

Gestión de procesos de negocios

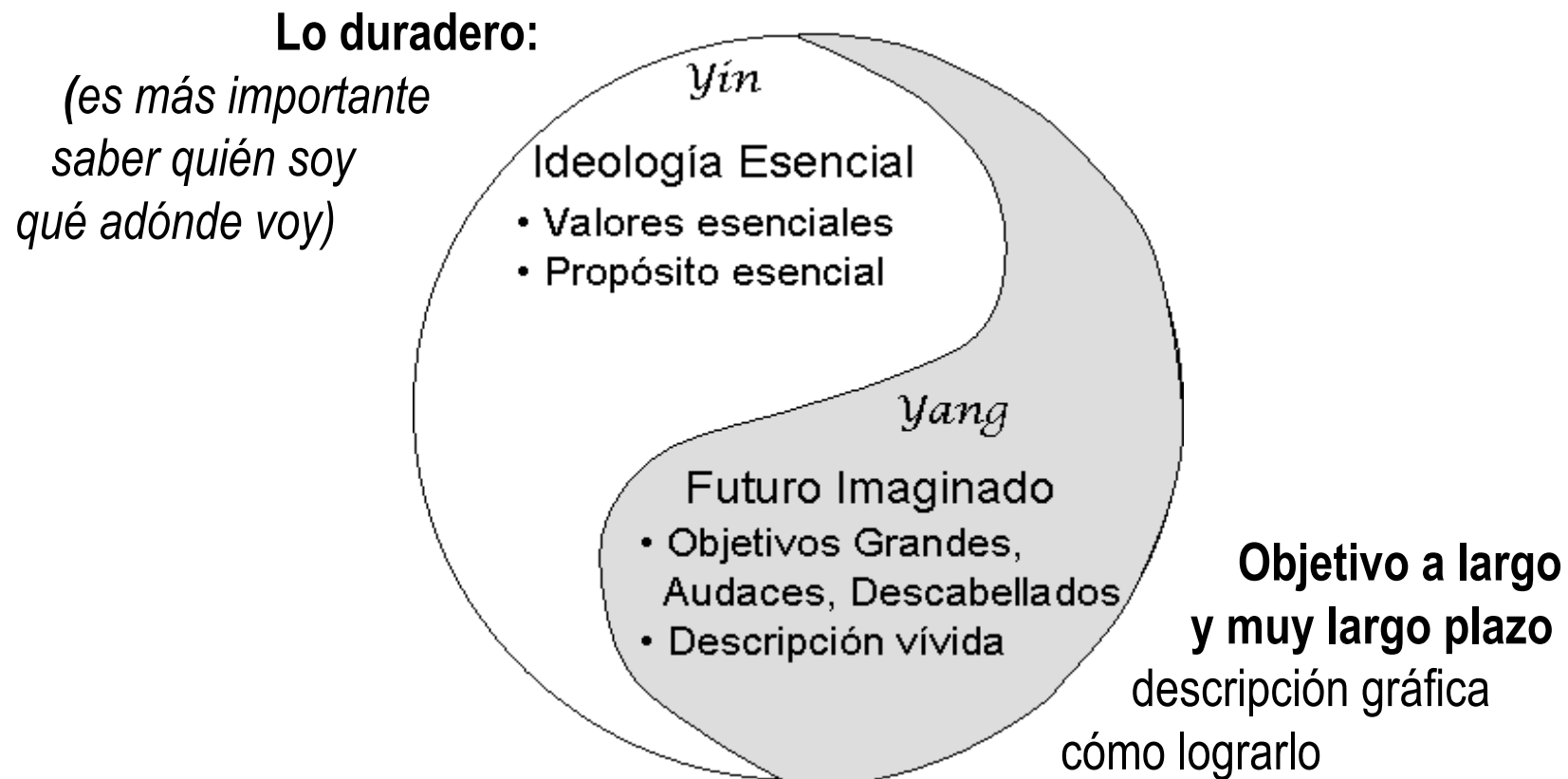
(código 1329)

Parte 2.2: Plan de Negocios y Mapa Estratégico



Visión; Misión y Plan de negocios

La expresión de la Visión



La Ideología Esencial (*Proceso de Descubrimiento*)

Los Valores Esenciales (sólo unos pocos)

- ✓ Postulados primordiales y duraderos de la organización
- ✓ Pequeño conjunto de principios inspiradores atemporales
- ✓ Lo que defenderíamos aun perdiendo ventajas competitivas

Ejemplo.: Ferocidad competitiva (Nike)

Propósito Esencial

- ✓ Es la Razón de ser de la organización, refleja su alma y nunca se puede satisfacer totalmente
- ✓ Para definirlo pregunte muchas veces ¿por qué es importante? o ¿por qué no aceptaría una oferta de compra?

Ejs.: Búsqueda innovadora (Suivant), Hacer feliz a la gente (Grobo), Reforzar el tejido social (Cooperativa)

El Futuro Imaginado (*Proceso Creativo*)

Objetivo Grande, Audaz y Descabellado

- ✓ Suscita el compromiso, es claramente articulado
- ✓ Percibido como una Visión, aplicable a toda la organización, y requiere de 10 a 30 años para lograrlo
- ✓ Tangible, energizante, muy orientado al logro

Ej.: Libertar a América (San Martín), Ser el mayor broker online (Casares y Larguía)

Descripción Vívida

- ✓ Descripción gráfica, viva, que atraiga, que cree imágenes motivadoras en la mente de la gente
- ✓ Comunicada eficazmente motiva

Ej.: El automóvil democrático (Ford), Educación para todos (Sarmiento)

La MISIÓN

- Es la respuesta de la organización a:
¿Por qué y para qué existe esta empresa?
 - La respuesta debe ser no obvia para que produzca ventajas competitivas sostenibles.
 - Es la Filosofía del Negocio o estrategia maestra.
 - Sintetiza la forma única y distintiva de alcanzar el liderazgo competitivo, hoy y en el futuro...
- ... a través de hallar clientes, identificar sus necesidades expresas y conscientes o tácitas y subconscientes...*
- ... y satisfacerlos o maravillarlos con la oferta.*

Los Objetivos

Son compromisos para la acción y estándar a medir.

Deben ser operacionalizables y específicos.

Deben facilitar la concentración de recursos.

Deben ser múltiples, claros, realistas y equilibrados.

Deben cubrir todas las áreas de las que depende la supervivencia de la empresa:

- **Marketing**

- Organización
- Recursos físicos
- Calidad
- Ética y Moral

- **Innovación**

- Finanzas
- Productividad
- Responsabilidad social
- Rentabilidad

Los Principios de Negocios

Declaraciones clave escritas que definen cómo se lograrán los objetivos de negocios. Una respuesta estratégica a la pregunta ¿Qué decisiones deben tomarse?

Ejemplo: asegurar la continuidad y eficiencia de la cadena logística, preservando las eficiencias de los procesos estandarizados y apoyando la diversidad de la Unidades de Negocios (UN):

Principios de Negocios:

- ✓ Aprovechar las economías de escala
- ✓ Estandarizar procesos y tecnologías
- ✓ Usar una herramienta común y diversidad de negocios
- ✓ Control de costos y eficiencia operativa
- ✓ Alineación y respuesta a los requisitos negociados con las Unidades de Negocios

¿Qué es un Plan de Negocios

Es un documento formal que **contiene**:

- El análisis situacional
- La declaración de estrategia y plan de acción.
- El plan económico-financiero resultante
- Los mecanismos que permitan controlarlos

La Estrategia es un proceso innovador en vivo.

El Plan de Negocios debiera ser:

- una fotografía de la Estrategia, y
- simple y corto para reformularlo

Debe considerar el rango de percepción, la personalidad y los intereses del “Cliente”.

Datos para un Plan de Negocios

- Mercado, Participación, Competencia
- La Filosofía del Negocio
- La Competencia
- Productos y Servicios
- La Ubicación
- Producción o Prestación
- Ventas
- La Interacción Marketing – Ventas
- Plan de Negocios y Plan de IT
- Empresa, Negocios y Gestión
- Plan Económico – Financiero
- Resumen Ejecutivo

Qué es un Plan de Negocios

Documento:

- despliegue de objetivos empresariales;
- Planificación de las tareas

Sirve para

Demostración del negocio a Bancos o Inversores

Dar información de lo que es (o va a ser) el negocio

Componentes de un modelo de negocio

Propuesta de valor

- *productos ofrecido*
- *elementos de valor*
- *naturaleza del mercado*

Arquitectura de valor *Infraestructura Tecn. / Organiz.*

Finanzas de valor: *Costos; precios; estructura ingresos*

Red de valor *Perspectiva de red*

Propuesta de valor: Productos y servicios que ofrecerá la organización.

Describe los elementos de valor incorporados en la oferta, y la naturaleza del mercado al cual va dirigida.

Ejemplo: *Desarrollo productos de SW certificables con normas internacionales para la industria financiera.*

Elementos de valor: *Calidad profesional Procesos certificados; Prestación real del servicio de acuerdo a lo especificado.*

Arquitectura de valor:

Ejemplo: *Contamos con infraestructura tecnológica confiable y una estructura organizativa ágil y responsable soportada por proceso dinámicos trazables*

Finanzas de valor

Ejemplo: *Estructura de Costos detallada por centro de gastos; precios competitivos con el mercado; estructura de ingresos balanceada*

Red de valor

Ejemplo: *Nichos de mercado de Partner de desarrollo de sw*

Mapa Estratégico

- Propuestas de valor
- Segmentos de mercado objetivo
- Canales de distribución

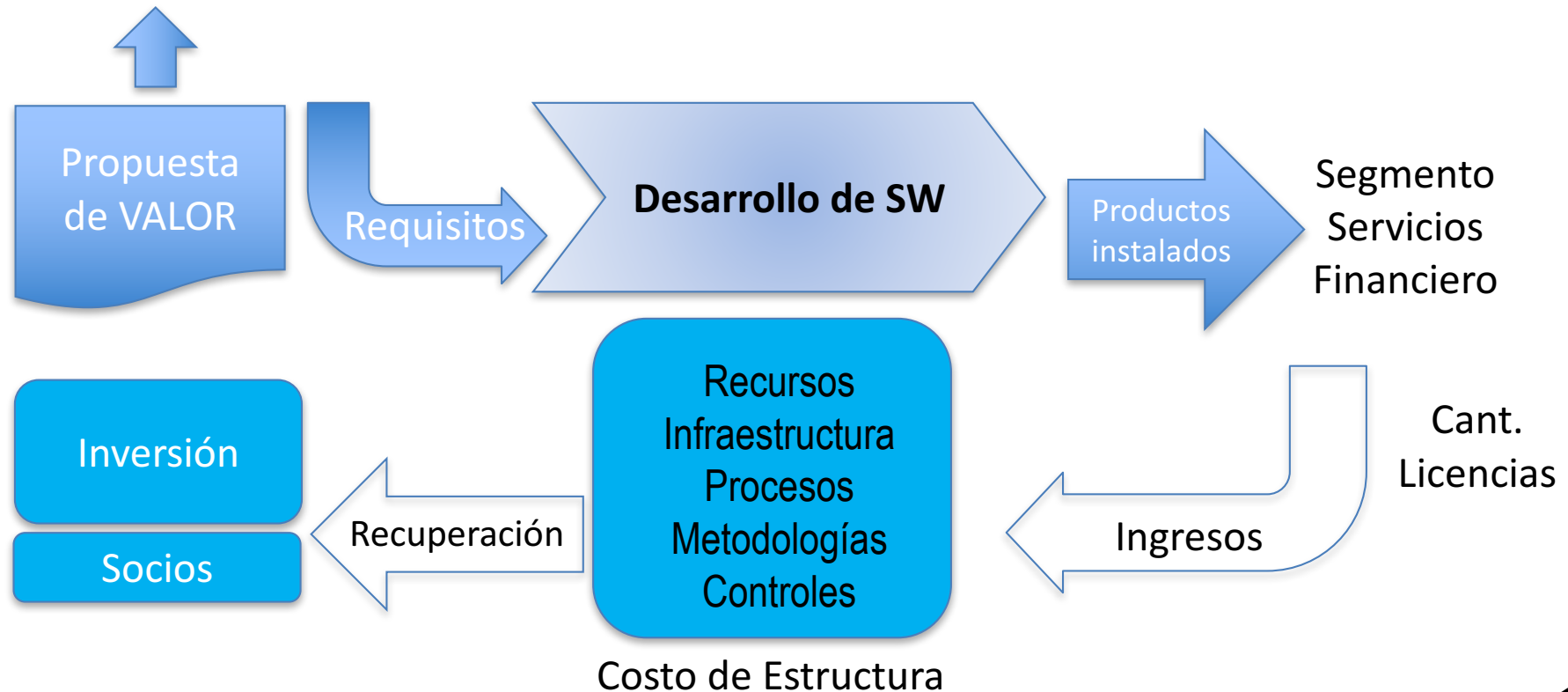
- Relaciones con los clientes
- Configuraciones de valor
- Capacidades centrales

- Red de socios
- Estructura de costos
- Modelo de ingresos

Captación de Clientes
O/C industria financiera

Alianzas Estratégicas con
Partner de grandes
empresas

Canales: específicos para
cada cliente



Si el negocio es exitoso;
¿Cuánto dinero se va a
ganar?

Perspectiva
Financiera

\$ 10.000.000/año

¿Cómo se debe
presentar la empresa
ante los clientes?

Perspectiva
Cliente

¿Qué se desea obtener con la estrategia?

- Posicionamiento en el mercado;
- Facturación;
- Utilidades

¿Cómo se
implementa la
estrategia?

Perspectiva de
los procesos

¿en qué procesos se debe destacar la
empresa para satisfacer a los clientes?

- Análisis Requerimientos
- Testing

RRHH; TI;
Organizacional

¿Qué tipo de RRHH ;de Tecnología de la
Información y de Organización se requiere?

- Tareas según métodos ágiles
- Manejo seguro de la información
- Organización matricial alineada a los
procesos internos críticos

Propuesta de valor:

Desarrollo productos de SW certificables con normas internacionales para la industria financiera.

Elementos de valor: Calidad profesional Procesos certificados; Prestación real del servicio de acuerdo a lo especificado.

Atributos de la Propuesta de Valor

- *Productos de Sw que cumplen la norma ISO 25000.*
- *Actualización continua según BCRA A-4609*
- *Profesionales con especialización de modelos financieros*
- *Desarrollo de habilidades blandas de los Profesionales para atención a clientes*
- *Certificación ISO 9001 de Procesos*
- *Procesos validados ante de nuevos lanzamientos*
- *productos Verificados antes de su entrega*
- *Transparencia y seguridad en las transacciones*
- *Altos niveles de Satisfacción del cliente*

Fuerzas de PORTER

*Porter sostiene que la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para Establecer una **diferencia sustentable** en el mercado. La diferencia sustentable puede ser:*

- *brindar a los clientes un **mayor valor** que la competencia o*
- *proporcionar un valor comparable, pero a un **costo menor que los competidores**.*

..«La diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo. Michael Porter, «What is Strategy?», Harvard Business Review

Analizar si la competencia permite que la empresa logre un beneficio aceptable

- 1) Aspectos claves de cada fuerza competitiva que afectan a la empresa;*
- 2) Evaluar la fuerza e importancia de cada aspecto para la empresa;*
- 3) Decidir si la fuerza conjunta de los elementos justifica que la empresa entre o permanezca en la industria.*

Implementación de la Estrategia

Perspectiva		Objetivo	Métrica / Meta
Perspectiva Financiera	<i>¿Cuánto dinero se va a ganar?</i>	<p><i>Lograr Posicionamiento en el mercado</i></p> <p><i>Garantizar rentabilidad mínima</i></p>	<p>-5 % del mercado de suministro de sw financiero</p> <p>-15 % de utilidades</p>
Perspectiva Cliente	<i>¿Cómo presenta la empresa ante los clientes?</i>	<i>Garantizar Satisfacción del cliente</i>	<p>-Satisfacción (CSAT) > 3</p> <p>-Prob. recomendac (NPS) > 7</p>
Perspectiva de los procesos	<i>¿Cómo se implementa la estrategia?</i>	<p><i>Análisis Requerimientos Testing</i></p> <p><i>Garantizar eficiencia de procesos</i></p>	<p>-100% requisito relevado</p> <p>-100% testing cumplido</p> <p>-90 % del Capacity cubierto</p> <p>-85 % de eficiencia</p>
Aprendizaje y crecimiento	<i>Desarrollo de RRHH</i>	<i>Posicionamiento en el mercado y facturación</i>	<p>-100% de los puestos medios y altos con profesionales</p> <p>-20 hs/h de capacitación anual en atención al cliente</p>

El mapa estratégico del Balanced Scorecard

1. proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un Balanced Scorecard.
2. Ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales.
3. Estos procesos críticos crean y entregan la propuesta de valor de la organización a los clientes objetivo y también promueven los objetivos de productividad de la organización en la perspectiva financiera.
4. Identifica las capacidades específicas en los **activos intangibles** de la organización -**capital humano, capital de la información y capital organizacional**- que se requieren para obtener un desempeño excepcional en los procesos internos críticos.

La estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Figura 2-1. Marco del BSC

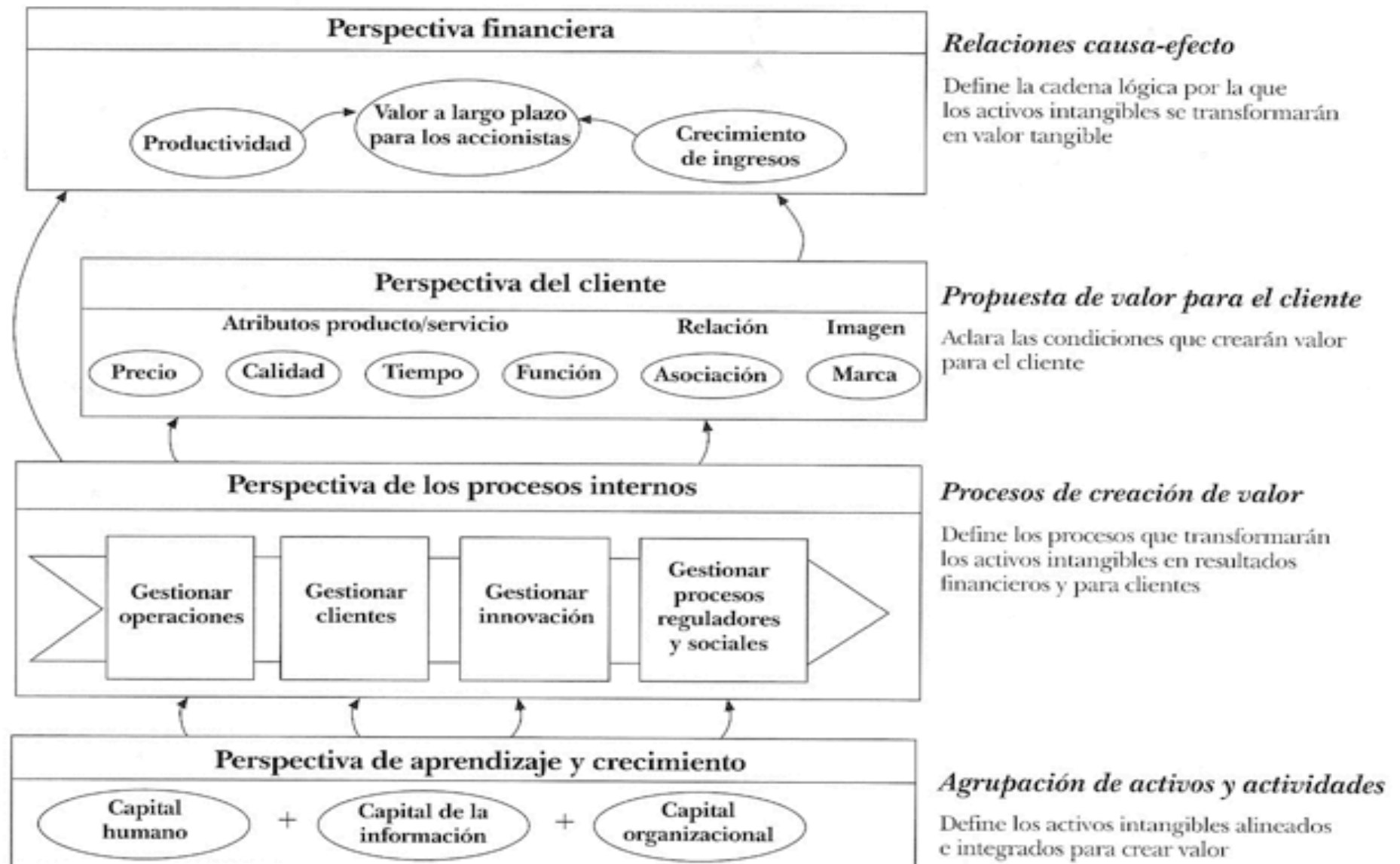
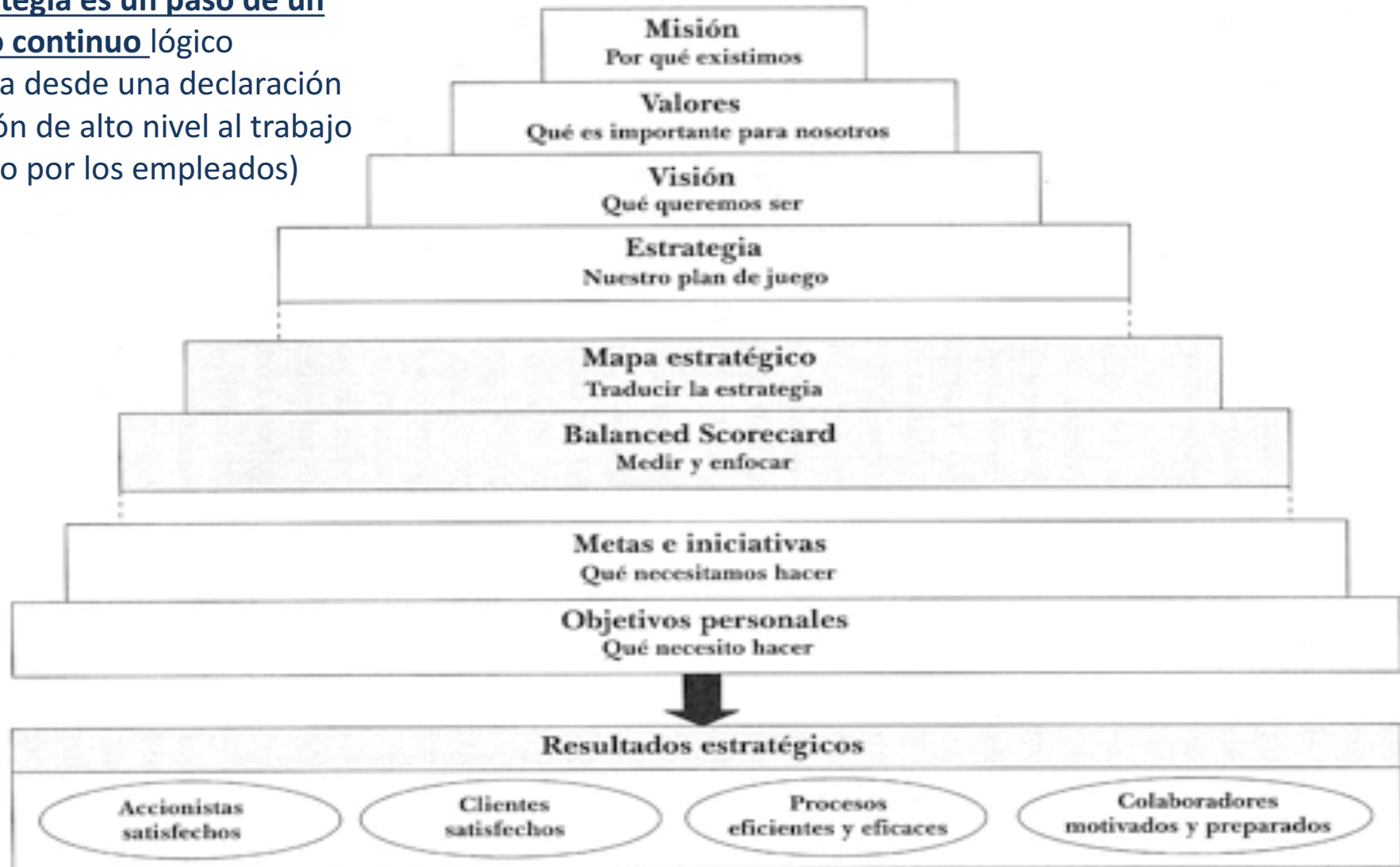


Figura 2-2. El BSC es un paso dentro de un proceso continuo que describe lo que es el valor y cómo se crea

La **estrategia es un paso de un proceso continuo** lógico (moviliza desde una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados)



Mapa estratégico -Balanced Scorecard

Figura 2-2. El BSC es un paso dentro de un proceso continuo que describe lo que es el valor y cómo se crea

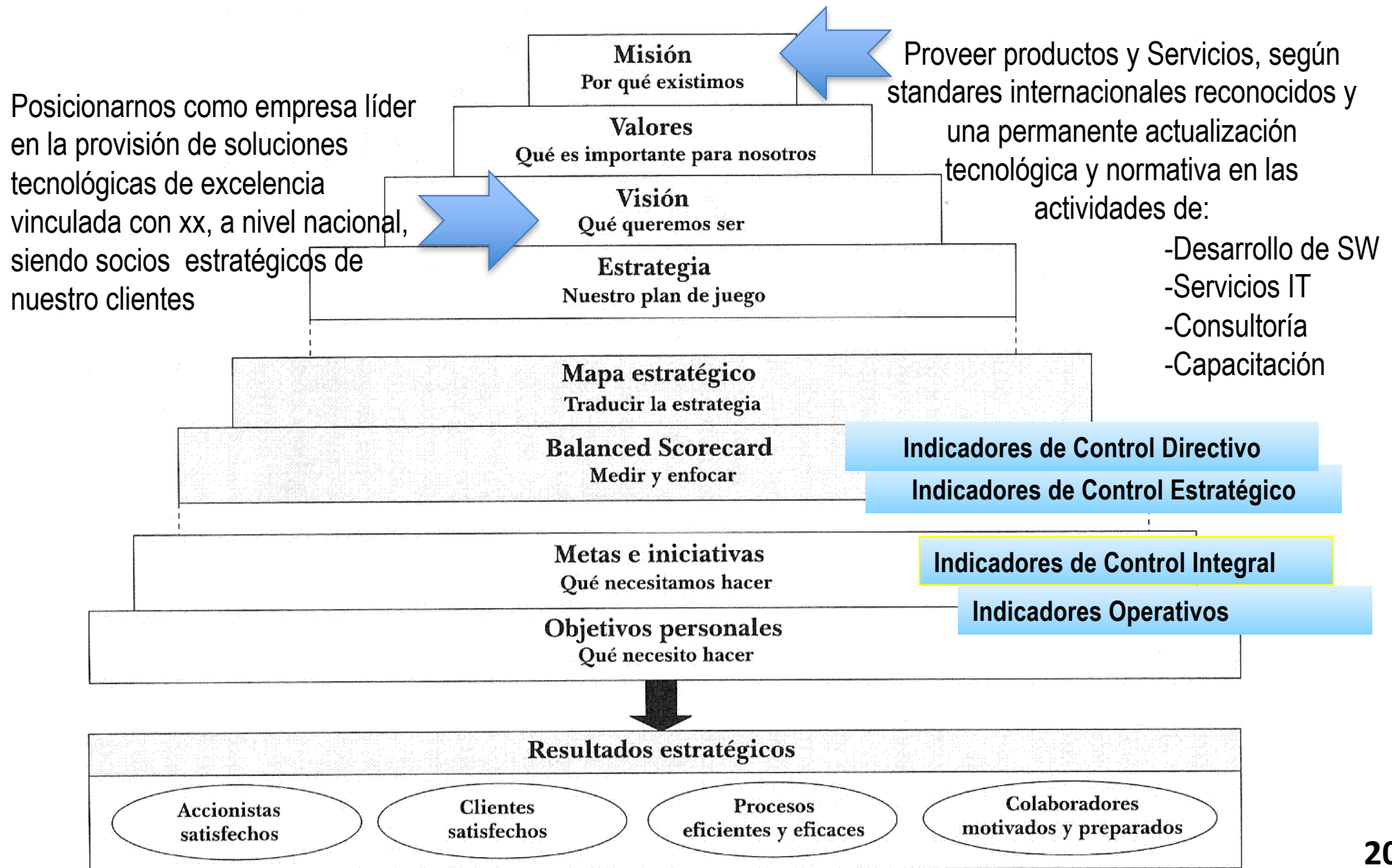
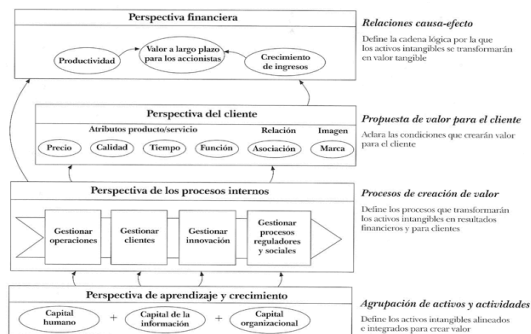


Figura 2-1. Marco del BSC

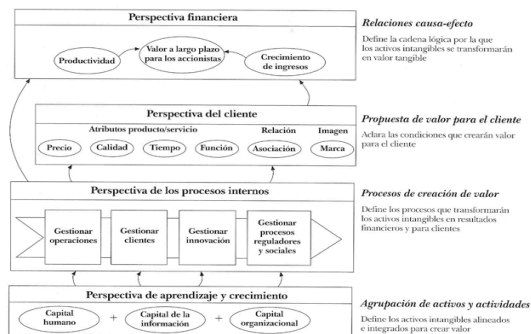


Mapa estratégico -Balanced Scorecard

¿Qué deseo obtener de la estrategia?

Perspectivas	Objetivo Gral.	Objetivo. Específ	Indicador / Meta
Financiera <i>¿Cuánto dinero queremos ganar?</i>	Rentabilidad	Desarrollo Nuevo SW	Un SW nuevo p/ año
	Mayor Mercado	Obtener nuevos clientes	ROI > 30 %/año
Cliente <i>¿Cómo presentarnos ante nuestros Clientes?</i>	Reconocimiento	Certificaciones ISO	Certificación ISO 25000 c/sw
	Servicio	Satisfacción	Nivel de satisfacción > 90 %
Procesos <i>¿En qué procesos debemos destacarnos p/ satisfacer al Cliente?</i>	Procesos Confiable	Modelado procesos	BPMN 100 % procesos Críticos
	Mejorar capacidad	Garantizar eficiencia	90% eficiencia procesos Críticos
<i>¿Cómo implementamos la estrategia?</i> Aprendizaje y Crecimiento	Adquirir nuevos conocimientos	Dominio de IoT	100 % area Ingeniería con IoT
	Calidad profesional	Ningún jefe o superior sin título profesional	100 % jefes o superiores con título profesional en 2 años

Figura 2-1. Marco del BSC



Mapa estratégico – y los processo

Objetivo. Específ	Indicador / Meta	Desarrollo	RRHH	Ventas	Método Admin y Calidad Finanzas
Desarrollo Nuevo SW	Un SW nuevo p/ año	F	F	F	
Obtener nuevos clientes	ROI > 30 %/año			F	F F
Certificaciones ISO	Certificación ISO 25000 c/sw		F		F
Satisfacción	Nivel de satisfacción > 90 %		F		F
Modelado procesos	BPMN 100 % procesos Críticos				F
Garantizar eficiencia	90% eficiencia procesos Críticos	F			F
Dominio de IoT	100 % area Ingeniería con IoT	F	F		
Ningún jefe o superior sin título profesional	100 % jefes o superiores con título profesional en 2 años		F		

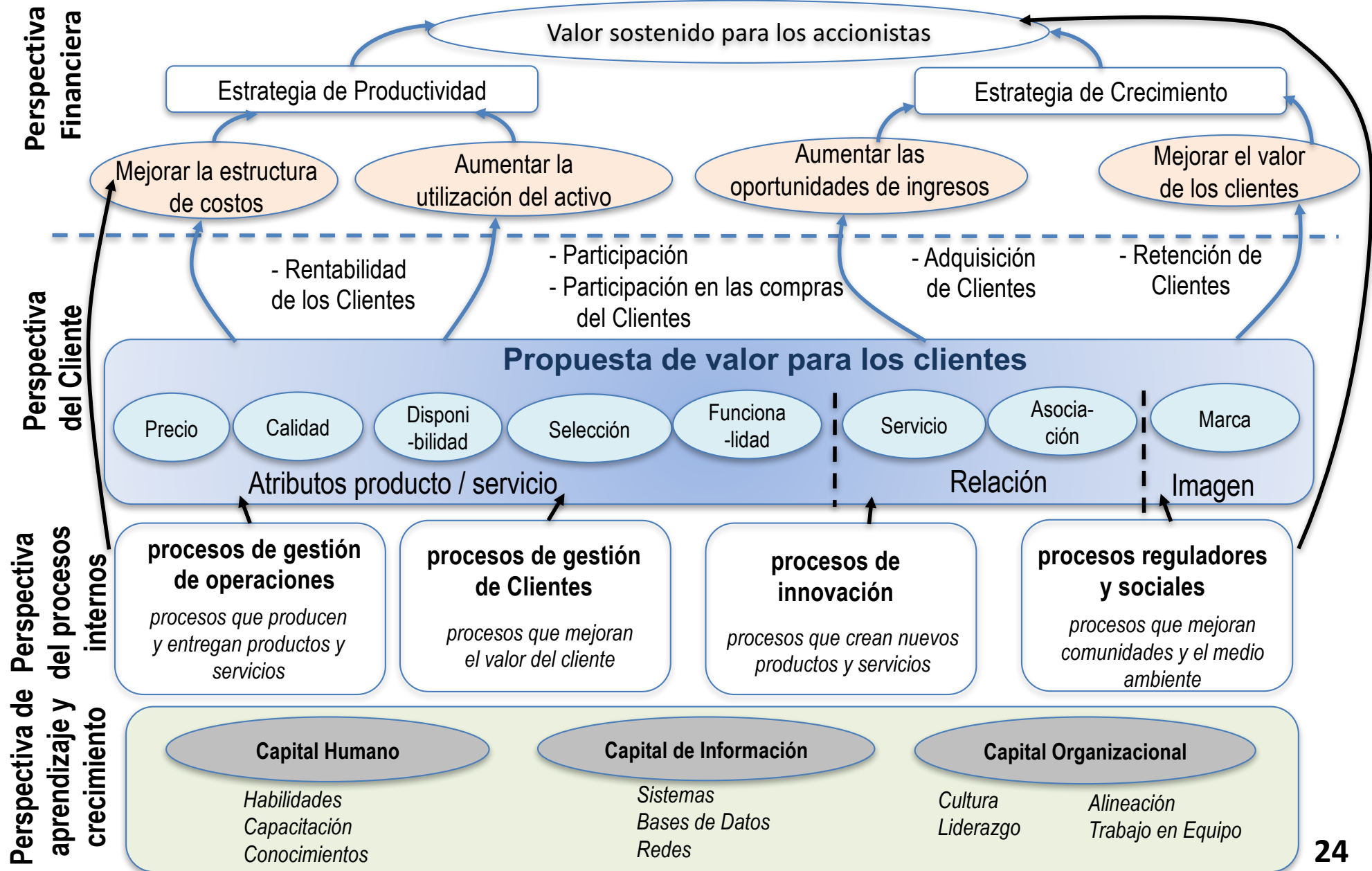
Perspectiva del cliente:

Satisfacción de cliente

En la perspectiva del cliente del mapa estratégico, los entes identifican los segmentos de clientes objetivo en los que compete la unidad de negocios y los indicadores del desempeño de la unidad en dichos segmentos.

**Estrategia basada en propuesta de
valor diferenciada**

Mapa estratégico -Balanced Scorecard





UNLaM

Ejemplo de Plan de acción y caso de negocio empresa aeronáutica

A partir del mapa estratégico se definen Objetivos; Procesos; Indicadores Metas y Planes de acción necesarios para ejecutar la estrategia

Mapa estratégico		BSC		Plan de acción	
Proceso: Gestión de operaciones Tema: Rápida rotación en tierra	Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
<p><i>Perspectiva financiera</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Rentabilidad · Aumentar ingresos · Menos aviones 	<ul style="list-style-type: none"> · Valor de mercado · Ingresos por asiento · Costo alquiler aviones 	<ul style="list-style-type: none"> · 30% CAGR* · 20% CAGR* · 5% CAGR* 		
<p><i>Perspectiva del cliente</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Atraer y retener más clientes · Servicio puntual · Los precios más bajos 	<ul style="list-style-type: none"> · Número de pasajeros que repiten · Número de clientes · Calificación de la FAA por llegadas en hora · Clasificación dada por los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> · 70% · Aumentar un 12% anual · N° 1 · N° 1 	<ul style="list-style-type: none"> · Implementar sistema CRM (customer relationship management) · Gestión de calidad · Programa fidelidad clientes 	<ul style="list-style-type: none"> · \$XXX · \$XXX · \$XXX
<p><i>Perspectiva de los procesos internos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Rápida rotación en tierra 	<ul style="list-style-type: none"> · Tiempo en tierra · Puntualidad de salidas 	<ul style="list-style-type: none"> · 30 minutos · 90% 	<ul style="list-style-type: none"> · Optimización de tiempo de ciclos 	<ul style="list-style-type: none"> · \$XXX
<p><i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Desarrollar las habilidades necesarias · Desarrollar el sistema de apoyo · Personal de tierra alineado con la estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> · Disponibilidad trabajo estratégico · Disponibilidad sistema de información · Conciencia estratégica · % personal de tierra accionista 	<ul style="list-style-type: none"> · Año 1 – 70% · Año 3 – 90% · Año 5 – 100% · 100% · 100% · 100% 	<ul style="list-style-type: none"> · Capacitación del personal de tierra · Introducción del sistema de programación de la tripulación · Programa de comunicaciones · Programa de propiedad participada 	<ul style="list-style-type: none"> · \$XXX · \$XXX · \$XXX · \$XXX
				Presupuesto total	· \$XXX

* Tasa Compuesta de Crecimiento Anual, Compounded Annual Growth Rate

Muchas Gracias

Ing. Jorge L. Ceballos