



SPARK



Metodología para la implementación exitosa de mejoras en la estrategia de excelencia operacional

Soledad Garcés P.

Gerente Personas y Organización- IDCON LATAM

1

Razones por las que fracasa la ejecución de la Estrategia

Desalineación de la estructura organizacional con la realidad cambiante de la empresa.

- **Mentalidad de “silo”**, competencia interna.
- Organización funcional, recursos, presupuestos, toma de decisiones, recae en los “jefes”.

Ausencia de una gobernanza adecuada para apoyar la ejecución de la estrategia

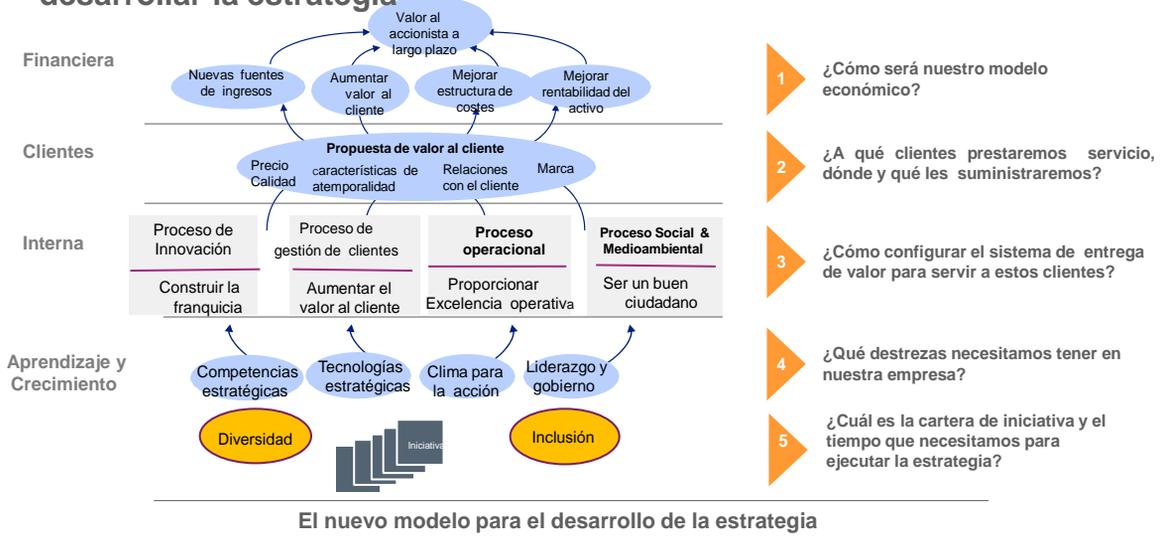
- Organización funcional se concentra en la parte de la estrategia de la que es responsable.
- Falta de responsabilidades asignadas.

Falta de enfoque

- Presión por presentar resultados rápido, implica muchas iniciativas.

2

El mapa estratégico proporciona el constructo en el que desarrollar la estrategia



3

Pasos típicos asociados al desarrollo de la estrategia

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDADES REPRESENTATIVAS
1. Misión, Visión, Valores	<ul style="list-style-type: none"> Análisis Misión Visión & Desarrollo BHAG Temas nivel alto Cambio de estrategia
2. Análisis del entorno	<ul style="list-style-type: none"> Análisis externo / interno PESTEL, Capacidades comunes Planificación escenario
3. Identificación Cuestión Clave	<ul style="list-style-type: none"> Análisis DAFO Identificación cuestión Matriz priorización
4. Establecer la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> Crear el plan Mapa estratégico corporativo Descripciones tema Dirección / Aprobación Junta
TRADUCIR LA ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> Déficit financiero (por tema) Mapa estratégico (por tema) Balanced Scorecard Objetivos / Déficit
PLANIFICAR & FINANCIAR LAS INICIATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> Construir iniciativas clave Priorizar carteras (por tema) Financiar iniciativas (Stratex)
ALINEAR LA ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar la estrategia Alinear la organización Alinear los individuos
MONITORIZAR LA ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de seguimiento Recolección conocimiento



4

Organizaciones Focalizadas en la Estrategia

La metodología del Diamante de la Excelencia se basa en el BSC
Fases del Proceso



Fases del Proceso 3 y 4
¿Con cuales herramientas contamos?



PROCESO ESTRATÉGICO
Paso 3: Alineamiento Estratégico

Paso 3: Alineamiento Estratégico

¿Qué creemos que es?

- Marco estratégico para toda la organización – lenguaje común
- Visión global consensuada
- Identificación de obstáculos en la implantación de la estrategia para la toma de decisiones



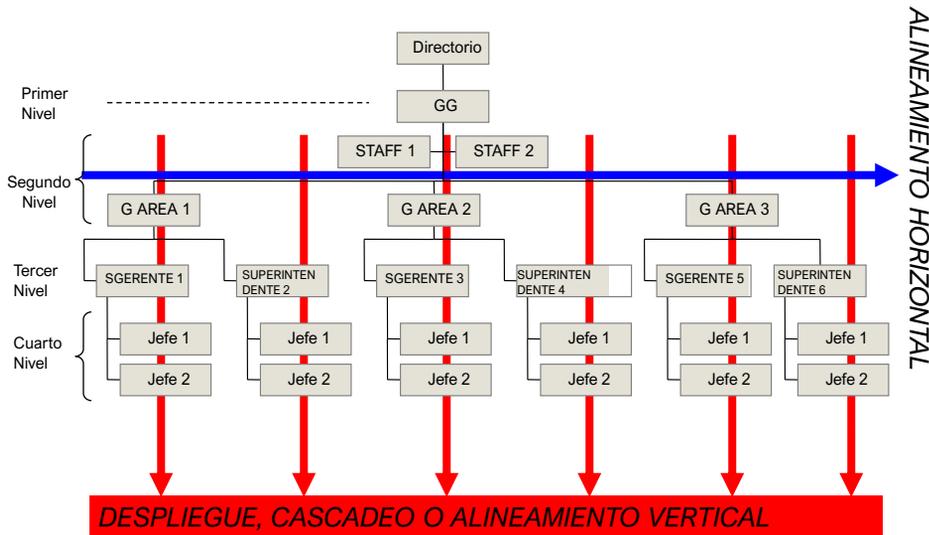
- El despliegue a toda la organización garantiza el alineamiento y facilita la toma de decisiones



7

Paso 3: Alineamiento Estratégico

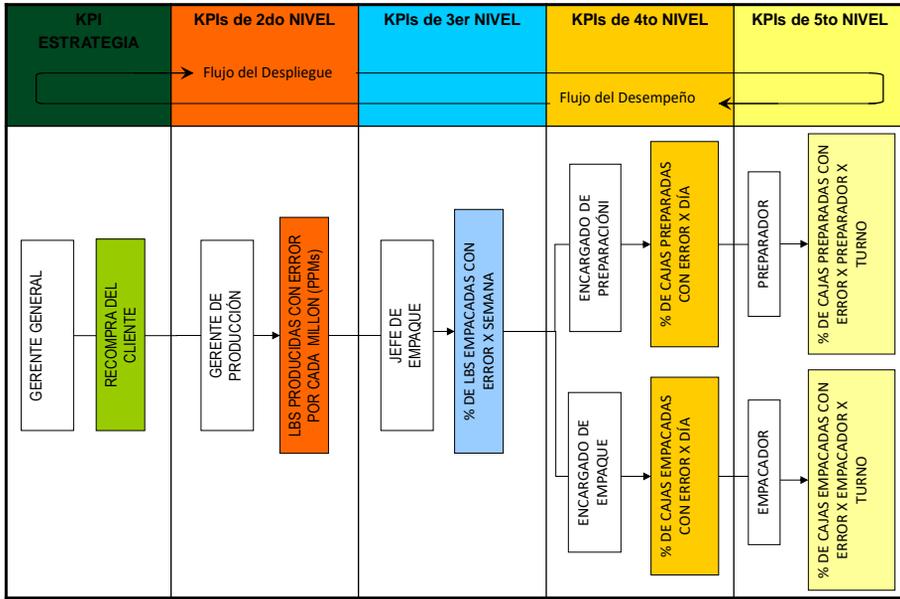
Despliegue (vertical) y Alineamiento (Horizontal)



8

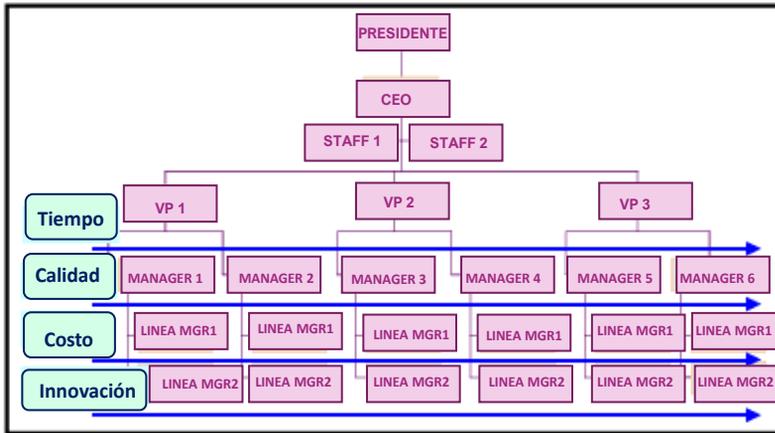
Paso 3: Alineamiento Estratégico

Herramienta N°1 Despliegue Vertical: **Tableros**



Paso 3: Alineamiento Estratégico

Herramienta N°2 Alineamiento Horizontal: **Matriz de Contribución**



ESTRUCTURA FUNCIONAL (CASCADEO)

- Divide el todo en partes, entiende cada una por separado y trata de entender el todo, como el agregado de las partes.
- CREENCIA: El desempeño de la organización resulta del esfuerzo por maximizar las partes individuales.

FUNCIONAMIENTO POR PROCESO

- Para optimizar un sistema hay que entenderlo por las interrelaciones de las partes individuales.
- CREENCIA: El desempeño de la organización resulta al optimizar el todo, no las partes.



ESCRIBA LAS 3 PRINCIPALES INICIATIVAS DE SU EMPRESA



11

Paso 3: Alineamiento Estratégico

Herramienta N°3 *Alineamiento Horizontal: Peer Review (Grupos de Profundización)*



¿Qué son los grupos de profundización?

- Son grupos de entre 5 y 7 expertos que trabajan con una metodología específica sobre un tema estratégico.

¿Quiénes participan en los grupos de profundización?

- Liderados por un director están conformados por personas clave de 2do y 3er nivel de la organización.
- Personas de diferentes áreas de la organización que tienen un expertise en el tema a tratar.

¿Qué se espera de un grupo de profundización?

- Los grupos de profundización trabajan sobre el tema estratégico definido:
 - Identificando los condicionantes clave
 - Definiendo con claridad la situación actual
 - Analizando la viabilidad de escenarios concretos de implantación.
 - Proponiendo estrategias concretas para abordar el tema tratado.

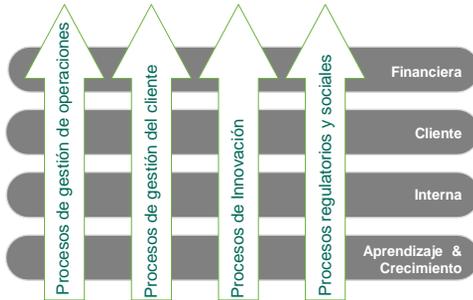


12

Paso 3: Alineamiento Estratégico

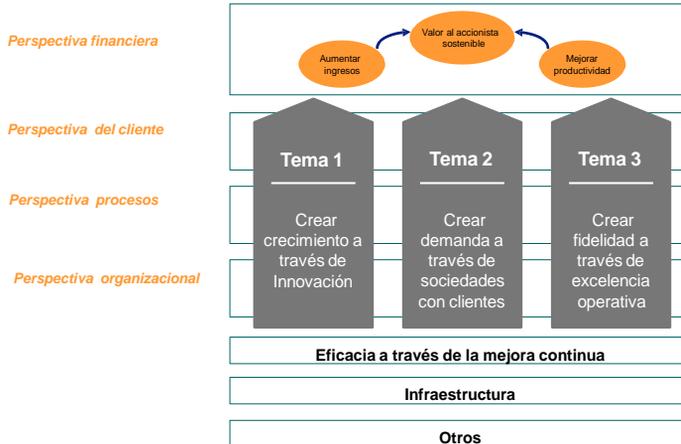
Pilares Estratégicos

- Ayudan a la organización a centrarse en llegar a la aspiración estratégica .
- Normalmente se limitan a 3-5 impulsos empresariales significativos Incluyen multitud de objetivos relacionados
- Pueden abarcar 2 perspectivas empresariales.



Paso 3: Alineamiento Estratégico

Pilares Estratégicos



Categorías cartera de inversión

- Carteras estratégicas**
- Programas Innovación (T1)
 - Programas Clientes (T2)
 - Programas Ex Op (T3)
 - Programas Adquisiciones
 - Otros

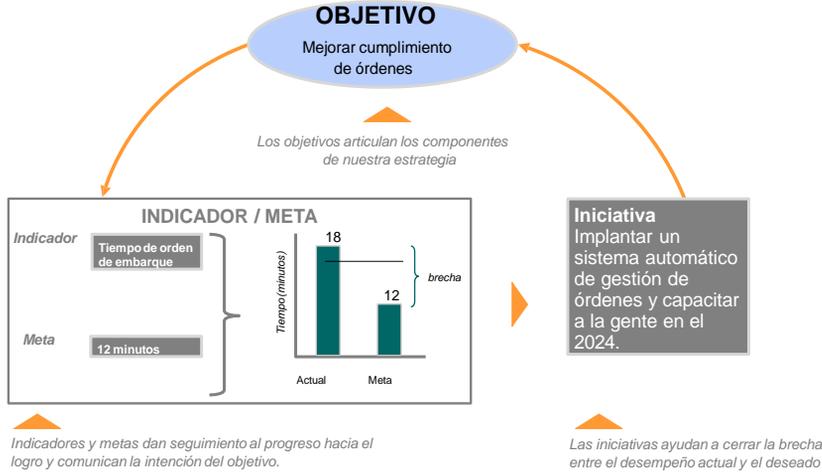
- Carteras no estratégicas**
- Unidad AOP operativa/funcional
 - Inversiones infraestructura (también mandatos no estratégicos)



Paso 3: Alineamiento Estratégico

Iniciativas Estratégicas

Es importante definir iniciativas para ayudar a cerrar la brecha de desempeño



Propósito de las iniciativas



Paso 3: Alineamiento Estratégico

Priorización de Iniciativas

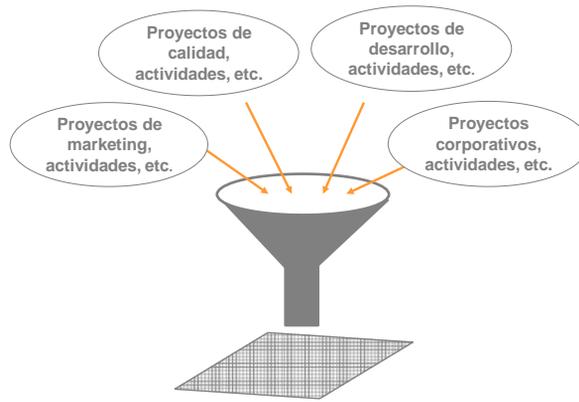
Reunir todas las iniciativas

Alinear las iniciativas con los objetivos estratégicos

Establecer criterios de racionalización, por ejemplo:

- Impacto Estratégico
- Valor Presente Neto
- Tiempo de implantación
- Riesgo de implantación, etc

Ordenar iniciativas para asignar recursos disponibles



Resultado: Lista breve de iniciativas estratégicas alineadas



Paso 3: Alineamiento Estratégico

Priorización de Iniciativas



Perspectiva	Objetivos	Iniciativas Actuales																									
		Rediseño del abastecimiento	Mercados emergentes	Relaciones con ganadores	Ganancias y Pérdidas	Identificar necesidades de calidad	Identificación de causas raíz	Reformulación	Instalaciones de SV	Programa de atención al cliente	Asociaciones estratégicas	Mejoras de TI en cadena de valor	Implementación de SCOP	ABM	Desarrollo y despliegue del BSC	Comunicar Visión	Rediseño de las instalaciones	Alineamiento de TI	Mejora de retrabajo y mermas	Mejora de rendimientos	Mejora de instalaciones de prod.	ISO 90002	Sistemas expertos	Implementación de recompensas	Comunicaciones globales	Habilidades estratégicas	
Financiera	Valor económico añadido																										
	Productor con el menor coste																										
	Seleccionar a los ganadores globales																										
Cliente	Crear nueva demanda																										
	Desempeño del precio																										
Interna	Profundizar relación																										
	Integrar y alinear recursos																										
	Desarrollo de ventas y desarrollo concentrado de tecnología																										
	Manufactura perfecta																										
Aprendizaje y Crecimiento	Gestión de las personas y el cambio																										
	Competencias estratégicas																										
	Desempeño individual y de equipo																										
	Cultura sensible al cliente																										

3 iniciativas sin impacto en objetivos

No van iniciativas en las perspectivas financiera y de clientes

9 iniciativas para un sólo objetivo

Ninguna iniciativa para este objetivo



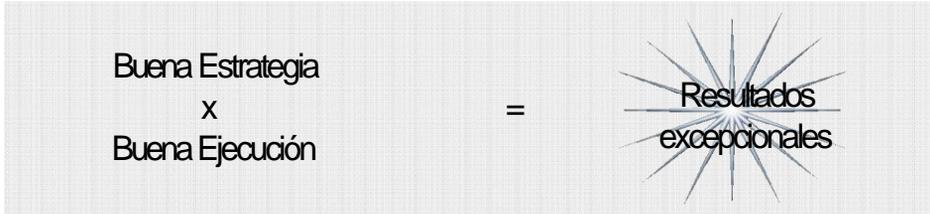
PROCESO ESTRATÉGICO

Paso 4: Cultura de Ejecución



Paso 4: Cultura de Ejecución

¿Cuál es la fórmula del éxito en los negocios ?



La Ejecución tiene un “efecto multiplicador” ...

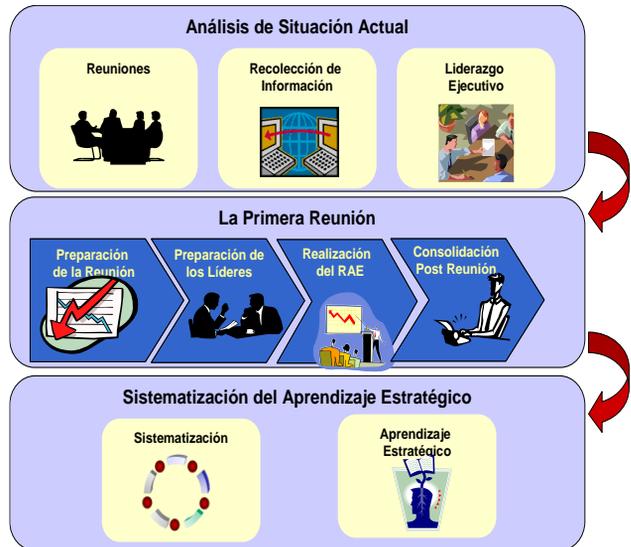
- + Se pueden superar las expectativas con una excelente ejecución de una estrategia “media”
- Se pueden no cumplir las expectativas con una pobre ejecución de una estrategia excelente

Paso 4: Cultura de Ejecución

Herramienta N°4 : Reuniones Análisis Estratégico (RAE)

Es importante tener en cuenta los siguientes requisitos para la realización de las RAEs:

- Programar la reunión de análisis mensualmente o cada dos meses o Trimestral.
- Dedicar tiempo suficiente y esfuerzo a la planeación.
- Definir los roles y responsabilidades que tendrán cada uno de los integrantes del Equipo Ejecutivo.
- Fijar la fecha de las reuniones con suficiente anticipación.
- Plantear preguntas, con anterioridad, que puedan ser resueltas a lo largo de la reunión y sean complementarias al desarrollo de la solución.
- Definir los temas estratégicos claves a ser revisados en la reunión.



Paso 4: Cultura de Ejecución

Herramienta N°5: *Bajada Comunicacional de la Estrategia*



Ciclo de Aprendizaje Estratégico

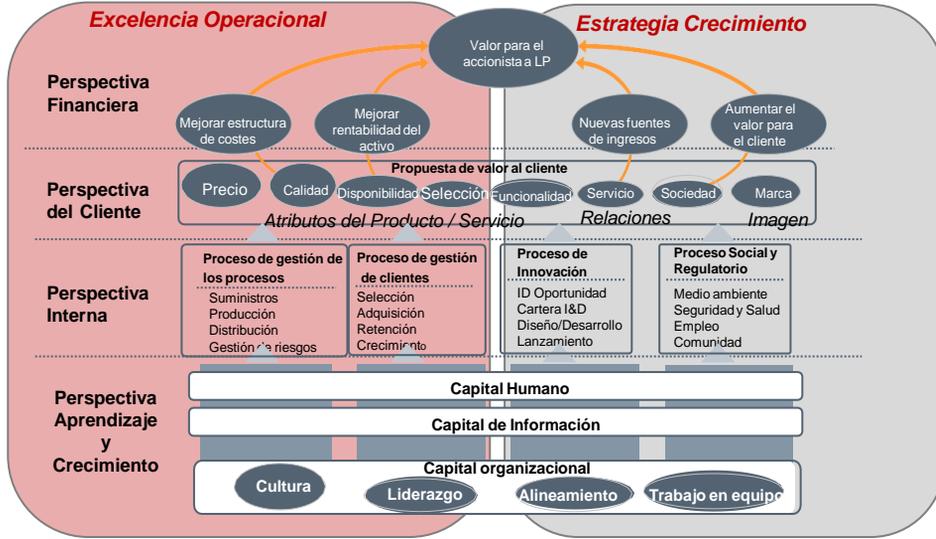


CASO PRÁCTICO

PILAR EXCELENCIA OPERACIONAL



CASO PRÁCTICO: PILAR EXCELENCIA OPERACIONAL

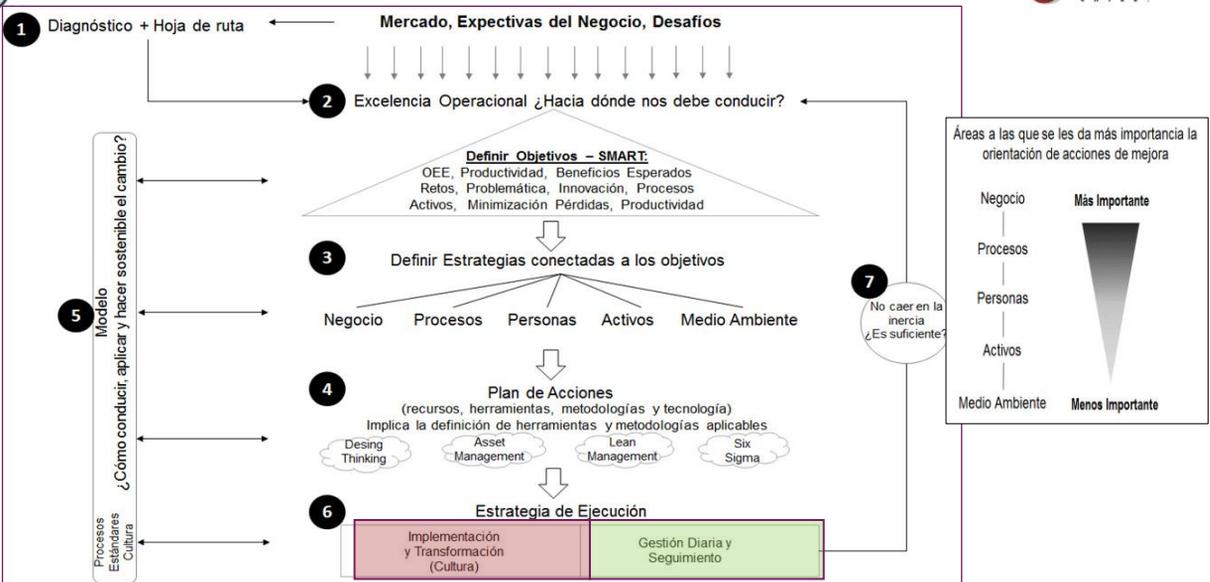


El mapa estratégico representa la estrategia completa de la organización, no solo del área de Operaciones o Mantenimiento



23

CASO PRÁCTICO: PILAR EXCELENCIA OPERACIONAL

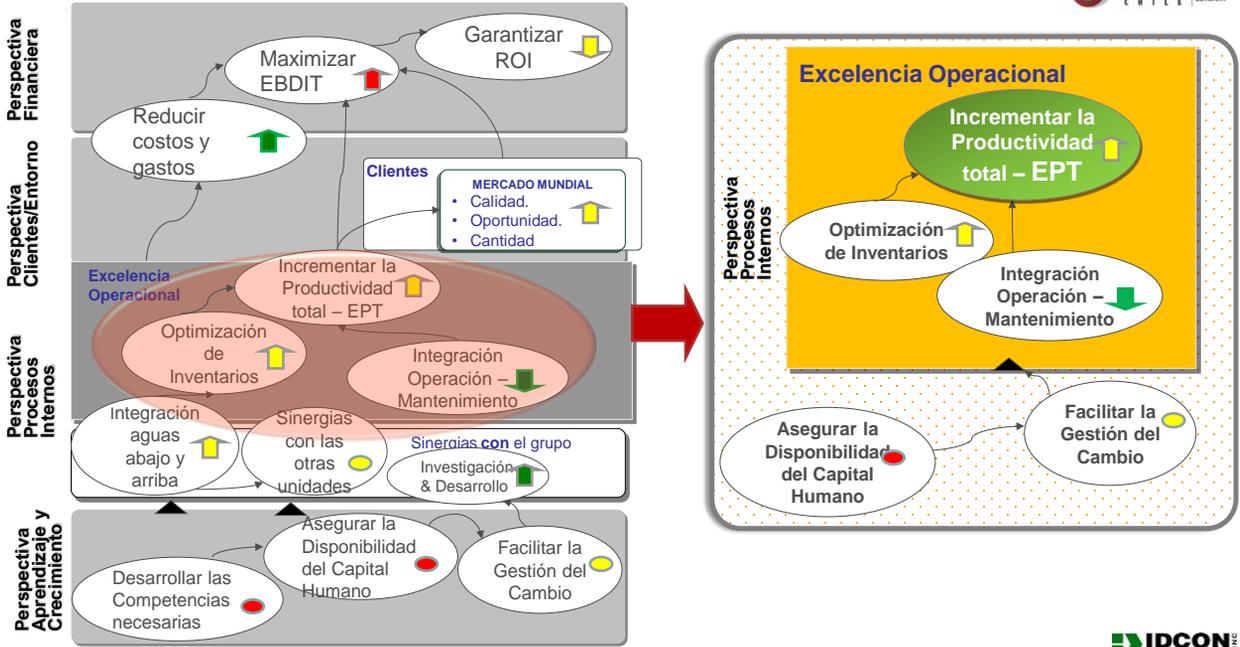


El equipo humano es la base de un buen modelo de Excelencia Operacional.



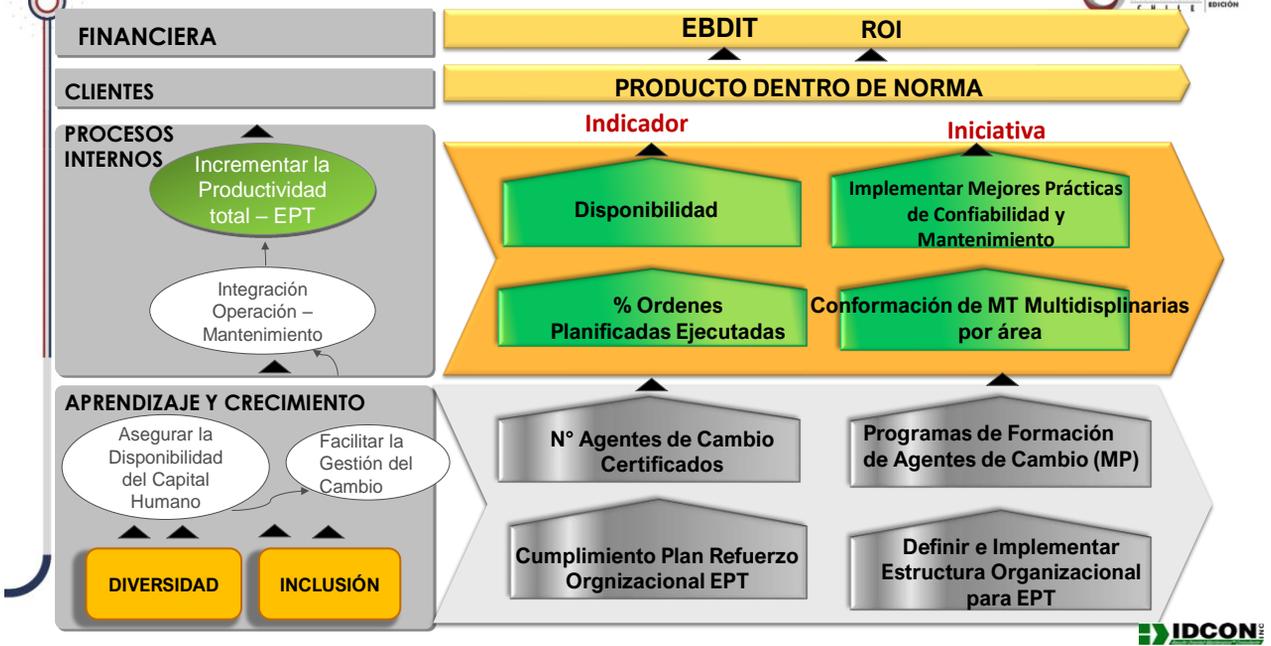
24

CASO PRÁCTICO: PILAR EXCELENCIA OPERACIONAL



25

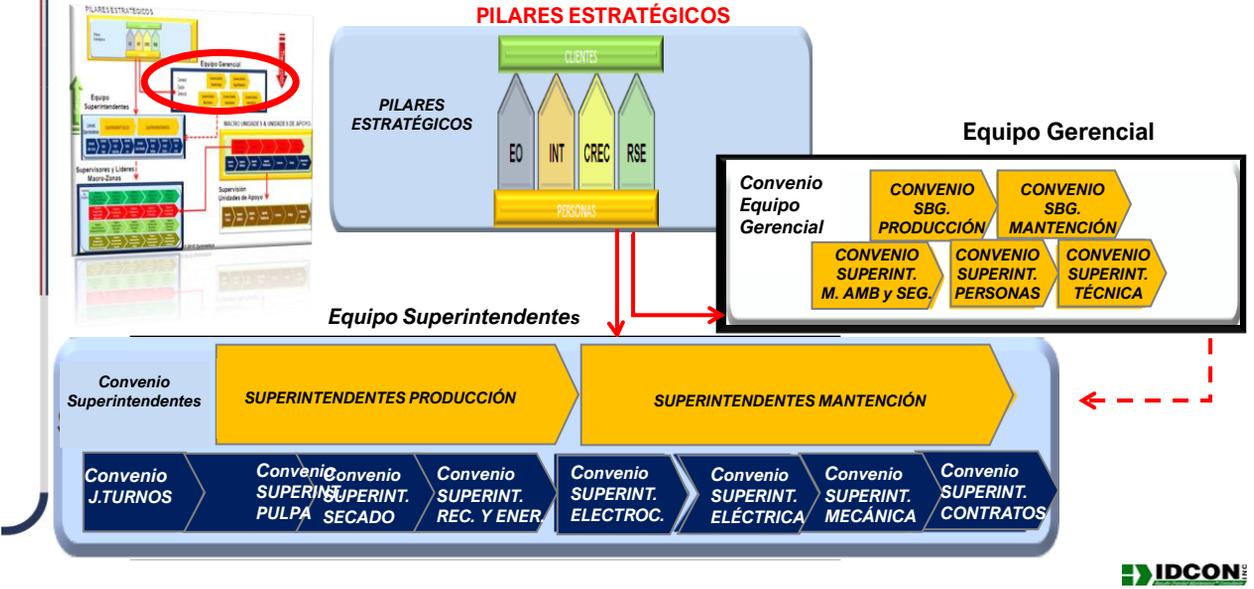
CASO PRÁCTICO: EFICIENCIA PRODUCTIVA TOTAL



26

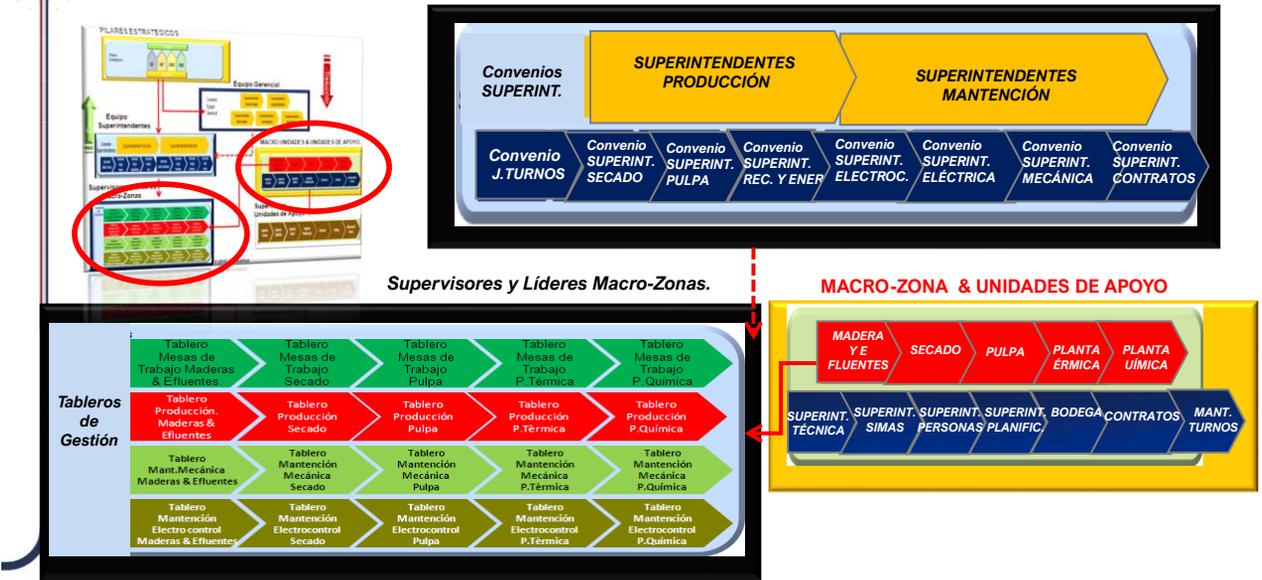
CASO PRÁCTICO: PILAR EXCELENCIA OPERACIONAL

Arquitectura de Desdoblamiento



27

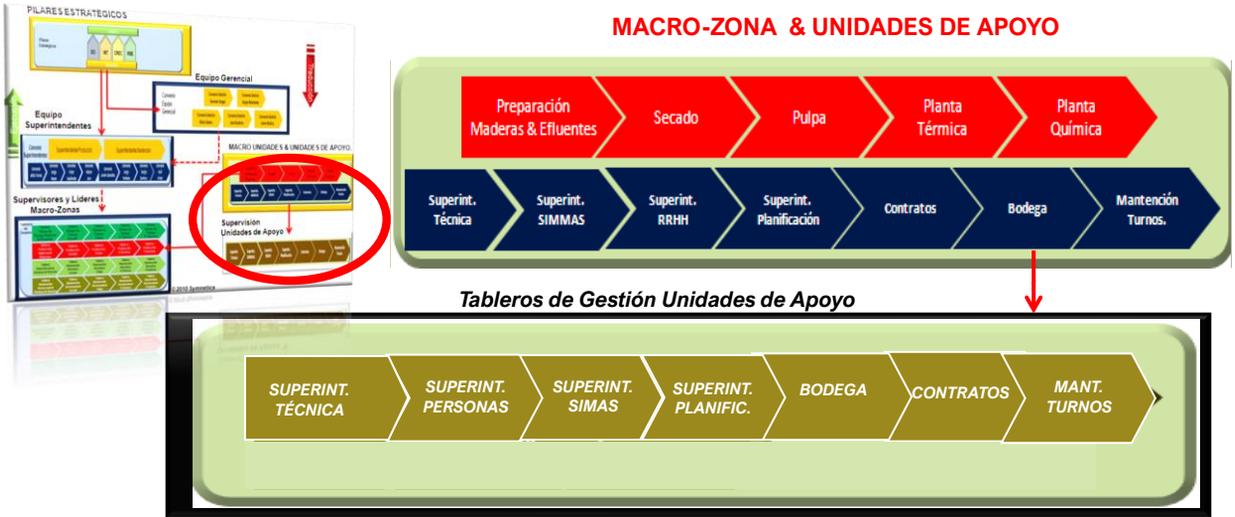
Arquitectura de Desdoblamiento



28

CASO PRÁCTICO: PILAR EXCELENCIA OPERACIONAL

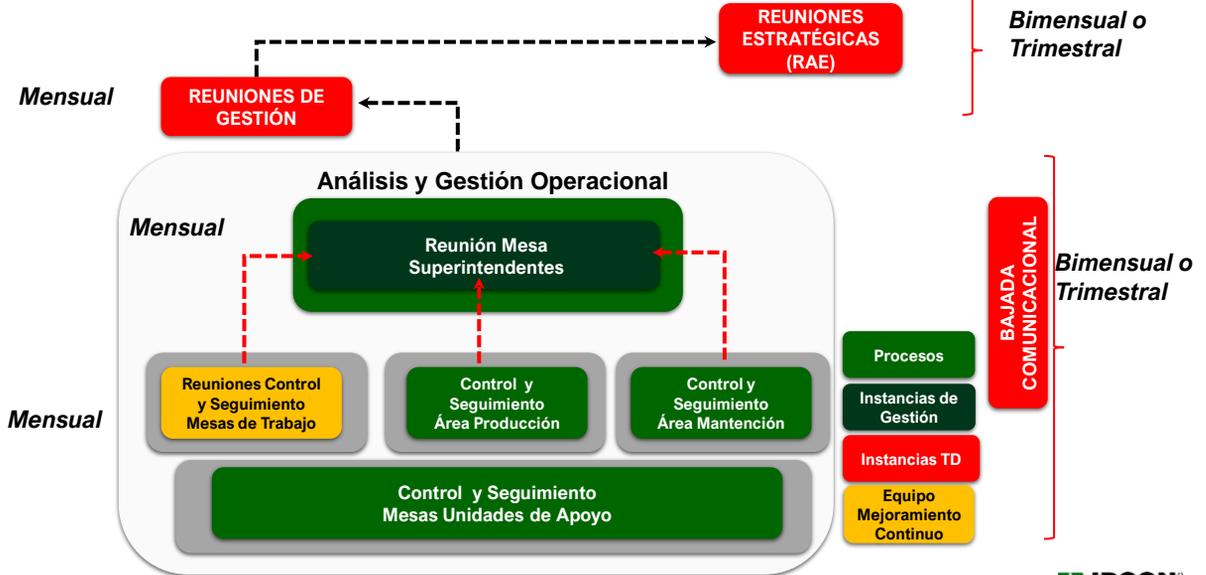
Arquitectura de Desdoblamiento



29

CASO PRÁCTICO: PILAR EXCELENCIA OPERACIONAL

CICLO ESTRATÉGICO CONTINUO



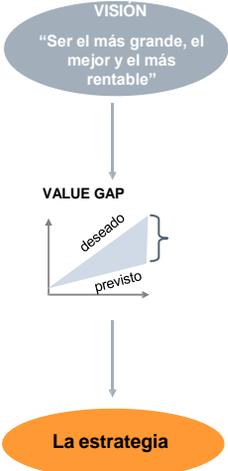
30

VALUE GAP: PILAR EXCELENCIA OPERACIONAL



Si "Value Gap" se ha cerrado, la estrategia ha sido exitosa

>=95% EPT



La **visión** es la aspiración a largo plazo. La visión puede definirse de muchas maneras

Es útil fijar la visión estratégica con puntos de referencia estratégicos

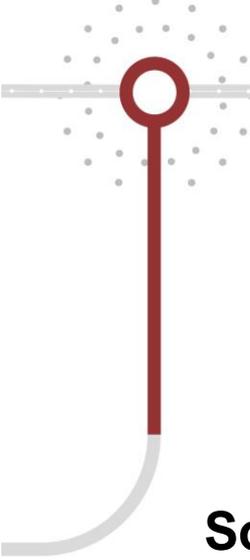
El **value gap** define la diferencia entre la aspiración de una organización y su situación real

La esencia de una estrategia es la manera en que cierra el value gap

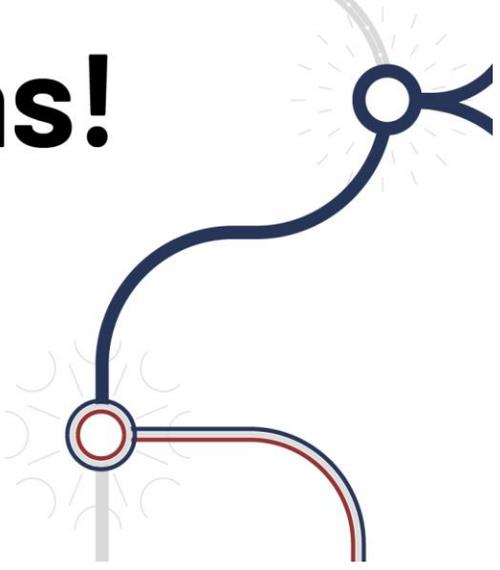


“Los **proyectos más importantes y estratégicos** se han vuelto **interdepartamentales**, lo que requiere compartir ese poder entre otros miembros de la organización en la búsqueda de lo que es mejor para el negocio”





iGracias!



Soledad Garcés P.
s.garces@idcon.com

