empresa • Empresas con plantas cerca de las materias primas, mercados principales o personal especializado • La responsabilidad se coloca en niveles superiores. Se aprovechan los mercados locales. Se mejora la coordinación regional. Proporciona una ocasión para la formación de directores generales • Requiere personal de más alto nivel. Dificulta la centralización de las funciones. Se dificulta el control de la empresa |
| Por Producto | <ul style="list-style-type: none"> • Agrupación por producto o por tipo de producto • Empresas con grandes cantidades de productos o servicios y/o de gran valor • Focaliza la acción y la especialización por producto. Mejora la coordinación de las funciones. Se coloca a menor nivel la responsabilidad financiera. Proporciona formación para los futuros directores. Aumenta la diversificación de la empresa • Requiere más empleados de alta dirección. Dificulta la centralización de las funciones conómicas. Problemas de control para la dirección general. |

EO: Criterios de Diseño

| Criterios | Características |
|----------------------------------|--|
| Por Clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Agrupa las actividades que reflejan un interés especial por los clientes • Empresas con Divisiones de acuerdo a los usos que los clientes dan a los productos (ej. HP: productos industriales, productos de consumo, productos militares) • Estimula la especialización. El cliente tiene la impresión de ser el único. Facilita el conocimiento de cada tipo de cliente • Difícil coordinación de demandas opuestas de un mismo cliente. Requiere un staff muy especializado. Es difícil orientar la agrupación por clientes dentro de una empresa |
| Por Mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Igual que en la departamentalización por productos y por clientes |
| Por Proyecto | <ul style="list-style-type: none"> • Igual que en la departamentalización por productos y por clientes |
| Por Divisiones | <ul style="list-style-type: none"> • Mezcla de todos los criterios vistos anteriormente |
| Matricial | <ul style="list-style-type: none"> • Combinación de la departamentalización funcional y por productos • Se orienta hacia los resultados finales. Mantiene la identificación profesional • Conflictos de autoridad entre los departamentos. No se cumple el principio de unidad de mando |
| Unidades Estratégicas de Negocio | <ul style="list-style-type: none"> • Pequeños negocios como unidades dentro de la compañía con sus propias misiones, planes y objetivos |

Estructura Organizacional

- Organización plana, con un equipo liviano, flexible y adaptable
- Orientada a clientes internos y externos
- Polifuncionalidad en todos los miembros de la organización
- Poder descentralizado
- Toma colectiva de decisiones
- Autonomía de los empleados y un sentido de propiedad
- Liderazgo de los ejecutivos en todos los niveles

Estructura Organizacional

Independiente de la forma adoptada, existen algunas características relevantes a considerar:

- ¿Cuántos niveles jerárquicos existen?
- ¿Existe facilidad para que los trabajadores expresen sus ideas de mejoras?
- ¿Cómo se distribuye el poder?
- ¿Están claramente definidas y delimitadas las responsabilidades en la toma de decisiones?
- ¿Existen feudos o se facilita la creación de feudos?

Consideraciones en desarrollo estratégico

- Desarrollar estrategias que se ajusten al ambiente cambiante de la empresa
- Accesar conocimiento e información a tiempo
- Entender cómo la ejecución es medida de la mejor forma
- Adoptar nuevas estrategias para alinearse con la dirección de la organización
- Adaptarse y responder más rápido que los competidores

De acuerdo a la revista Fortune, **menos del 10 %** de las estrategias de negocio son ejecutadas en forma eficiente, obteniendo como resultado objetivos y planes de acción cumplidos y mayores retornos para los accionistas .

Proceso de Control y Compromisos

- Ayudan a generar el alineamiento de la organización con los objetivos estratégicos.
- Orientan el comportamiento de los miembros hacia los fines de la organización: "Se gestiona lo que se mide".
- Permiten conocer y comprender el desempeño de una empresa y sus partes.



Sistemas de Seguimiento y Control

- El sistema de seguimiento y control permite una visualización permanente del grado de cumplimiento de la estrategia, que la organización se ha definido para el logro de sus objetivos



Sistemas de Gestión

- **Sistemas simples y transparentes**
- **Información disponible y fluida**
- **Automatización de procesos**
(sistemas de control experto en tiempo real para la gestión de procesos y gestión de activos)
- **Aumento de la productividad mediante las personas**

Sistemas de Gestión

Es importante recalcar que los sistemas de gestión por si solos no tienen validez.

Ellos adquieren valor cuando se transforman en el soporte necesario para una ejecución operacional eficiente y eficaz.

Sistemas de Gestión

Principales Ejemplos

| SISTEMAS | PRINCIPALES FUNCIONES |
|--|--|
| Planificación Integral y Control de Gestión | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planes de desarrollo estratégico ▪ Indicadores de acuerdo a objetivos estratégicos ▪ Articulación con la operación ▪ Conexión con el sistema transaccional ▪ Diseño de planes de desarrollo ▪ Asignación de responsabilidades ▪ Gestión de activos |
| Gestión del Desarrollo de las Personas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reclutamiento ▪ Desarrollo (Iniciativa y motivación, orientación al logro, liderazgo y autonomía, trabajo en equipo, tolerancia al cambio, etc.) ▪ Compensación ▪ Desvinculación |
| Gestión de Contratos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alianzas ▪ Criterios de externalización ▪ Gestión de contratos |
| Gestión de Entorno | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunidad, Medio ambiente, Sustentabilidad ▪ Documentar y comunicar los beneficios económicos y sociales de la minería ▪ Planificar el cierre desde el inicio |

Sistemas de Seguimiento y Control

Premisas Básicas del Diseño

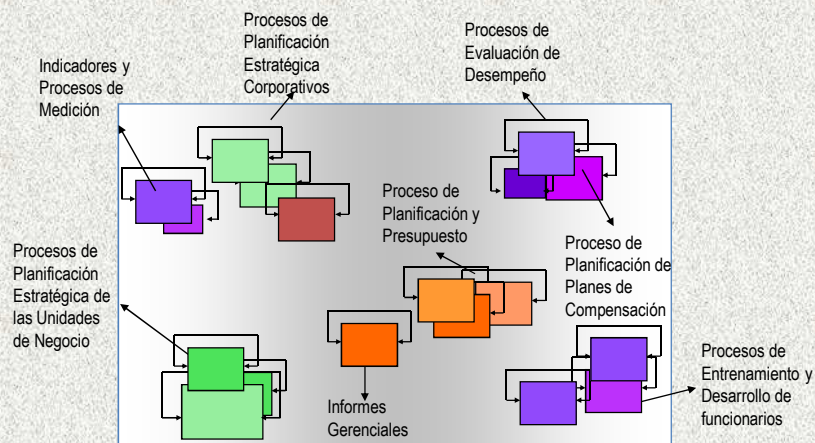
- **Transparencia/Visibilidad**
 - Claridad a través de toda la organización del funcionamiento del sistema
- **Oportunidad/Frecuencia**
 - Aplicación de controles y procedimientos con la periodicidad que asegure la buena gestión del sistema

Sistemas de Seguimiento y Control

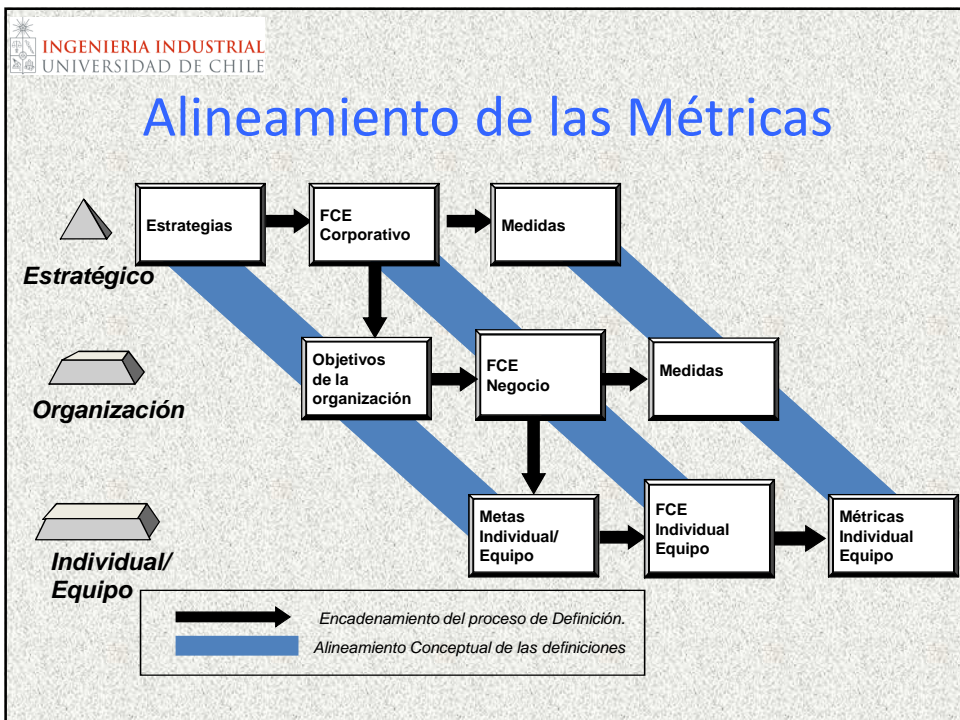
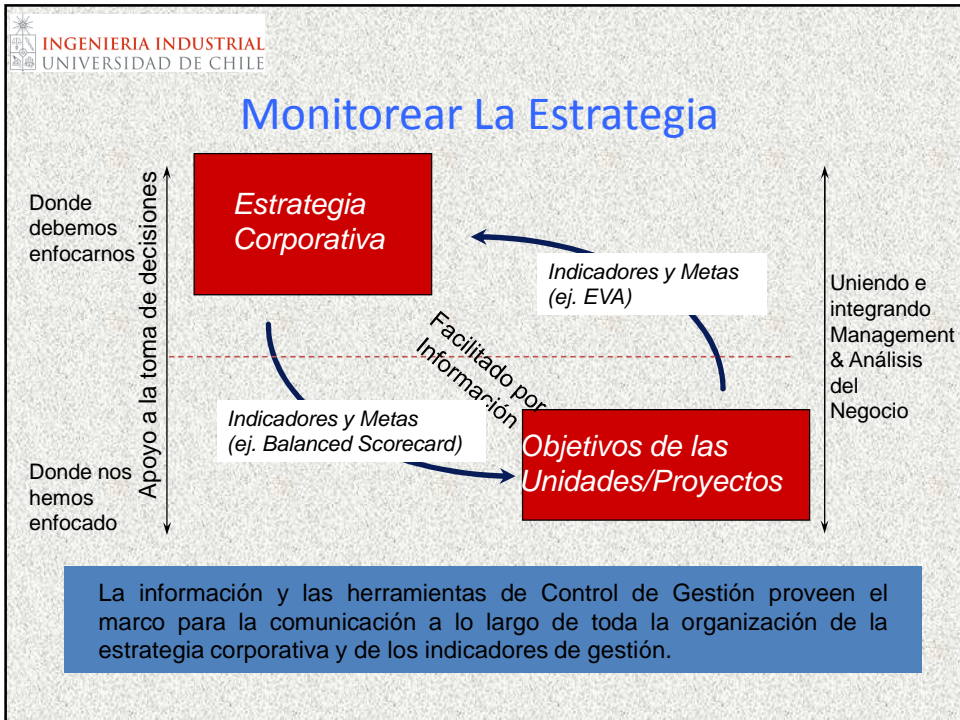
Premisas Básicas del Diseño

- **Coordinación**
 - Alineamiento y coordinación adecuada entre las áreas y agentes responsables
- **Desempeño con Consecuencia**
 - Premios y castigos en función del desempeño de los involucrados en la gestión
- **Mejoramiento Continuo**
 - Aprovechar la información del sistema para introducir mejoras a las deficiencias detectadas por el sistema

Modelos de desempeño son fragmentados



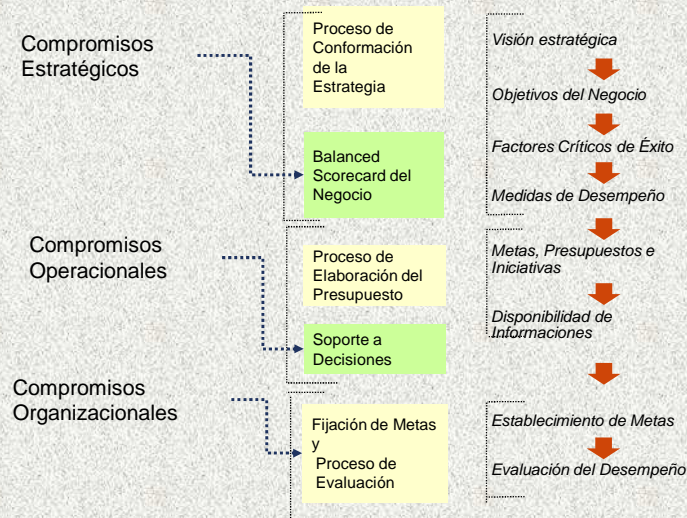
... lo cual genera la necesidad de un sistema de compromiso con el desempeño.



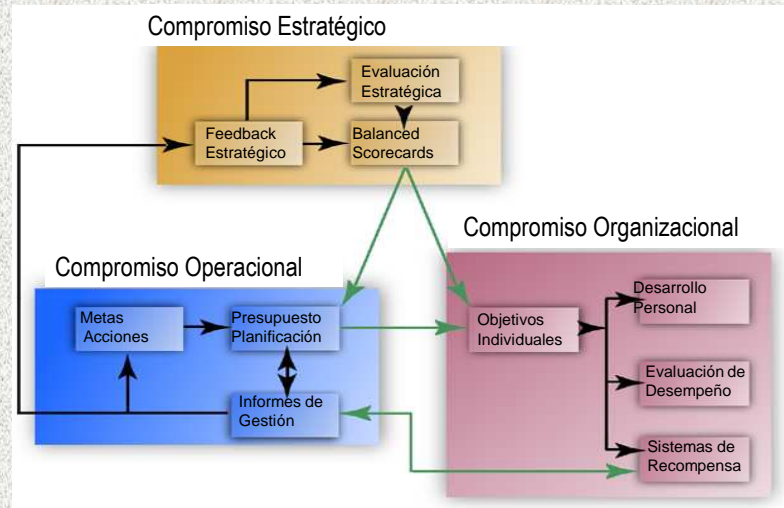
Sistemas en Conjunto



Sistema de Gestión del Desempeño

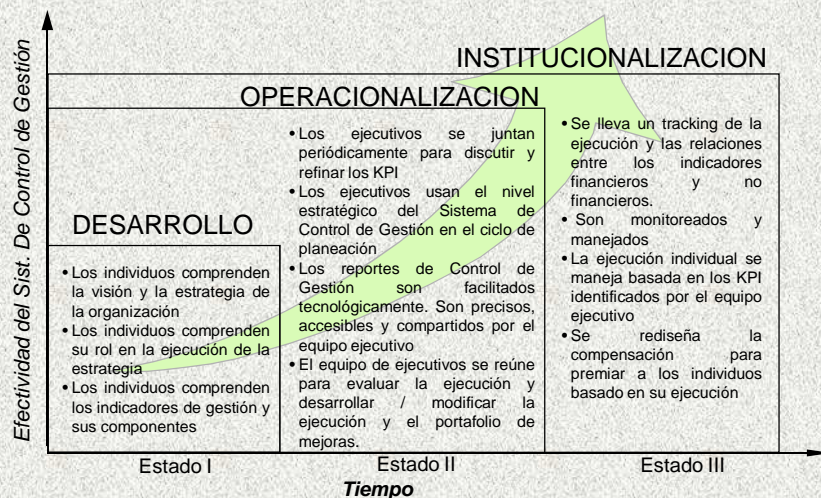


Despliegue de Estrategias y Compromisos



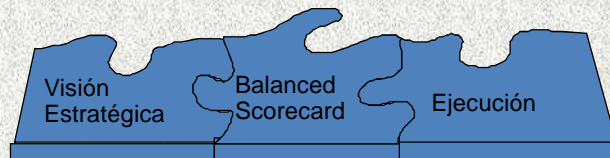
Control de Gestión

Es un proceso continuo y es parte de la estrategia



Balanced Score Card

Iniciativas concretas para operacionalizar la estrategia de la empresa



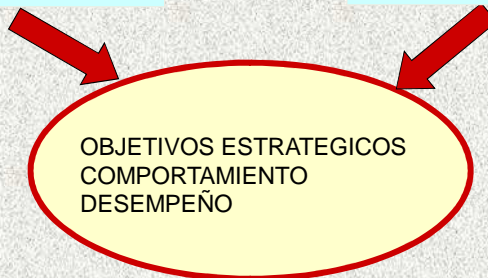
Ejecución a todos los niveles consistente con la estrategia

Balanced Score Card

BALANCED SCORE CARD
(BSC)



ECONOMIC VALUE
ADDED (EVA)



Balanced Score Card

Surge de las siguientes necesidades en relación con los sistemas de control de gestión y se caracteriza por:

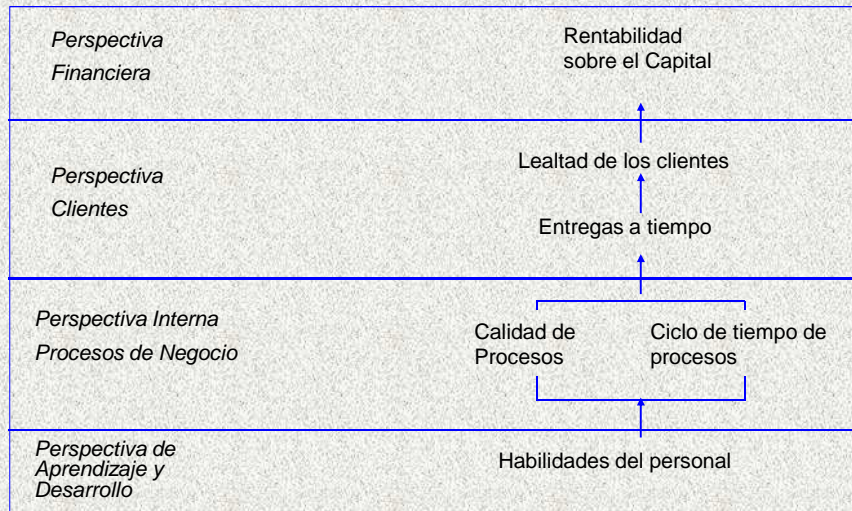
- Relacionar los objetivos estratégicos
- Considerar distintas perspectivas y equilibrarlas
- Incorporar medidas de futuro
- Ser construidos bajo una base participativa y consensuada



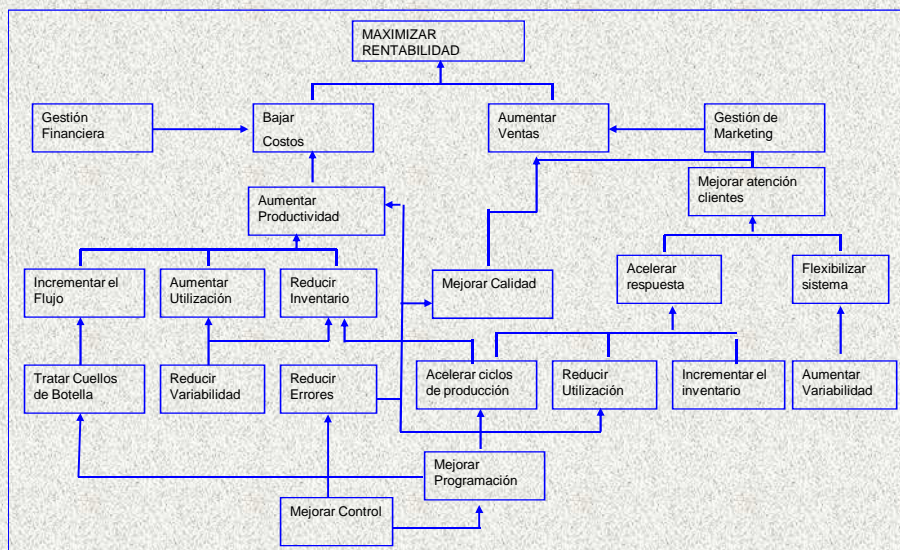
Relaciones Causa - Efecto

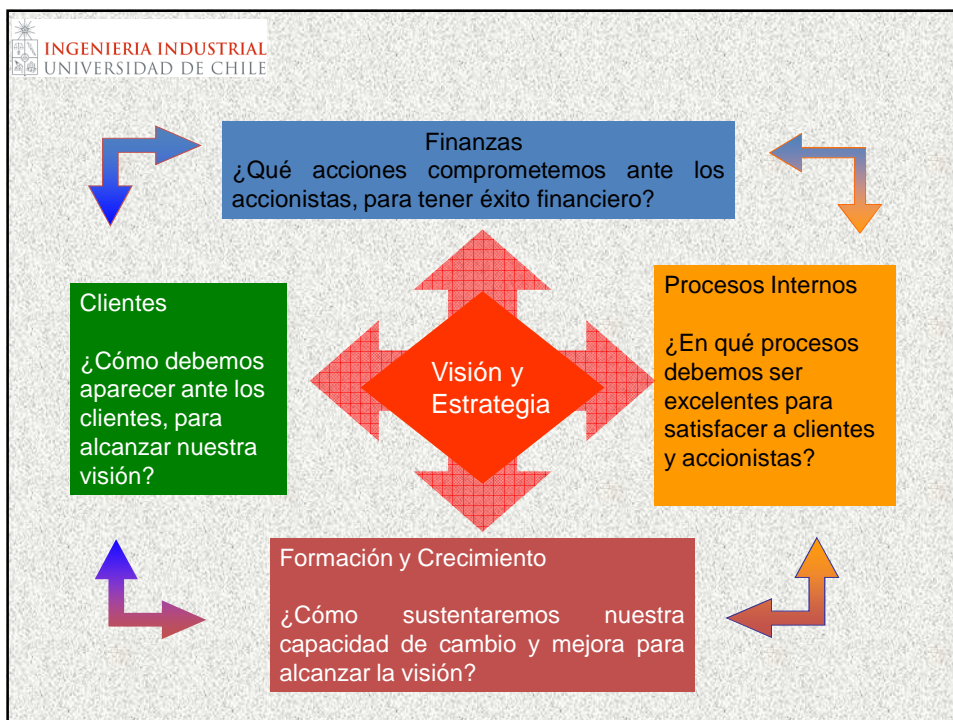
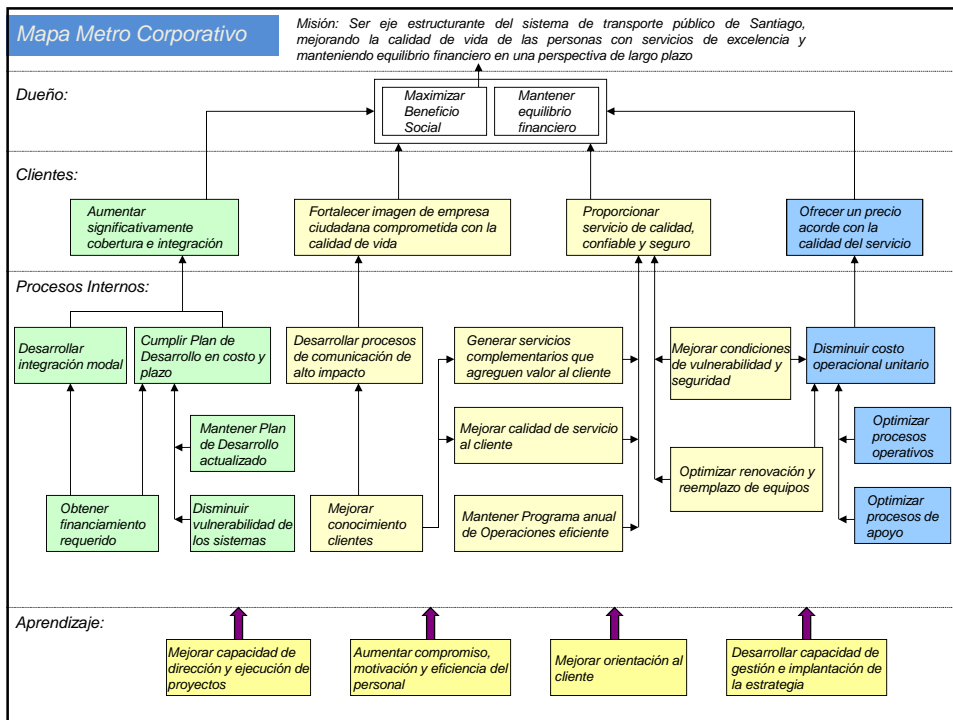
- Este instrumento es más que una colección de indicadores o factores claves de éxito
- Un BSC construido en forma apropiada debería consistir en un conjunto de objetivos y medidas entrelazadas, que son consistentes y se potencian mutuamente. Debería incorporar el sistema de relaciones causa-efecto entre variables críticas, sean estas medidas de resultado (*outcomes*) o impulsores del desempeño (*performance drivers*)

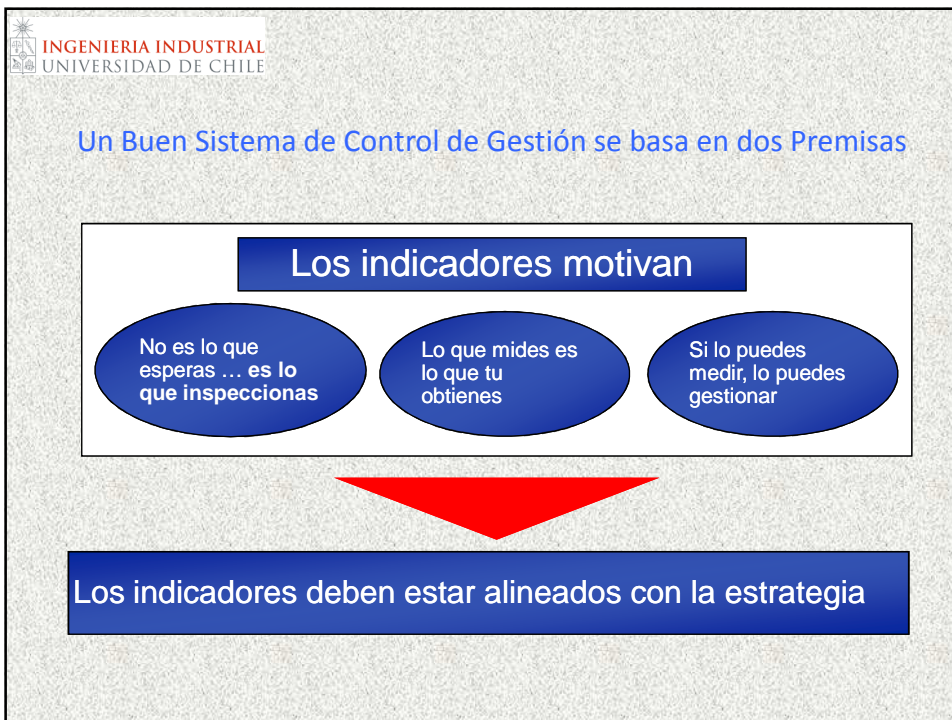
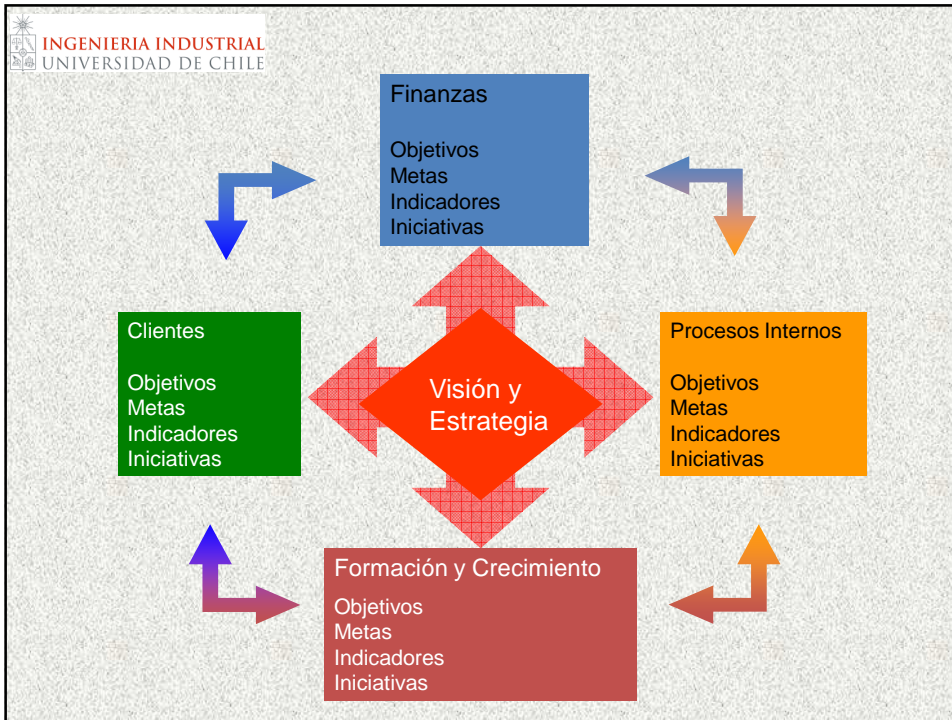
Relaciones Causa - Efecto



Relaciones Causa - Efecto



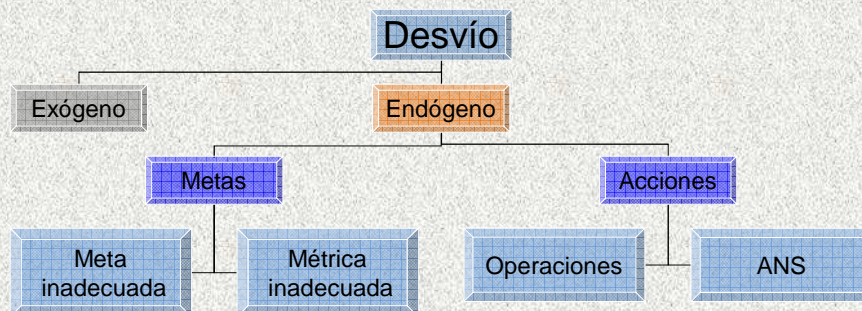




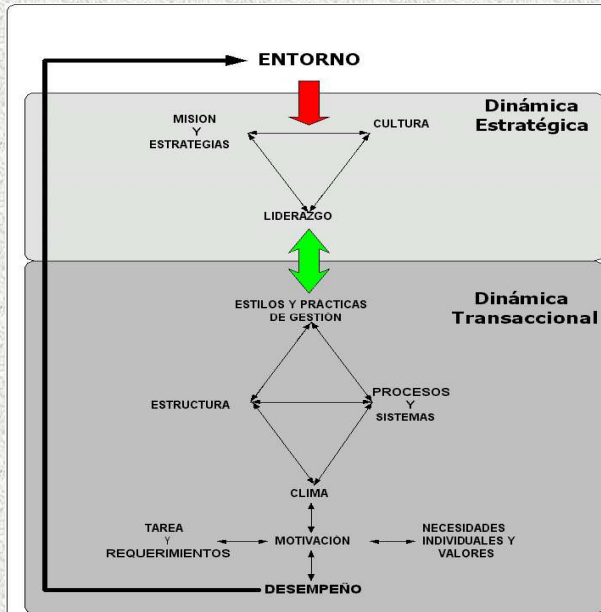
Ventajas de revisar y definir Objetivos y Metas

- Clarificar las tareas que deben desempeñar distintas unidades de negocios.
- Definir parámetros de resultados esperados y evaluar el desempeño de las unidades.
- Elevar la calidad de los servicios y mejorar la relación con los clientes.
- Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y la utilidad de la empresa .
- Tecnificar las labores administrativas y desarrollar las capacidades ejecutivas y de gestión.
- Mejorar el clima laboral

Control de Gestión - Desvíos



Organizaciones conducidas por el desempeño



Cadena de Valor y Gestión por Compromiso

Cadena de Valor

Éxito depende de:

- Posición de la empresa dentro de la industria (lineal)
- Intensidad de Competencia (estático)
- Habilidad para competir (centrado en los procesos)

Gestión por Compromiso

Éxito depende de:

- Coordinación con el sistema (multidimensional)
- Velocidad de Innovación y respuesta (dinámico)
- Habilidad para crear sinergia y cooperación (centrado en personas)



Buscamos pasar . . .

| Desde la actual... | Hacia el futuro de hoy |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ❌ Control de calidad ❌ Visión puntual ❌ Preocupación por el control ❌ Comunicación diluida ❌ Responsabilidad difusa por información ❌ Paternalismo ❌ Falta de visibilidad ❌ Relación Jefe - Subordinado ❌ Confrontación (gana - pierde) | <ul style="list-style-type: none"> ✅ Calidad en la fuente ✅ Visión sistémica ✅ Preocupación por la planificación ✅ Transparencia de informaciones ✅ Responsabilidad clara por la información ✅ Profesionalismo ✅ Visibilidad de los controles ✅ Relación Cliente - Proveedor ✅ Alianza (gana - gana) |

