



**SPARK**



CONGRESO DE  
MANTENIMIENTO  
& CONFIABILIDAD  
CHILE

**5<sup>a</sup>**  
EDICIÓN



## 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



CONGRESO DE  
MANTENIMIENTO  
& CONFIABILIDAD  
CHILE

**5<sup>a</sup>**  
EDICIÓN

**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.

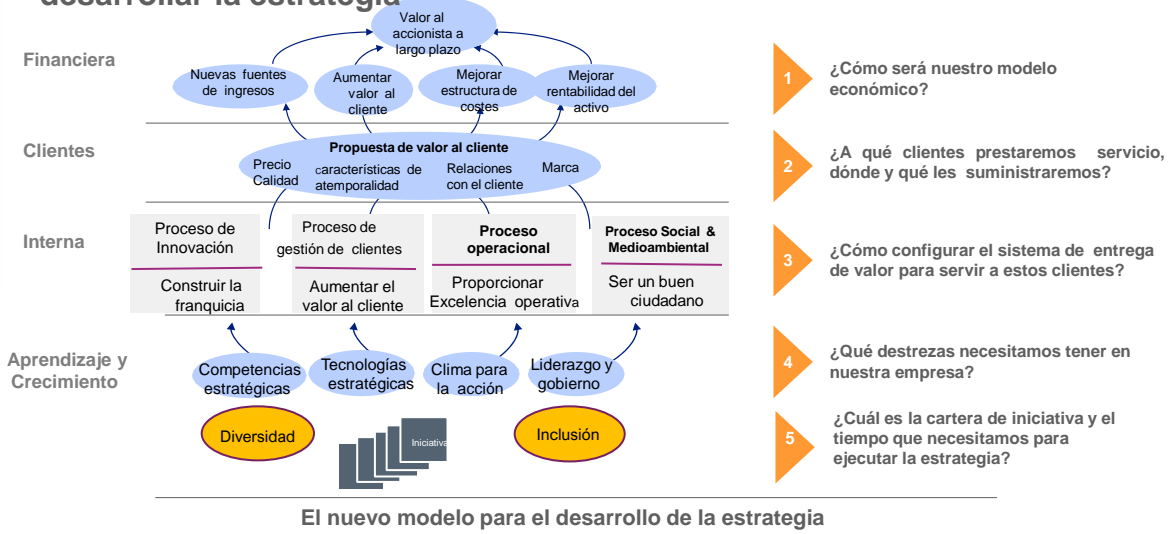
**Falta de enfoque**

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



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



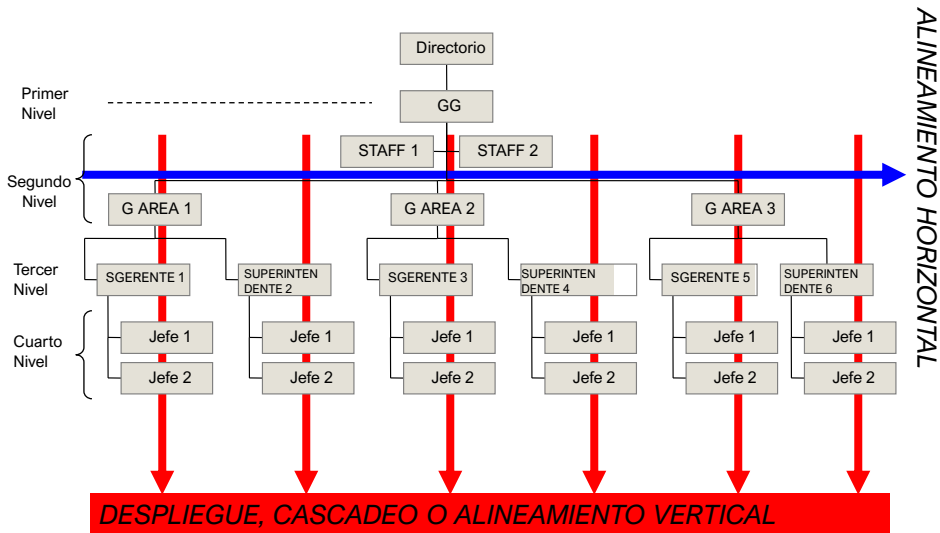
- El despliegue a toda la organización garantiza el alineamiento y facilita la toma de decisiones



7

# Paso 3: Alineamiento Estratégico

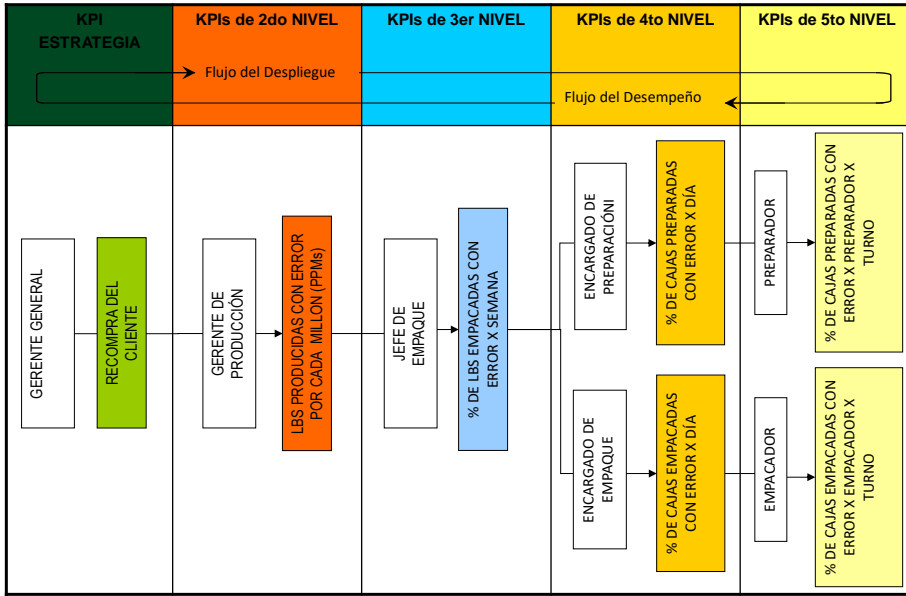
## Despliegue (vertical) y Alineamiento (Horizontal)



8

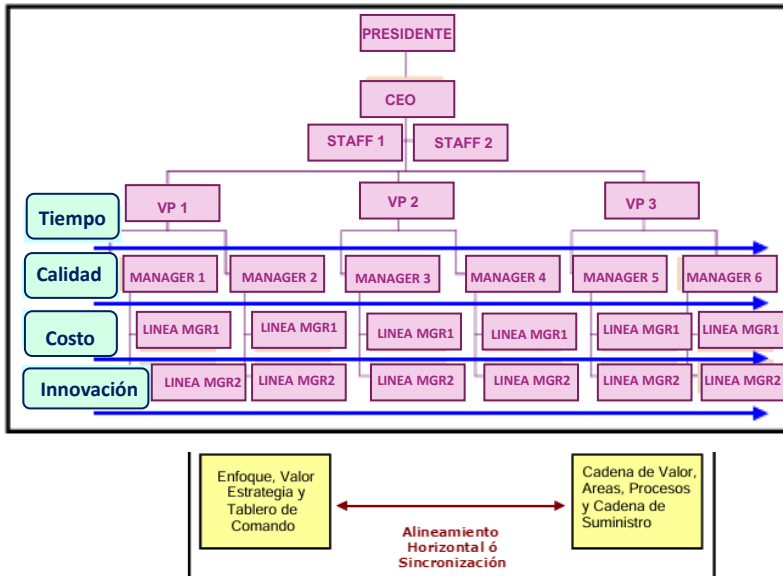
# Paso 3: Alineamiento Estratégico

## 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.

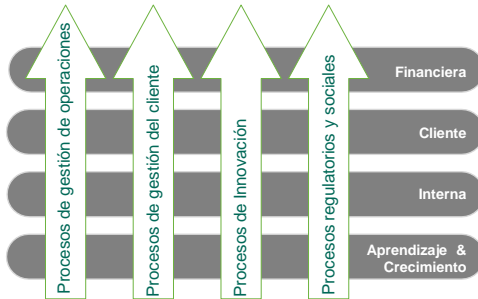


12

# Paso 3: Alineamiento Estratégico

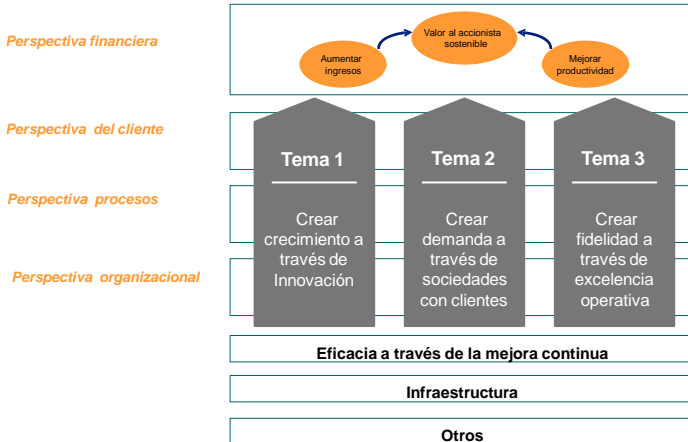
## Pilares Estratégicos

- 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)

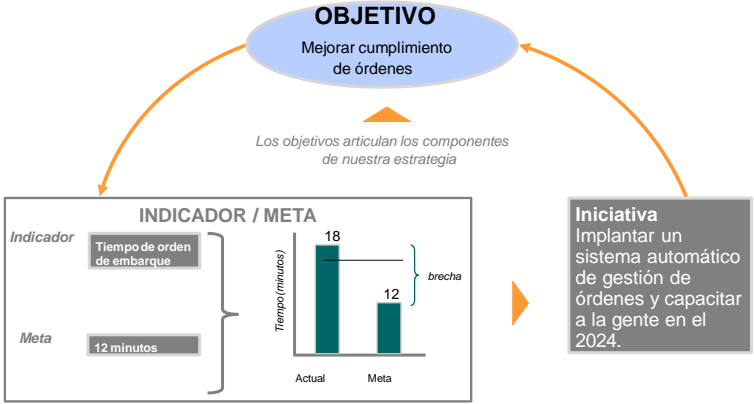


# Paso 3: Alineamiento Estratégico

## Iniciativas Estratégicas

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

Propósito de las iniciativas



Indicadores y metas dan seguimiento al progreso hacia el logro y comunican la intención del objetivo.

Las iniciativas ayudan a cerrar la brecha entre el desempeño actual y el deseado



# 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



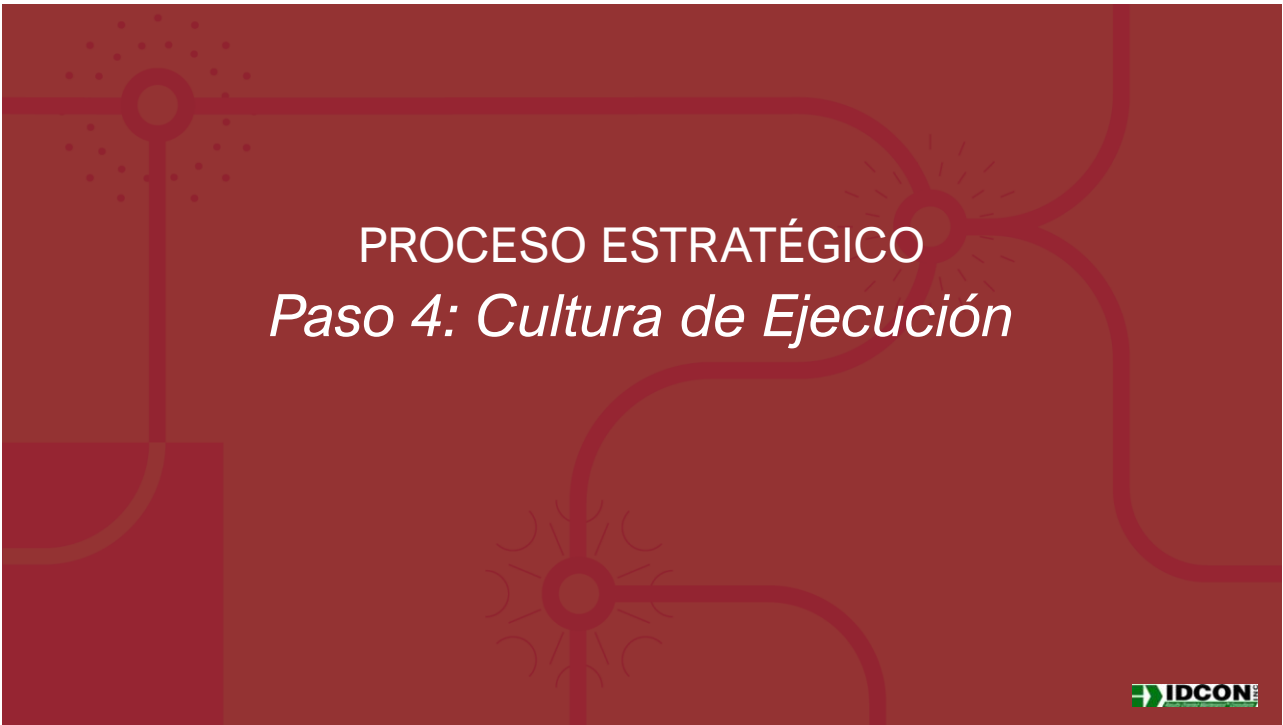
| Perspectiva               | Objetivos   | Iniciativas Actuales | Rediseño del abastecimiento | Mercados emergentes | Relaciones con ganadores | Ganancias y Pérdidas | Identificar necesidades de calidad | Identificación de causas raíz | Reformulación | Instalaciones de SV | Programa de atención al cliente | 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



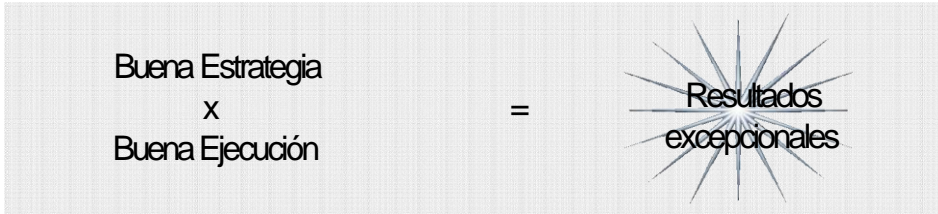
# PROCESO ESTRATÉGICO

## 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” ...

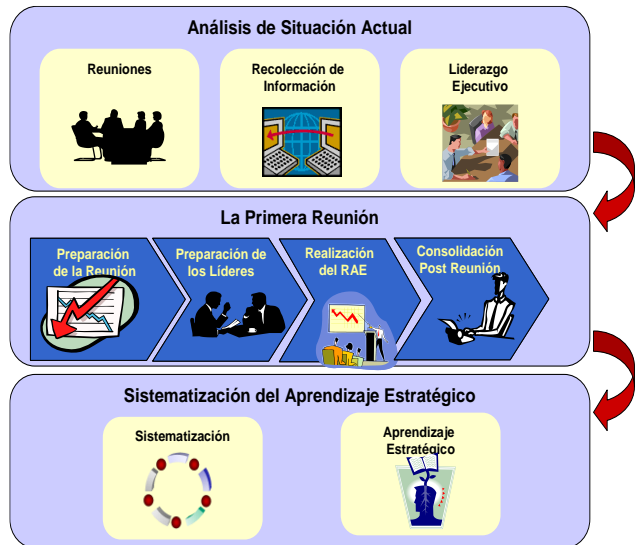
- + Se pueden superar las expectativas con una excelente ejecución de una estrategia “media”
- Se pueden no cumplir las expectativas con una pobre ejecución de una estrategia excelente

## 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

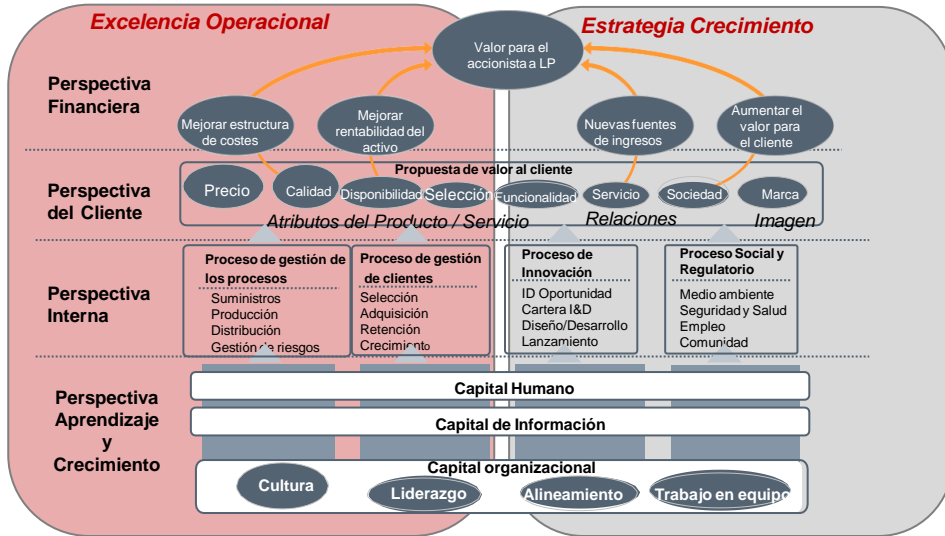


CASO PRÁCTICO

**PILAR EXCELENCIA OPERACIONAL**



# CASO PRÁCTICO: PILAR EXCELENCIA OPERACIONAL

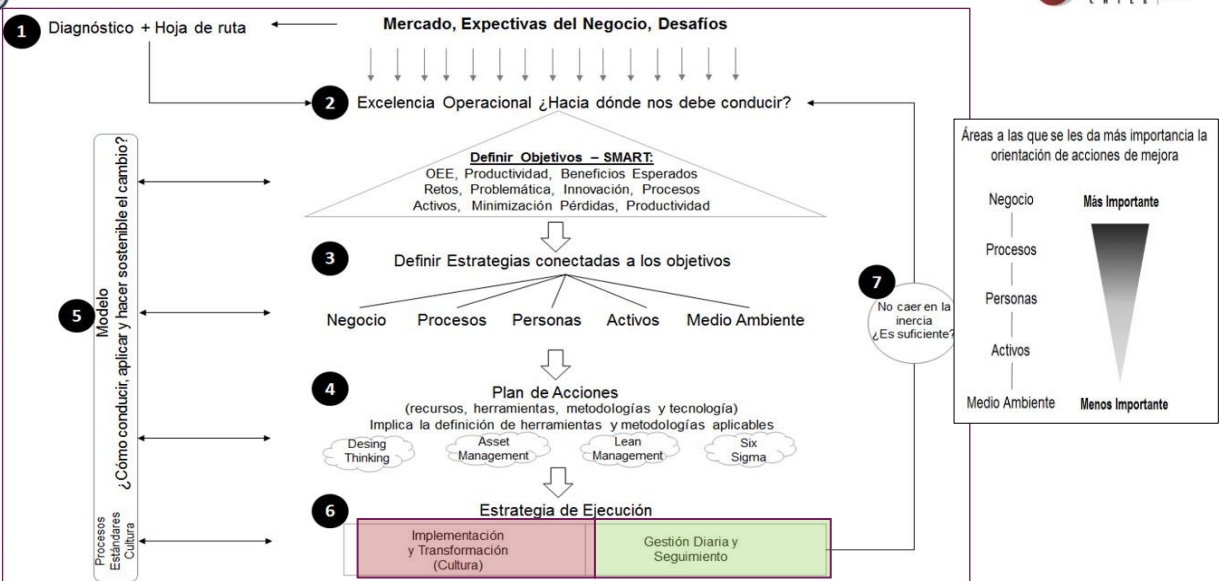


*El mapa estratégico representa la estrategia completa de la organización, no solo del área de Operaciones o Mantenimiento*



23

# CASO PRÁCTICO: PILAR EXCELENCIA OPERACIONAL

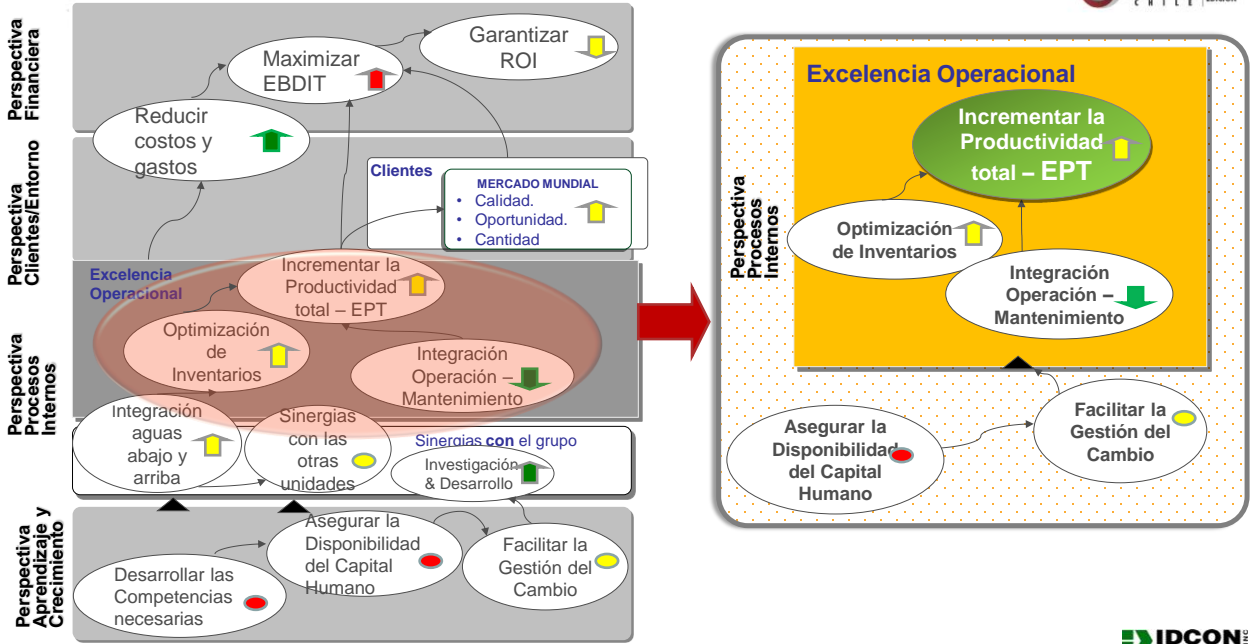


**El equipo humano es la base de un buen modelo de Excelencia Operacional.**



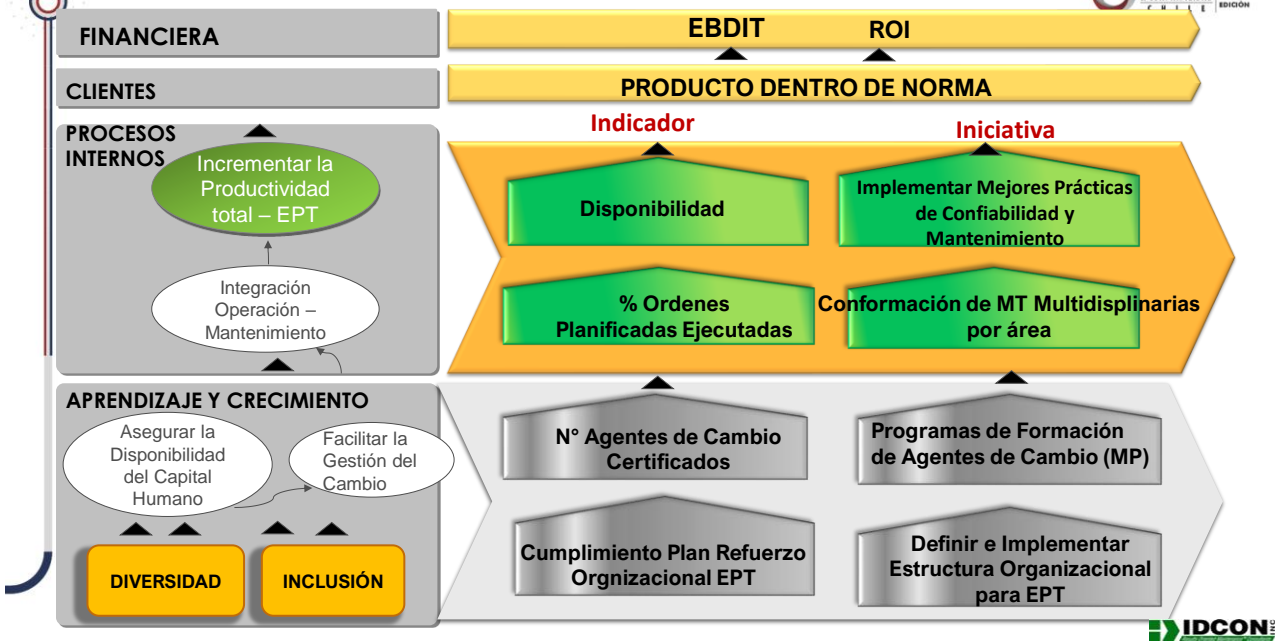
24

# CASO PRÁCTICO: PILAR EXCELENCIA OPERACIONAL



25

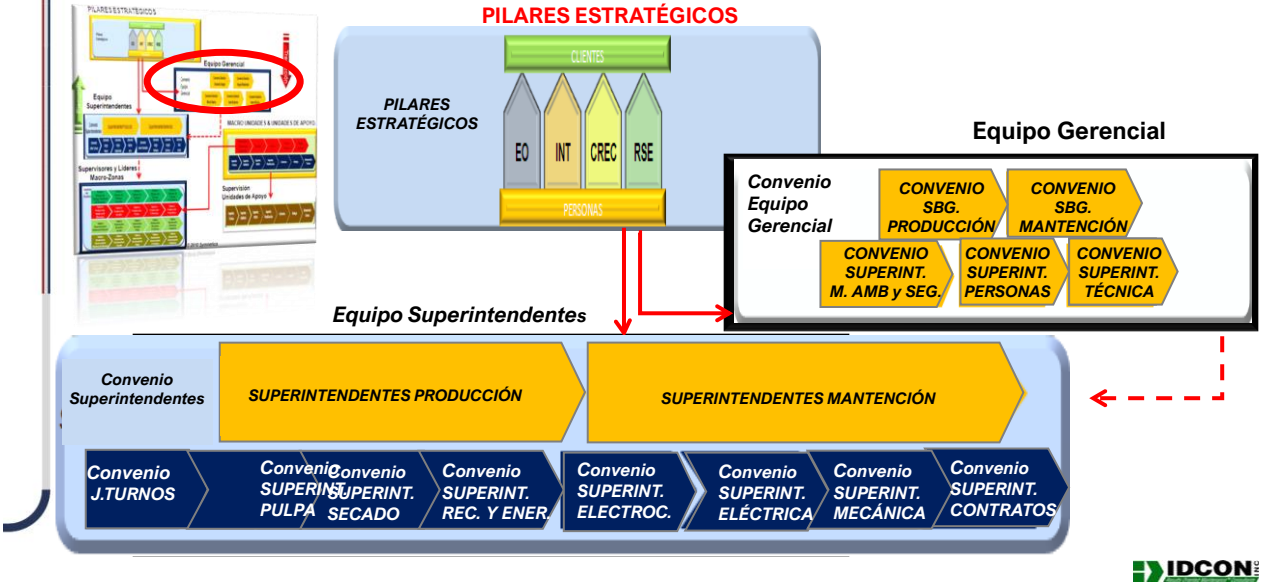
# CASO PRÁCTICO: EFICIENCIA PRODUCTIVA TOTAL



26

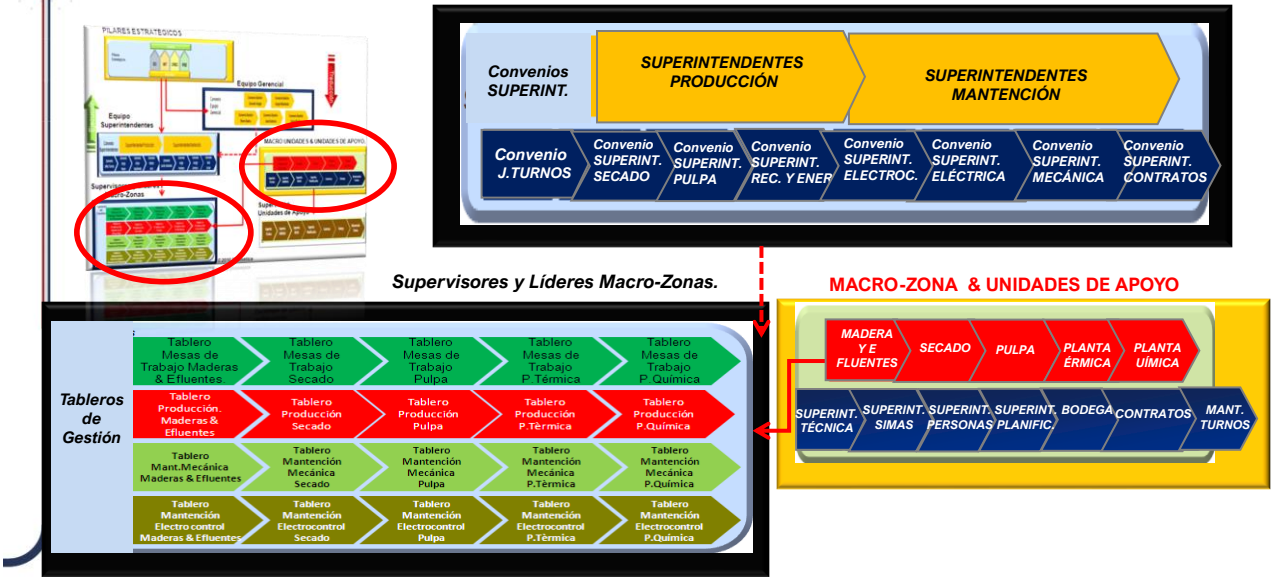
# CASO PRÁCTICO: PILAR EXCELENCIA OPERACIONAL

## Arquitectura de Desdoblamiento



27

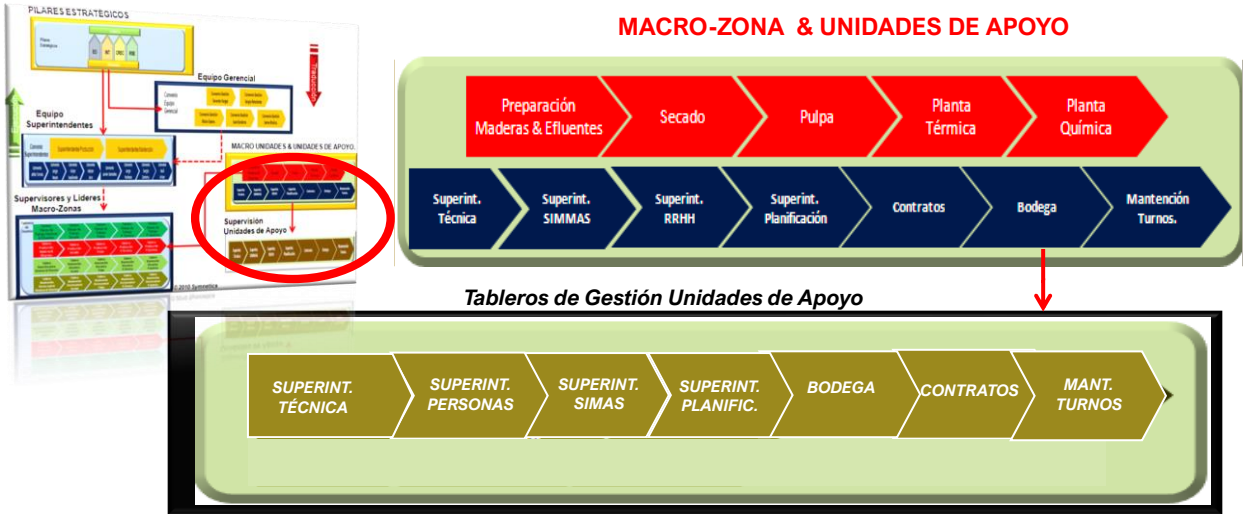
# Arquitectura de Desdoblamiento



28

# CASO PRÁCTICO: PILAR EXCELENCIA OPERACIONAL

## Arquitectura de Desdoblamiento



29

# CASO PRÁCTICO: PILAR EXCELENCIA OPERACIONAL

## CICLO ESTRATÉGICO CONTINUO

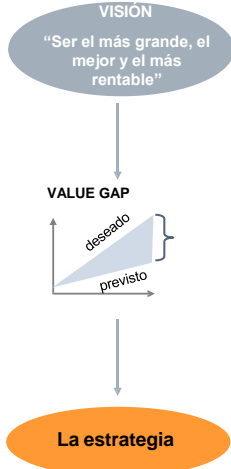


30

# 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

