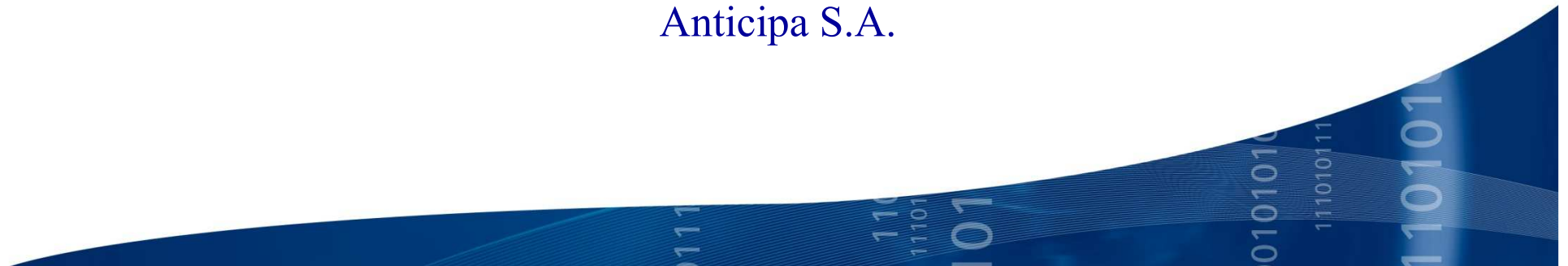




Presentación Drivers de Valor

Erick Fahrenkrog
Gerente Desarrollo e Innovación Tecnología
Anticipa S.A.



CASO DE NEGOCIO



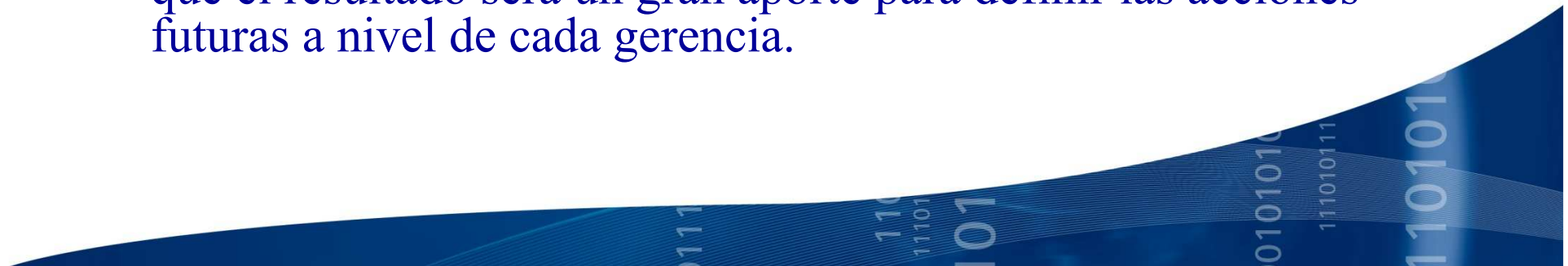
- El Gerente General de una innovadora compañía de seguros quiere hacer una reunión de planificación estratégica para el periodo 2010. Esta empresa es primera vez que enfrenta un proceso formal de este tipo, donde se busca encontrar y explicitar al máximo nivel de la organización, los lineamientos de inversiones y gastos para el año en cuestión. Igualmente requieren a partir de este proceso determinar con cierto detalle, las iniciativas, proyectos y/o acciones conducentes a hacer cumplir las definiciones estratégicas que se definan y acuerden. Esta reunión marcará el proceso a futuro, de allí su importancia.



CASO DE NEGOCIO



- El Gerente General ha citado a los gerentes de línea (que son 5, comercial, operaciones, finanzas, tecnología y recursos humanos), los que participarán en la reunión de planificación junto a él y al presidente de la compañía.
- El gerente general usará la metodología de DRIVERS DE VALOR, que forma parte del método ETAN, pues en su opinión es la forma más rápida y efectiva de alinear la “visión” de valor de los gerentes de la compañía. Los resultados se producen en un ambiente de participación e interacción que posibilita fortalecer al equipo gerencial. Asimismo, y como opera en base a percepciones de los gerentes, basados en su rol y experiencia real, los que se comparten y finalmente integran, es que piensa que el resultado será un gran aporte para definir las acciones futuras a nivel de cada gerencia.



CASO DE NEGOCIO



Las tareas en consecuencia que se plantea el gerente general, aplicando esta metodología es la siguiente:

- Revisar los 35 DRIVERS DE VALOR con sus gerentes y presidente,
- Agregar nuevos DRIVERS que puedan aparecer como aporte de los participantes,
- Seleccionar los 10 DRIVERS DE VALOR que más incidencia tienen en la generación de valor para la compañía,
- Priorizar los 10 DRIVERS DE VALOR desde el más relevante e importante de los 10 seleccionados al menos importante,
- Determinar el valor actual de desarrollo de cada DRIVER dentro de la compañía, en base a percepción de cada participante y el valor futuro que debería tener ese DRIVER a futuro (2 años),
- Calcular la curva de GAP DE VALOR,
- Revisar la curva obtenida con los participantes, discutirla y corregirla si corresponde



CASO DE NEGOCIO



- Esta tarea el gerente general quiere llevarla a cabo con la mayor interacción y discusión del equipo, posible, de modo que el resultado refleje la visión de valor real que se debe ir a buscar por parte de cada una de las gerencias respectivas. Ciertamente esto redundará en un plan de acción de detalle de cada gerencia con los plazos, costos asociados y plazos de implementación junto a la contribución al valor que cada una de ellas genere.
- Junto a la curva de valor que se encuentre, el gerente agregará las condiciones de parámetros del mercado y los índices a considerar que le asegurarán un plan estratégico alineado con el valor que se espera obtener por parte de la compañía.



CASO DE NEGOCIO



- Como antecedentes anexos se cuenta con:
 - Encuesta a Clientes, anexo
 - Estudio del mercado:
 - El mercado de los seguros está en un estado de alta competencia, donde el factor primordial es el costo de la prima, existe una gran cantidad de oferta y el negocio se está transformando en un commodity



Encuesta de Mercado



Encuesta a Clientes

Puntos evaluados por los clientes Nota :1 -7

Rápidez en la atención	2
Puntos de atención	3
Costos de los servicios	3
Procesos	3
Documentación entregada	4
Oportunidad de la Información	3
Servicios de Call Center	4
Rápidez en la Venta	6
Conocimiento de Vendedor	6
Conocimiento de Post-venta	3



PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

USANDO DRIVERS DE VALOR
DE LA METODOLOGIA

E.T.A.N



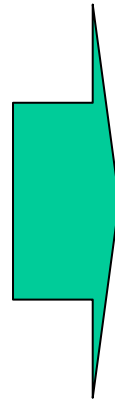
Paso 1: Selección de los 10 drivers de valor más importantes para la organización





Paso 1: Selección de los 10 drivers de valor más importantes para la organización

NOMBRE	Gerente General	Selección
		0
		SI-NO
Nro driver	Driver	Selección
1	Creatividad sistemática	
2	Investigación (R&D)	
3	Modelos propios de estrategia	
4	Capacidad de anticipación	
5	Gestión de la información	
6	Integración interna y externa	
7	Gestión del conocimiento	
8	Manejo complejidad	
9	Robustez en la Adaptabilidad	
10	Fábrica con capacidad de producción masiva y personalizada a la vez (mass customization)□	
11	Aumento de velocidad: oportunidad	
12	Producción de Intangibles	
13	Tejido y gestión de redes	
14	Capacidad de dar soporte financiero a clientes	
15	Operación 7x24x52	
16	Manejo de RIESGOS de producción y entrega	
17	Automatización	
18	Disponibilidad de una tecnología única en el mercado	
19	Principios especiales de cultura corporativa	
20	Foco en el incremento de productividad	
21	Calidad de la distribución	
22	Necesidad de interactividad con el cliente	
23	Integración de los canales de relación con el cliente	
24	Penetración via INTERNET	
25	Logística	
26	Calidad de CRM (s)	
27	Capacidad de lobby/acceso	
28	Fuerza de la marca y su marketing	
29	Vender/Fusionar la empresa	
30	Cadenas inter-industriales	
31	Expansión de mercados, especialmente de exportación	
32	Navegar río arriba, en entrelazamiento con los clientes	
33	Proyectos en productos	
34	Movilidad	
35	Calidad del gobierno corporativo (Governance)	



LO DIFICIL ES DESCARTAR 25, YA QUE TODOS LES HARAN SENTIDO

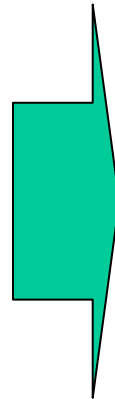
1	Creatividad sistemática	1
5	Gestión de la información	1
6	Integración interna y externa	1
9	Robustez en la Adaptabilidad	1
10	Fábrica con capacidad de producción masiva y personalizada a la vez (mass customization)□	1
11	Aumento de velocidad: oportunidad	1
12	Producción de Intangibles	1
16	Manejo de RIESGOS de producción y entrega	1
20	Foco en el incremento de productividad	1
23	Integración de los canales de relación con el cliente	1

Gerente General



Paso 1: Selección de los 10 drivers de valor más importantes para la organización

NOMBRE	Gerente Comercial	Selección
		0
		SI-NO
Nro driver	Driver	Selección
1	Creatividad sistemática	
2	Investigación (R&D)	
3	Modelos propios de estrategia	
4	Capacidad de anticipación	
5	Gestión de la información	
6	Integración interna y externa	
7	Gestión del conocimiento	
8	Manejo complejidad	
9	Robustez en la Adaptabilidad	
10	Fábrica con capacidad de producción masiva y personalizada a la vez (mass customization)□	
11	Aumento de velocidad: oportunidad	
12	Producción de Intangibles	
13	Tejido y gestión de redes	
14	Capacidad de dar soporte financiero a clientes	
15	Operación 7x24x52	
16	Manejo de RIESGOS de producción y entrega	
17	Automatización	
18	Disponibilidad de una tecnología única en el mercado	
19	Principios especiales de cultura corporativa	
20	Foco en el incremento de productividad	
21	Calidad de la distribución	
22	Necesidad de interactividad con el cliente	
23	Integración de los canales de relación con el cliente	
24	Penetración via INTERNET	
25	Logística	
26	Calidad de CRM (s)	
27	Capacidad de lobby/acceso	
28	28. Fuerza de la marca y su marketing	
29	Vender/Fusionar la empresa	
30	Cadenas inter-industriales	
31	Expansión de mercados, especialmente de exportación	
32	Navegar río arriba, en entrelazamiento con los clientes	
33	Proyectos en productos	
34	Movilidad	
35	Calidad del gobierno corporativo (Governance)	



LO DIFICIL ES DESCARTAR 25, YA QUE TODOS LES HARAN SENTIDO

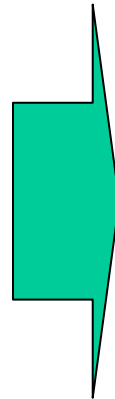
4	Capacidad de anticipación	1
5	Gestión de la información	1
10	Fábrica con capacidad de producción masiva y personalizada a la vez (mass customization)□	1
11	Aumento de velocidad: oportunidad	1
12	Producción de Intangibles	1
13	Tejido y gestión de redes	1
15	Operación 7x24x52	1
21	Calidad de la distribución	1
24	Penetración via INTERNET	1
26	Calidad de CRM (s)	1

Gerente Comercial



Paso 1: Selección de los 10 drivers de valor más importantes para la organización

NOMBRE	Gerente de Operaciones	Selección
		0
		SI-NO
Nro driver	Driver	Selección
1	Creatividad sistemática	
2	Investigación (R&D)	
3	Modelos propios de estrategia	
4	Capacidad de anticipación	
5	Gestión de la información	
6	Integración interna y externa	
7	Gestión del conocimiento	
8	Manejo complejidad	
9	Robustez en la Adaptabilidad	
10	Fábrica con capacidad de producción masiva y personalizada a la vez (mass customization)□	
11	Aumento de velocidad: oportunidad	
12	Producción de Intangibles	
13	Tejido y gestión de redes	
14	Capacidad de dar soporte financiero a clientes	
15	Operación 7x24x52	
16	Manejo de RIESGOS de producción y entrega	
17	Automatización	
18	Disponibilidad de una tecnología única en el mercado	
19	Principios especiales de cultura corporativa	
20	Foco en el incremento de productividad	
21	Calidad de la distribución	
22	Necesidad de interactividad con el cliente	
23	Integración de los canales de relación con el cliente	
24	Penetración via INTERNET	
25	Logística	
26	Calidad de CRM (s)	
27	Capacidad de lobby/acceso	
28	28. Fuerza de la marca y su marketing	
29	Vender/Fusionar la empresa	
30	Cadenas inter -industriales	
31	Expansión de mercados, especialmente de exportación	
32	Navegar río arriba, en entrelazamiento con los clientes	
33	Proyectos en productos	
34	Movilidad	
35	Calidad del gobierno corporativo (Governance)	



LO DIFICIL ES DESCARTAR 25, YA QUE TODOS LES HARAN SENTIDO

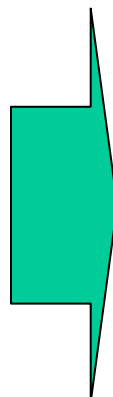
1	Creatividad sistemática	1
2	Investigación (R&D)	1
6	Integración interna y externa	1
7	Gestión del conocimiento	1
9	Robustez en la Adaptabilidad	1
10	Fábrica con capacidad de producción masiva y pers	1
15	Operación 7x24x52	1
18	Disponibilidad de una tecnología única en el merca	1
24	Penetración via INTERNET	1
34	Movilidad	1

Gerente de Operaciones



Paso 1: Selección de los 10 drivers de valor más importantes para la organización

NOMBRE	Gerente de Finanzas	Selección
		0
		SI-NO
Nro driver	Driver	Selección
1	Creatividad sistemática	
2	Investigación (R&D)	
3	Modelos propios de estrategia	
4	Capacidad de anticipación	
5	Gestión de la información	
6	Integración interna y externa	
7	Gestión del conocimiento	
8	Manejo complejidad	
9	Robustez en la Adaptabilidad	
10	Fábrica con capacidad de producción masiva y personalizada a la vez (mass customization)□	
11	Aumento de velocidad: oportunidad	
12	Producción de Intangibles	
13	Tejido y gestión de redes	
14	Capacidad de dar soporte financiero a clientes	
15	Operación 7x24x52	
16	Manejo de RIESGOS de producción y entrega	
17	Automatización	
18	Disponibilidad de una tecnología única en el mercado	
19	Principios especiales de cultura corporativa	
20	Foco en el incremento de productividad	
21	Calidad de la distribución	
22	Necesidad de interactividad con el cliente	
23	Integración de los canales de relación con el cliente	
24	Penetración via INTERNET	
25	Logística	
26	Calidad de CRM (s)	
27	Capacidad de lobby/acceso	
28	Fuerza de la marca y su marketing	
29	Vender/Fusionar la empresa	
30	Cadenas inter-industriales	
31	Expansión de mercados, especialmente de exportación	
32	Navegar río arriba, en entrelazamiento con los clientes	
33	Proyectos en productos	
34	Movilidad	
35	Calidad del gobierno corporativo (Governance)	



LO DIFICIL ES DESCARTAR 25, YA QUE TODOS LES HARAN SENTIDO

4	Capacidad de anticipación	1
5	Gestión de la información	1
9	Robustez en la Adaptabilidad	1
11	Aumento de velocidad: oportunidad	1
12	Producción de Intangibles	1
16	Manejo de RIESGOS de producción y entrega	1
19	Principios especiales de cultura corporativa	1
20	Foco en el incremento de productividad	1
24	Penetración via INTERNET	1
26	Calidad de CRM (s)	1

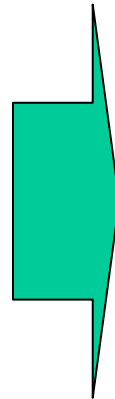
Gerente de Finanzas





Paso 1: Selección de los 10 drivers de valor más importantes para la organización

NOMBRE	Gerente de Tecnología	Selección
		0
		SI-NO
Nro driver	Driver	Selección
1	Creatividad sistemática	
2	Investigación (R&D)	
3	Modelos propios de estrategia	
4	Capacidad de anticipación	
5	Gestión de la información	
6	Integración interna y externa	
7	Gestión del conocimiento	
8	Manejo complejidad	
9	Robustez en la Adaptabilidad	
10	Fábrica con capacidad de producción masiva y personalizada a la vez (mass customization)□	
11	Aumento de velocidad: oportunidad	
12	Producción de Intangibles	
13	Tejido y gestión de redes	
14	Capacidad de dar soporte financiero a clientes	
15	Operación 7x24x52	
16	Manejo de RIESGOS de producción y entrega	
17	Automatización	
18	Disponibilidad de una tecnología única en el mercado	
19	Principios especiales de cultura corporativa	
20	Foco en el incremento de productividad	
21	Calidad de la distribución	
22	Necesidad de interactividad con el cliente	
23	Integración de los canales de relación con el cliente	
24	Penetración via INTERNET	
25	Logística	
26	Calidad de CRM (s)	
27	Capacidad de lobby/acceso	
28	28. Fuerza de la marca y su marketing	
29	Vender/Fusionar la empresa	
30	Cadenas inter -industriales	
31	Expansión de mercados, especialmente de exportación	
32	Navegar río arriba, en entrelazamiento con los clientes	
33	Proyectos en productos	
34	Movilidad	
35	Calidad del gobierno corporativo (Governance)	



LO DIFICIL ES DESCARTAR 25, YA QUE TODOS LES HARAN SENTIDO

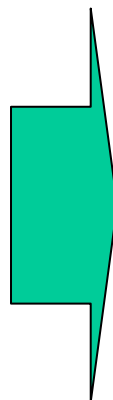
1	Creatividad sistemática	1
2	Investigación (R&D)	1
6	Integración interna y externa	1
7	Gestión del conocimiento	1
8	Manejo complejidad	1
9	Robustez en la Adaptabilidad	1
15	Operación 7x24x52	1
17	Automatización	1
24	Penetración via INTERNET	1
26	Calidad de CRM (s)	1

Gerente de Tecnología



Paso 1: Selección de los 10 drivers de valor más importantes para la organización

NOMBRE	Gerente de Recursos Humanos	Selección
		0
		SI-NO
Nro driver	Driver	Selección
1	Creatividad sistemática	
2	Investigación (R&D)	
3	Modelos propios de estrategia	
4	Capacidad de anticipación	
5	Gestión de la información	
6	Integración interna y externa	
7	Gestión del conocimiento	
8	Manejo complejidad	
9	Robustez en la Adaptabilidad	
10	Fábrica con capacidad de producción masiva y personalizada a la vez (mass customization)□	
11	Aumento de velocidad: oportunidad	
12	Producción de Intangibles	
13	Tejido y gestión de redes	
14	Capacidad de dar soporte financiero a clientes	
15	Operación 7x24x52	
16	Manejo de RIESGOS de producción y entrega	
17	Automatización	
18	Disponibilidad de una tecnología única en el mercado	
19	Principios especiales de cultura corporativa	
20	Foco en el incremento de productividad	
21	Calidad de la distribución	
22	Necesidad de interactividad con el cliente	
23	Integración de los canales de relación con el cliente	
24	Penetración via INTERNET	
25	Logística	
26	Calidad de CRM (s)	
27	Capacidad de lobby/acceso	
28	28. Fuerza de la marca y su marketing	
29	Vender/Fusionar la empresa	
30	Cadenas inter -industriales	
31	Expansión de mercados, especialmente de exportación	
32	Navegar río arriba, en entrelazamiento con los clientes	
33	Proyectos en productos	
34	Movilidad	
35	Calidad del gobierno corporativo (Governance)	



LO DIFICIL ES DESCARTAR 25, YA QUE TODOS LES HARAN SENTIDO

1	Creatividad sistemática	1
5	Gestión de la información	1
10	Fábrica con capacidad de producción masiva	1
11	Aumento de velocidad: oportunidad	1
13	Tejido y gestión de redes	1
16	Manejo de RIESGOS de producción y entrega	1
19	Principios especiales de cultura corporativa	1
22	Necesidad de interactividad con el cliente	1
24	Penetración via INTERNET	1
26	Calidad de CRM (s)	1

Gerente Recursos Humanos

Paso 2: Priorización de los drivers seleccionados





Paso 2: Priorización de los drivers seleccionados

Gerente General

Priorización



1	Creatividad sistemática	4%
5	Gestion de la información	4%
6	Integración interna y externa	5%
9	Robustez en la Adaptabilidad	14%
10	Fábrica con capacidad de producción masiva y personalizada a la vez (mass customization) □	12%
11	Aumento de velocidad: oportunidad	16%
12	Producción de Intangibles	18%
16	Manejo de RIESGOS de producción y entrega	11%
20	Foco en el incremento de productividad	9%
23	Integración de los canales de relación con el cliente	7%

INSTRUCCION: CADA PARTICIPANTE EN EL EJERCIO DE PLANIFICACIÓN VIA DRIVERS DE VALOR DEBE PRIORIZAR LOS DRIVERS SELECCIONADOS INCORPORANDO UN PESO PORCENTUAL A CADA DRIVER (DEBE DE SUMAR 100%)



Paso 2: Priorización de los drivers seleccionados

Gerente Comercial

Priorización



4	Capacidad de anticipación	5%
5	Gestion de la información	7%
10	Fábrica con capacidad de producción masiva y personalizada a la vez (mass customization)□	8%
11	Aumento de velocidad: oportunidad	16%
12	Producción de Intangibles	15%
13	Tejido y gestión de redes	2%
15	Operación 7x24x52	10%
21	Calidad de la distribución	13%
24	Penetración via INTERNET	11%
26	Calidad de CRM (s)	12%

INSTRUCCION: CADA PARTICIPANTE EN EL EJERCIO DE PLANIFICACIÓN VIA DRIVERS DE VALOR DEBE PRIORIZAR LOS DRIVERS SELECCIONADOS INCORPORANDO UN PESO PORCENTUAL A CADA DRIVER (DEBE DE SUMAR 100%)



Paso 2: Priorización de los drivers seleccionados

Gerente de Operaciones

Priorización



1	Creatividad sistemática	14%
2	Investigación (R&D)	9%
6	Integración interna y externa	15%
7	Gestión del conocimiento	9%
9	Robustez en la Adaptabilidad	10%
10	Fábrica con capacidad de producción masiva y pers	6%
15	Operación 7x24x52	5%
18	Disponibilidad de una tecnología única en el merca	11%
24	Penetración via INTERNET	13%
34	Movilidad	8%

INSTRUCCION: CADA PARTICIPANTE EN EL EJERCIO DE PLANIFICACIÓN VIA DRIVERS DE VALOR DEBE PRIORIZAR LOS DRIVERS SELECCIONADOS INCORPORANDO UN PESO PORCENTUAL A CADA DRIVER (DEBE DE SUMAR 100%)



Paso 2: Priorización de los drivers seleccionados

Gerente de Finanzas

Priorización



4	Capacidad de anticipación	7%
5	Gestion de la información	10%
9	Robustez en la Adaptabilidad	9%
11	Aumento de velocidad: oportunidad	8%
12	Producción de Intangibles	13%
16	Manejo de RIESGOS de producción y entreg	14%
19	Principios especiales de cultura corporativa	8%
20	Foco en el incremento de productividad	12%
24	Penetración via INTERNET	8%
26	Calidad de CRM (s)	12%

INSTRUCCION: CADA PARTICIPANTE EN EL EJERCIO DE PLANIFICACIÓN VIA DRIVERS DE VALOR DEBE PRIORIZAR LOS DRIVERS SELECCIONADOS INCORPORANDO UN PESO PORCENTUAL A CADA DRIVER (DEBE DE SUMAR 100%)

Paso 2: Priorización de los drivers seleccionados

Gerente de Tecnología

Priorización



1	Creatividad sistemática	11%
2	Investigación (R&D)	10%
6	Integración interna y externa	5%
7	Gestión del conocimiento	9%
8	Manejo complejidad	9%
9	Robustez en la Adaptabilidad	14%
15	Operación 7x24x52	9%
17	Automatización	13%
24	Penetración via INTERNET	12%
26	Calidad de CRM (s)	7%

INSTRUCCION: CADA PARTICIPANTE EN EL EJERCIO DE PLANIFICACIÓN VIA DRIVERS DE VALOR DEBE PRIORIZAR LOS DRIVERS SELECCIONADOS INCORPORANDO UN PESO PORCENTUAL A CADA DRIVER (DEBE DE SUMAR 100%)

Paso 2: Priorización de los drivers seleccionados

Gerente de Recursos Humanos

Priorización



1	Creatividad sistemática	10%
5	Gestion de la información	12%
10	Fábrica con capacidad de producción masiva	7%
11	Aumento de velocidad: oportunidad	6%
13	Tejido y gestión de redes	9%
16	Manejo de RIESGOS de producción y entrega	13%
19	Principios especiales de cultura corporativa	15%
22	Necesidad de interactividad con el cliente	9%
24	Penetración via INTERNET	7%
26	Calidad de CRM (s)	12%

INSTRUCCION: CADA PARTICIPANTE EN EL EJERCIO DE PLANIFICACIÓN VIA DRIVERS DE VALOR DEBE PRIORIZAR LOS DRIVERS SELECCIONADOS INCORPORANDO UN PESO PORCENTUAL A CADA DRIVER (DEBE DE SUMAR 100%)

Paso 3: Determinación del estado actual de cada drivers





Paso 3: Determinación del estado actual de cada drivers

Gerente General

Valor Actual



1	Creatividad sistemática	4%	30
5	Gestion de la información	4%	20
6	Integración interna y externa	5%	15
9	Robustez en la Adaptabilidad	14%	12
10	Fábrica con capacidad de producción masiva y personalizada a la vez (mass customization)□	12%	25
11	Aumento de velocidad: oportunidad	16%	20
12	Producción de Intangibles	18%	10
16	Manejo de RIESGOS de producción y entrega	11%	50
20	Foco en el incremento de productividad	9%	30
23	Integración de los canales de relación con el cliente	7%	20

EL VALOR ACTUAL, ES EL ESTADO DE DESARROLLO DEL DRIVER DE VALOR EN LA EMPRESA, ES CUANTIFICAR LA PERCEPCION QUE TIENE LA PERSONA QUE HACE EL EJERCICIO EN UN VALOR NUMERICO



Paso 3: Determinación del estado actual de cada drivers

Gerente Comercial

Valor Actual



4	Capacidad de anticipación	5%	20
5	Gestion de la información	7%	15
10	Fábrica con capacidad de producción masiva y personalizada a la vez (mass customization)□	8%	23
11	Aumento de velocidad: oportunidad	16%	15
12	Producción de Intangibles	15%	30
13	Tejido y gestión de redes	2%	15
15	Operación 7x24x52	10%	10
21	Calidad de la distribución	13%	20
24	Penetración via INTERNET	11%	5
26	Calidad de CRM (s)	12%	10

EL VALOR ACTUAL, ES EL ESTADO DE DESARROLLO DEL DRIVER DE VALOR EN LA EMPRESA, ES CUANTIFICAR LA PERCEPCION QUE TIENE LA PERSONA QUE HACE EL EJERCICIO EN UN VALOR NUMERICO



Paso 3: Determinación del estado actual de cada drivers

Gerente de Operaciones

Valor Actual



1	Creatividad sistemática	14%	20
2	Investigación (R&D)	9%	20
6	Integración interna y externa	15%	25
7	Gestión del conocimiento	9%	15
9	Robustez en la Adaptabilidad	10%	12
10	Fábrica con capacidad de producción masiva y pers	6%	20
15	Operación 7x24x52	5%	15
18	Disponibilidad de una tecnología única en el merca	11%	3
24	Penetración via INTERNET	13%	12
34	Movilidad	8%	5

EL VALOR ACTUAL, ES EL ESTADO DE DESARROLLO DEL DRIVER DE VALOR EN LA EMPRESA, ES CUANTIFICAR LA PERCEPCION QUE TIENE LA PERSONA QUE HACE EL EJERCICIO EN UN VALOR NUMERICO



Paso 3: Determinación del estado actual de cada drivers

Gerente de Finanzas

Valor Actual



4	Capacidad de anticipación	7%	20
5	Gestion de la información	10%	15
9	Robustez en la Adaptabilidad	9%	12
11	Aumento de velocidad: oportunidad	8%	15
12	Producción de Intangibles	13%	20
16	Manejo de RIESGOS de producción y entrega	14%	50
19	Principios especiales de cultura corporativa	8%	30
20	Foco en el incremento de productividad	12%	20
24	Penetración via INTERNET	8%	13
26	Calidad de CRM (s)	12%	20

EL VALOR ACTUAL, ES EL ESTADO DE DESARROLLO DEL DRIVER DE VALOR EN LA EMPRESA, ES CUANTIFICAR LA PERCEPCION QUE TIENE LA PERSONA QUE HACE EL EJERCICIO EN UN VALOR NUMERICO



Paso 3: Determinación del estado actual de cada drivers

Gerente de Tecnología

Valor Actual



1	Creatividad sistemática	11%	25
2	Investigación (R&D)	10%	20
6	Integración interna y externa	5%	25
7	Gestión del conocimiento	9%	30
8	Manejo complejidad	9%	15
9	Robustez en la Adaptabilidad	14%	20
15	Operación 7x24x52	9%	20
17	Automatización	13%	30
24	Penetración via INTERNET	12%	15
26	Calidad de CRM (s)	7%	21

EL VALOR ACTUAL, ES EL ESTADO DE DESARROLLO DEL DRIVER DE VALOR EN LA EMPRESA, ES CUANTIFICAR LA PERCEPCION QUE TIENE LA PERSONA QUE HACE EL EJERCICIO EN UN VALOR NUMERICO



Paso 3: Determinación del estado actual de cada drivers

Gerente de Recursos Humanos

Valor Actual



1	Creatividad sistemática	10%	24
5	Gestion de la información	12%	33
10	Fábrica con capacidad de producción masiva	7%	15
11	Aumento de velocidad: oportunidad	6%	35
13	Tejido y gestión de redes	9%	22
16	Manejo de RIESGOS de producción y entrega	13%	60
19	Principios especiales de cultura corporativa	15%	55
22	Necesidad de interactividad con el cliente	9%	30
24	Penetración via INTERNET	7%	22
26	Calidad de CRM (s)	12%	30

EL VALOR ACTUAL, ES EL ESTADO DE DESARROLLO DEL DRIVER DE VALOR EN LA EMPRESA, ES CUANTIFICAR LA PERCEPCION QUE TIENE LA PERSONA QUE HACE EL EJERCICIO EN UN VALOR NUMERICO

Paso 4: Determinación del estado FUTURO al cual se quiere llegar

ACA HAY QUE ENTENDER QUE SE DEBEN PONER VALORES ALCANZABLES A LA REALIDAD DE LA EMPRESA, EN LOS PLAZOS DE 3 AÑOS, LOS VALORES DESEABLES DE 100% SON POR LO GENERAL VALORES NO ALCANZABLES EN UN CORTO PLAZO Y LLEGAR A EL ES DE UN ALTO COSTO FINANCIERO





Paso 4: Determinación del estado FUTURO al cual se quiere llegar

Gerente General

Valor Futuro



1	Creatividad sistemática	4%	30	60
5	Gestion de la información	4%	20	55
6	Integración interna y externa	5%	15	30
9	Robustez en la Adaptabilidad	14%	12	40
10	Fábrica con capacidad de producción masiva y personalizada a la vez (mass customization) □	12%	25	60
11	Aumento de velocidad: oportunidad	16%	20	60
12	Producción de Intangibles	18%	10	55
16	Manejo de RIESGOS de producción y entrega	11%	50	80
20	Foco en el incremento de productividad	9%	30	60
23	Integración de los canales de relación con el cliente	7%	20	40

EL VALOR FUTURO, ES EL VALOR DEL ESTADO DE DESARROLLO DEL DRIVER AL QUE SE QUIERE LLEGAR EN UN PERIODO DE 3 AÑOS.



Paso 4: Determinación del estado FUTURO al cual se quiere llegar

Gerente Comercial

Valor Futuro



4	Capacidad de anticipación	5%	20		58
5	Gestion de la información	7%	15		40
10	Fábrica con capacidad de producción masiva y personalizada a la vez (mass customization)□	8%	23		60
11	Aumento de velocidad: oportunidad	16%	15		65
12	Producción de Intangibles	15%	30		65
13	Tejido y gestión de redes	2%	15		40
15	Operación 7x24x52	10%	10		45
21	Calidad de la distribución	13%	20		45
24	Penetración via INTERNET	11%	5		50
26	Calidad de CRM (s)	12%	10		50

EL VALOR FUTURO, ES EL VALOR DEL ESTADO DE DESARROLLO DEL DRIVER AL QUE SE QUIERE LLEGAR EN UN PERIODO DE 3 AÑOS.



Paso 4: Determinación del estado FUTURO al cual se quiere llegar

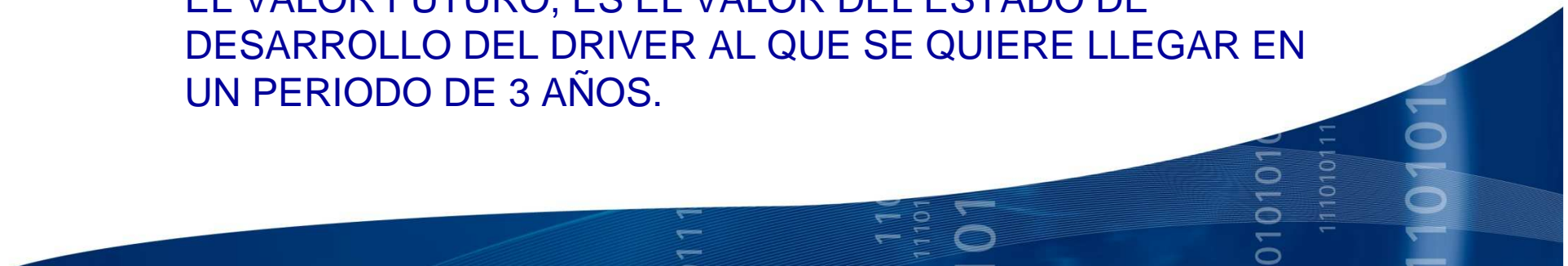
Gerente de Operaciones

Valor Futuro



1	Creatividad sistemática	14%	20	42
2	Investigación (R&D)	9%	20	45
6	Integración interna y externa	15%	25	45
7	Gestión del conocimiento	9%	15	50
9	Robustez en la Adaptabilidad	10%	12	35
10	Fábrica con capacidad de producción masiva y pers	6%	20	40
15	Operación 7x24x52	5%	15	50
18	Disponibilidad de una tecnología única en el merca	11%	3	30
24	Penetración via INTERNET	13%	12	48
34	Movilidad	8%	5	50

EL VALOR FUTURO, ES EL VALOR DEL ESTADO DE DESARROLLO DEL DRIVER AL QUE SE QUIERE LLEGAR EN UN PERIODO DE 3 AÑOS.





Paso 4: Determinación del estado FUTURO al cual se quiere llegar

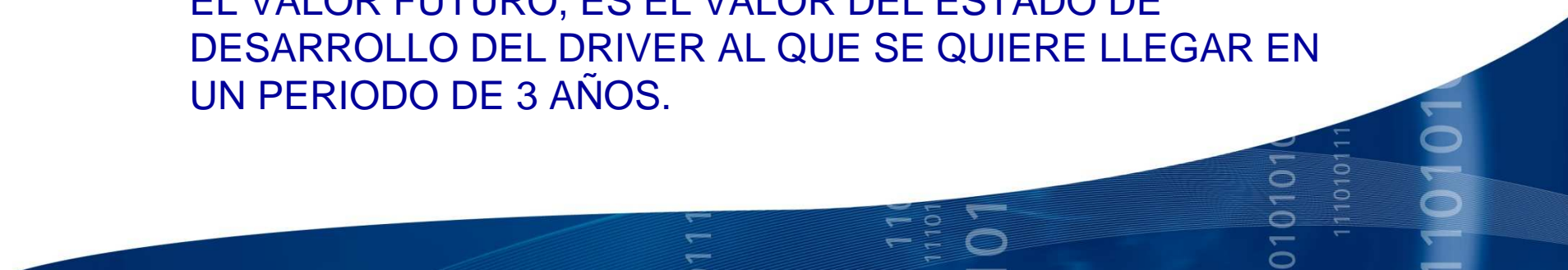
Gerente de Finanzas

Valor Futuro



4	Capacidad de anticipación	7%	20	50
5	Gestion de la información	10%	15	50
9	Robustez en la Adaptabilidad	9%	12	35
11	Aumento de velocidad: oportunidad	8%	15	45
12	Producción de Intangibles	13%	20	45
16	Manejo de RIESGOS de producción y entreg	14%	50	90
19	Principios especiales de cultura corporativa	8%	30	66
20	Foco en el incremento de productividad	12%	20	50
24	Penetración via INTERNET	8%	13	50
26	Calidad de CRM (s)	12%	20	50

EL VALOR FUTURO, ES EL VALOR DEL ESTADO DE DESARROLLO DEL DRIVER AL QUE SE QUIERE LLEGAR EN UN PERIODO DE 3 AÑOS.





Paso 4: Determinación del estado FUTURO al cual se quiere llegar

Gerente de Tecnología

Valor Futuro



1	Creatividad sistemática	11%	25	50
2	Investigación (R&D)	10%	20	50
6	Integración interna y externa	5%	25	45
7	Gestión del conocimiento	9%	30	62
8	Manejo complejidad	9%	15	40
9	Robustez en la Adaptabilidad	14%	20	50
15	Operación 7x24x52	9%	20	46
17	Automatización	13%	30	55
24	Penetración via INTERNET	12%	15	45
26	Calidad de CRM (s)	7%	21	55

EL VALOR ACTUAL, ES EL ESTADO DE DESARROLLO DEL DRIVER DE VALOR EN LA EMPRESA, ES CUANTIFICAR LA PERCEPCION QUE TIENE LA PERSONA QUE HACE EL EJERCICIO EN UN VALOR NUMERICO

Paso 4: Determinación del estado FUTURO al cual se quiere llegar

Gerente de Recursos Humanos

Valor Futuro



1	Creatividad sistemática	10%	24	50
5	Gestion de la información	12%	33	55
10	Fábrica con capacidad de producción masiva	7%	15	40
11	Aumento de velocidad: oportunidad	6%	35	60
13	Tejido y gestión de redes	9%	22	40
16	Manejo de RIESGOS de producción y entreg	13%	60	75
19	Principios especiales de cultura corporativa	15%	55	80
22	Necesidad de interactividad con el cliente	9%	30	50
24	Penetración via INTERNET	7%	22	53
26	Calidad de CRM (s)	12%	30	60

EL VALOR FUTURO, ES EL VALOR DEL ESTADO DE DESARROLLO DEL DRIVER AL QUE SE QUIERE LLEGAR EN UN PERIODO DE 3 AÑOS.

PASO 5: Procesamiento de las encuestas

Determinación de los 10 drivers a
finales





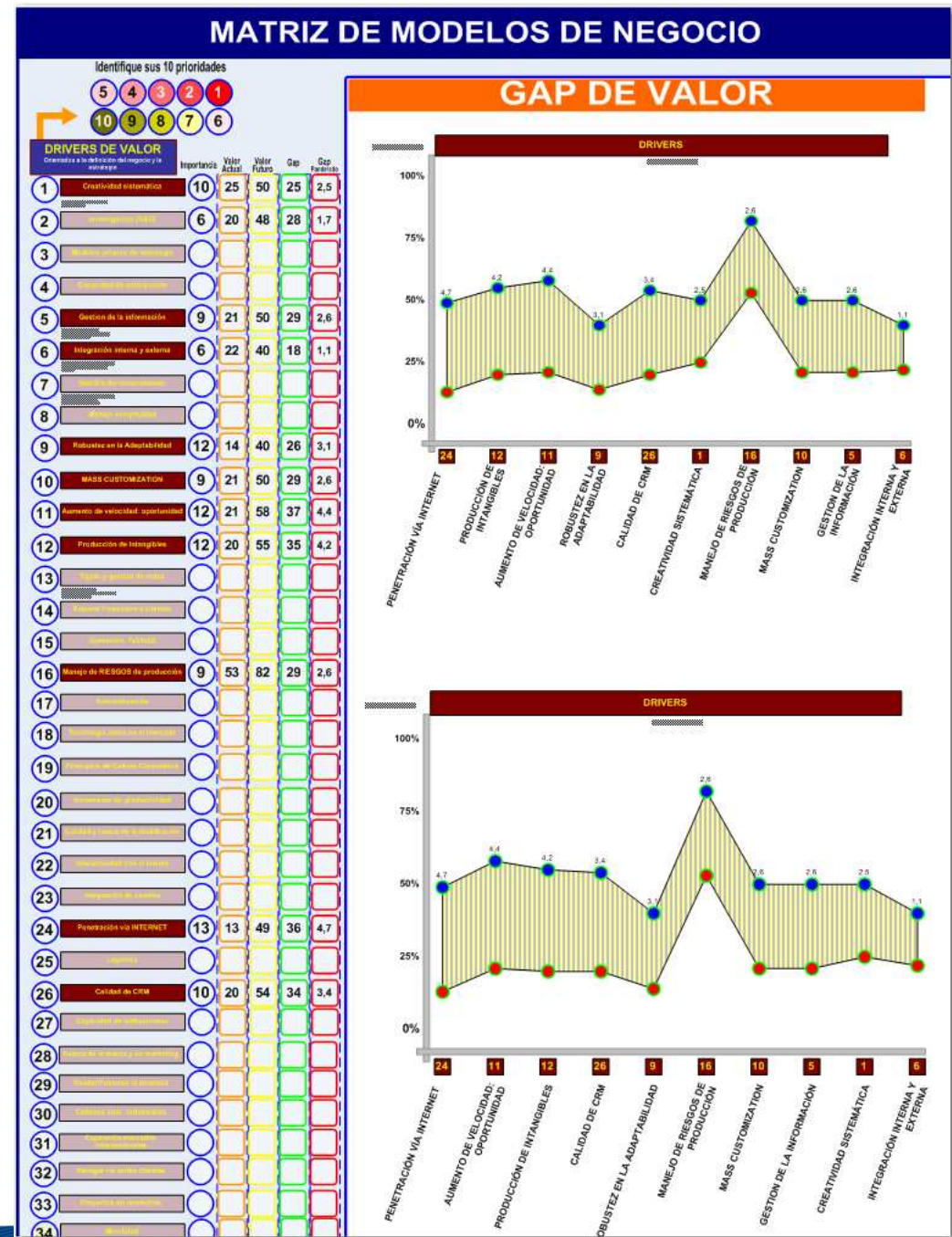
EL RESULTADO DE LA SELECCIÓN DE DRIVERS

		Priorización	Valor Actual	Valor Futuro
		↓	↓	↓
1	Creatividad sistemática	6,60	24,75	50,50
5	Gestion de la información	5,52	20,75	50,00
6	Integración interna y externa	4,27	21,67	40,00
9	Robustez en la Adaptabilidad	7,80	14,00	40,00
10	Fábrica con capacidad de producción masiva y personalizada	5,56	20,75	50,00
11	Aumento de velocidad: oportunidad	7,72	21,25	57,50
12	Producción de Intangibles	7,57	20,00	55,00
16	Manejo de RIESGOS de producción y entrega	6,24	53,33	81,67
24	Penetración via INTERNET	8,53	13,40	49,20
26	Calidad de CRM (s)	7,31	20,25	53,75

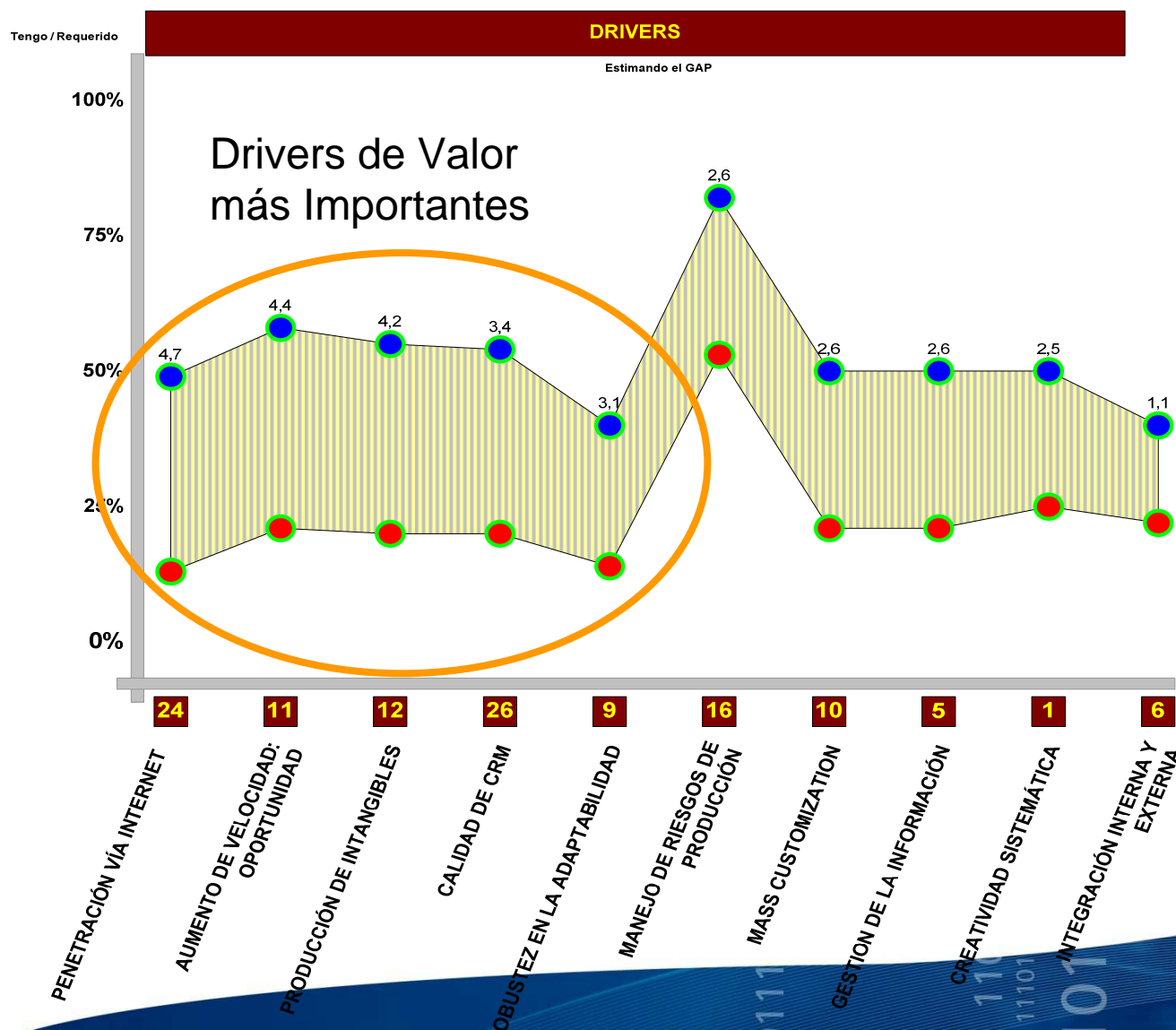
DETERMINACION DEL GAP DE VALOR DE LOS DRIVERS



DETERMINACION DEL GAP DE VALOR



GAP DE VALOR POR GAP PONDERADO



Drivers ordenados por Gap Ponderado

Gap = Valor Futuro Esperado – Valor Actual

Gap Ponderado: Valor del Gap de Valor * % de Importancia del Driver



SIGUIENTES PASOS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

- 1.- ANALIZAR TODOS LOS PROYECTOS E INICIATIVAS EN PORFOLIO, CON UNA VISION DE DRIVERS DE VALOR → CATEGORIZAR CADA INICIATIVA POR DRIVERS
- DESCARTAR LAS INICIATIVAS O PROYETOS QUE NO ESTEN ALINEADOS CON LOS DRIVERS DE VALOR OBTENIDOS,
- PRIORIZAR LOS PROYECTOS POR APORTE A LOS DRIVERS DE VALOR MAS IMPORTANTES

