

Hablemos de negocio

# COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TIC

II JORNADAS SOBRE LAS MEJORES PRÁCTICAS  
DE GESTIÓN EMPRESARIAL

## Asegurar la implantación de la estrategia

Del pensamiento a la acción

Javier González-Úbeda



# Asegurar la implantación de la estrategia

Buena Estrategia

+

Buena Ejecución

=

Resultados  
excepcionales



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

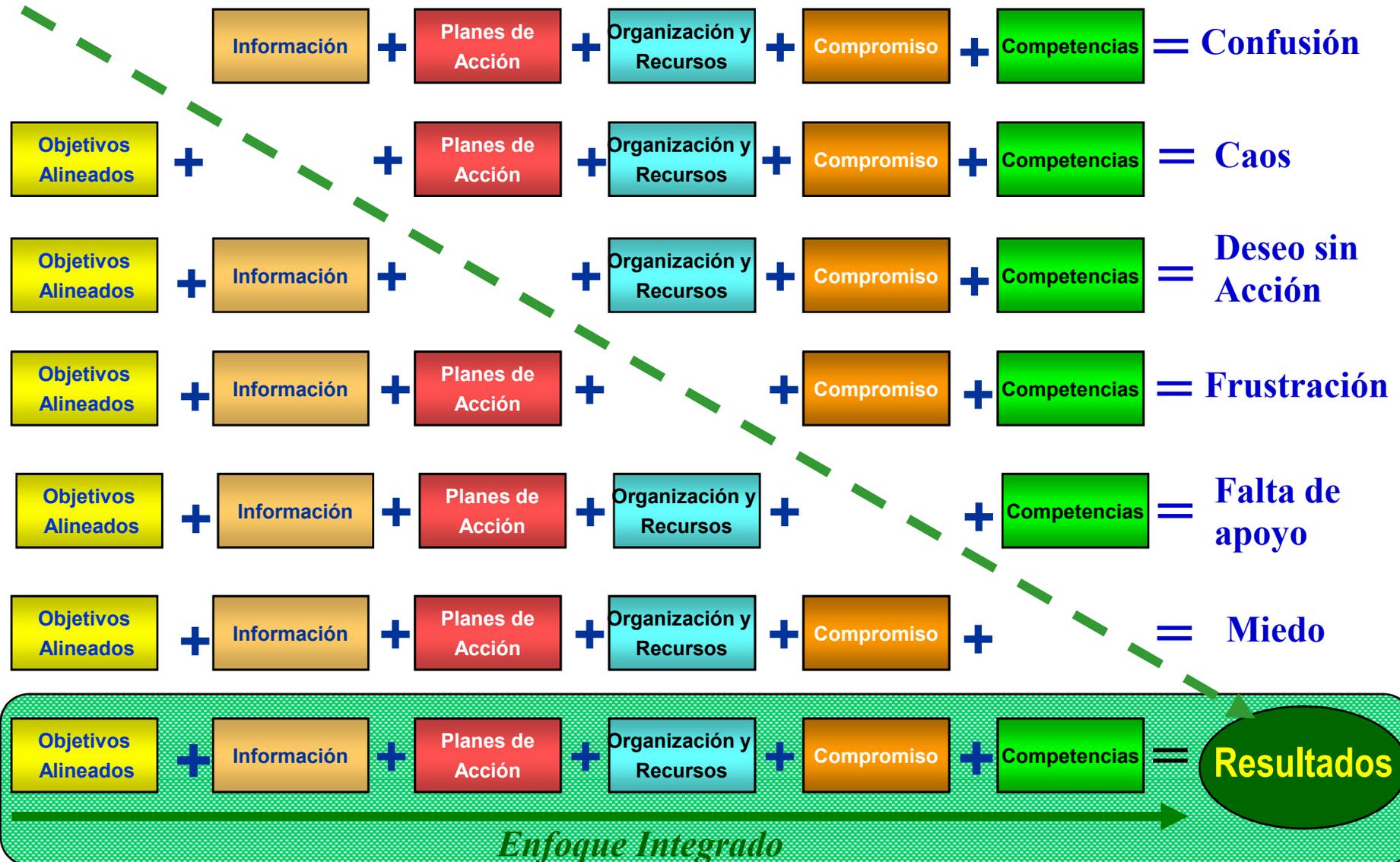
# Asegurar la implantación de la estrategia

## (Ventajas de una buena implantación)

- ✓ **CREACION SOSTENIBLE DE VALOR:** Esta metodología posibilita la creación sostenible de Valor facilitando la visión a medio y largo plazo además del corto plazo.
- ✓ **VISION COMUN DE LA ESTRATEGIA:** Permite conseguir que la Dirección en su conjunto entienda y comparta la estrategia de la Organización, concretar los planes de acción y medir el grado de consecución de la misma, bajo aspectos no exclusivamente financieros.
- ✓ **CRECIMIENTO:** La clave está en incrementar los ingresos, no únicamente en recortar costes y incrementar la productividad.
- ✓ **ALINEAMIENTO:** Permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, de información, proyectos...) hacia la dirección estratégica en cada momento, posibilitando ampliar la visión global de la compañía a diversos niveles organizativos.
- ✓ **HACER DE LA ESTRATEGIA EL TRABAJO DE TODOS:** Desde el primer ejecutivo hasta el último operario implementan la estrategia en sus operaciones del día a día.
- ✓ **CAMBIO:** Es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Además, permite ganar en flexibilidad para adecuarse a cambios en el entorno.

# Asegurar la implantación de la estrategia

(Elementos para una buena implantación de la estrategia)



# Asegurar la implantación de la estrategia

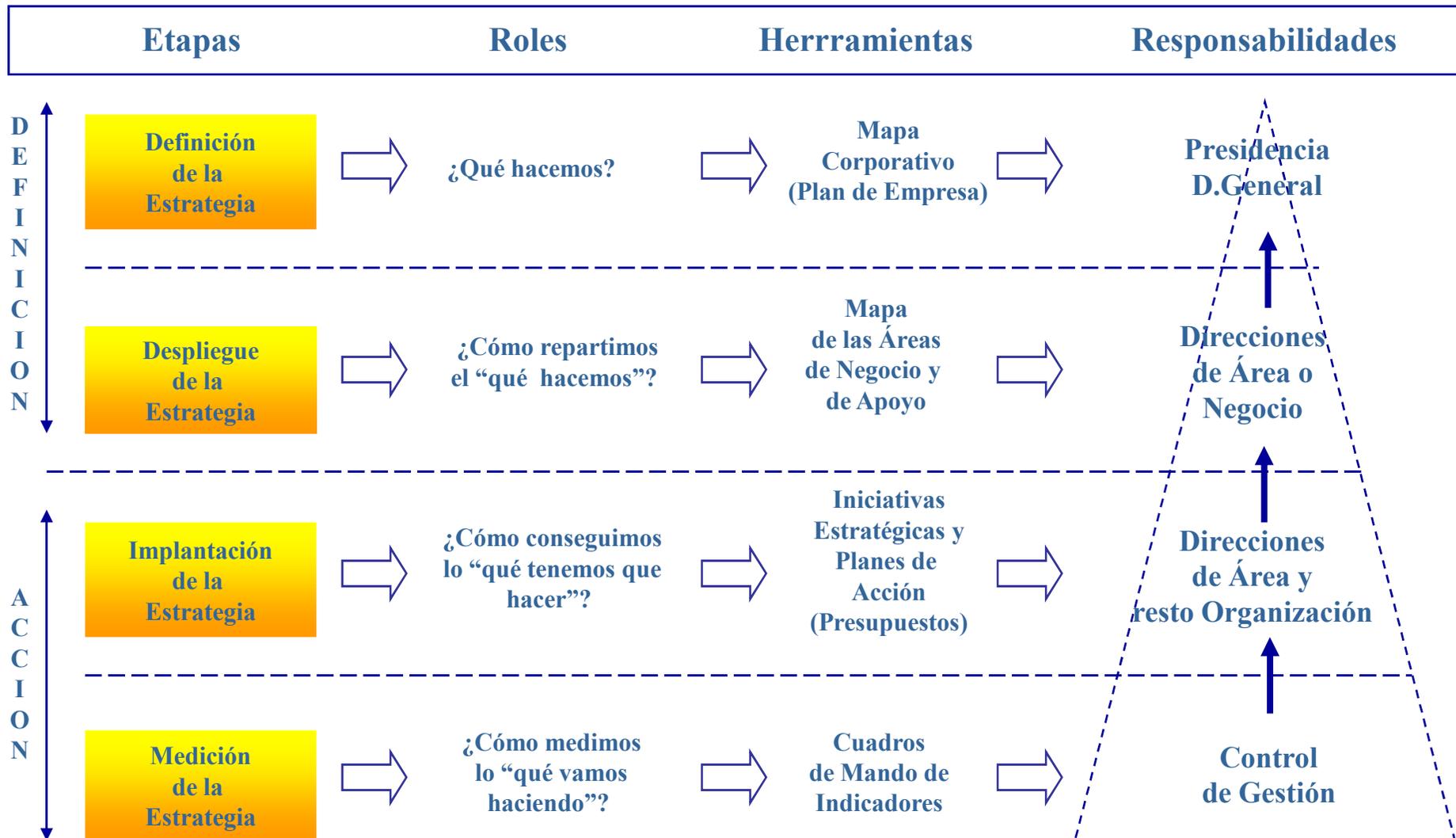
(La empresa enfocada a la estrategia)

## ✓ Los principios de una organización enfocada a la estrategia (SFO)



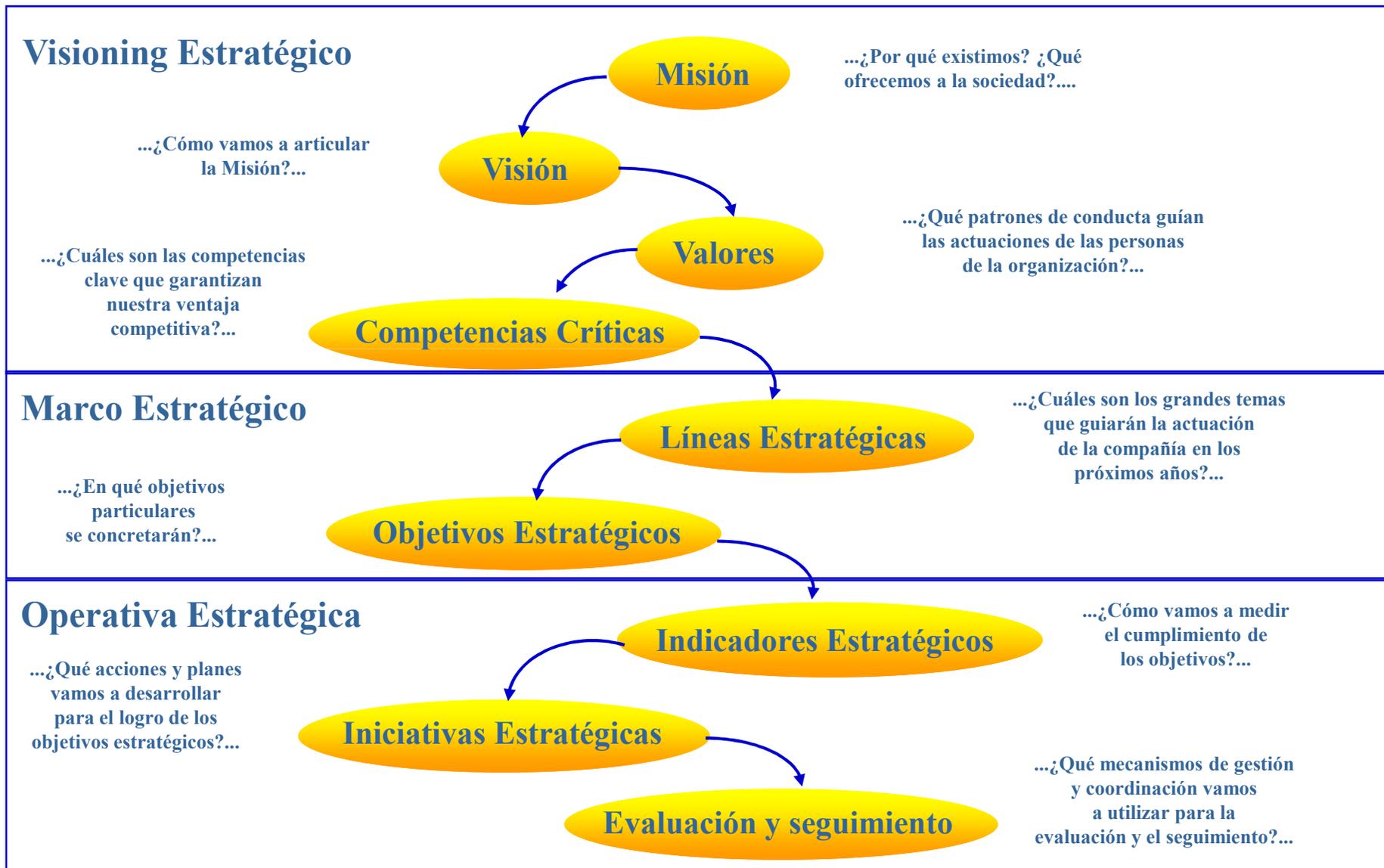
# Asegurar la implantación de la estrategia

(Los cuatro pasos de la estrategia y su implantación)



# Asegurar la implantación de la estrategia

(De la estrategia a las operaciones)



# Asegurar la implantación de la estrategia (Marco Estratégico)

## Marco Estratégico

...¿En qué objetivos particulares se concretarán?...



...¿Cuáles son los grandes temas que guiarán la actuación de la compañía en los próximos años?...

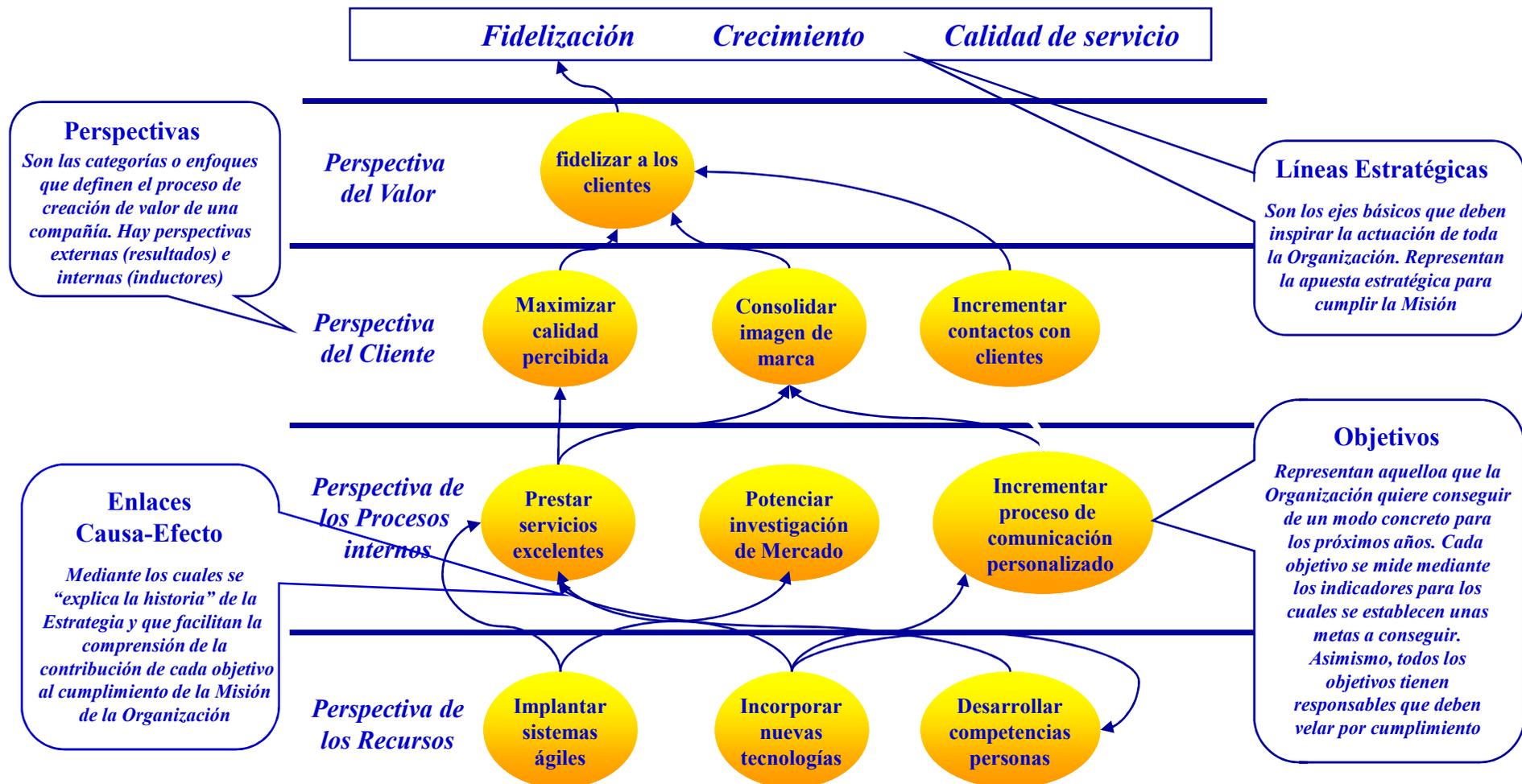
# Asegurar la implantación de la estrategia (Marco Estratégico)

Las dimensiones generan cuatro dimensiones estratégicas fundamentales a gestionar



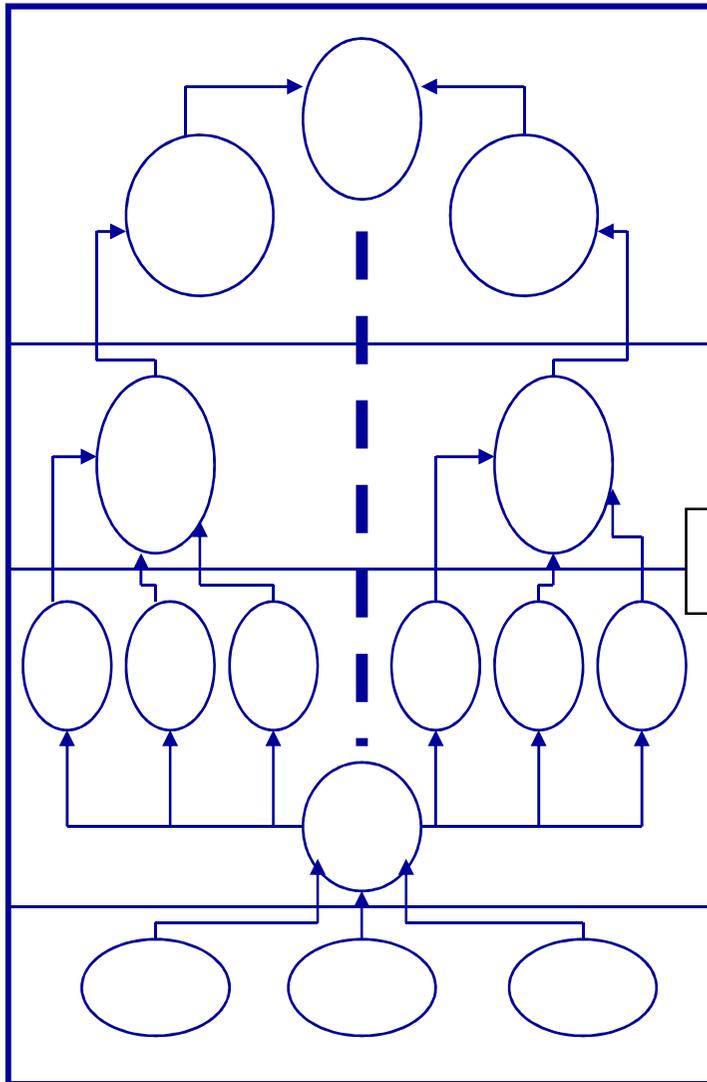
# Asegurar la implantación de la estrategia (Mapa Estratégico)

El mapa estratégico describe la estrategia y le da una visión operativa detallando como la organización intenta crear valor



# Asegurar la implantación de la estrategia

(Mapa Estratégico; aspectos clave)



## Indicadores

Cómo medir el éxito en la consecución del objetivo estratégico

## Iniciativas

Programas de acción críticos que se requieren para conseguir los objetivos

<i>Objetivos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Iniciativas</i>
<i>Mejorar la calidad de la recepción del cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez del "check-out"</li> <li>• Satisfacción de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Min/cliente</li> <li>• &gt; 8 Sobre 10</li> </ul>	<i>Orientación al cliente de los procesos de recepción</i>

## Metas

El nivel de resultado necesario para conseguir nuestro objetivo estratégico

# Asegurar la implantación de la estrategia

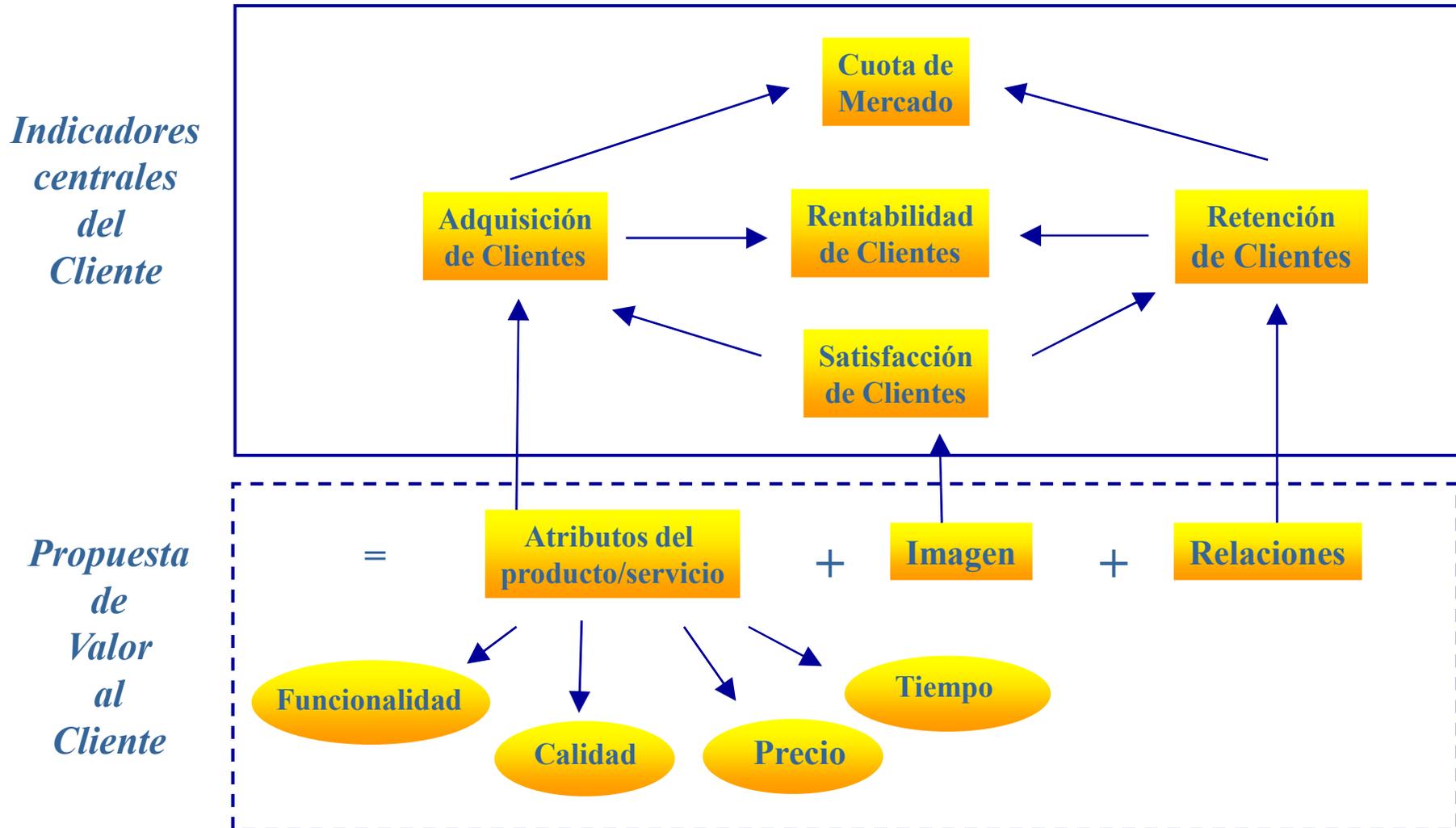
(Mapa Estratégico; Perspectiva Financiera)

- ✓ Los objetivos de la perspectiva financiera están normalmente relacionados con los siguientes aspectos:



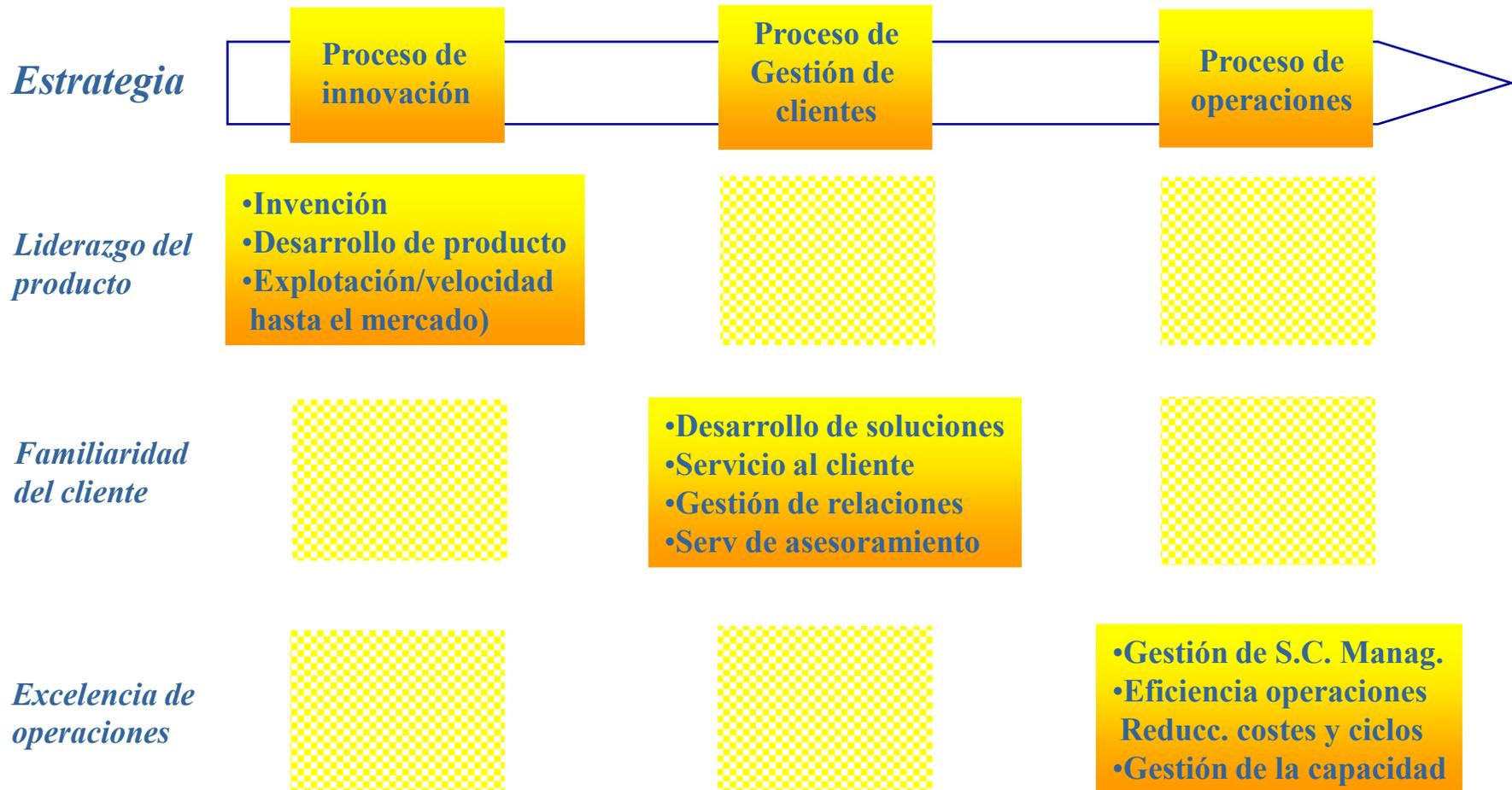
# Asegurar la implantación de la estrategia

(Mapa Estratégico; Perspectiva Cliente/Mercado)



# Asegurar la implantación de la estrategia

(Mapa Estratégico; Perspectiva Cliente/Mercado/Proposición de Valor)



**Prácticas estratégicas**

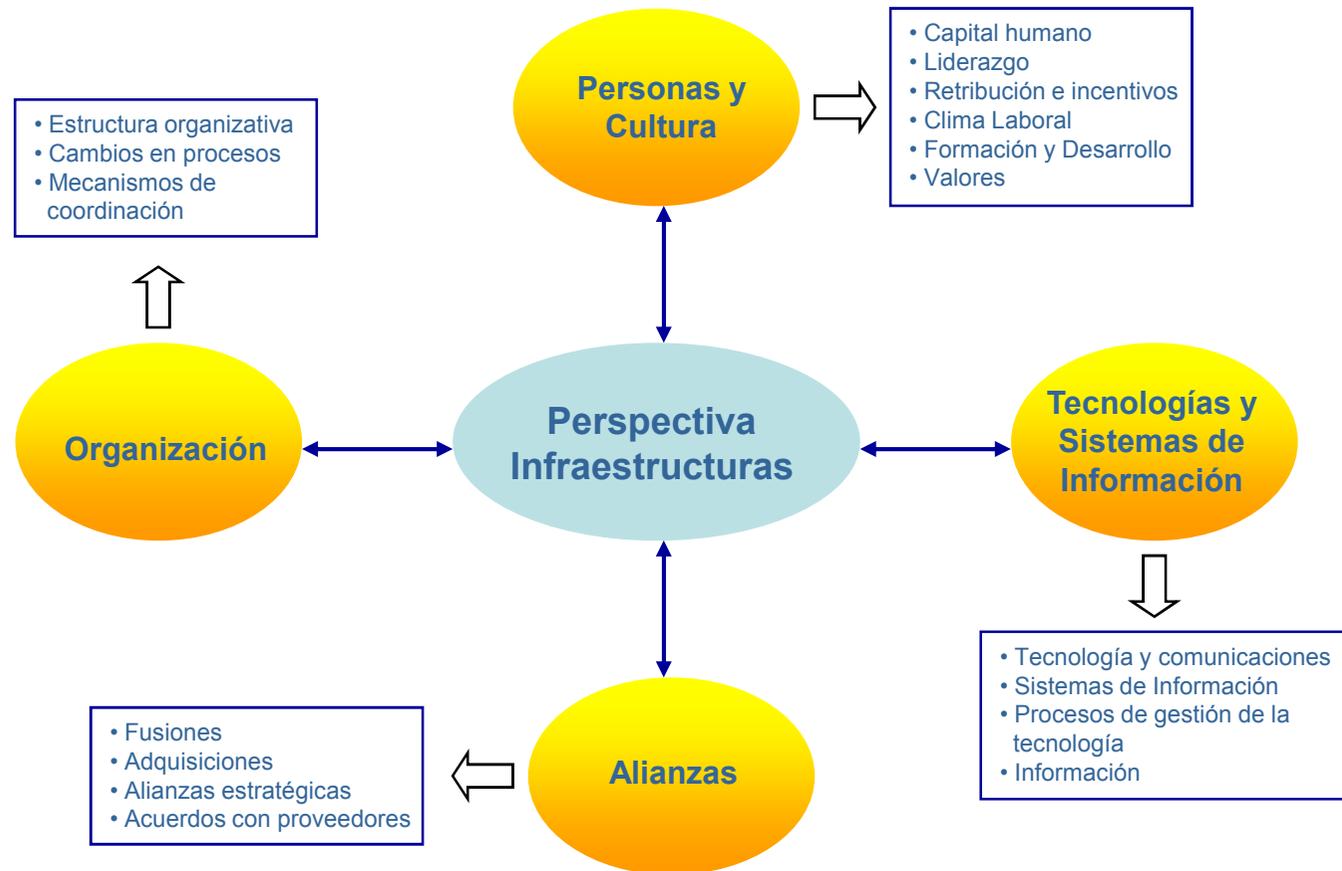


**Satisfacer requisitos básicos**

# Asegurar la implantación de la estrategia

(Mapa Estratégico; Perspectiva Aprendizaje/Crecimiento)

- ✓ Los objetivos de esta perspectiva están normalmente relacionados con los siguientes aspectos:



# Asegurar la implantación de la estrategia

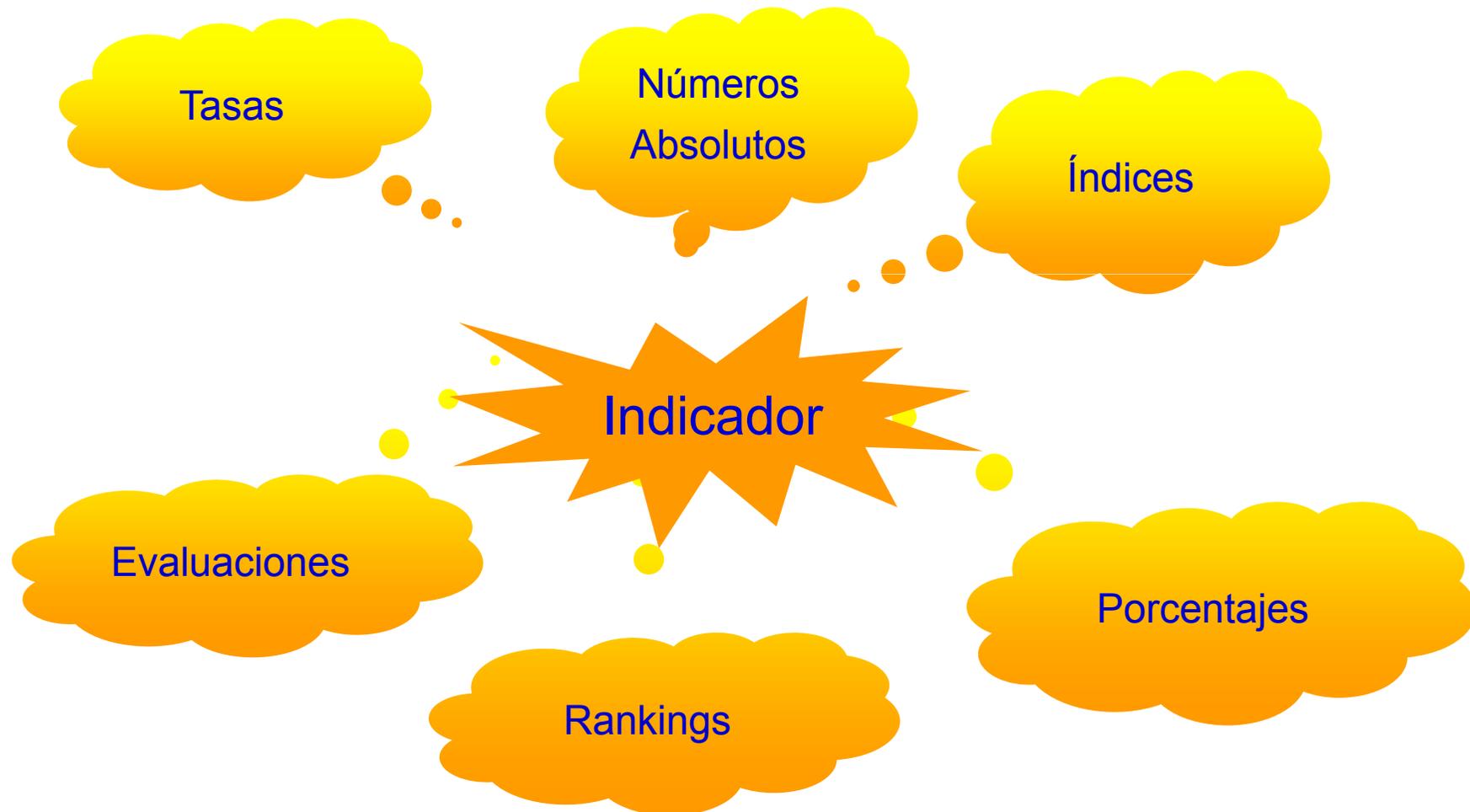
(Operativa Estratégica)

## Operativa Estratégica

...¿Qué acciones y planes vamos a desarrollar para el logro de los objetivos estratégicos?...



# Asegurar la implantación de la estrategia (Elección de Indicadores de Gestión)



# Asegurar la implantación de la estrategia (Operativa Estratégica; Iniciativas y planes de acción)

FACILITACIÓN RELACION CONTRIBUYENTE – CUMPLIMIENTO INTEGRO DE LA LEY 11/2007 DE ACCESO ELECTRONICO DE LOS CIUDADANOS

Actividades	Responsable
Definir nuevos convenios de colaboración o ampliar los existentes con los organismos públicos que sean necesarios.	
Definir e implantar sistemas horizontales nuevos o adaptación de los existentes para dar	

FACILITACIÓN RELACION CONTRIBUYENTE – CUMPLIMIENTO INTEGRO DE LA LEY 11/2007 DE ACCESO ELECTRONICO DE LOS CIUDADANOS

Lider: Francisco Matarrubia Prieto Principio: Fin:

Descripción: Esta línea estratégica consistirá en el desarrollo de todas las acciones de adaptación de los procedimientos de la AEAT y de sus Sistemas de Información para dar cumplimiento a las obligaciones legales derivadas de la ley y de su desarrollo normativo, bajo las directrices del grupo de trabajo establecido internamente en la AEAT para la planificación de actividades y diseño e implantación de las mismas.

Alerta: Fortalecimiento de los sistemas de apoyo y asistencia del CAT consecuencia del incremento previsible de incidencias originadas por las nuevas obligaciones de presentación telemática y del incremento del acceso de los ciudadanos a la sede electrónica de la AEAT.

OBJETIVOS AFECTADOS	Equipo de Trabajo	Inversión	XXX €
Mantener un nivel de calidad homogéneo y homogéneo en la asistencia e información			

CALENDARIO DE INVERSIÓN:

	2009	2010	2011
XXX €	XXX €	XXX €	XXX €

Factores críticos de éxito

Dedicación de recursos humanos para la adaptación de los procedimientos, procesos y aplicaciones informáticas.

## Una “buena” iniciativa estratégica debe tener:

- Responsabilidad a nivel de Equipo de Liderazgo
- Fechas de inicio y de fin claramente definidas, así como hitos de progreso
- Entregables claramente definidos
- Un presupuesto
- Asignación de recursos comprometidos (ej. horas hombre)

Por ejemplo: “Reingeniería de procesos de I+D”; “Implantar tecnología para conectividad del cliente en el punto de venta”

## Una iniciativa no es:

### “Business as usual” (Negocios del día a día)

Por ejemplo: “Alcanzar las ventas del trimestre”; “Plan de mantenimiento preventivo”; “Implantar mejoras de Seguridad del Firewall”

Una iniciativa estratégica puede ser considerada como un **“proyecto destinado a cumplir la meta”**

# Asegurar la implantación de la estrategia

(Operativa Estratégica; Priorización Iniciativas y planes de acción)

- Priorización de los proyectos en base a:
  - **Importancia estratégica** (impacto en los objetivos y líneas del BSC)
  - **Disponibilidad de Recursos** (tiempo, coste, ...)



# Asegurar la implantación de la estrategia

(Operativa Estratégica; Ejemplo conjunto de Iniciativas)

## Principales Programas

- Resumen de Iniciativas Corporativas:

**Calendario pendiente ajustar**

	Fase I	Fase II	Fase III
Negocio	① Programa de Clientes de Imagen		
	② Comercial WABI	Comercial T1	
	③ Optimización de Costes y Desarrollo en Tiendas Propias		
Ventas	④ Programa Implantación K.A.		
	⑤ Plan de Visitas ..... en Japón		
	⑥ Plan de Visitas .....en USA		
Innovación	⑦ Programa Desarrollo T2/T3 y Tuning Express	⑮ Programa Innovación T1	
Logística	⑧ Transformación de Proveedores		
	⑨ Centralización de Stocks		
	⑩ Creación de la Plantas Piloto .....		
Infraestructuras	⑪ Desarrollo e Implantación Sistema de Gestión de tiendas “.....”		
	⑫ Plan de Desarrollo RRHH “.....”		
	⑬ Implantación Gestión de Cuentas		
	⑭ Creación Filial ..... Japón		

# Asegurar la implantación de la estrategia

(Operativa Estratégica; Ejemplo ficha de Iniciativas)

Definición ...

RESPONSABLE

## Objetivo: Fidelización de los clientes

Fidelizar a los clientes significa satisfacer las necesidades de los clientes actuales de una manera excelente con el fin de mantener una clientela fija.

El objetivo implica un acercamiento de la organización a su cliente final, temas que se reflejan en varios objetivos del mapa estratégico corporativo.

Indicadores	Definición
% de recompra de clientes	$(N^{\circ} \text{ de clientes que recompran los productos de la compañía}) * 100 / N^{\circ} \text{ total de clientes}$
Índice de fidelización	Índice de fidelización con informaciones de la encuesta de satisfacción anual
Nº de clientes finales a los que llega la red de distribución	Nº de clientes a los que llega la red de distribución de la compañía
Índice de satisfacción de clientes (Fichas de clientes)	Índice de satisfacción de clientes en base a información recopilada en los eventos (fichas de las actividades) (1)
<i>Iniciativas estratégicas asociadas</i>	
<b>Lanzamiento de un Proyecto de fidelización dirigido por el Dpto. de marketing</b>	
<b>Recopilar datos de clientes: creación de fichas (1)</b>	

# Asegurar la implantación de la estrategia

(Operativa Estratégica; Ejemplo ficha de Iniciativas)

## NOMBRE DE LA INICIATIVA

INICIATIVA ESTRATÉGICA (y responsable)	INICIO / FIN	TENDENCIA	AVANCE MES	HITOS CONSEGUIDOS MES	COMENTARIOS	PRÓXIMOS PASOS
INICIATIVA 1 ( Responsable)		↓	0% 50% 100% 	1... 2... 3...	1... 2... 3...	1... 2... 3...
INICIATIVA 2 ( Responsable)		↑	0% 50% 100% 	1... 2... 3...	1... 2... 3...	1... 2... 3...
INICIATIVA 3 ( Responsable)		→	0% 50% 100% 	1... 2... 3...	1... 2... 3...	1... 2... 3...
INICIATIVA 4 ( Responsable)		↑	0% 50% 100% 	1... 2... 3...	1... 2... 3...	1... 2... 3...
INICIATIVA 5 ( Responsable)		↑	0% 50% 100% 	1... 2... 3...	1... 2... 3...	1... 2... 3...

# Asegurar la implantación de la estrategia

(Errores a evitar en la definición e implantación estratégica)

- **Falta de sponsors a alto nivel**
- **Falta de claridad en la definición de la estrategia**
- **Enfoque poco metodológico de implantación**
- **Deficiente gestión del cambio asociada al proceso**
- **Excesiva duración de las fases de diseño y definición**
- **No generación de éxitos a CP**
- **No se valora la necesidad de cambiar el status quo**

# Asegurar la implantación de la estrategia

(Beneficios que aporta una buena implantación de la estrategia)

## Estratégicos

- Asegura la existencia de una Estrategia definida.
- Explicita y favorece la comprensión de las hipótesis causa-efecto subyacentes en el modelo estratégico de negocio.
- Facilita la visión global integral corporativa y de los negocios minimizando inconsistencias y vacíos estratégicos.
- Incrementa el conocimiento estratégico compartido fomentando una Gestión estratégica habitual.
- Permite realizar un seguimiento continuado del progreso en el camino estratégico.
- Facilita una revisión continuada de la validez de las hipótesis estratégicas y facilita una implantación rápida y eficiente de revisiones en las mismas motivadas por cambios internos o externos.

## Cambio Organizativo

- Metodología y motor óptimo para gestionar el cambio organizativo.

## Personas - Empowerment

- Objetivos comunes y prioridades consensuadas.
- La estrategia es cosa de todos.
- Alineamiento y enfoque estratégico compartido.
- Mejora de la comunicación y trabajo en equipo.
- Acelera el aprendizaje - desarrollo personal.
- Mayor motivación de las personas.
- Gestión basada en hechos e información compartida

## Resultados de Negocio

- Enfoque compartido hacia competencias estratégicas claves para el éxito.
- Planificación y Gestión más coherente y consistente.
- Permite aprovechar mejor los recursos ya que éstos se utilizan de forma óptima para soportar la Estrategia.
- Permite responder más rápidamente ante problemas o carencias.



Recurso: Asegurar la implantación de la estrategia Descripción: El documento nos muestra los elementos y ventajas de una buena implantación, la empresa enfocada a la estrategia, etc. Presentacion en las II jornadas sobre las mejores prácticas de gestión empresarial. Idioma: ES Categoría: Como las TIC ayudan a... Economía y Empresa Fecha de alta: 2010-06-28 11:52:19.0