

A photograph of an empty classroom. The room is filled with rows of wooden desks and chairs, arranged in a traditional classroom layout. In the background, there is a large blackboard mounted on the wall. To the left, there is a window with a grid pattern. To the right, there is a wooden door. The walls are a light yellow color, and the floor is a light-colored carpet.

**Lo de hoy no es una clase.
Es una oportunidad para compartir
conocimientos y experiencias.**

¿Dónde estoy parado?

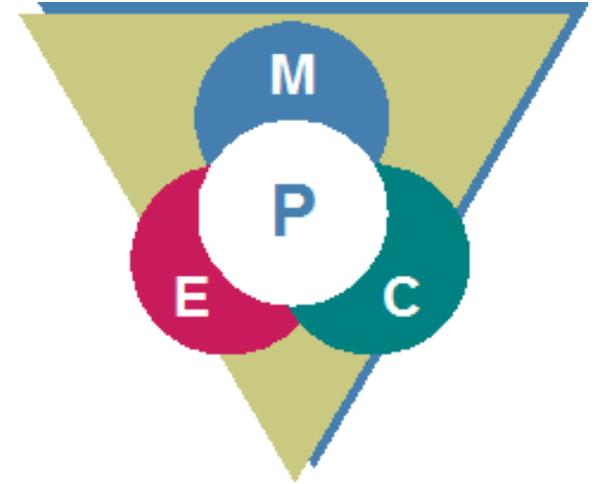
¿Qué es la estrategia?

¿Cómo la defino?

¿Cómo la gestiono?

Estrategia de TI

Análisis Institucional y Organizacional (AIO)



Es un enfoque sistemático e integral para analizar tanto las instituciones como las organizaciones, con el fin de mejorar su desempeño

Pensando en las instituciones

- Las reglas surgen de muchas fuentes
 - Leyes, regulaciones
 - Costumbres, cultura, sociedad
 - Escenario político y económico
 - Tecnología, aspectos demográficos, entorno, etc

Para opinar es necesario realizar un proceso analítico para analizar el desempeño



Aclarar conceptos ↓

Identificar variables ↓

Encontrar indicadores ↓

Reunir información ↓

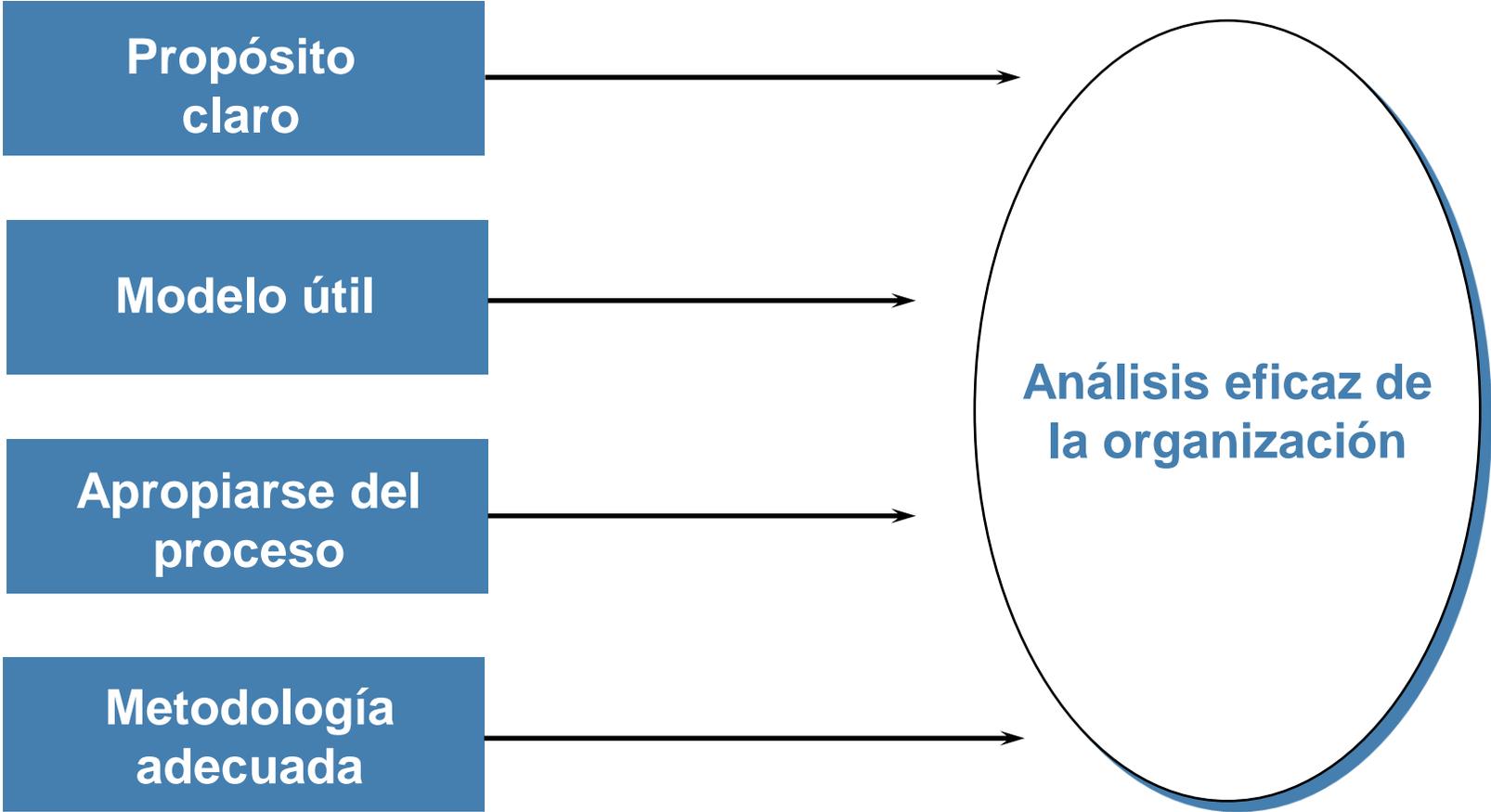
Analizar información ↓

Hacer juicios

¡¿Cómo hacer juicios?!

- **Criterios**
 - **Estar de acuerdo en los criterios y analizar el caso con respecto a esos criterios**
 - **Los criterios necesitan ser conocidos y vistos**
- **Normas**
 - **Mire lo que hacen otras buenas organizaciones en el terreno y utilice esta información como parámetro**
- **Panel de expertos**
 - **Expertos en el tema analizan la información y usan su juicio basados en su experiencia**

Características de un esquema AIO



Esquema de análisis del AIO



Desempeño

- Eficacia
- Eficiencia
- Relevancia
- Viabilidad financiera



Motivación

- Historia
- Misión
- Cultura
- Incentivos y recompensas



Entorno

- Institucional y de la organización
- Administrativo y legal
- Político
- Social y cultural
- Tecnológico
- Económico
- De los involucrados



Capacidad

- Liderazgo estratégico
- Estructura
- Recursos humanos
- Recursos financieros
- Infraestructura
- Administración de programas y servicios
- Gestión de procesos
- Vínculos o relaciones entre organizaciones



Un esquema basado en el desempeño



¿Qué factores favorecen el proceso de Análisis?

- Actitud positiva (estar preparados)
- Apoyo entusiasta del nivel directivo de la organización
- Considerarlo como útil
- Recursos disponibles
- Cultura de aprendizaje
- Expectativas claras



¿Qué factores limitan el proceso AIO?

- Conflictos
- Desconfianza
- Asignar el proceso AIO a una persona renuente
- Recompensas confusas
- Falta de tiempo
- Falta de experiencia
- Falta de información



¿Qué significa una buena organización?

Distintas partes interesadas dan valores diferentes al desempeño de la organización:

- Políticos
- Gerentes
- Empleados
- Ciudadanos, compradores, clientes
- Donantes
- Juntas directivas
- Consumidores
- Beneficiarios
- Público en general
- Sindicatos

Variables para evaluar el desempeño

- Logros relacionados con misión y objetivos
- Satisfacción del cliente
- Impacto sobre el beneficiario
- Moral del personal
- Capacidad de innovación
- Adaptabilidad
- Sostenibilidad
- Flexibilidad
- Creatividad
- Desempeño financiero
- Crecimiento organizacional
- Competitividad
- Cobertura del servicio
- Equidad
- Fondos para gastos
- Tasa de error
- Otras?

Desempeño en nuestro esquema

- **Evaluado a través de:**
 - Eficacia
 - Eficiencia
 - Relevancia
 - Viabilidad financiera

¿Qué es una organización eficaz?

- **Una organización que es capaz de cumplir con el propósito para el que fue creada**
- **Sus requisitos y propósitos están establecidos en su:**
 - Mandato
 - Objetivos
 - Leyes, estatutos o acuerdos de constitución (creación)
 - Misión
 - Estrategias
 - Rol institucional

¿Qué es una organización eficiente?

- **Se asocia con el costo de alcanzar una meta, objetivo o resultado organizacional**
 - **Costo por unidad de producción, por graduado, por operación, por kilovatio hora, etc**
- **También se asocia con el uso de subsistemas (tales como tasa de vacantes) y desperdicio (ausencia)**
 - **Esta área está asociada con varias capacidades de la organización**

Una organización es relevante cuando...

- **Satisface los requerimientos de los involucrados tanto en calidad como en cantidad de los bienes y servicios**
- **Coincide con los intereses de los involucrados - usuario, no-usuario, cliente, no-cliente, comprador, ciudadano, consumidor, proveedor de fondos, inversionista, sindicato, gobierno, empleado**
- **Puede responder a mercados emergentes, tendencias, tecnologías, otras fuerzas externas**
- **Puede crear y explotar nuevos mercados o fuentes de ingreso**
- **Es capaz de renovarse ella misma**

Viabilidad financiera significa...

- Apoyo financiero sostenido
- Nuevas fuentes de recursos, ingresos
- Presupuesto equilibrado, ganancia-excedentes
- Confiabilidad financiera
- Evidencia de planificación financiera a corto y largo plazo
- Políticas que apoyan la generación interna de fondos
- Acceso racionalizado a los insumos presupuestados
- Razonable asignación gubernamental

Resumen

- **Desempeño organizacional en el modelo AIO es:**
 - El grado de cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales (eficacia)
 - La utilización óptima de los recursos a su alcance (eficiencia)
 - El nivel de satisfacción de las necesidades de los involucrados (relevancia), y
 - El grado de sostenibilidad de la organización en el transcurso del tiempo (viabilidad financiera)

Análisis del desempeño de la organización

- **Implica paradojas, 😊, lograr acuerdos y asumir compromisos**
- **Frecuentemente acuerdos en componentes son difíciles de obtener**
- **Requiere indicadores y datos para monitorear los indicadores**
- **Requiere datos básicos para hacer juicios (datos que sean aceptados como legítimos por algunos grupos)**
- **Ignorado frecuentemente en las evaluaciones del gobierno y del sector terciario**
- **Si está bien hecho el análisis, provee oportunidades importantes de aprendizaje para predecir el futuro**

Motivación de la organización



Análisis de la motivación de la organización: nuestra experiencia

- **¿Por qué?**
 - Afecta al desempeño
 - El cambio afecta la motivación
- **¿Cuándo?**
 - Periódicamente (anualmente o cada dos años)
 - Antes y después de un cambio importante
- **¿Cómo?**
 - Papel y lápiz o encuestas electrónicas
 - Grupos enfocados
 - Entrevistas

Capacidad de la organización

La capacidad de la organización subyace al desempeño de la organización

Se entiende por capacidad las habilidades existentes y potenciales para el mejor desempeño de la misma

La capacidad está relacionada con las áreas funcionales y de proceso



Marco sobre capacidades de la organización

- Liderazgo estratégico
- Estructura y gobernabilidad
- Recursos humanos
- Finanzas
- Infraestructura
- Gerencia de programas y servicios
- Gestión de procesos
- Vínculos inter-organizacionales

El entorno institucional



Involucra las leyes y regulaciones así como los elementos culturales que puedan afectar el comportamiento de una organización

Algunos ejemplos son:

Reglas formales

Reglas informales

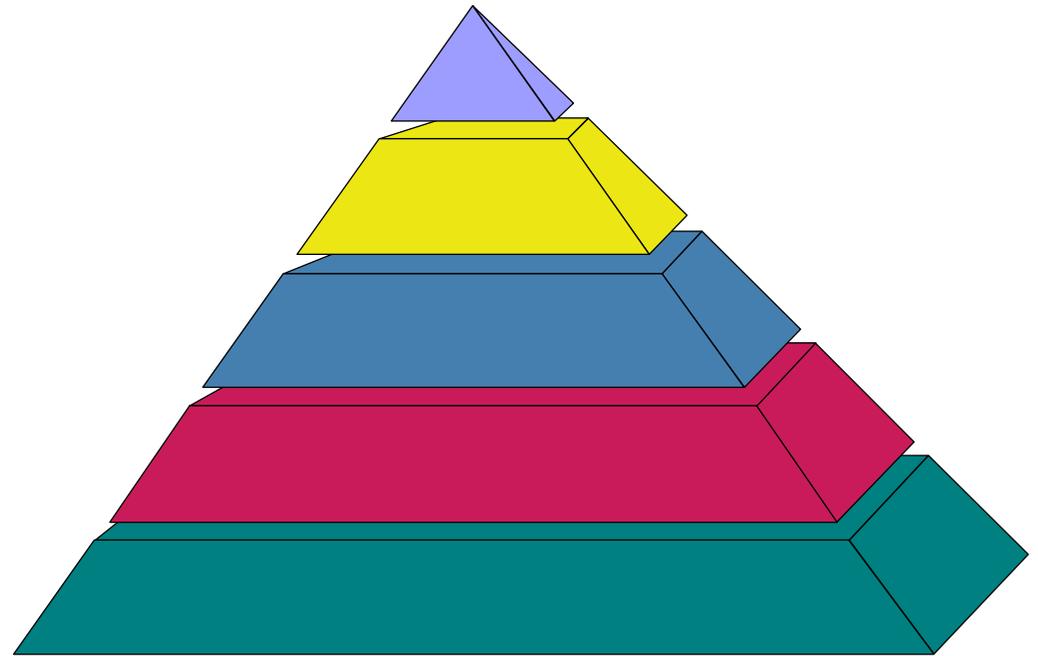
Estatutos

Involucrados o partes interesadas

Tendencias

Elementos del entorno

- Nuestro modelo incluye los siguientes elementos:
 - Político y Administrativo
 - Social y cultural
 - Tecnológico
 - Económico
 - Involucrados o partes interesadas



Por ejemplo: El entorno tecnológico

- ¿Cómo afecta el entorno tecnológico a la organización?
- Algunos ejemplos son:
 - Infraestructura (electricidad, agua, etc)
 - Confiabilidad de los servicios públicos
 - Avance tecnológico
 - Tecnología de información
 - Vínculos con problemas nacionales
 - Nuevos inventos y enfoques

Resumen general

- Tratamos de entender el desempeño de la organización
- Volvemos y observamos:
 - Entorno
 - Capacidad
 - Motivación
- Planteamos hipótesis posibles
- Reunimos información y tratamos de mejorar la probabilidad de éxito (en nuestro desempeño)

¿Dónde estoy parado?

¿Qué es la estrategia?

¿Cómo la defino?

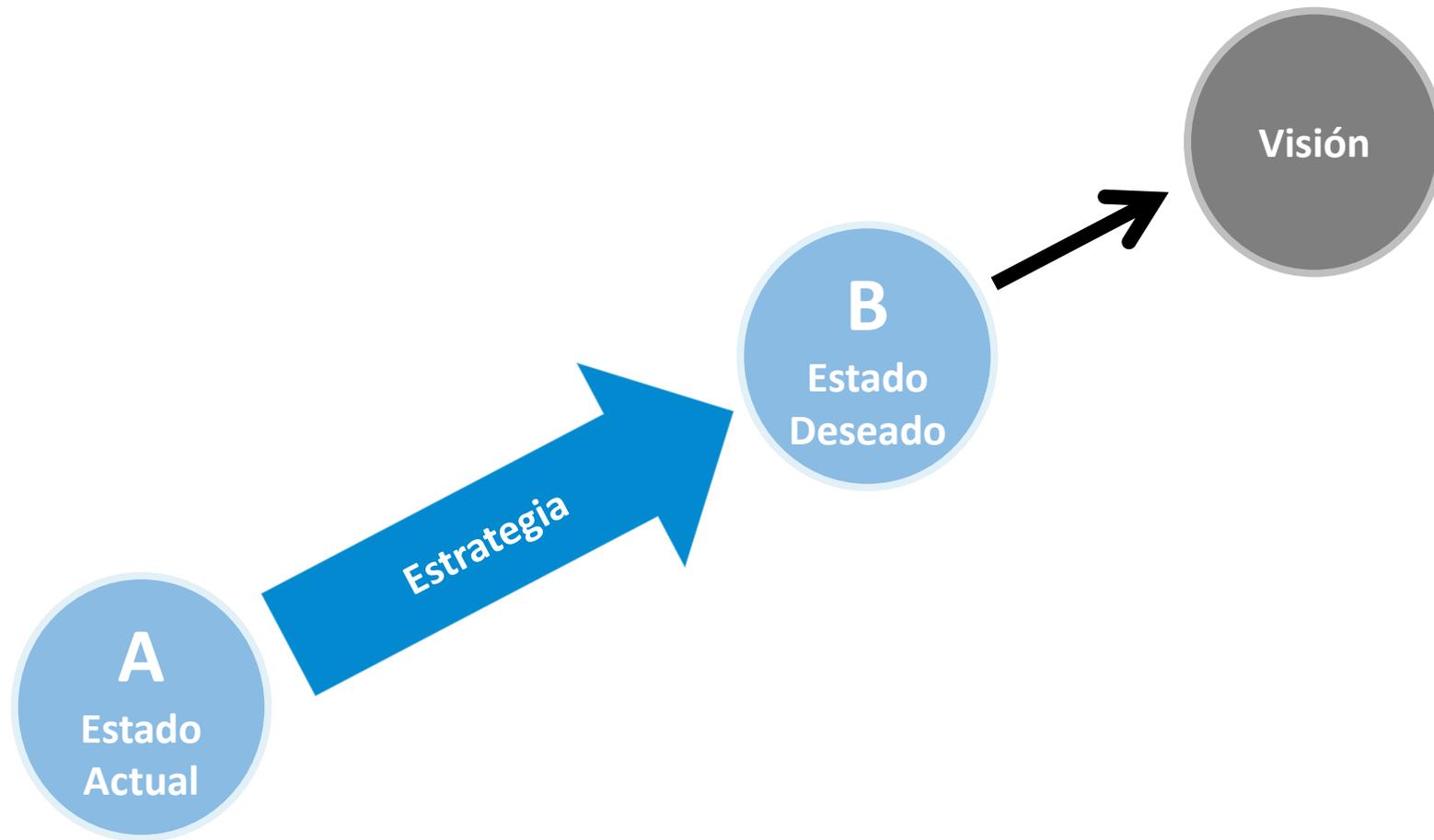
¿Cómo la gestiono?

Estrategia de TI

“Nadie en realidad sabe lo que es la estrategia”

**The
Economist**

20 de Marzo, 1993



La estrategia puede ser muchas cosas.

- un **plan** desarrollado consciente y deliberadamente;
- una **maniobra** para superar a un competidor;
- un **patrón** en una secuencia de acciones, ya sea intencional o no;
- una **posición** definida, ya sea en relación a un competidor en el contexto de una serie de competidores, o en relación a los mercados;
- un **punto de vista**, o una cierta manera de percibir el mundo
- un **conjunto** integrado de decisiones.

Mintzberg, H. (1987). "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy." California Management Review 30(1) Fall: 11-24.

Hacia una definición...

Estrategia:

Un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía.

Fuente: Wikipedia

Otras definiciones/diferenciaciones importantes.

Estrategia de Negocios o Empresarial:

La búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia.

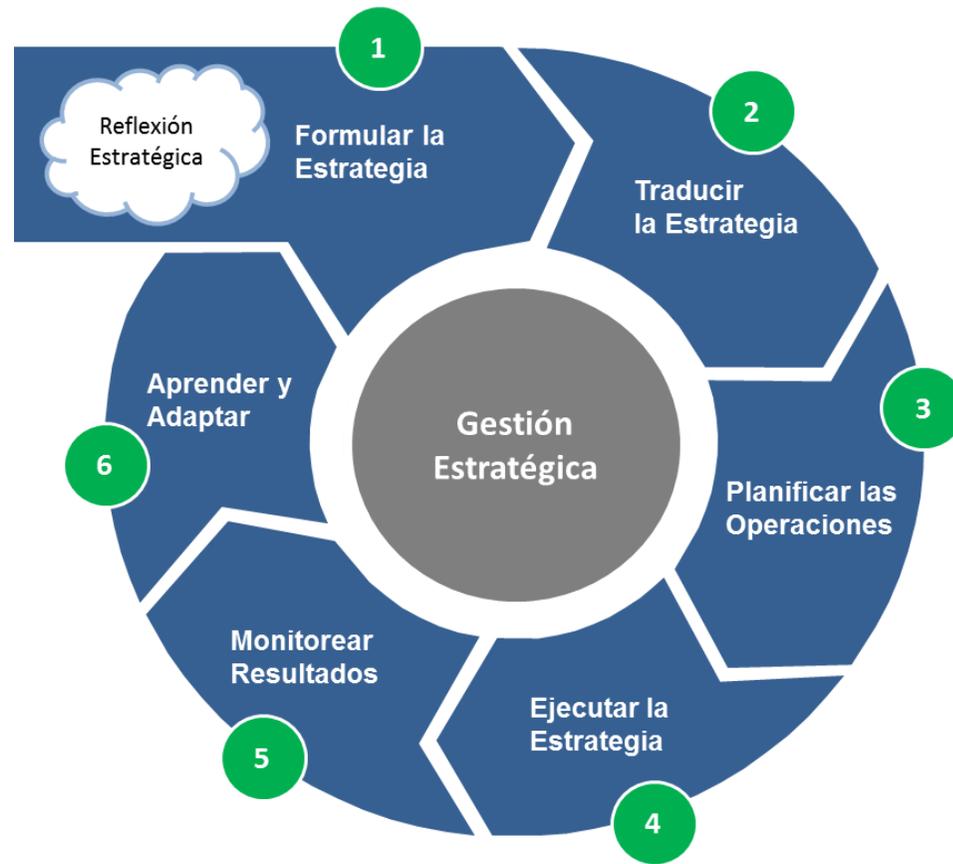
Planificación Estratégica:

El proceso de desarrollo de planes para alcanzar propósitos y objetivos.

Gestión Estratégica del Negocio:

Proceso continuo de implantación, seguimiento, aprendizaje y ajuste de los planes definidos para la ejecución de una estrategia determinada.

El éxito de la gestión estratégica depende tanto de la calidad de los planes, como de la efectividad en su ejecución y de la capacidad para ajustarlos y adaptarlos.



¿Qué debemos tener en cuenta para definirla?



En una empresa, hay básicamente tres niveles de estrategia



Contenido

¿Dónde estoy parado?

¿Qué es la estrategia?

¿Cómo la defino?

¿Cómo la gestiono?

Estrategia de TI

Vamos a hablar un poco sobre herramientas para el análisis y formulación de la estrategia.



En un proyecto de estrategia se pueden utilizar muchas herramientas para lograr un entendimiento profundo.

Los Clientes

- Estudios de Mercado
- Estudios de Satisfacción de Clientes
- 3 tipos de clientes - **Océanos Azules**

La Oferta Actual

- Propuesta de Valor – Generación de **Modelos de Negocios**
- Análisis del Portafolio – Matriz BCG
- Curva de Valor - **Océanos Azules**

Segmentos de Mercado

- Volumen
- Crecimiento
- Potencial de Ingresos

Oportunidades y Amenazas –

Análisis FODA

- **Las 5 fuerzas de Porter**
- Oportunidades y Amenazas – **Análisis FODA**

El Mercado

La Empresa

La Industria

Tendencias

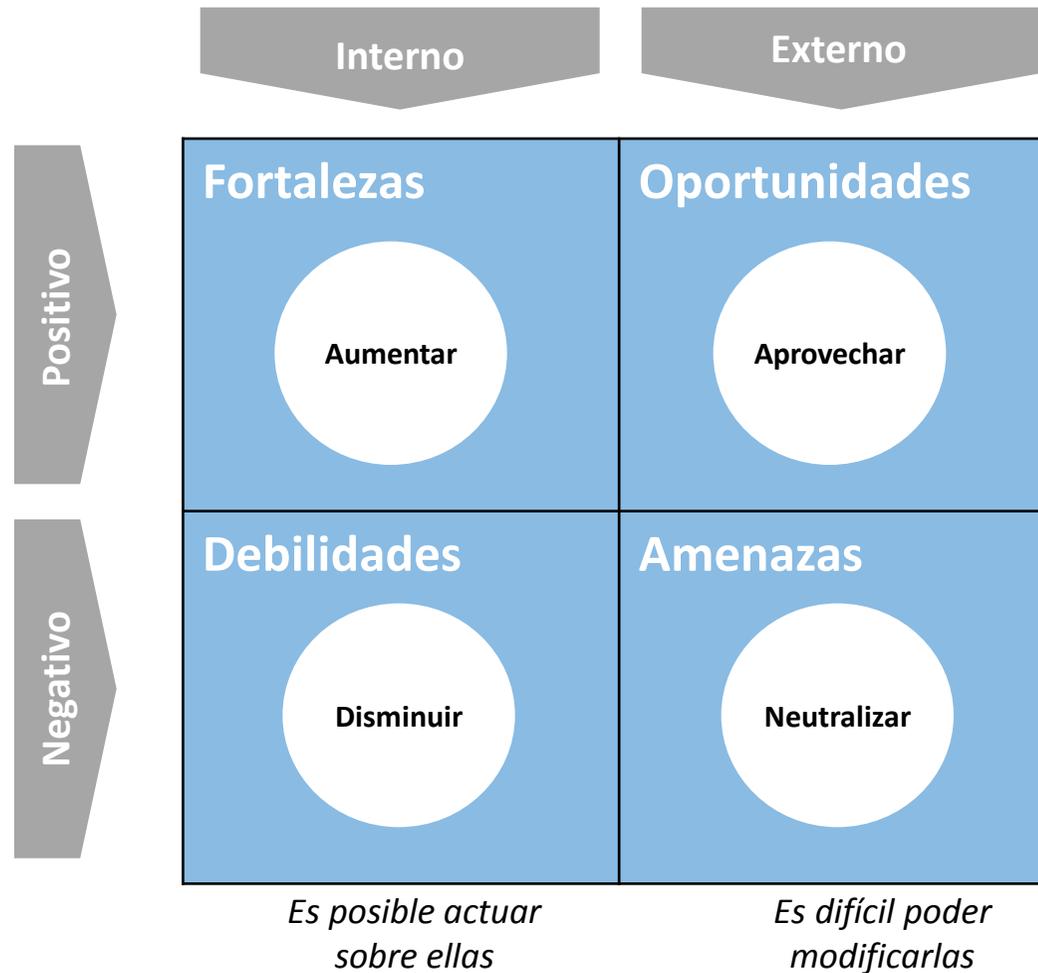
Entendimiento y
Formulación de
la Estrategia

- Modelo de Negocios (Actual y Propuesto) - **Modelos de Negocios**
- Estrategia Actual – entrevistas y relevamiento
- Fortalezas y Debilidades – **Análisis FODA**
- Cadena de Valor
- Mapas Estratégicos – **Cuadro de Mando Integral**
- Tendencias regulatorias
- Tendencias tecnológicas
- Tendencias sociales y culturales
- Tendencias sociales
- Tendencias macroeconómicas
- Tendencias ambientales



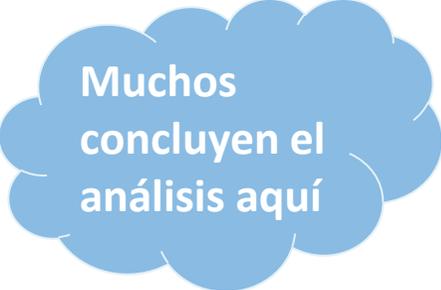
Análisis FODA

Matriz FODA se divide en cuatro cuadrantes.



Matriz FODA: Los pasos a seguir son ocho.

1. Listar Fortalezas
2. Listar Debilidades
3. Listar Oportunidades
4. Listar Amenazas
5. Juntar Fortalezas y Oportunidades
6. Juntar Debilidades y Oportunidades
7. Juntar Fortalezas y Amenazas
8. Juntar Debilidades y Amenazas

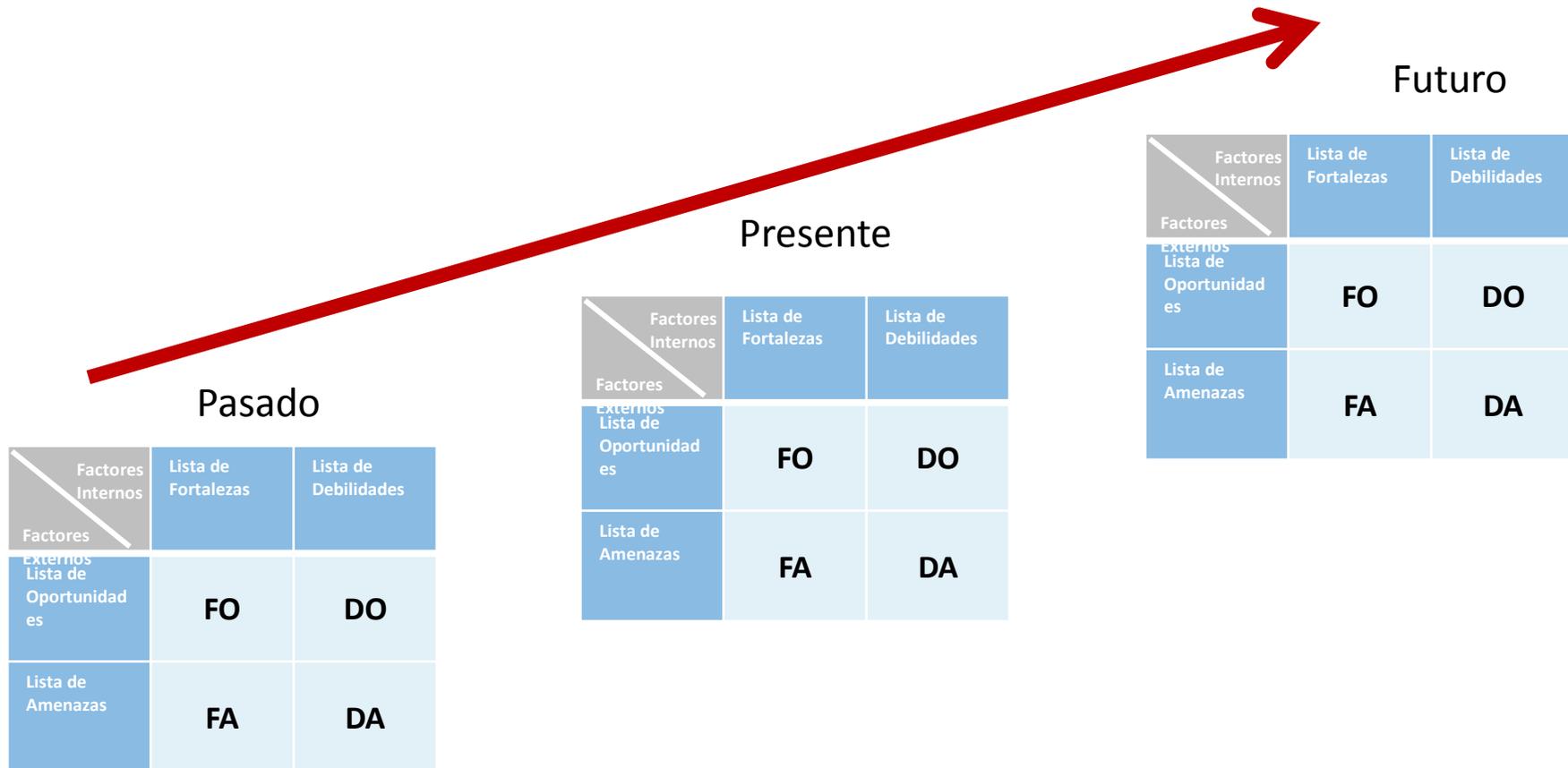


Muchos
concluyen el
análisis aquí

El paso siguiente consiste en juntar los elementos de las listas, teniendo como resultado cuatro tipos de estrategias.

		Factores Internos	
		Lista de Fortalezas F1 F2 ... Fn	Lista de Debilidades D1 D2 ... Dn
Factores Externos	Lista de Oportunidades O1 O2 ... On	<p>FO (Maxi - Maxi)</p> <p><i>Estrategia para maximizar las F y las O</i></p>	<p>DO (Mini - Maxi)</p> <p><i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O</i></p>
	Lista de Amenazas A1 A2 ... An	<p>FA (Maxi - Mini)</p> <p><i>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A</i></p>	<p>DA (Mini - Mini)</p> <p><i>Estrategia para minimizar las D y las A</i></p>

Dado que el ambiente interno y externo son dinámicos, puede ser útil agregar la dimensión tiempo al análisis.





Matriz BCG

Los cuadrantes:

Tasa de crecimiento

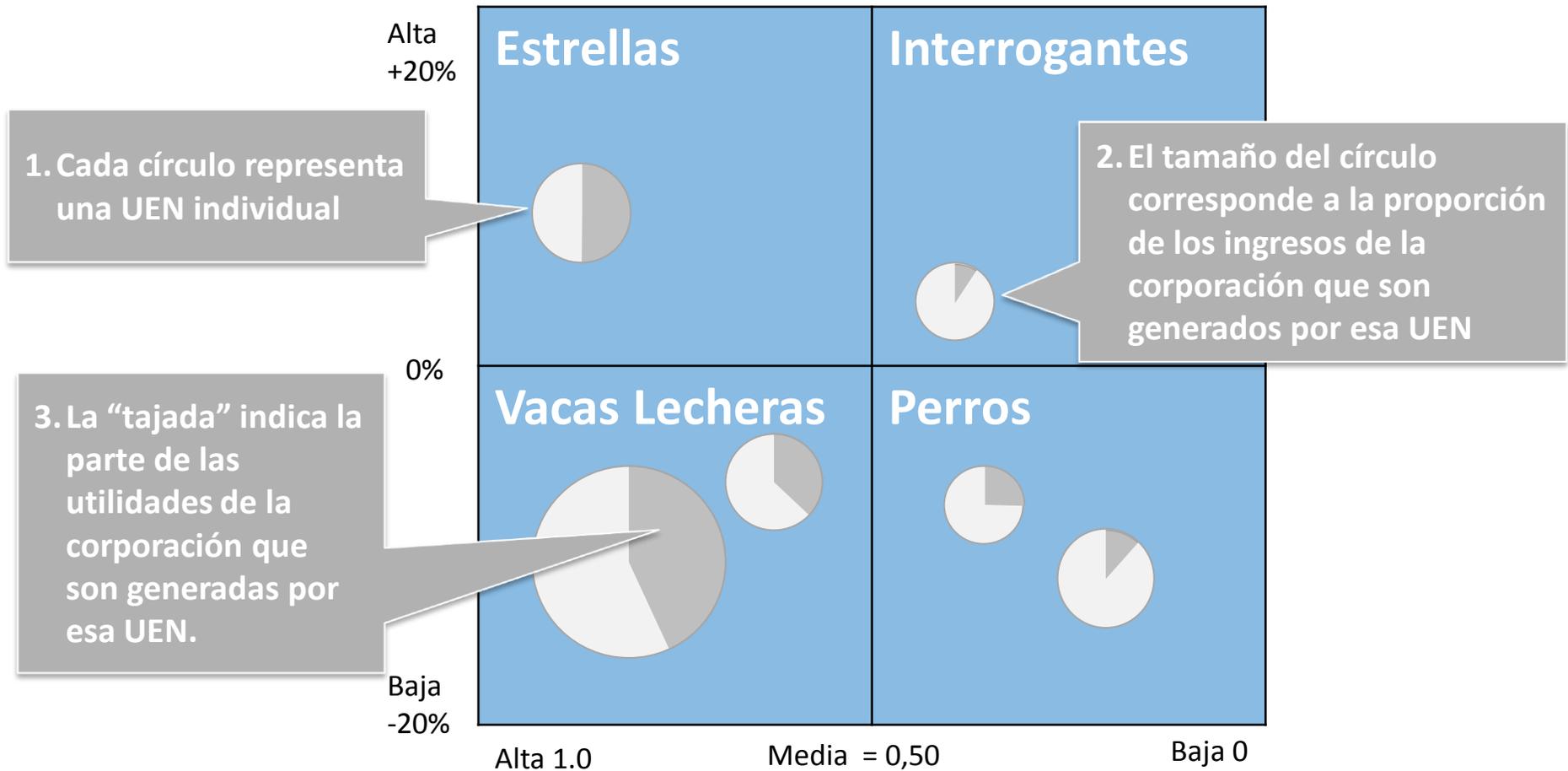
- Indicador del atractivo
- Indicador de la etapa del ciclo de vida
- Indicador de las necesidades de inversión
- Necesidades de Inversión



Participación de la UEN en el Mercado

- Indicador de la posición competitiva (rentabilidad)
- Indicador de la capacidad de generar fondos

Matriz BCG: Componentes de los cuadrantes



Los imperativos estratégicos que se plantean son básicamente cuatro.

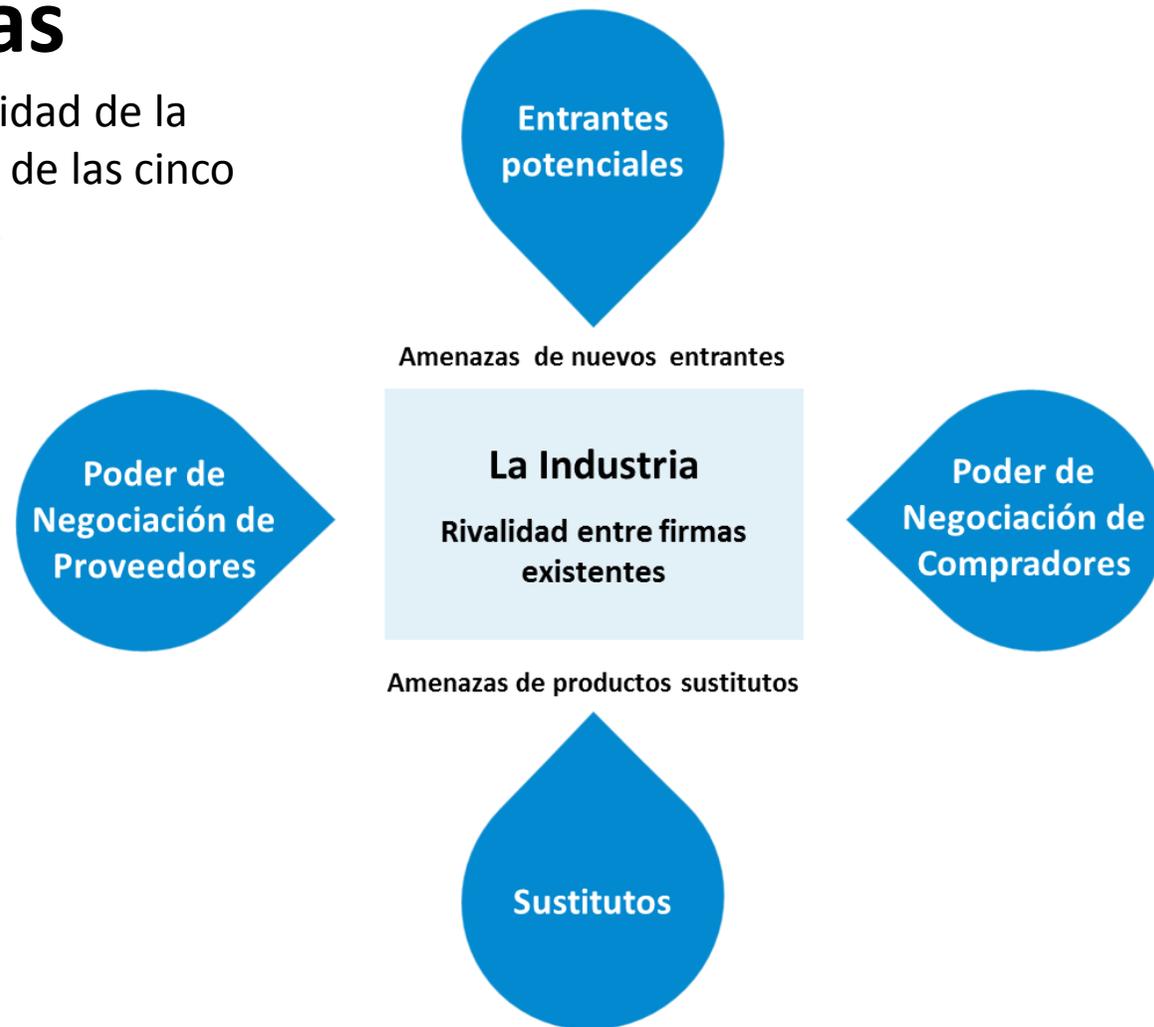
- **Invertir en los negocios estrellas para mantener o reforzar su dominio en el mercado**
- **Proteger los negocios generadores de fondos o vacas lecheras, asegurando el mantenimiento de su posición.**
- **Seleccionar los negocios interrogantes en los que se va a invertir y desinvertir en el resto.**
- **Reducir o modificar el nº de modelos de perros que pueden ser potencialmente rentables y liquidar los restantes.**

Cinco Fuerzas

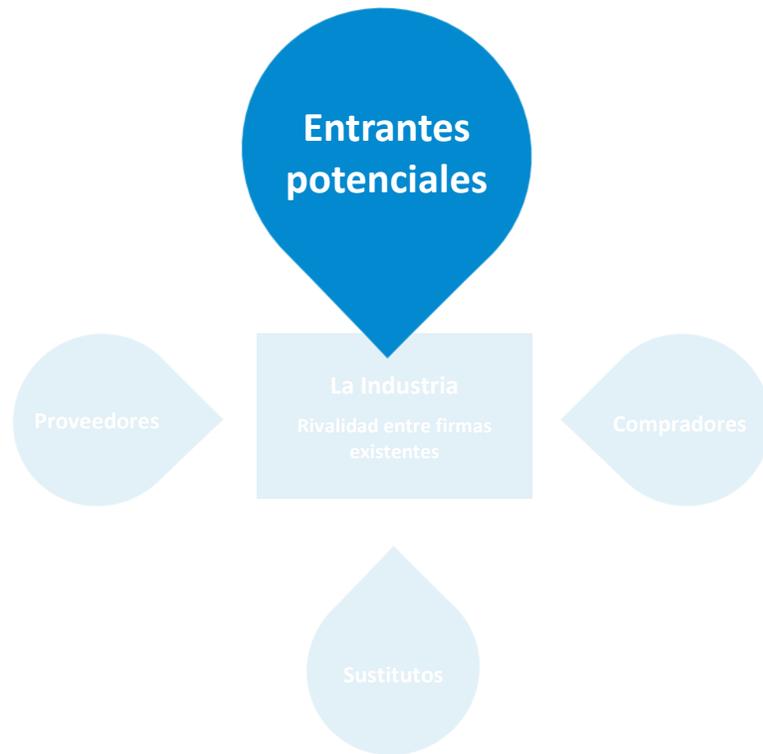


Las 5 fuerzas

Según Porter, la intensidad de la competencia depende de las cinco fuerzas de la industria.



La amenaza de entrada de nuevos competidores depende de las barreras de entrada y el atractivo de la industria.



Amenaza de nuevos entrantes

Amenazas Bajas - Muchas barreras de entrada:

- Legales/Permisos
- Alta inversión
- Liderazgo de las marcas existentes

Amenazas Altas - Facilidades de ingreso:

- No se incurre en altos costos legales.
- La inversión es relativamente baja.
- No se requiere de mucha experiencia.
- Notable incremento en el número de empresas.

El poder de negociación de los proveedores depende de la relación cliente-proveedor y la cohesión entre proveedores.



Poder de Proveedores

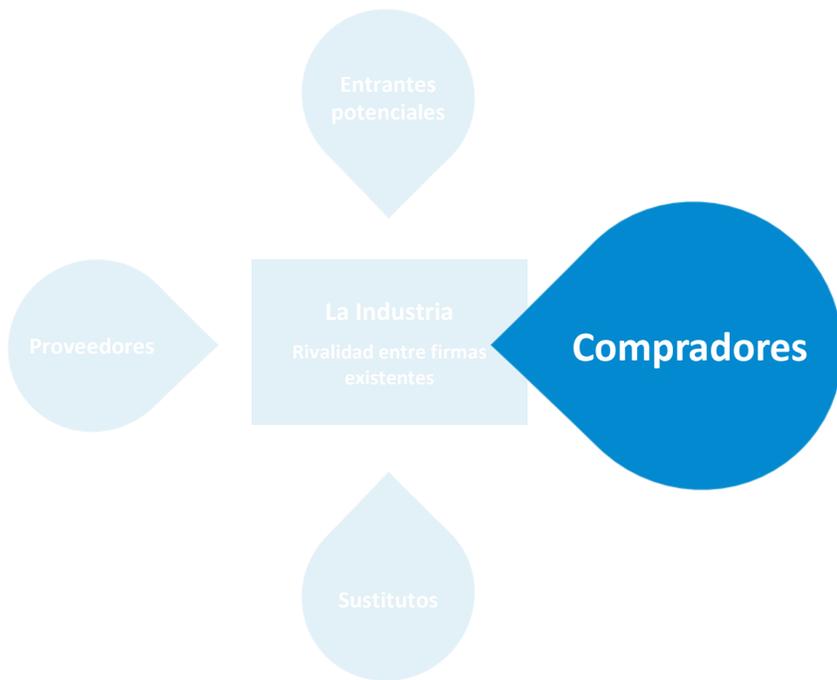
Poder de Negociación Bajo:

- Muchos proveedores.
- Precios competitivos (Similares).
- Ubicación estrecha.
- Existe capacidad de producir la materia prima

Poder de Negociación Alto:

- Pocos proveedores o sólo uno. (Oligopolio-Monopolio)
- El producto es indispensable.
- No hay capacidad para producir la materia prima.

Poder de negociación de los compradores depende del número de compradores y frecuencia de compra.



Poder de Compradores

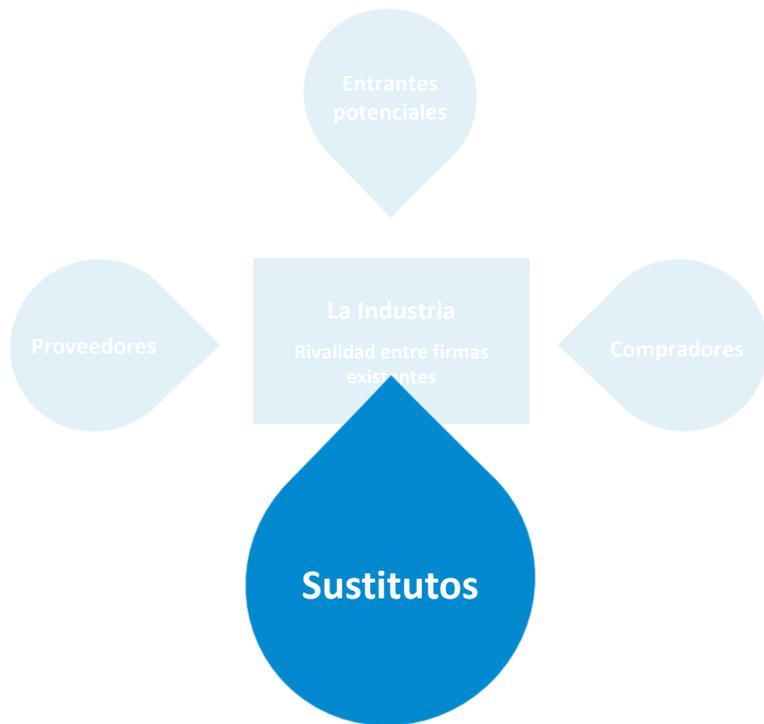
Poder de Negociación Bajo:

- Pocos competidores.
- Monopolio.
- Clientes sin conocimientos del producto.

Poder de Negociación Alto:

- Existencia de muchos competidores.
- Existencia de muchos sustitutos.
- Precios competitivos.
- Clientes expertos/con conocimientos.

Amenaza de ingresos de productos sustitutos depende de las características comparables y precio atractivo.



Amenazas de productos sustitutos

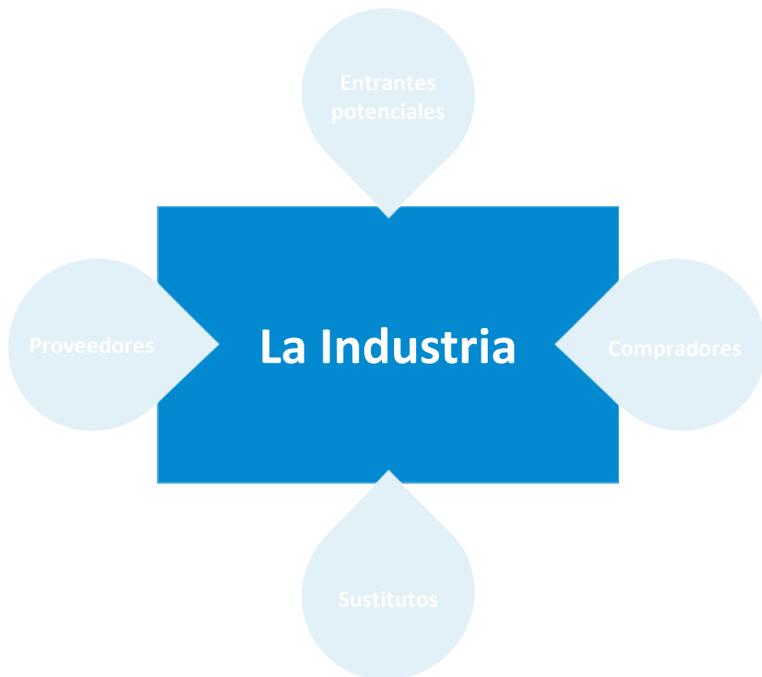
Amenaza Baja:

- Bajo número de sustitutos o inexistencia.
- Brechas significantes en la satisfacción que brindan.
- Precios similares o superiores.

Amenaza Alta:

- Alto número de sustitutos.
- Precios de sustitutos más bajos.
- Mejores valores agregados.
- Satisfacción estrechamente similar

La rivalidad es la mas poderosa de las fuerzas, es dinámica. Depende del número de competidores y del crecimiento.



Rivalidad entre firmas

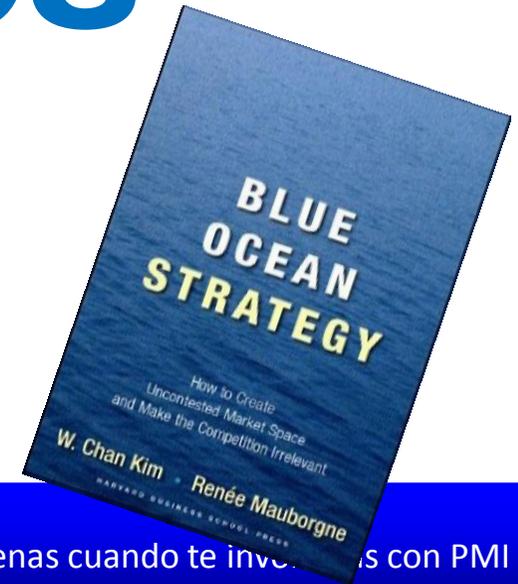
Rivalidad Baja

- Pocos competidores
- Sus niveles de ventas son bajos
- Son indiferentes a la publicidad y promoción
- No agregan valor a sus productos
- No desarrollan estrategias de diferenciación

Rivalidad Alta:

- Muchos competidores
 - desarrollando nuevas estrategias de mercado
 - innovando nuevos atributos en los productos
 - disputándose el mercado

Océanos Azules



Idea central:

La manera mas poderosa de competir es evitar del todo la competencia.

Implica...

Reconstruir las fronteras del mercado e ir mas allá de la demanda existente

Blue Ocean Strategy, W. C. Kim & R. Mauborgne, 2005.

Océano Azul plantea que hay dos mundos

Océano Rojo



Mercados abarrotados donde hay una competencia feroz.

Océano Azul



Mercados nuevos donde no hay competencia.



Oportunidad:
crear y capturar ese espacio

Blue Ocean Strategy, W. C. Kim & R. Mauborgne, 2005.

Reconstrucción de las fronteras del mercado

	Competencia frontal	Creación de OA
Industria →	Enfocada en los rivales de la industria	Explora otras industrias
Grupo Estratégico →	Enfocada en la posición competitiva dentro de un grupo estratégico	Explora los grupos estratégicos dentro de la industria
Grupo de compradores →	Enfocada en servir mejor a los compradores actuales	Explora la cadena de compradores
Alcance de la oferta del producto o servicio →	Maximiza el valor de los productos dentro de los confines de la industria	Explora los productos y servicios complementarios
Orientación funcional o emocional →	Enfocada en mejorar precios dentro de la orientación existente	Replantea la orientación emocional o funcional existente
Tiempo →	Enfocada a adaptarse a las tendencias externas que surgen	Participa en moldear activamente las tendencias externas en el tiempo

Blue Ocean Strategy, W. C. Kim & R. Mauborgne, 2005.

¿Qué implica crear un “océano azul” ?

Estrategia del océano rojo

Competir en el espacio existente del mercado

Vencer a la competencia

Explotar la demanda existente en el mercado

Elegir entre valor o bajo costo

Alinear las actividades de la empresa en función de la decisión estratégica de diferenciación o bajo costo

Estrategia del océano azul

Crear un espacio sin competencia en el mercado.

Volver a la competencia irrelevante

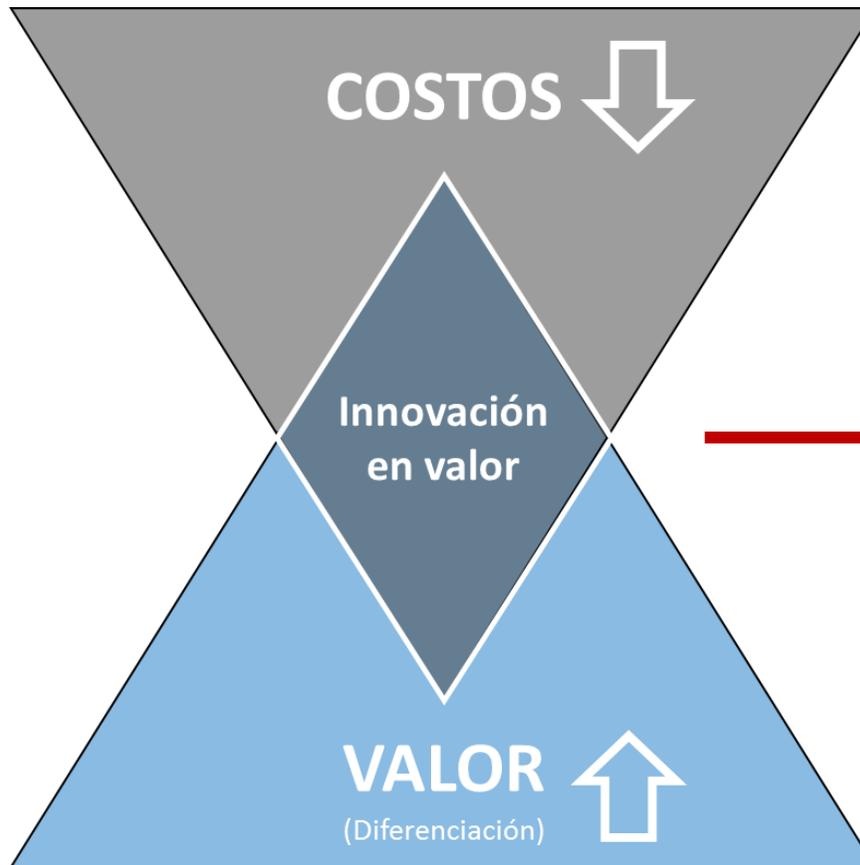
Crear y capturar nueva demanda

Romper la disyuntiva valor o bajo costo

Alinear las actividades de la empresa con el propósito de lograr bajo costo y diferenciación.

Blue Ocean Strategy, W. C. Kim & R. Mauborgne, 2005.

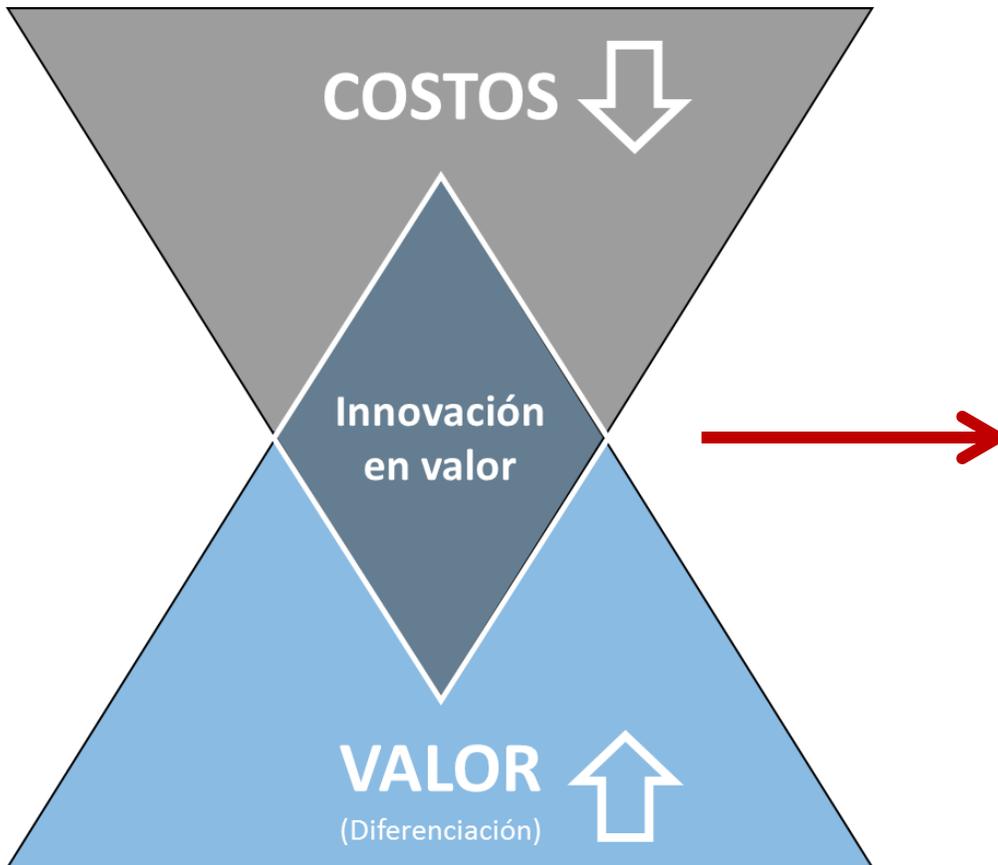
Rompiendo paradigmas: la innovación en valor



El mayor valor para el cliente se deriva de la innovación en valor – combinando diferenciación y bajo costo.

Blue Ocean Strategy, W. C. Kim & R. Mauborgne, 2005.

Rompiendo paradigmas: la innovación en valor



La Innovación de Valor implica:

1. Innovación tecnológica +
2. Utilidad (para el cliente) +
3. Excelente precio +
4. Costo imbatible

Blue Ocean Strategy, W. C. Kim & R. Mauborgne, 2005.

Paso 1: Identificar las líneas de negocio y los competidores

¿Cuáles son los negocios, líneas de negocio o grupos de compradores diferentes (segmentos) que atiende la empresa? ¿Cuáles son los principales competidores y cómo son desde la perspectiva del comprador?

Paso 2: Identificar los Factores Clave del Negocio

¿Cuáles son los factores relevantes que hacen que una empresa sea exitosa en el mercado? ¿Cuáles son los factores actuales que son importantes para el comprador? Un factor es relevante para el comprador en términos de precio y utilidad.

Paso 3: Resumir Situación Actual en el Lienzo Estratégico

Mapear nuestra “curva de valor”, o sea nuestra posición en relación a cada uno de los factores en relación a los competidores en el Lienzo Estratégico (“As Is” Strategy Canvas)

Paso 4: Crear un mapa de Utilidad del Comprador

El mapa de utilidad del comprador ayuda a examinar esta cuestión desde la perspectiva correcta. Todas las empresas pueden tirar palancas para ofrecer una utilidad excepcional a los compradores, así como los compradores pueden tener diversas experiencias con un producto o servicio.

Paso 5: Identificar a los “no clientes”

De estos, identificar cuales podemos abordar y lo que se requiere para hacerlo.

Paso 6: Evaluar las 6 vías para crear nuevos mercados

Al mirar a través de estos límites convencionales, se puede comprender mejor qué factores se deben eliminar, reducir, aumentar o crear en la oferta para reconstruir los límites del mercado.

Paso 7: Factores a eliminar, reducir, aumentar o crear

Identificar los factores que se deben eliminar, reducir, aumentar o crear en la oferta e identificar las acciones que debemos tomar o los elementos que debemos de cambiar en la empresa para poder hacerlo.

Paso 8: Mapear la Nueva Curva de Valor

Mapear la Curva de Valor Actual y la Nueva Curva de valor, identificando los factores que se deben eliminar, reducir, aumentar o crear en la oferta para reconstruir los límites del mercado.

Paso 9: Identificar acciones y obstáculos

Para cada factor a modificar, debemos identificar como los vamos a modificar y cuales son los obstáculos vamos a enfrentar para su adopción y que vamos a hacer para vencerlos

Paso 10: Verificar la viabilidad de un océano azul

Por último, debemos evaluar la viabilidad de generar el océano azul haciendo una serie de preguntas

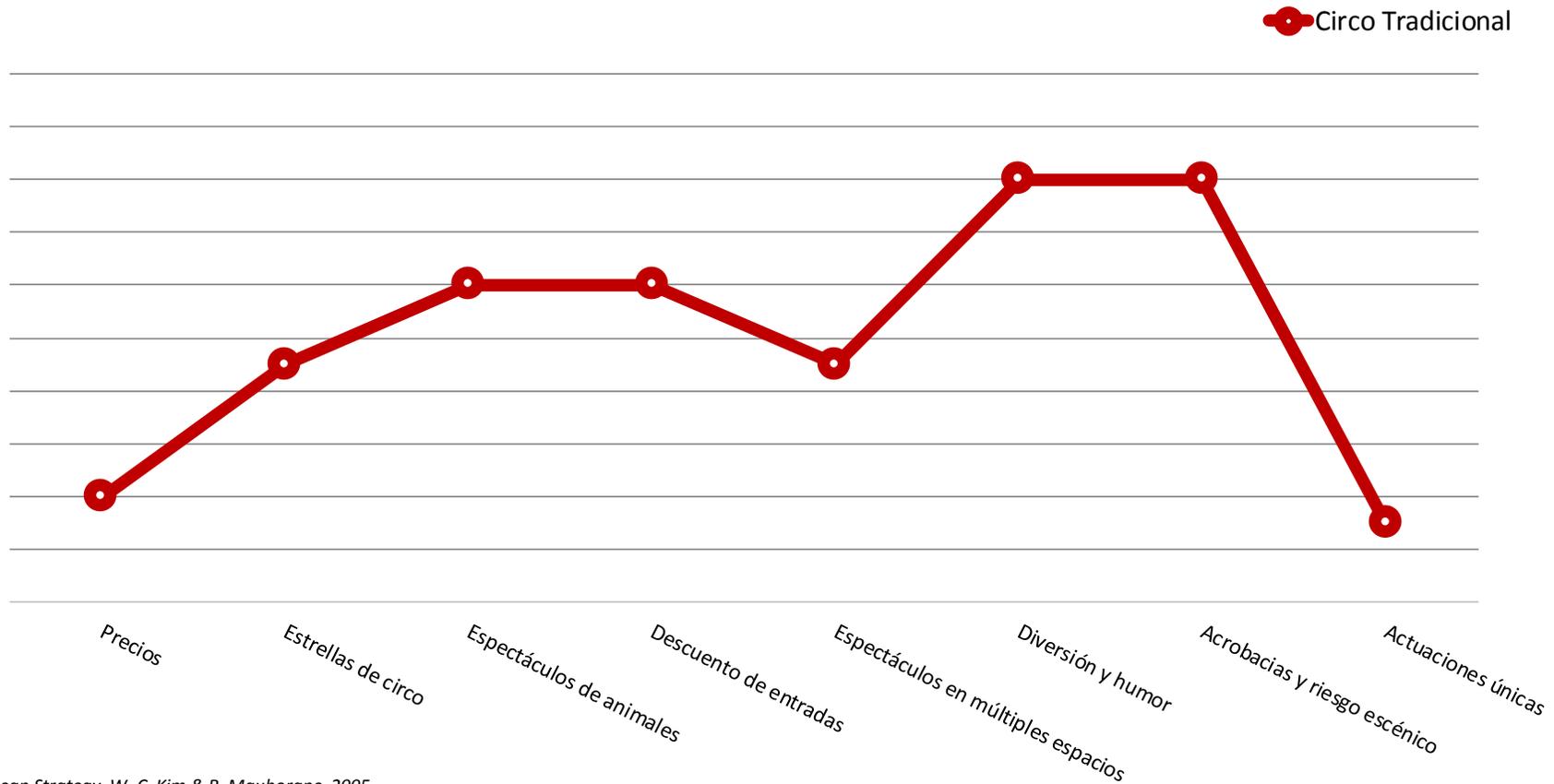
Ejemplo:

CIRQUE DU SOLEIL®



Blue Ocean Strategy, W. C. Kim & R. Mauborgne, 2005.

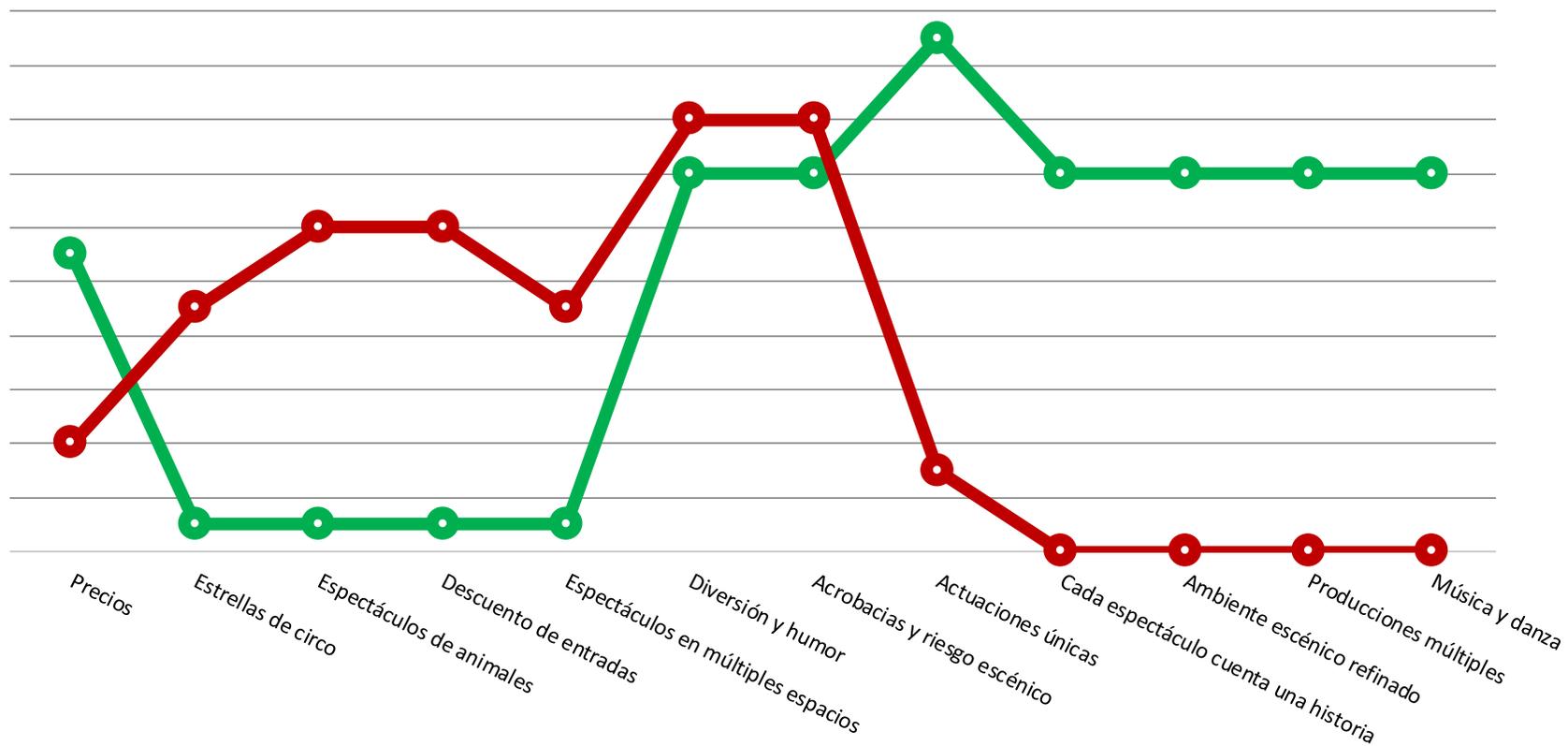
El negocio del circo tradicional es un negocio de baja rentabilidad y de escasa diferenciación entre competidores



Blue Ocean Strategy, W. C. Kim & R. Mauborgne, 2005.

Ajustando los factores, logro generar una propuesta atractiva para clientes y no clientes del circo tradicional.

● Cirque du Soleil ● Circo Tradicional



Blue Ocean Strategy, W. C. Kim & R. Mauborgne, 2005.

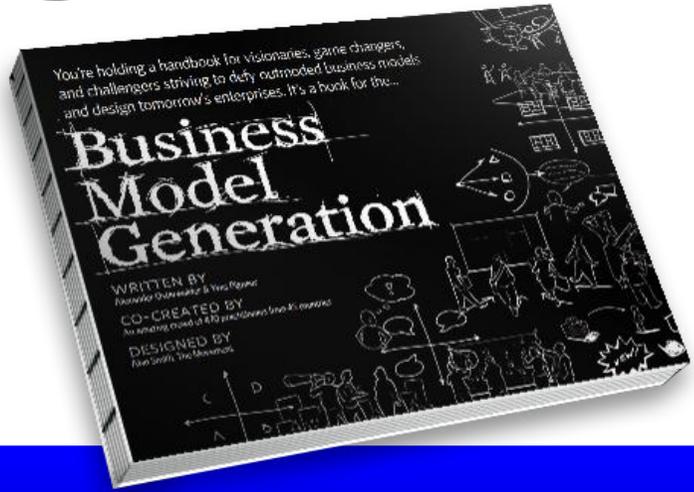
Cirque du Soleil logró un rápido crecimiento y rentabilidad en una industria en declive y baja rentabilidad

- Cada programa, como una obra de teatro, tiene su propia línea temática e historia.
- Esto permite a los clientes regresar a ver los espectáculos del circo más frecuentemente.
- También acabó con el tradicional precio alto y los vendedores de concesiones, reduciendo los costos.
- Cirque du Soleil efectivamente combinó lo mejor del circo y el teatro, eliminando todo lo demás
- Esto les permitió alcanzar la diferenciación y el bajo costo.

Blue Ocean Strategy, W. C. Kim & R. Mauborgne, 2005.



Modelos de Negocios



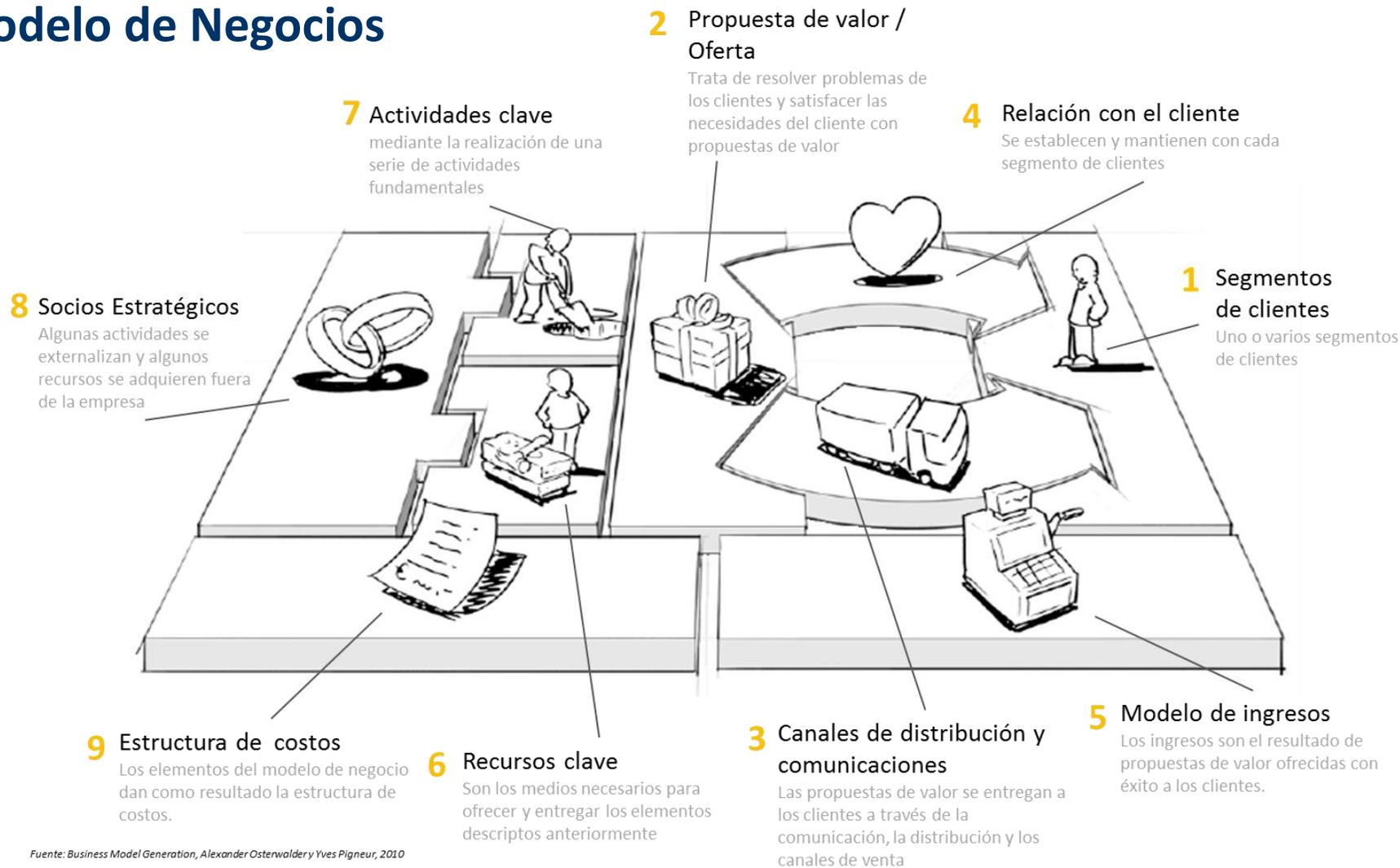
¿Cómo generar un Modelo de Negocios?



Herramienta: Lienzo de Modelo de Negocios



Modelo de Negocios



Fuente: Business Model Generation, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2010

Segmentos de clientes

¿A quiénes les estoy creando valor?

¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?



Fuente: Business Model Generation, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2010

Propuesta de Valor / Oferta

¿Que valor entregamos al cliente?

¿Qué necesidades estamos satisfaciendo? ¿Qué problema ayudamos a resolver?

¿Qué paquetes de producto/servicio estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?



Fuente: Business Model Generation, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2010

Canales de Distribución y Comunicación

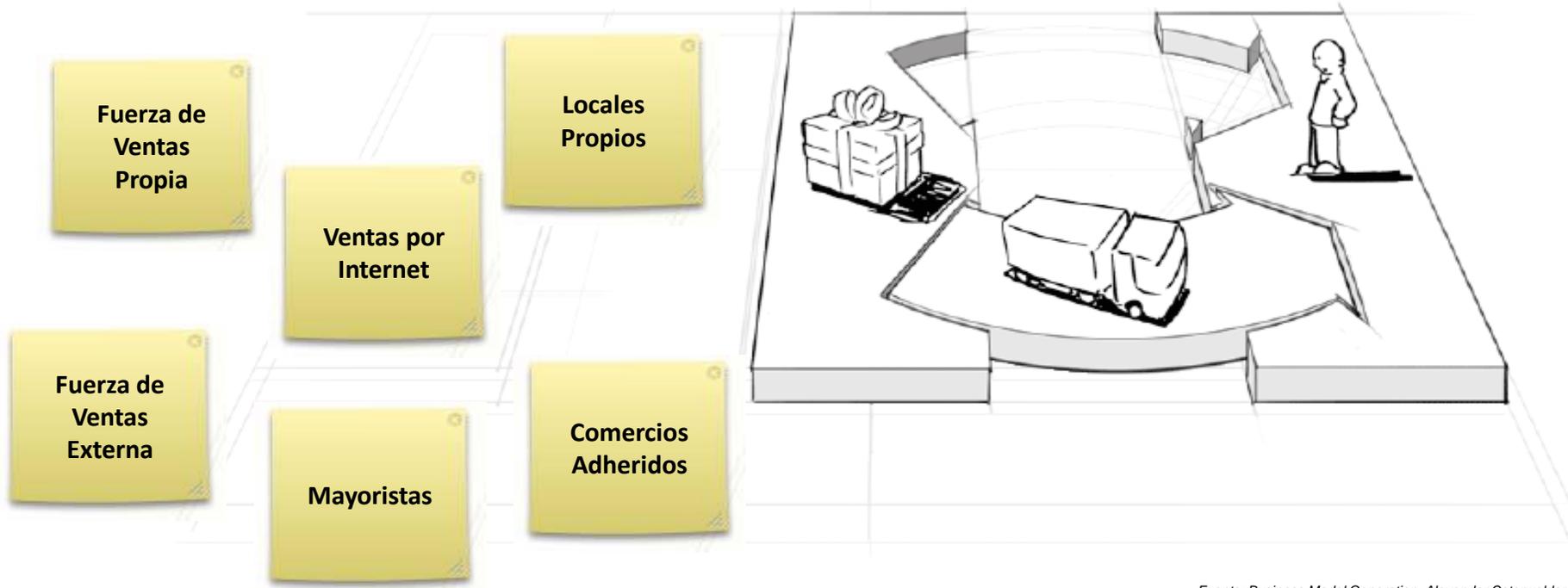
¿A través de qué canales estamos llegando a nuestros segmentos de clientes?

¿A través de qué canales quieren nuestros clientes que accedamos a ellos?

¿Qué otros canales podríamos utilizar?

¿Cómo se integran nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles más rentables?

¿Cómo podemos integrarlos a la rutina de nuestros clientes?



Fuente: Business Model Generation, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2010

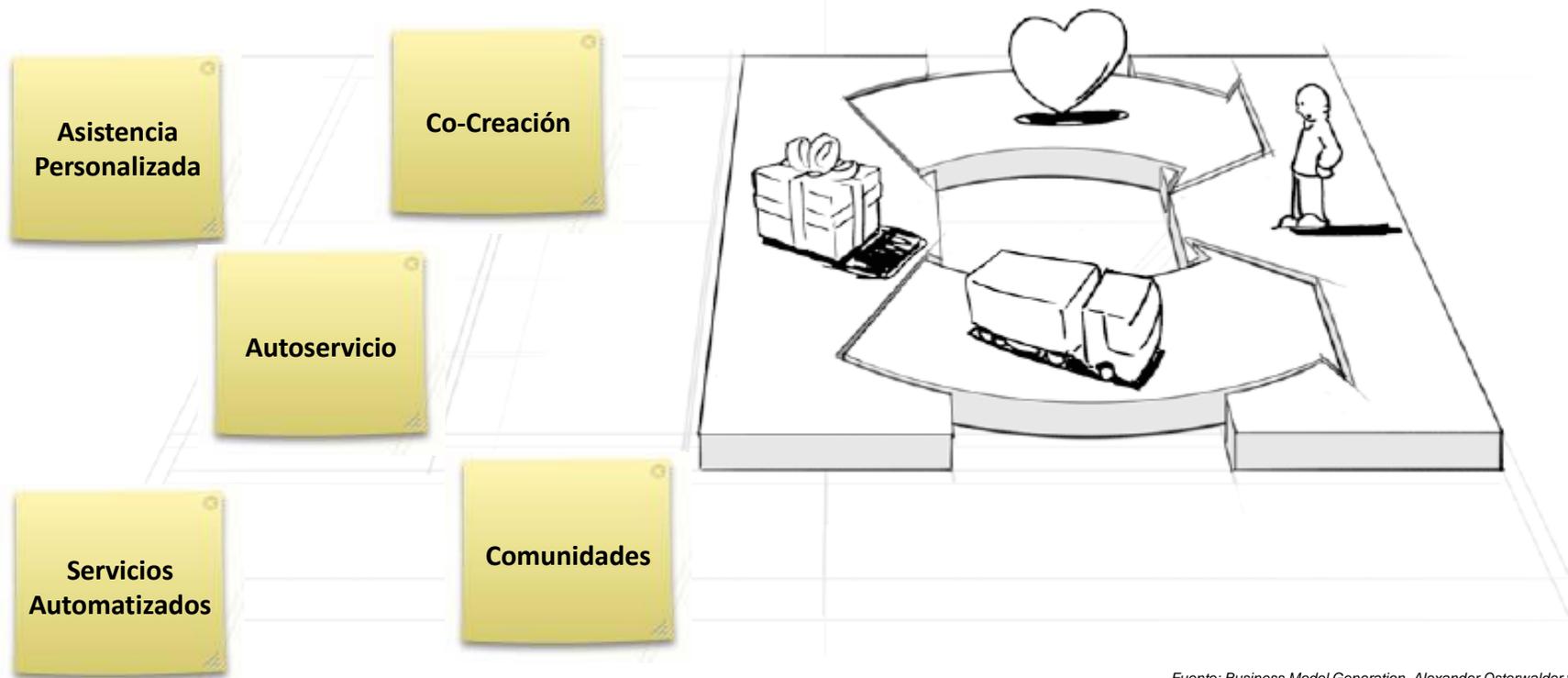
Relación con el Cliente

¿Qué tipo de relaciones construimos con nuestros clientes?

¿Qué relaciones hemos establecido?

¿Cuánto nos cuestan?

¿Cómo se integran en el modelo de negocio establecido?



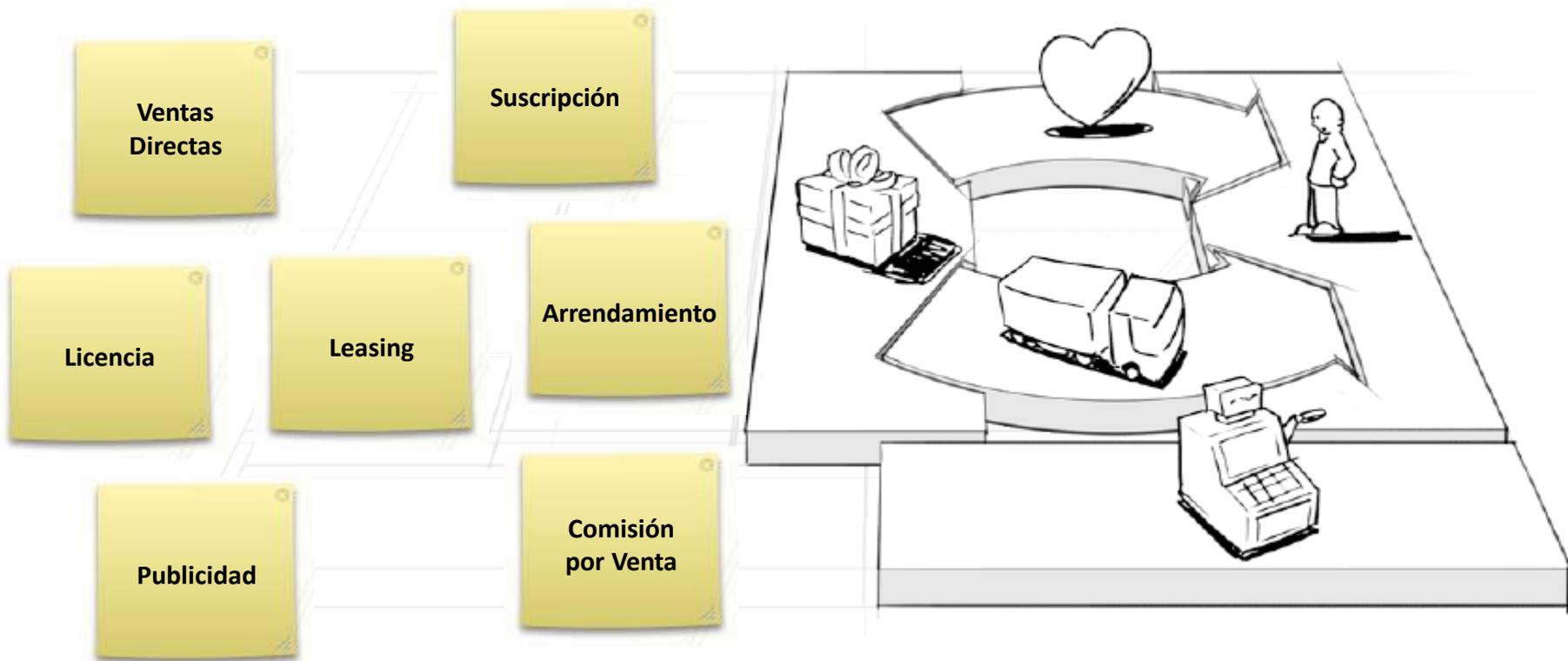
Fuente: Business Model Generation, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2010

Modelo de Ingresos

¿Por qué valor generado estarán pagando mis clientes?

¿Con qué frecuencia y montos?

¿Cómo prefieren pagar?

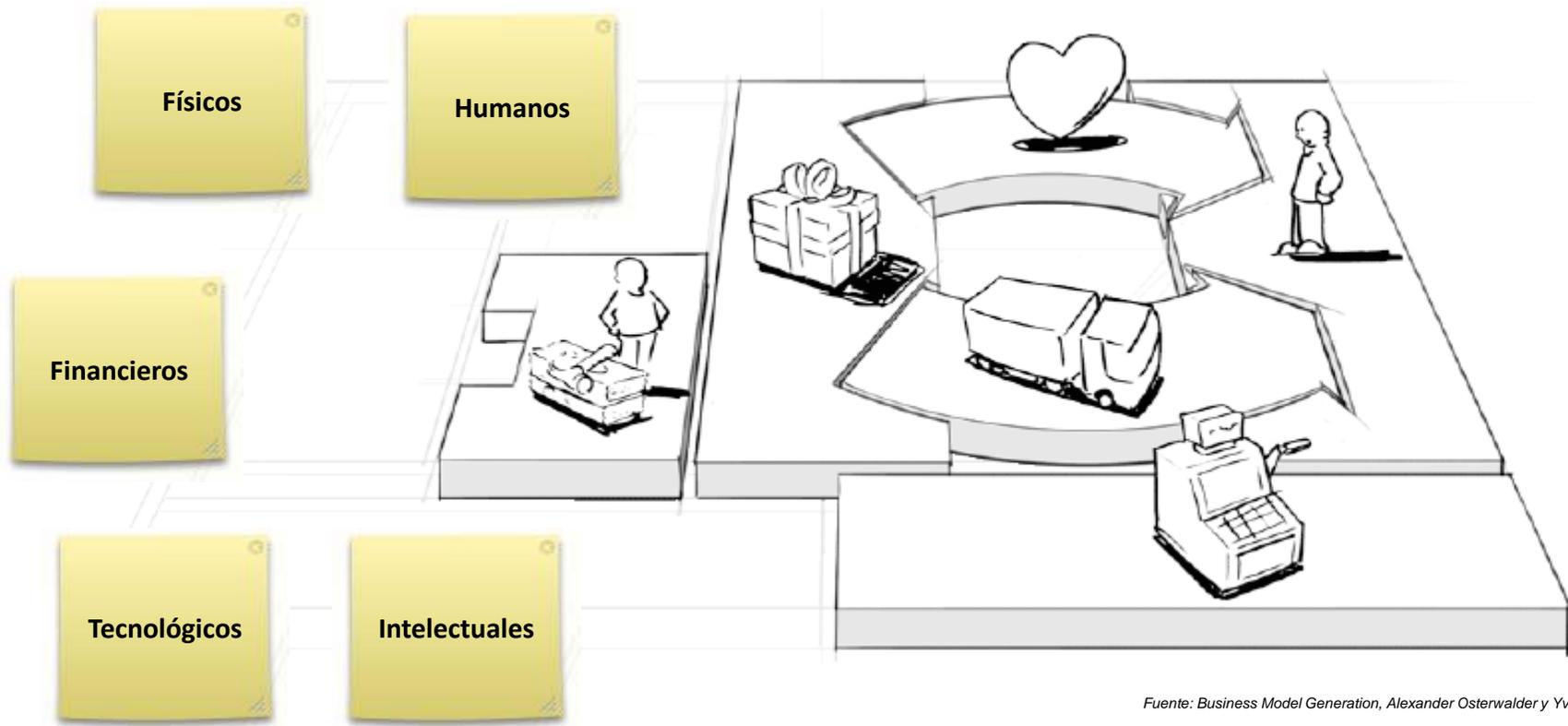


Recursos Clave

¿Qué recursos y capacidades requiere ... mi propuesta de valor?

... mis canales? ... las relaciones con mis clientes?

... mi modelo de ingresos?



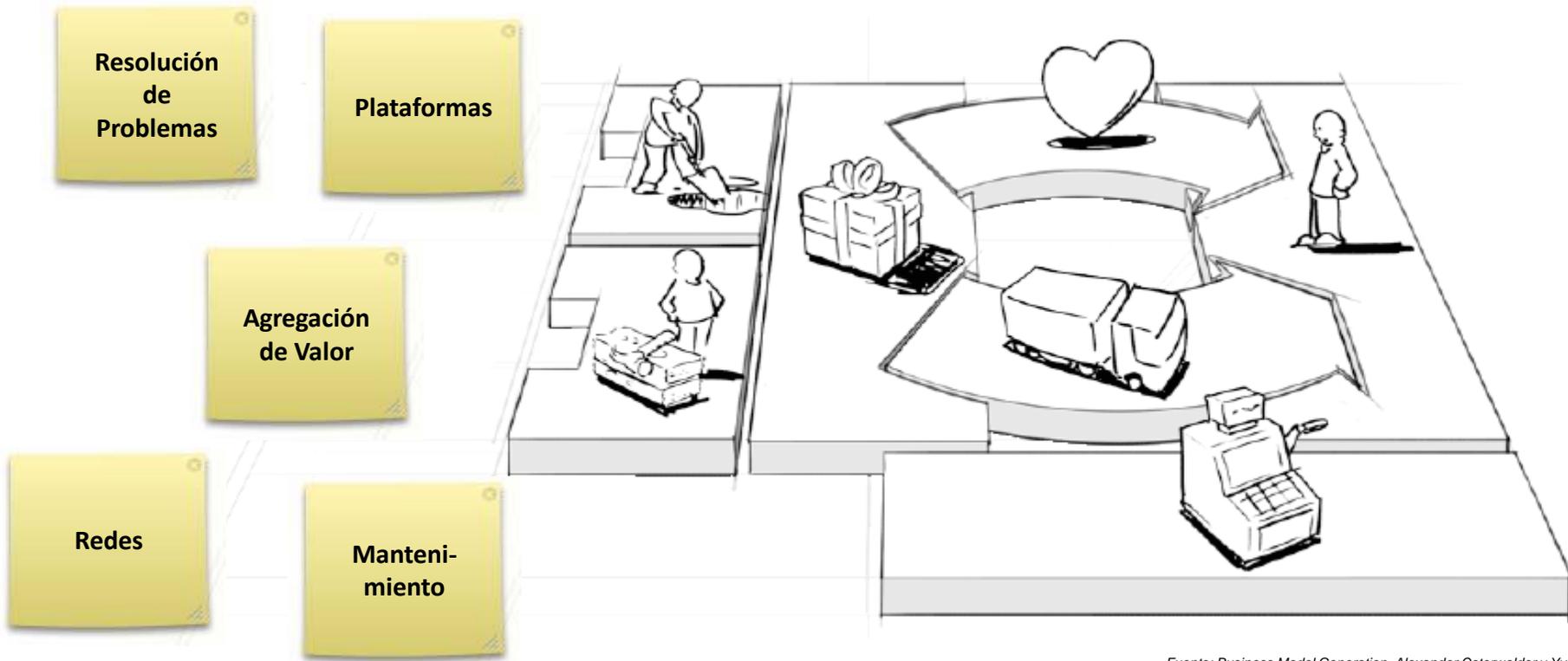
Fuente: Business Model Generation, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2010

Actividades Clave

¿Qué actividades clave requiere mi propuesta de valor?

... mis canales? ... las relaciones con mis clientes?

... mi modelo de ingresos?



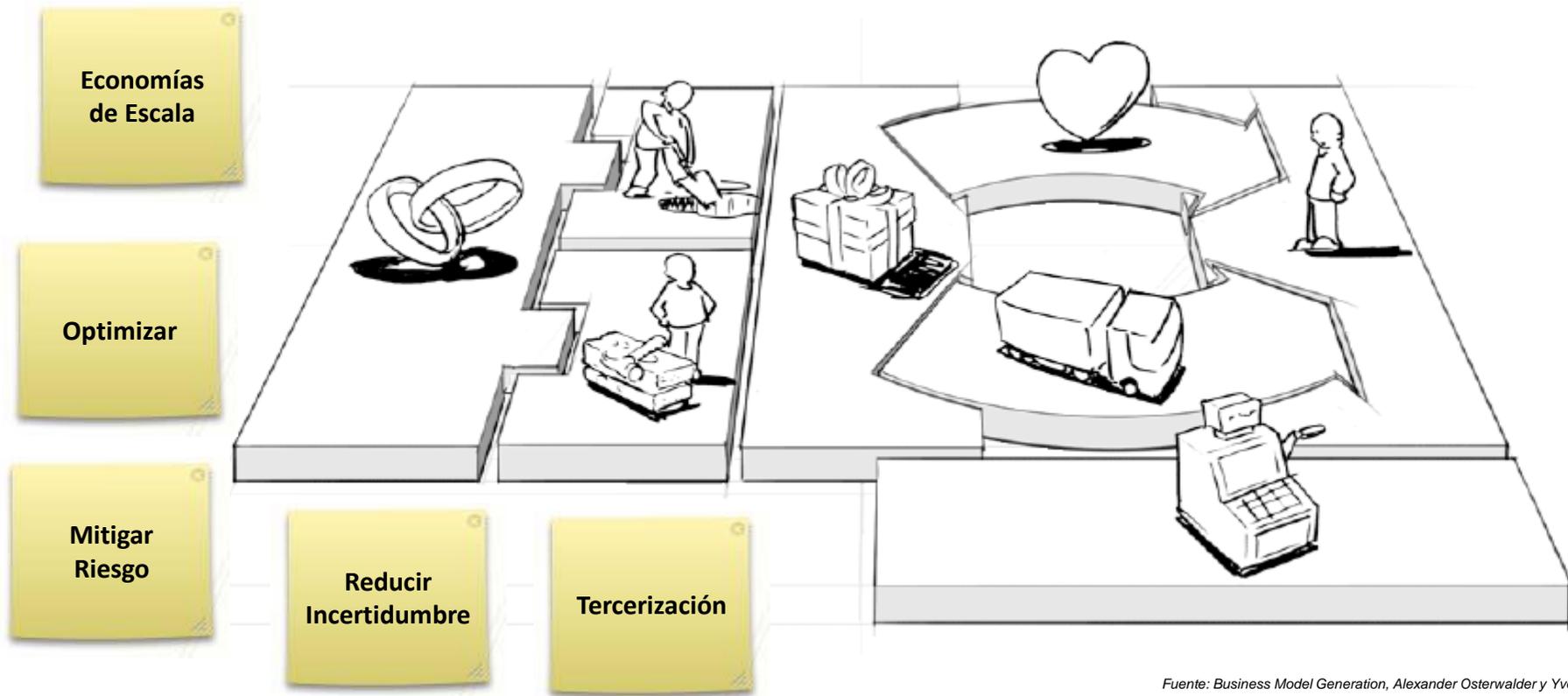
Fuente: Business Model Generation, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2010

Socios Estratégicos

¿Quiénes son nuestros aliados y proveedores clave?

¿Qué recursos clave nos entregan?

¿Qué actividades clave realizan?



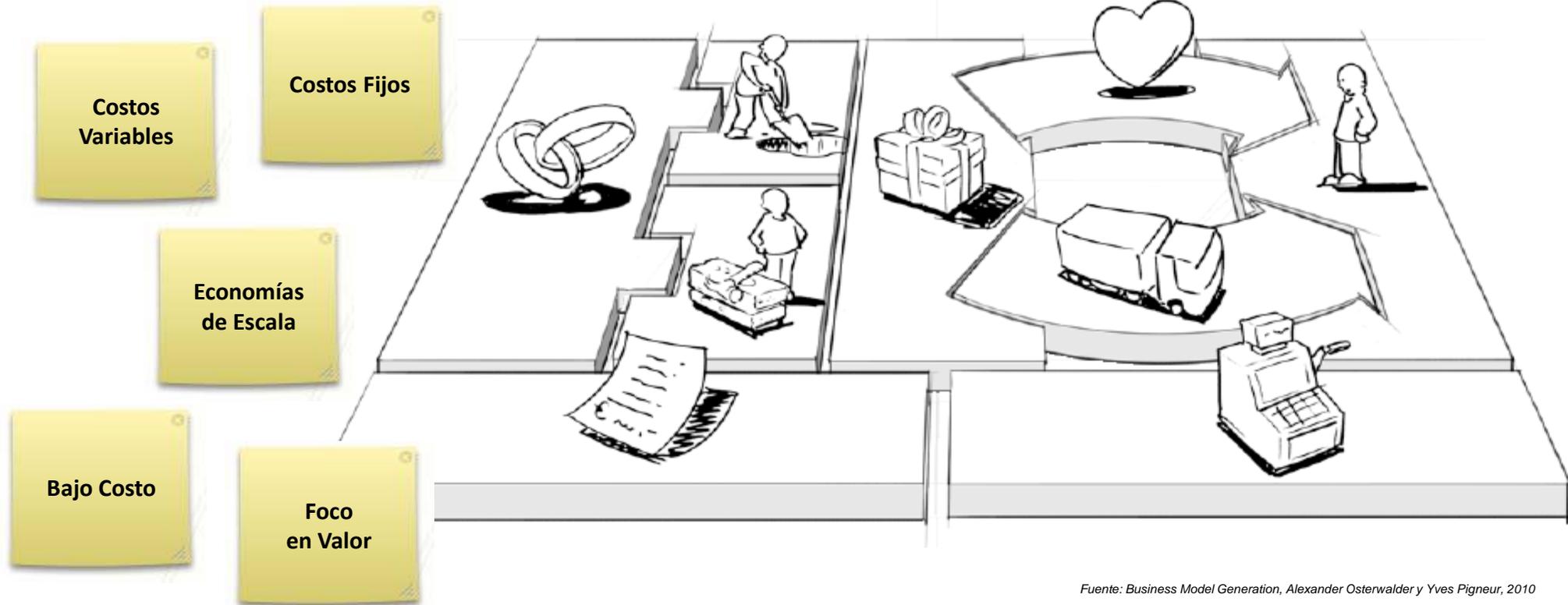
Fuente: Business Model Generation, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2010

Estructura de Costos

¿Qué costos tiene asociado implantar este modelo?

¿Qué recursos clave son los más costosos?

¿Qué actividades clave son las más costosas?



Fuente: Business Model Generation, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2010

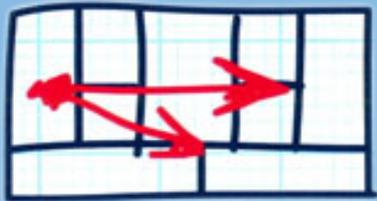


Fuente: Business Model Generation, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2010



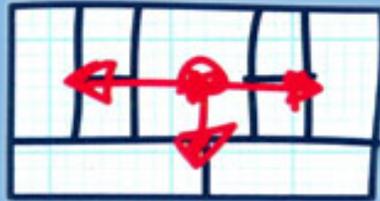
Fuente: Business Model Generation, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2010

Ideas para crear un modelo de negocio innovador pueden partir desde cualquiera de los 9 bloques de construcción.



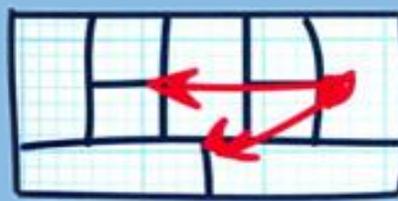
A partir de los recursos

1



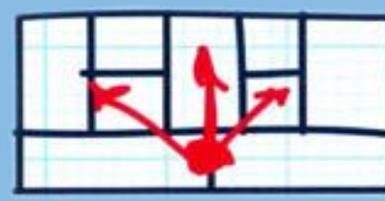
A partir de la oferta

2



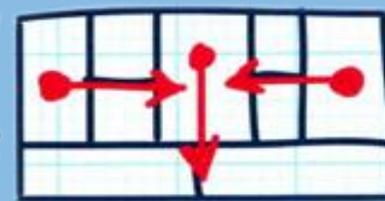
A partir de las necesidades del cliente

3



A partir de las finanzas.

4



A partir de múltiples epicentros

5

Sin embargo, se puede ver claramente 5 epicentros de partida que algunas empresas han utilizado para diseñar sus modelos.

- A partir de los recursos
- A partir de la oferta
- A partir del cliente
- A partir de las finanzas
- A partir de múltiples epicentros

Fuente: *Business Model Generation*, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2010

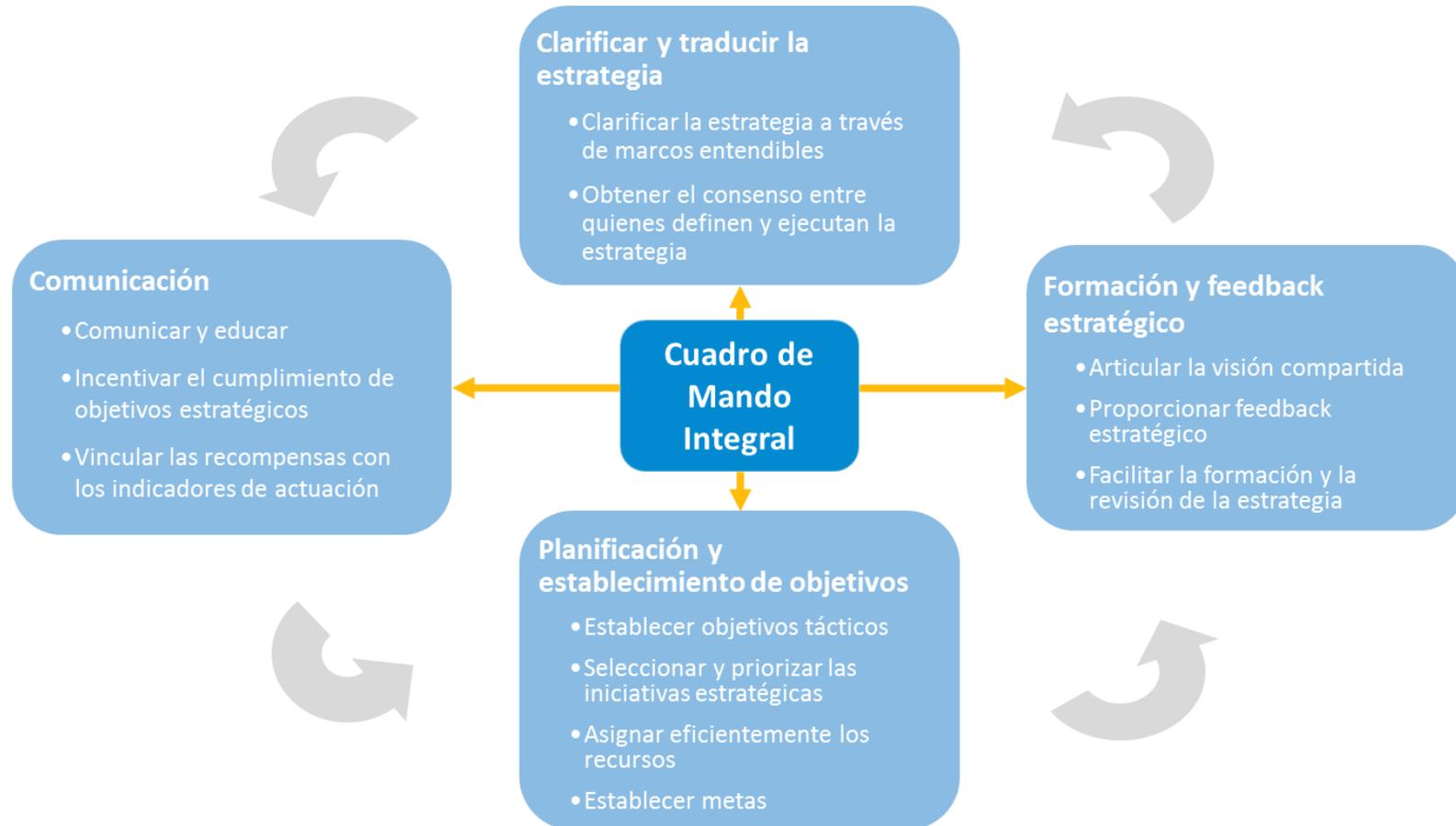


Cuadro de Mando Integral

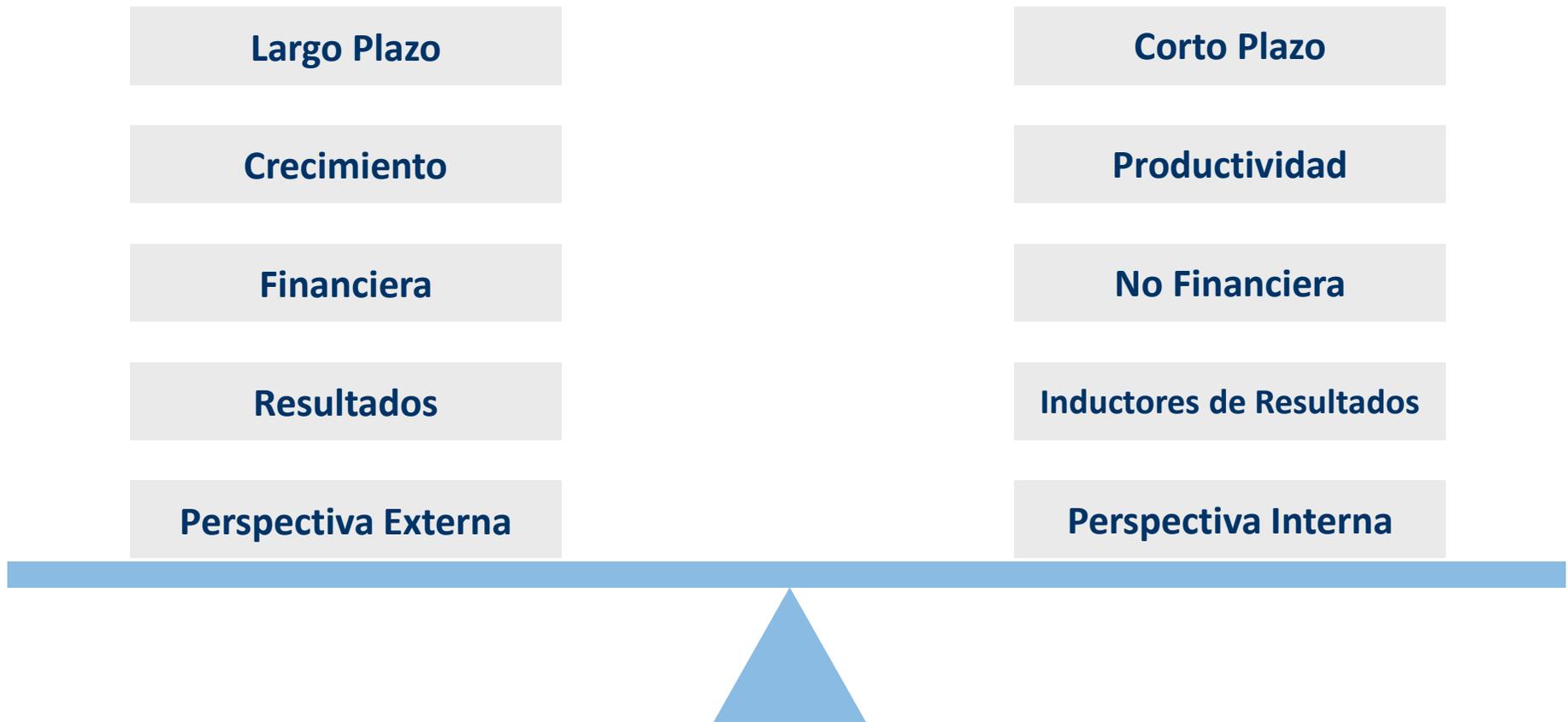
La concepto del “Balanced Scorecard” o Cuadro de Mando fue creado en 1992 por Kaplan y Norton y ha venido evolucionado.



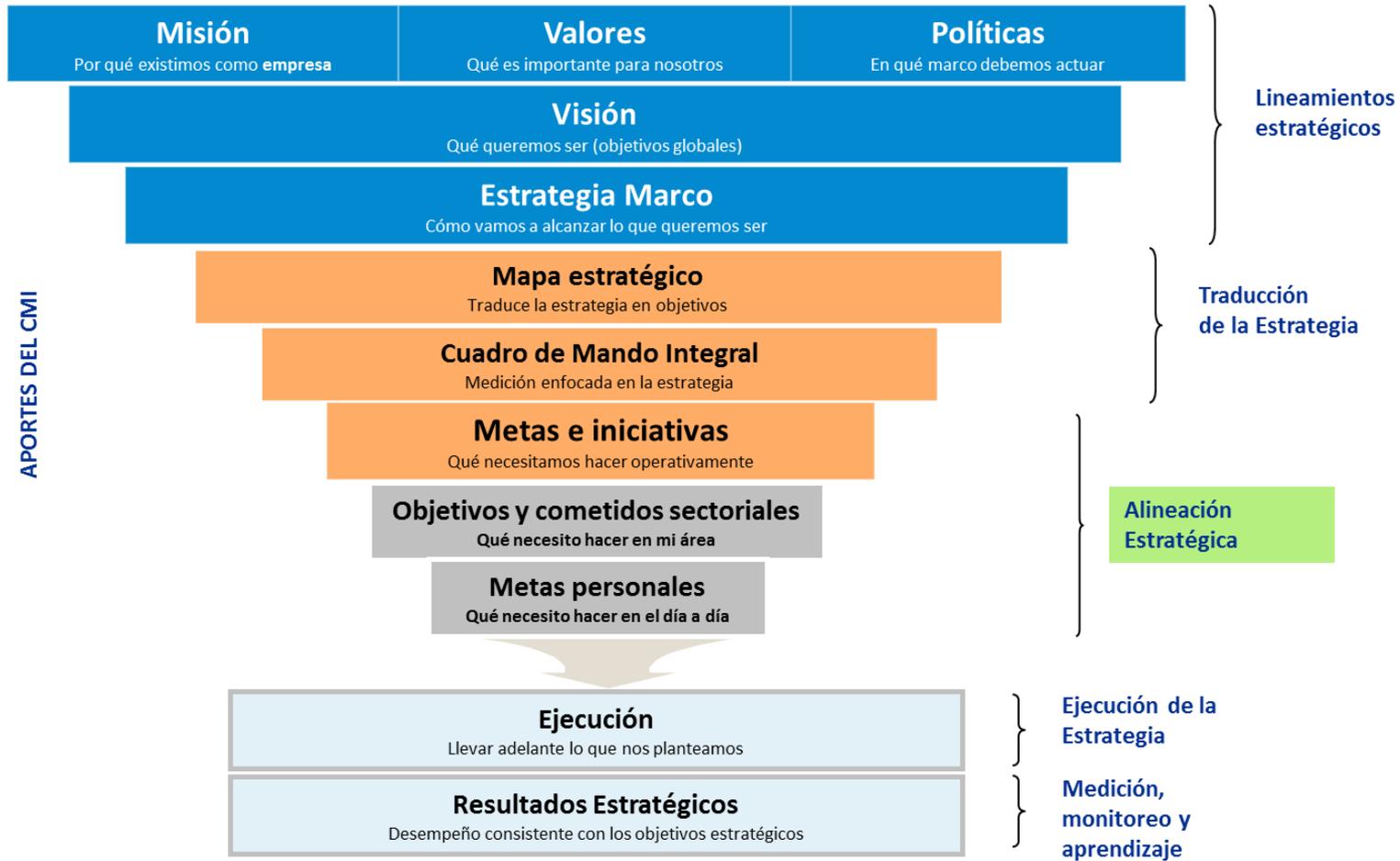
Define procesos de gestión específicos para la traducción, comunicación, planificación operativa y aprendizaje estratégico



La herramienta busca brindar una visión equilibrada e integral del negocio y su estrategia.



El CMI es un paso en un proceso que describe cómo se “genera valor” en la empresa



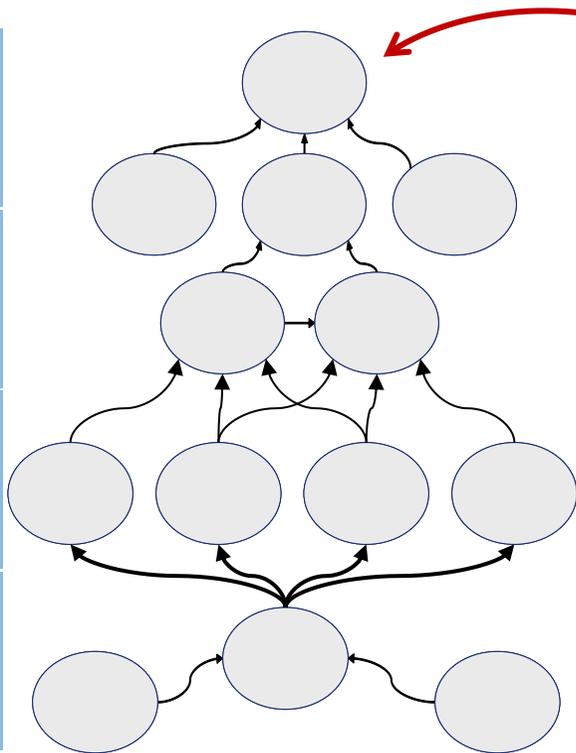
Como toda herramienta, el Cuadro de Mando tiene una terminología básica.

Perspectivas

Mapa Estratégico



Visión integral del negocio



Objetivos

Declaración de lo que la estrategia debe lograr y lo que es crítico para su éxito

Indicadores

La manera en la que el logro de la estrategia se medirá y se le dará seguimiento

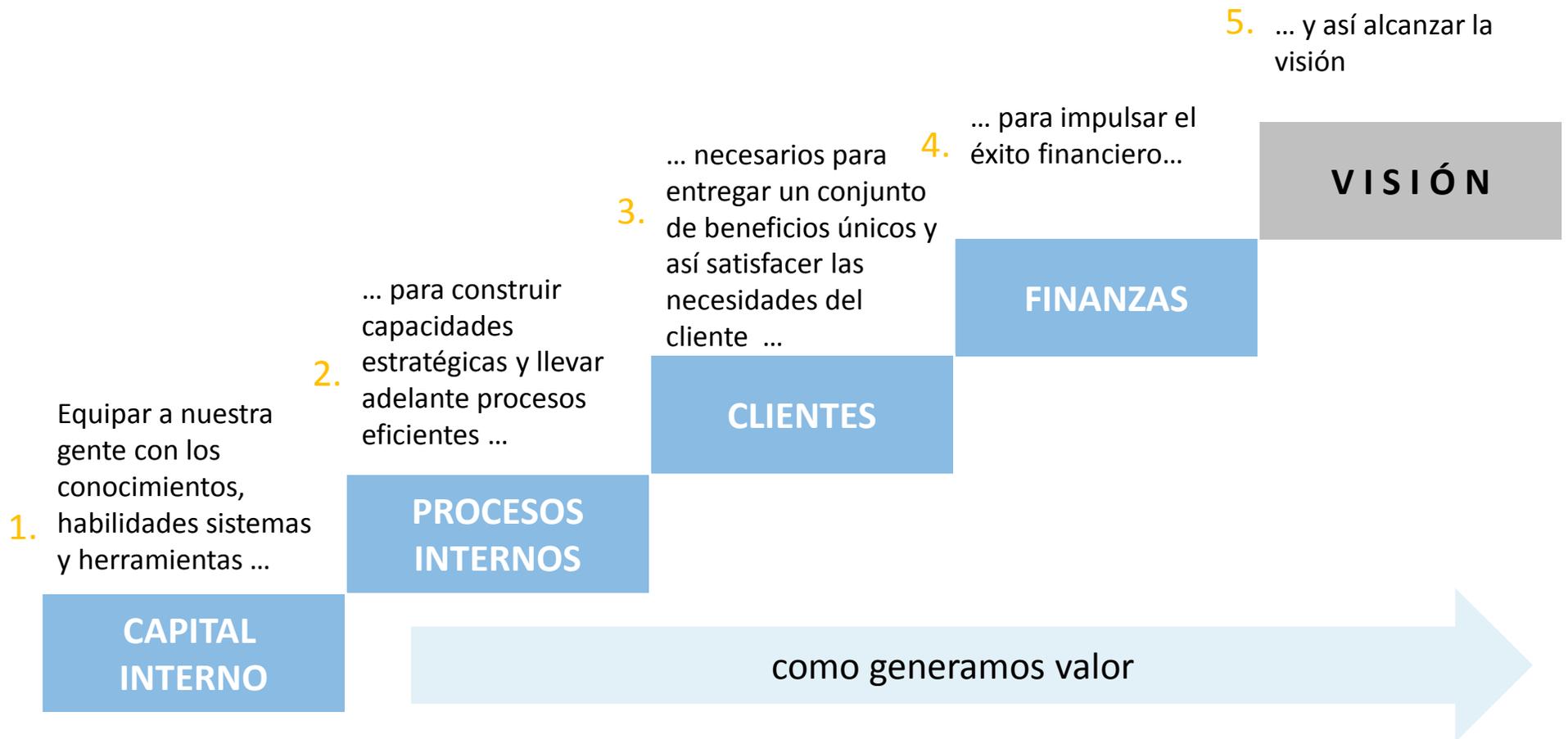
Metas

El nivel de desempeño o tasa de mejora necesaria

Iniciativas

Programas de acciones clave requeridos para alcanzar los objetivos

La lógica detrás de la relación entre las perspectivas del Cuadro de Mando es relativamente sencilla.



Al seleccionar los indicadores del CMI es importante (cont.)

Corto Plazo

- Ganancia por empleado
- Ratio de rotación de inventarios
- % de crecimiento de los resultados netos
- Ratio de utilización de activos fijos

Largo Plazo

- Satisfacción de los empleados
- % de productos defectuosos
- Incremento de la productividad
- Cantidad de nuevos productos lanzados

Financiero

- Resultados después de Impuestos
- Costo por transacción
- Ventas por metro cuadrado
- Ganancias por acción

No Financiero

- Rotación de personal
- Satisfacción del cliente
- Cantidad de nuevos clientes
- % de pedidos entregados dentro del standard

Contenido

¿Dónde estoy parado?

¿Qué es la estrategia?

¿Cómo la defino?

¿Cómo la gestiono?

Estrategia de TI

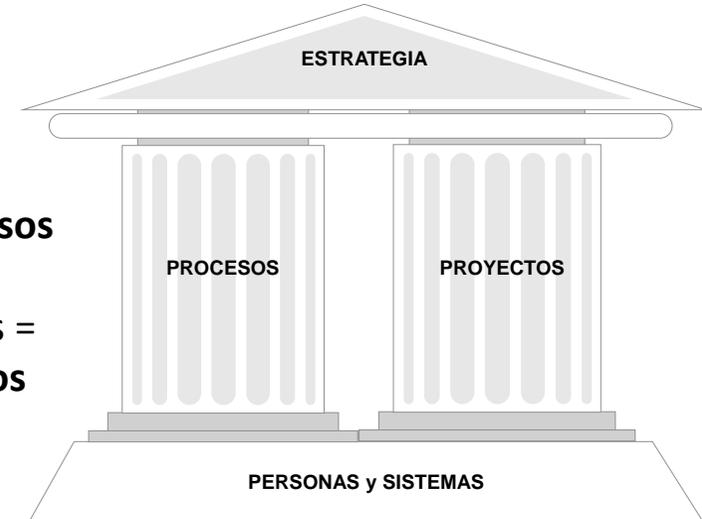
¿Cuál es el mayor desafío? ¿Formular la estrategia o lograr que la misma se ejecute correctamente?

Logro de la Visión = Formulación de la Estrategia + Ejecución de la Estrategia

A través de:

“rutinas” = los **procesos**

Acciones deliberadas =
iniciativas o **proyectos**



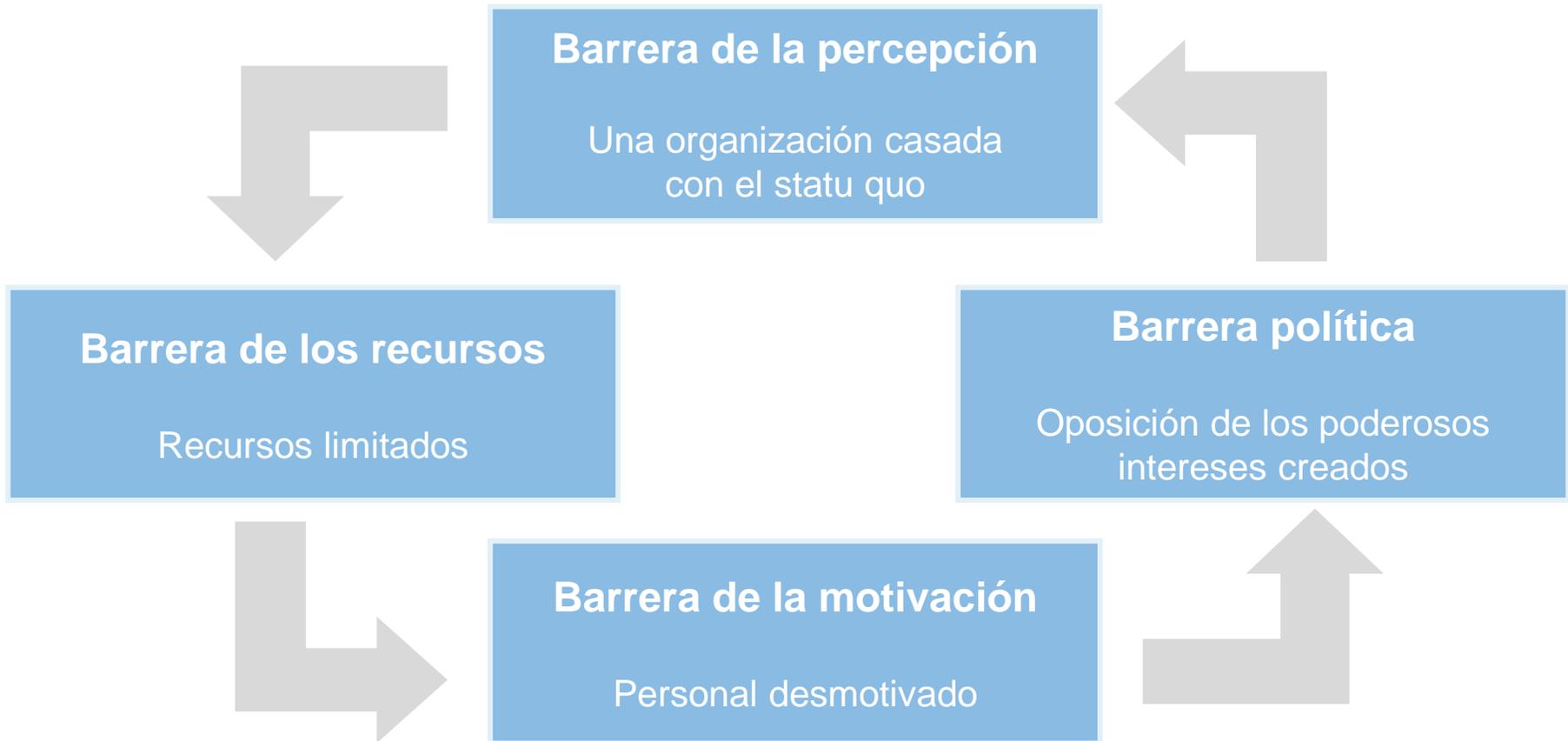
Diversos estudios ponen en evidencia que las grandes iniciativas de cambio y las estrategias de negocio a menudo no alcanzan sus objetivos.

Los proyectos de transformación y las estrategias de negocio enfrentan grandes riesgos:

60-90%
fracasan

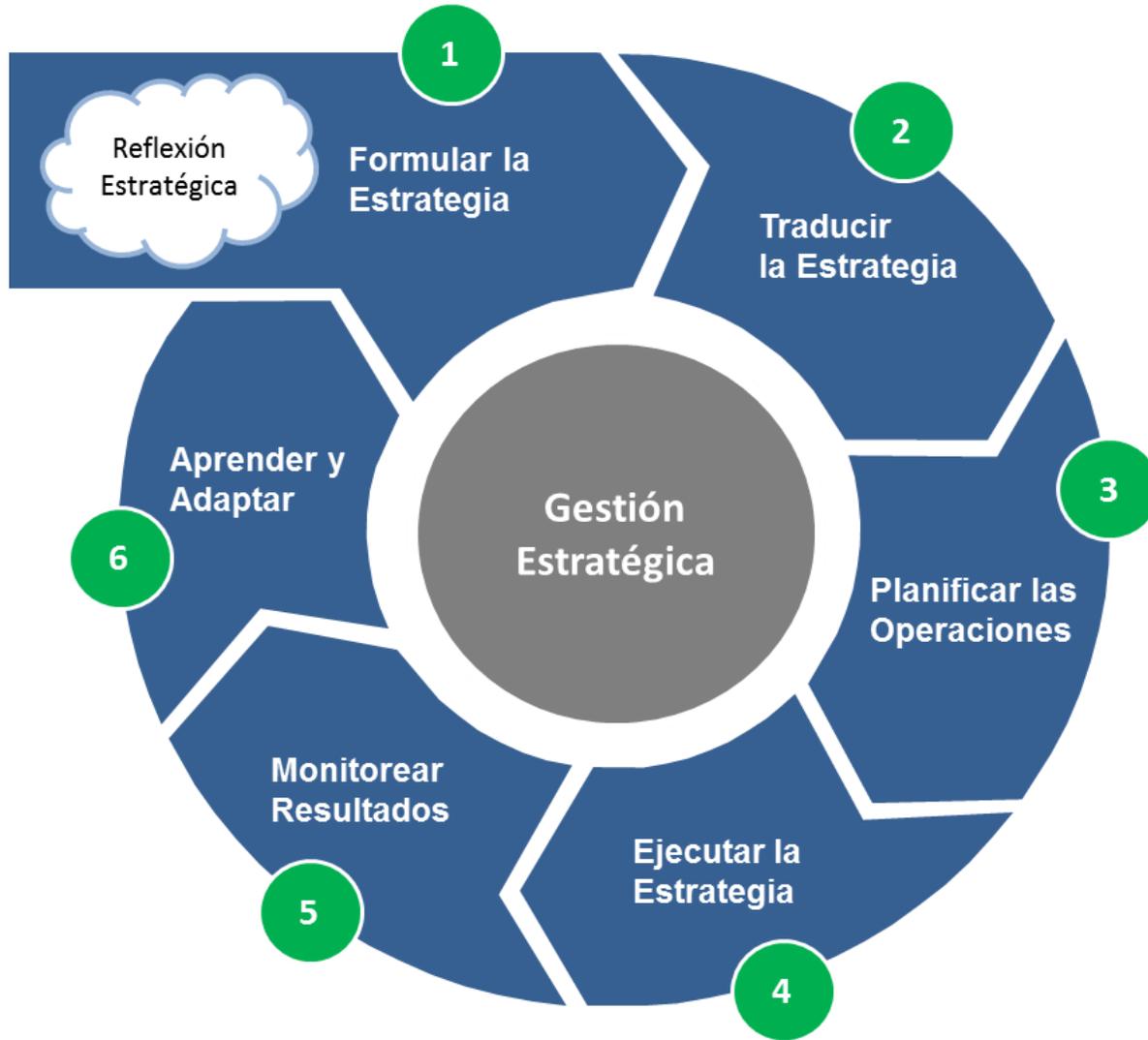
Fuentes: Standish Group, IBM, McKinsey & Co., Harvard Business School

Se han identificado una serie de barreras a la ejecución de la estrategia en las empresas.



También se han identificado cuales son los factores claves del éxito.

- **Liderazgo y participación activa de la Alta Dirección y Mandos Medios.**
- **Una estrategia clara y focalizada, pero a la vez flexible y adaptable.**
- **Monitoreo y medición de resultados y de avances.**
- **Manejo eficaz de la información y fluida comunicación.**
- **Compromiso y “rendición de cuentas” (“accountability”).**
- **Gestión activa del cambio y de las expectativas.**



Contenido

¿Dónde estoy parado?

¿Qué es la estrategia?

¿Cómo la defino?

¿Cómo la gestiono?

Estrategia de TI

Habíamos dicho que en una empresa, hay básicamente tres niveles de estrategia



Tanto la Estrategia de TI como la de Capital Humano, atraviesan estos tres niveles

La empresa cuenta con una Misión y una Visión revisadas?
Están claras las prioridades estratégicas?
Es posible enfocar la acción?

MISIÓN

“...
...”

VISIÓN

“...
...”

FOCOS ESTRATÉGICOS

Valor para el
cliente???

Desarrollo
regional???

Desarrollo de
nuevos negocios???

Productividad de
los activos???

Excelencia
operacional???



... podemos ver que el rol de los Sistemas de Información ya no es el que históricamente han tenido, dar apoyo, sino el de respaldar activamente cada uno de dichos elementos estratégicos

Si reconocemos a los Sistemas de Información como factor fundamental para atender cada una de las prioridades estratégicas, es necesario reconocer al sector que los administra como un “socio estratégico del negocio”, en contraposición a su rol histórico de “prestador de servicios de apoyo”.

¿Qué implica?

- 1. Definir una Misión para el sector que administra las TI en la organización**
- 2. Determinar los Cometidos que implica esa Misión**
- 3. Definir la Visión y los objetivos estratégicos del sector**
- 4. Revisar y redefinir los procesos en los que participa y de qué forma**
- 5. Identificar y analizar los asuntos críticos relacionados con los Sistemas de Información**
- 6. Definir una estrategia de abordaje de los asuntos críticos (PETI)**

1 – Definir una Misión para el sector que administra las Tecnologías de la Información

En este nuevo marco, debemos pensar en una Misión para tal sector que represente claramente cuál es su responsabilidad en el modelo operativo y de negocios de la empresa.

Un par de ejemplos:

“Nuestro compromiso es generar valor para la empresa, proponiendo e integrando soluciones tecnológicas flexibles, creativas e innovadoras que permitan el mejoramiento de los procesos de negocios, con resultados tangibles y medibles, garantizando la mitigación de sus riesgos y la optimización de sus costos, respaldados en personal altamente comprometido y calificado.”

“Generar valor, proporcionando a la Empresa, clientes y socios estratégicos, soluciones de tecnología de la información y la comunicación confiables, eficientes e innovadoras que contribuyan eficazmente al desarrollo de los procesos del negocio”

2 – Determinar los Cometidos que implica esa Misión

Es recomendable desglosar la Misión en una serie de Cometidos...

Algunos ejemplos:

- Asegurar la disponibilidad de información eficaz, eficiente, confiable, oportuna e integral.
- Participar activamente de la gestión estratégica de la empresa.
- Proveer la plataforma necesaria y colaborar en el fomento de la gestión del conocimiento organizacional.
- Gestionar estrategias para el mejoramiento continuo y sostenible de la calidad de los servicios de TI.
- Promover y desarrollar mejores prácticas de TI bajo un enfoque de “Generación de valor” y oportunidad para el cambio del negocio.
- Fomentar canales de comunicación claros y eficientes con los usuarios de las TI.
- Administrar el talento humano relacionado con las TI
- Brindar asesoramiento técnico a todas las áreas de la organización.
- Controlar los recursos de TI así como generar requerimientos de recursos nuevos.
- Fomentar la motivación y la capacitación de los recursos humanos de TI.

3 – Definir la Visión y Objetivos Estratégicos del sector

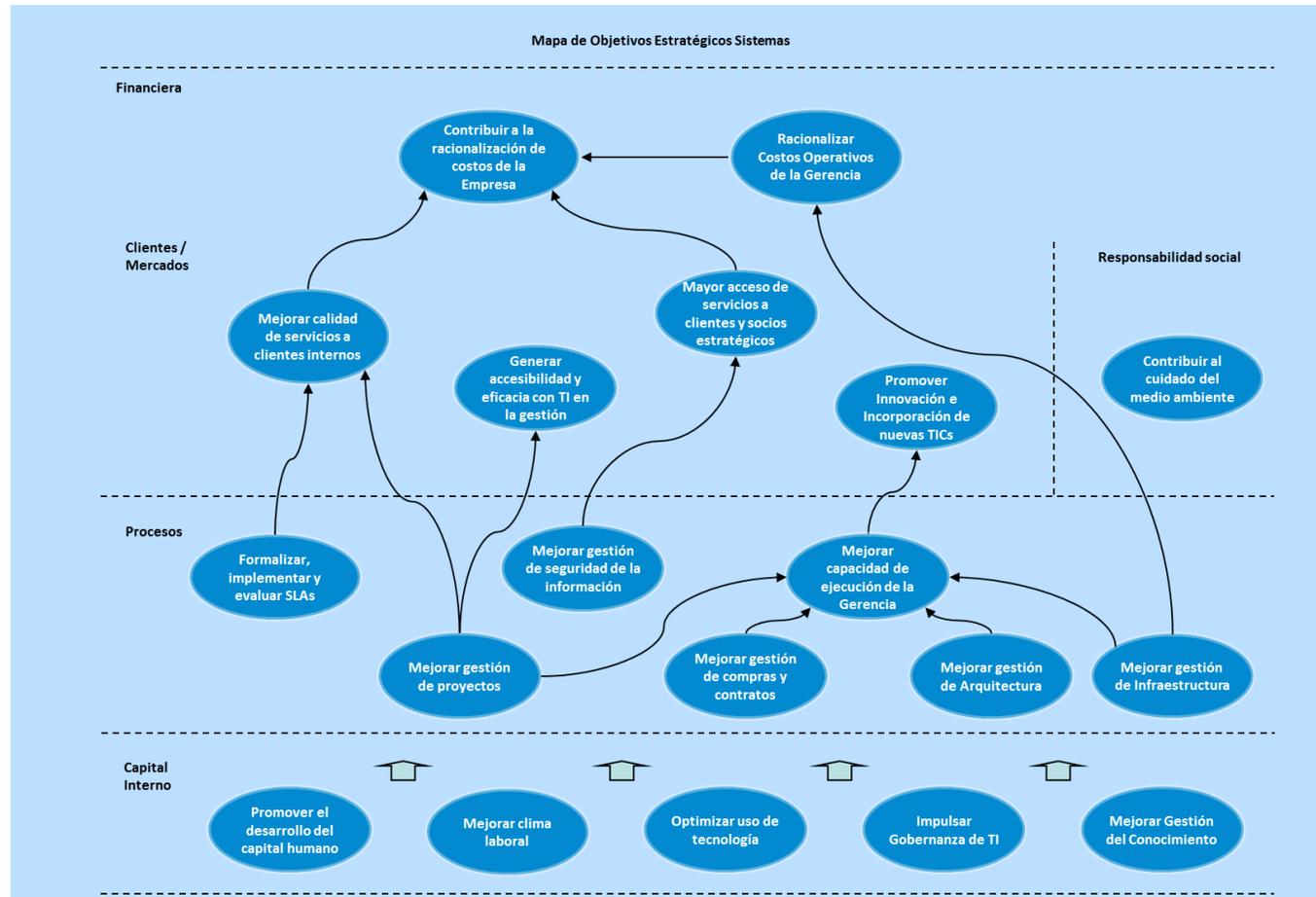
El sector debe asumir su rol de socio estratégico, planteándose una Visión ambiciosa que lo comprometa con la organización.

Un par de ejemplos:

“Ser reconocidos como socios estratégicos, logrando apalancar el éxito de los negocios y brindando soluciones tecnológicas integrales y oportunas, que proporcionen operaciones confiables y seguras.”

“Participar activamente en la gestión estratégica de la Empresa.”

Contemplando la Visión y los focos de la estrategia corporativa, TI debe entender y definir cuáles son sus propios Objetivos Estratégicos...



4 – Identificar y analizar los aspectos críticos relacionados con los Sistemas de Información

Cuales son los aspectos críticos que podrían atentar contra el cumplimiento de los objetivos del sector. Estos pueden identificarse a partir de una serie de actividades de relevamiento tradicionales...

- entrevistas a responsables e involucrados
- scouting de aplicaciones y activos de información
- recorridas por la organización, observación directa
- visitas y/o consultas a organizaciones vinculadas
- benchmarking

... donde el foco estará puesto en comprender...

- **la calidad de la información que se maneja,**
- **la calidad de los procesos mediante los cuales se obtienen datos y se convierten en información,**
- **la capacidad de la organización para explotar el conjunto de funcionalidades que presentan los sistemas de soporte actuales**
- **el nivel de conformidad con los sistemas de soporte tecnológico,**
- **el nivel de conformidad con el servicio proporcionado por el área Sistemas**

5 – Definir una estrategia de abordaje de los asuntos críticos

Para responder a los Asuntos Críticos, se debe identificar un conjunto de “líneas de acción macro” o Programas, que se traducirán posteriormente en el Plan Estratégico de TI

Por ejemplo:

- Actualización tecnológica (instrumentación, soft)
- Adecuación de infraestructura de TI
- Relacionamiento con el cliente interno (SLAs)
- Revisión y adecuación de procesos de TI y de la empresa
- Fortalecimiento de capacidades de gestión de TI de la empresa
- Fortalecimiento de las capacidades internas del sector

A partir de los focos estratégicos identificamos los objetivos estratégicos del sector, los aspectos críticos que podrían atentar contra su cumplimiento y las potenciales acciones a considerar para atacar esos aspectos críticos.

FOCOS

- Gestión de las relaciones humanas
- Gestión de los costos
- Gestión comercial
- Inversiones
- Política de Alianzas



APECTOS CRÍTICOS

- 1 - ...
- 2 - ...
- 3 - ...
- ...
- n - ...

LINEAS DE ACCIÓN

- 1 - ...
- 2 - ...
- 3 - ...
- ...
- n - ...

Determinar factores de selección y priorización para luego identificar líneas de acción necesarias para darles respuesta...

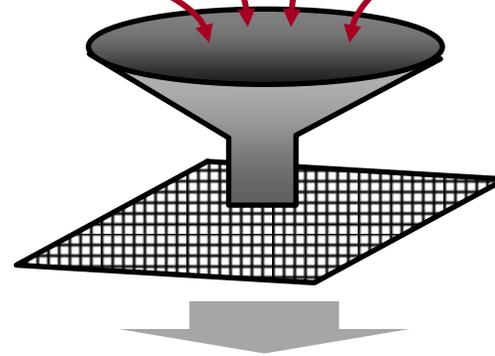
	FACTORES DE PRIORIZACIÓN (Alto, Medio, Bajo)					
Potenciales acciones	" ... "	" ... "	" ... "	" ... "	COMENTARIOS	Plazo de implementación

Las restricciones sobre los recursos marcan la necesidad de desarrollar un proceso de selección de iniciativas estratégicas

Identificar iniciativas



Seleccionar y depurar iniciativas



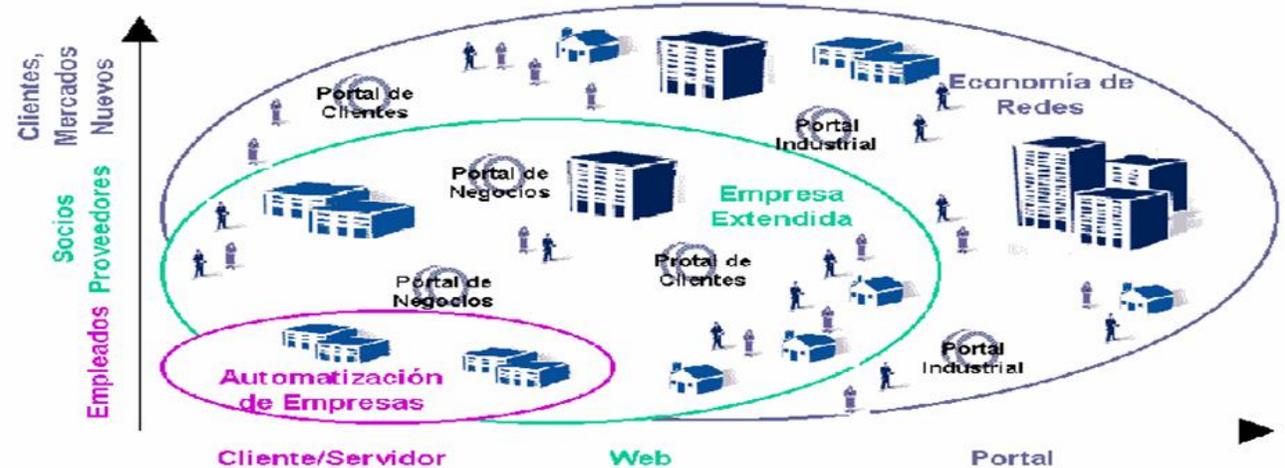
Por su contribución por ejemplo a:

- Aumentar los ingresos
- Racionalizar costos
- Ejecutar inversiones en tiempo y forma
- Mantener el liderazgo de mercado
- Responsabilidad Social
- Orientación al cliente
- Desarrollo de servicios
- Mejora de eficiencia

Y luego de analizados los asuntos críticos profundizaremos en las acciones que darán forma al plan operativo de TI

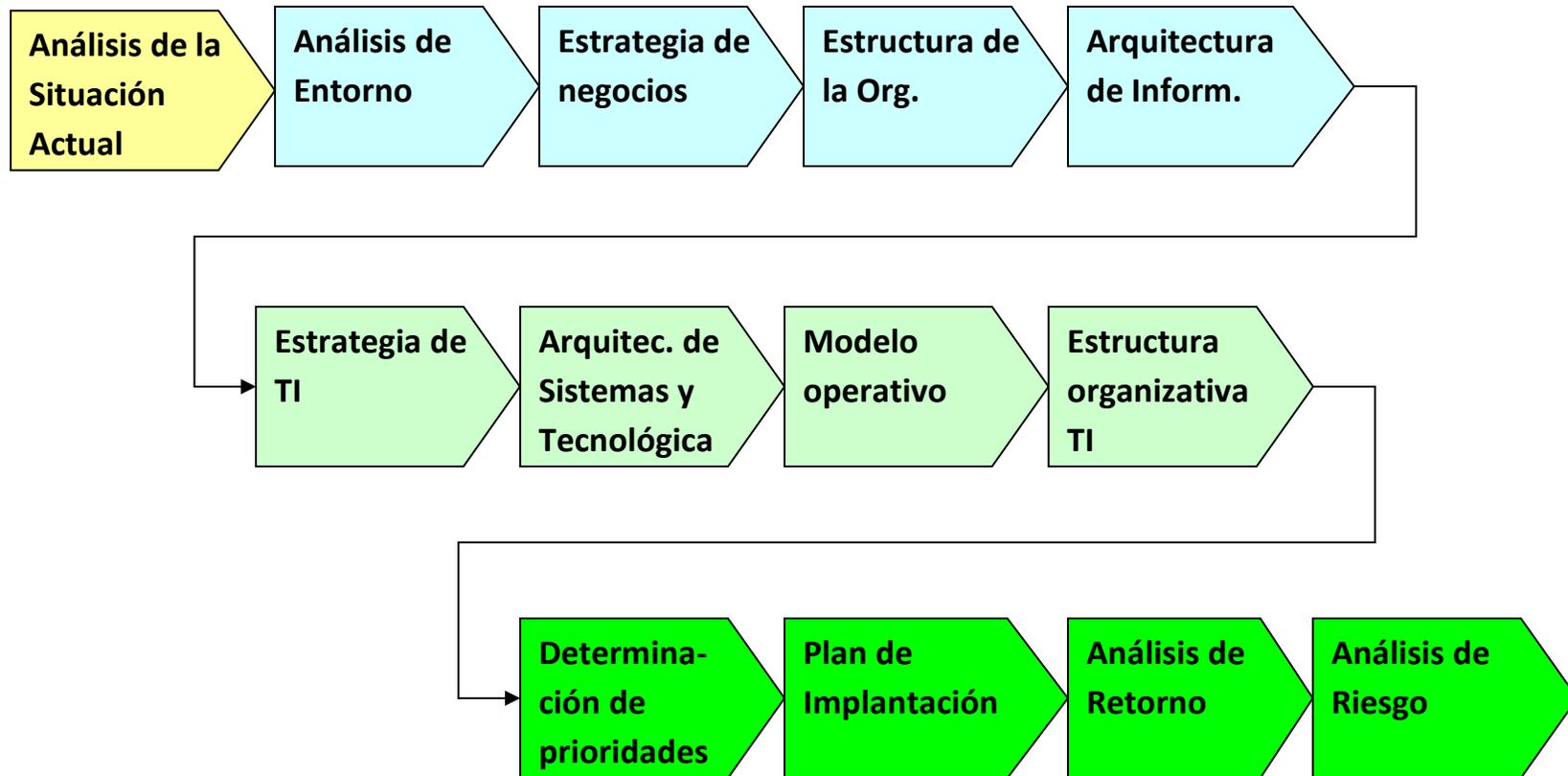


Planificación Estratégica de TI (PETi)



La Planificación Estratégica de Tecnología de Información (PETi) es un proceso que permite garantizar un desarrollo eficiente, viable y sistemático; alinear las acciones y hacerlas consistentes unas con otras; planear la asignación de recursos; sentar las bases para controlar los proyectos, y equilibrar costos y beneficios. Principalmente se hace cargo del establecimiento de una concordancia entre las estrategias de negocios y las estrategias de TI, creando ventajas estratégicas competitivas.

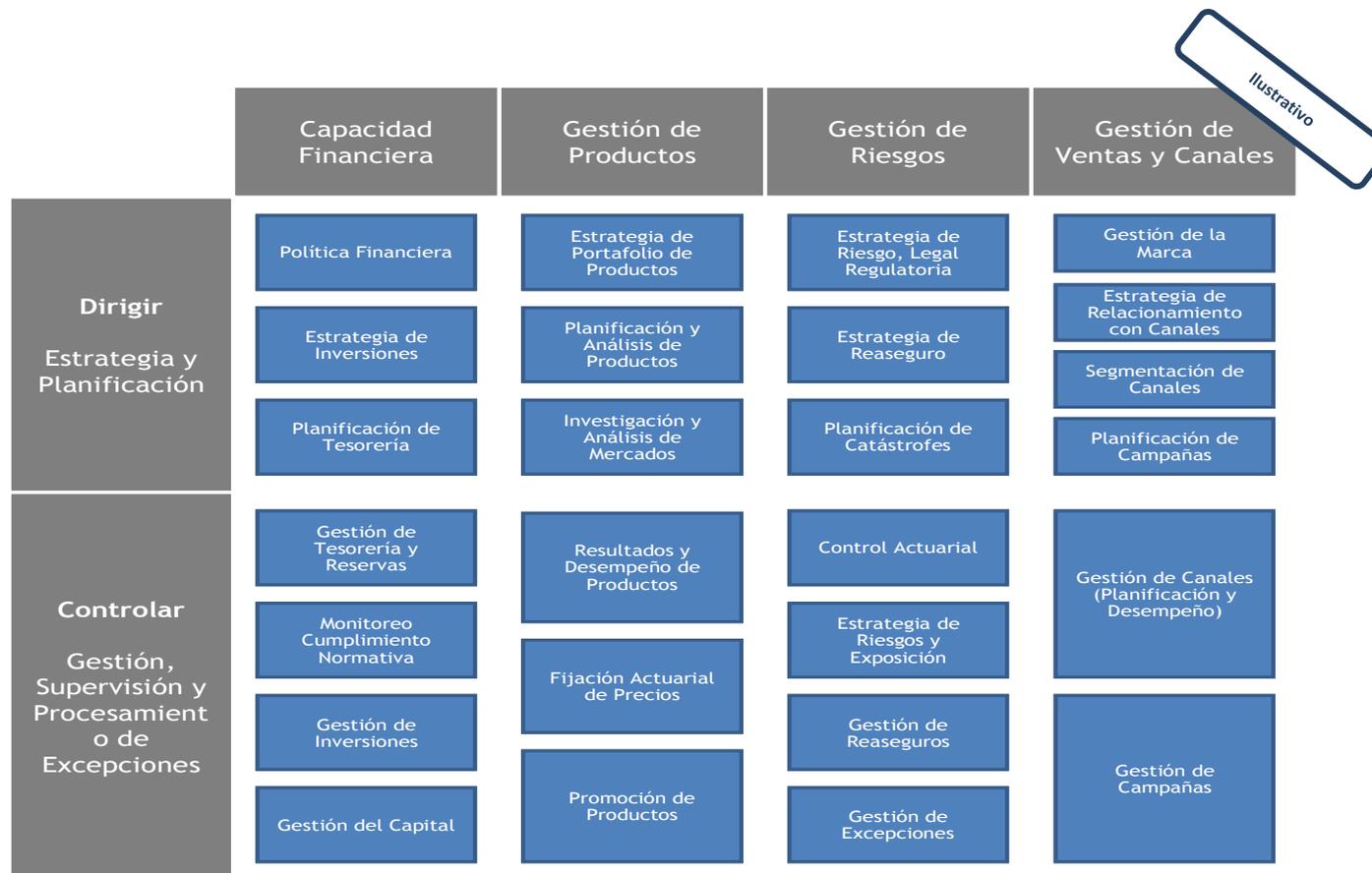
Proceso metodología PETI



6 – Revisar y redefinir los procesos en los que participa el sector y de qué forma

- **Mejorar el entendimiento de los procesos de la compañía, a fin de identificar vulnerabilidades y oportunidades de mejora en los flujos de información que los atraviesan.**
- **Esto es un insumo muy importante para la construcción del Plan Estratégico de TI y para definir el involucramiento y la responsabilidad del sector TI en las diferentes actividades de dichos procesos.**

Desde TI necesitamos conocer los procesos de la organización para saber cómo se genera el valor... su Cadena de Valor



Repasando conceptos...



Este análisis plantea determinados desafíos para el sector TI y otros que involucran a toda la empresa, en el marco del proceso de planificación estratégica...

Desafíos para TI

- Liderar las iniciativas estratégicas directamente relacionadas con herramientas de soporte informático
- Monitorear el avance y asegurar la cohesión de todas las iniciativas estratégicas del PETI
- Adecuar su esquema de funcionamiento y sus procesos internos, para poder cumplir en forma eficaz con la misión asignada y su rol dentro del proceso de planificación estratégica de la empresa

Desafíos para la empresa

- Liderar la gestión del cambio
- Dotar a la organización y al sector TI en particular, de los recursos necesarios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas
- Integrar al sector TI a las actividades de definición, ejecución y seguimiento de la estrategia corporativa
- Apoyar al sector TI en el cumplimiento de su rol dentro del proceso de planificación estratégica
- Analizar los procesos críticos de la empresa y su vinculación con las Tecnologías de la Información, detectando posibles mejoras que permitan asegurar la calidad de todas las operaciones

Gracias por su tiempo.

www.itc.com.uy

Eduardo Carozo: ecarozo@itc.com.uy

José Luis Maya: jlmaya@itc.com.uy