

# **TEMA 2. EXCELENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y TIC**

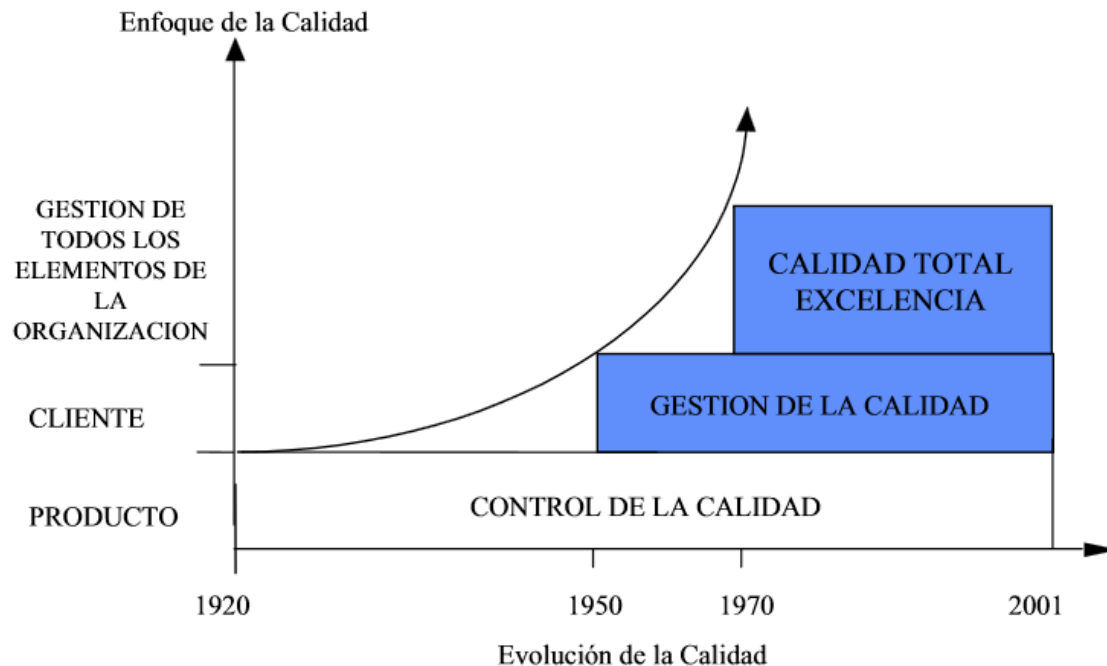
# OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Poder definir la excelencia en la gestión empresarial y señalar las principales características de las organizaciones excelentes
- Comprender y definir el adecuado posicionamiento estratégico de una organización
- Ser capaz de diferenciar entre la estrategia empresarial y la excelencia operacional
- Entender la manera de implementar la estrategia a través del cuadro de mando integral
- Comprender la importancia de las arquitecturas empresariales como herramientas de alineación de las TI y las necesidades del negocio
- Poder entender la arquitectura empresarial como una parte de la transformación digital

# EXCELENCIA EMPRESARIAL Y GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (TQM)

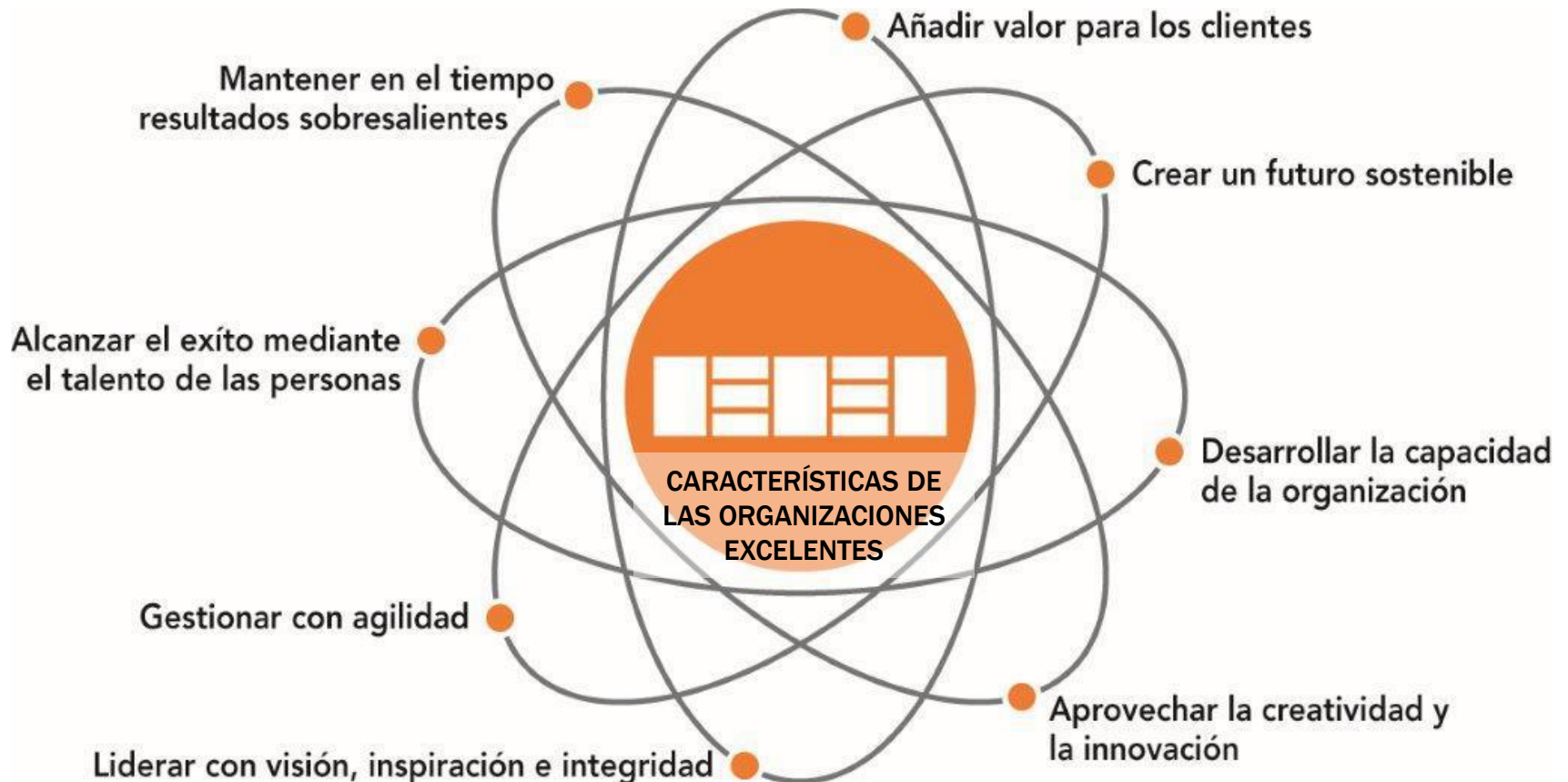
- Es una estrategia de gestión destinada a incorporar la calidad y la mejora continua en todos los procesos de negocio a todos los niveles en la organización, con el objeto de que se satisfagan las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés de la empresa

## Evolución de la gestión de la calidad



# MODELO EUROPEO EFQM DE EXCELENCIA EMPRESARIAL

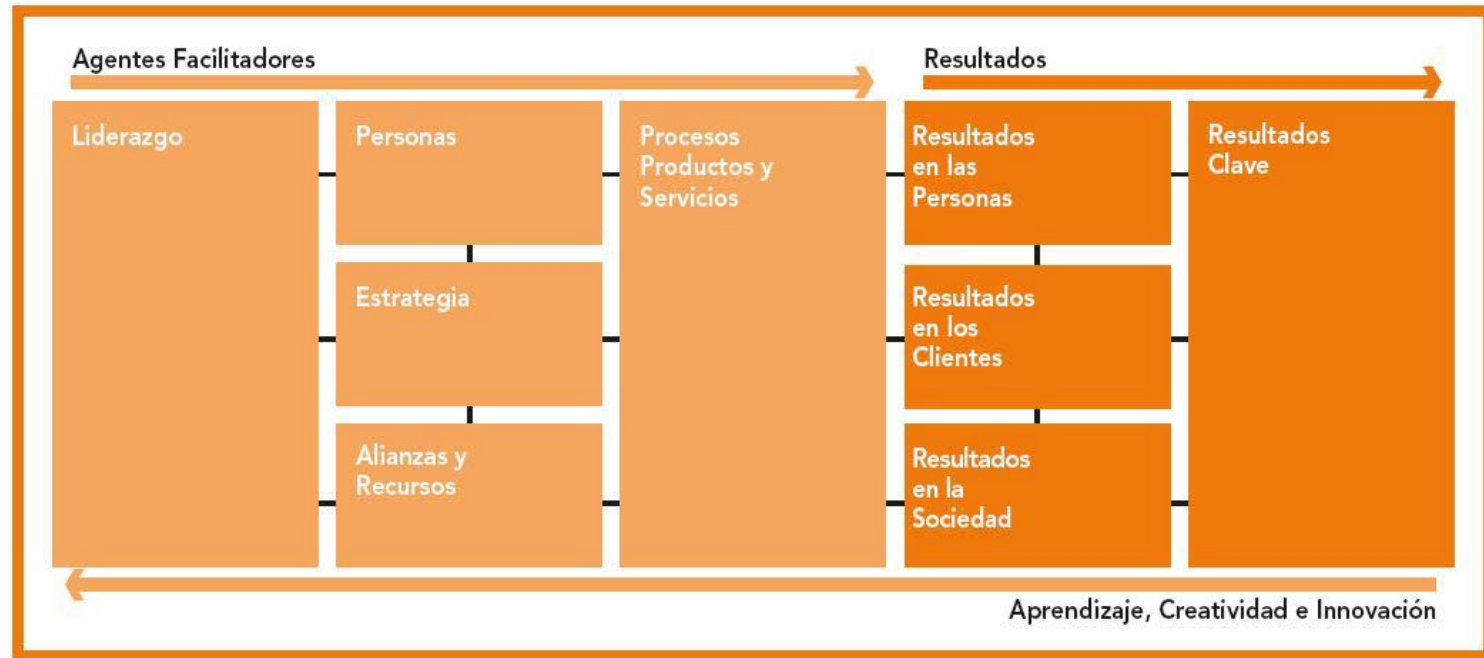
- Las organizaciones excelentes son aquellas que alcanzan y mantienen de manera sostenible niveles sobresalientes de desarrollo que satisfacen o exceden las expectativas de los grupos de interés



©EFQM 2012

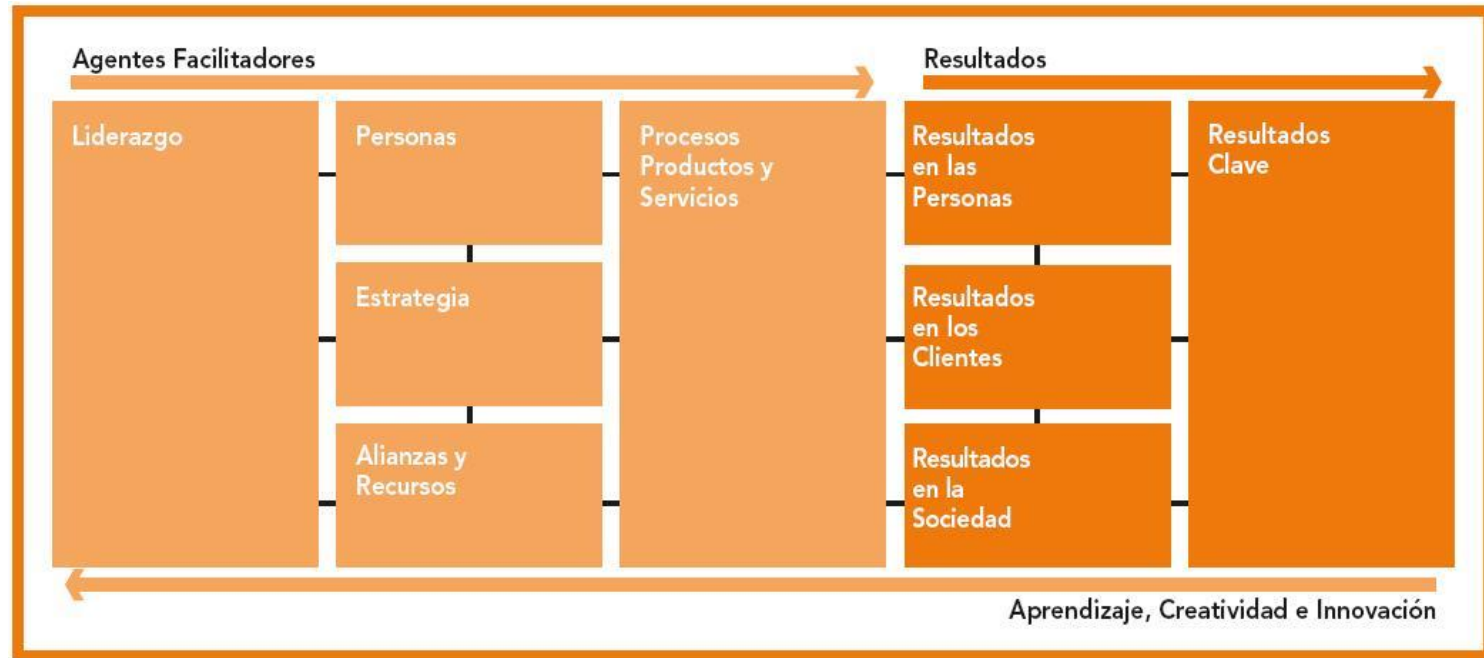
# MODELO EUROPEO EFQM DE EXCELENCIA EMPRESARIAL

- Las organizaciones excelentes son aquellas que alcanzan y mantienen de manera sostenible niveles sobresalientes de desarrollo que satisfacen o exceden las expectativas de los grupos de interés
- Desarrollado por la fundación europea de la gestión de la calidad (EFQM)
- Es un marco basado en 9 criterios: 5 agentes facilitadores y 4 de resultados
- Los agentes facilitadores abarcan lo que la organización hace y la manera de hacerlo
- Los resultados reflejan lo que la organización está alcanzando

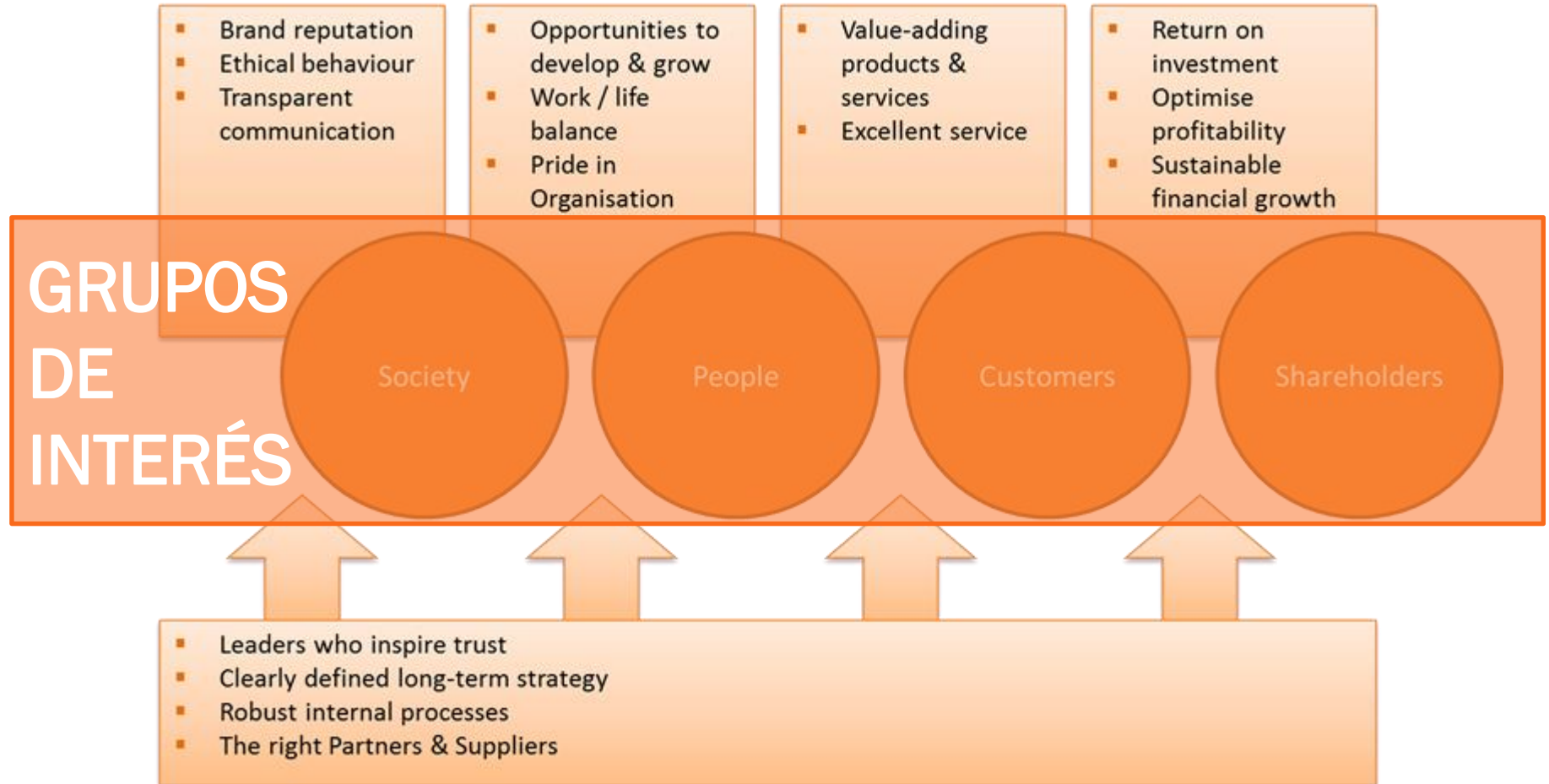


# MODELO EUROPEO EFQM DE EXCELENCIA EMPRESARIAL

*Para alcanzar éxito sostenido, una organización necesita un fuerte **LIDERAZGO** y una clara **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**. Éstos necesitan desarrollar y mejorar su **PERSONAL**, **PARTNERS** Y **PROCESOS** para proveer **PRODUCTOS Y SERVICIOS** que añadan valor a sus clientes. En este modelo, todos ellos son llamados **AGENTES FACILITADORES**. Si los agentes facilitadores correctos son implementados de manera efectiva, una organización alcanzará los **RESULTADOS** que sus grupos de interés esperan.*

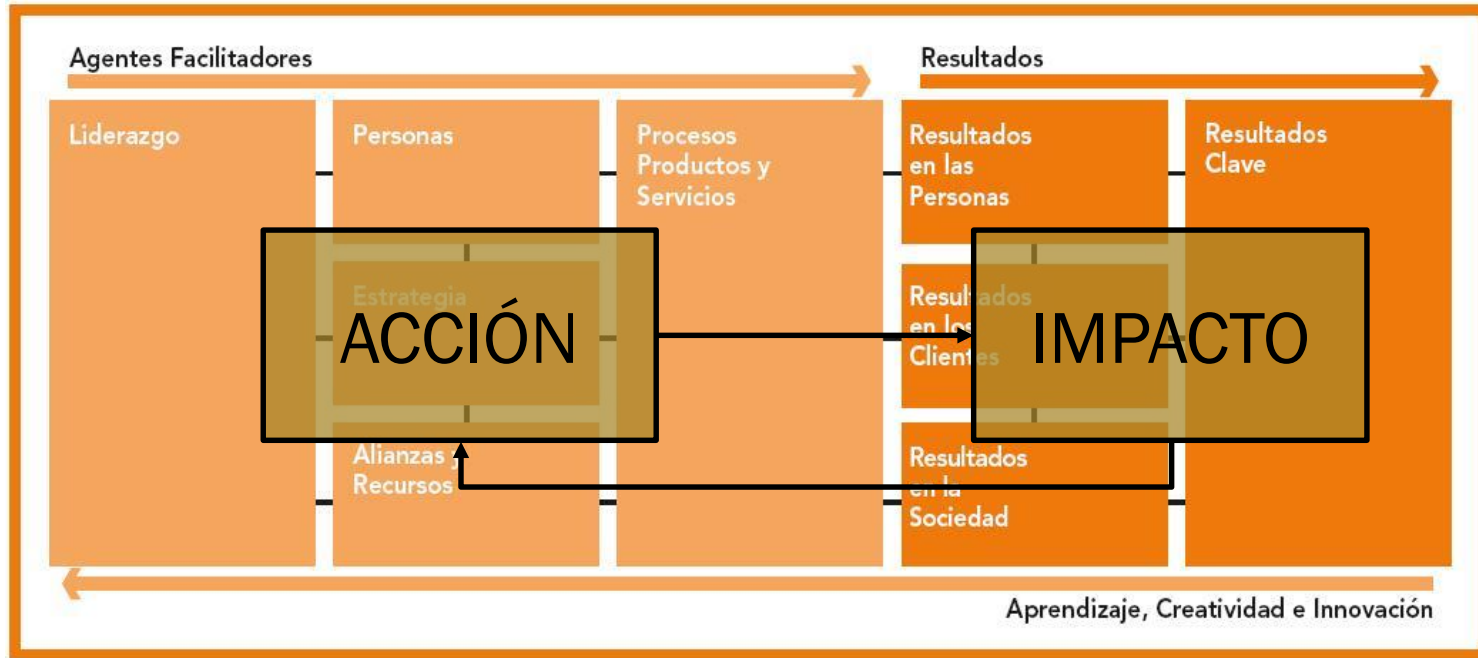


# MODELO EUROPEO EFQM DE EXCELENCIA EMPRESARIAL



# MODELO EUROPEO EFQM DE EXCELENCIA EMPRESARIAL

- En su forma más simple es un diagrama causa-efecto
- Si queremos obtener resultados diferentes, necesitamos cambiar algo de los facilitadores

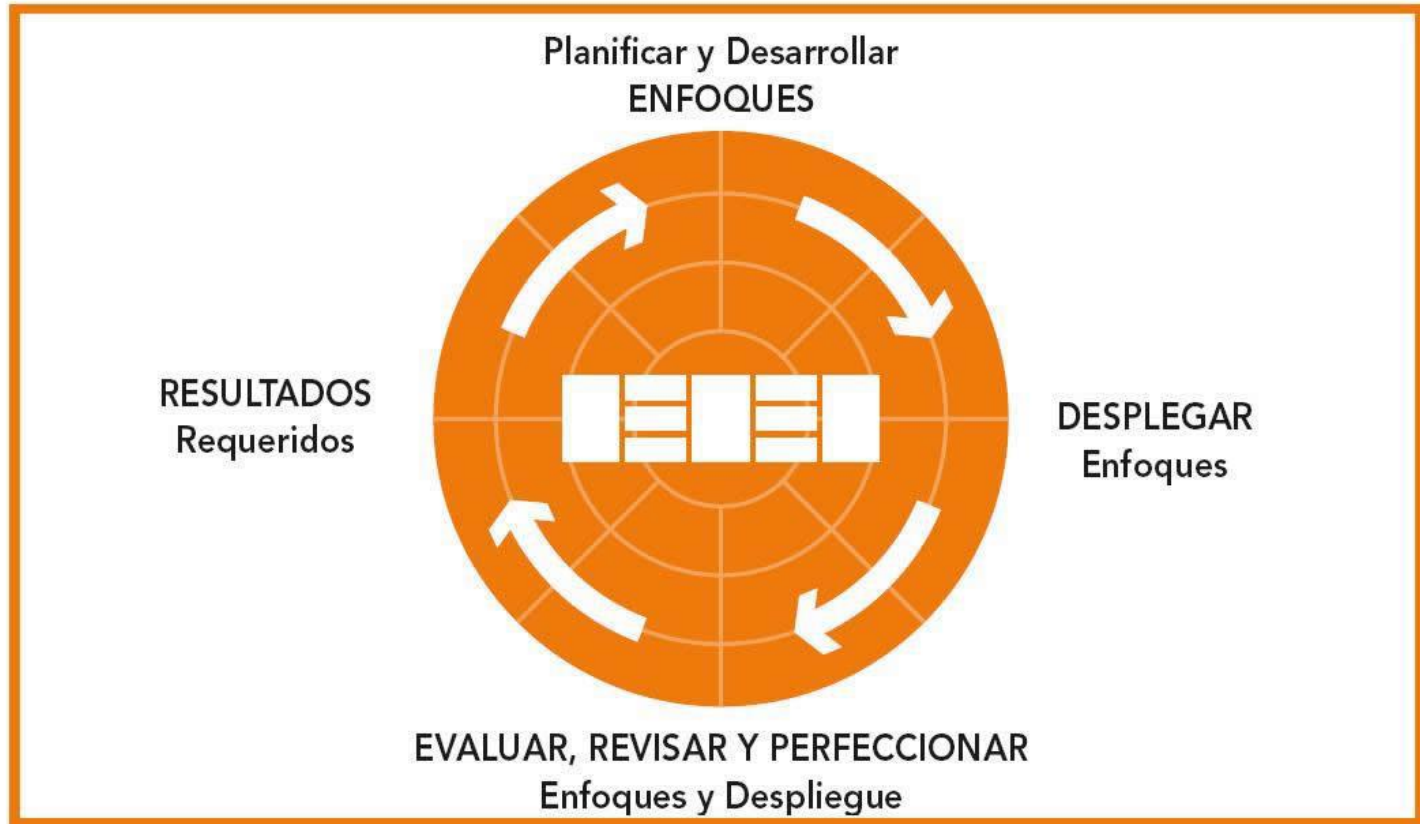


- Este proceso requiere de una mejora continua
- El aprendizaje, la creatividad y la innovación ayudan a mejorar los facilitadores que a su vez conducen a mejores resultados para los grupos de interés



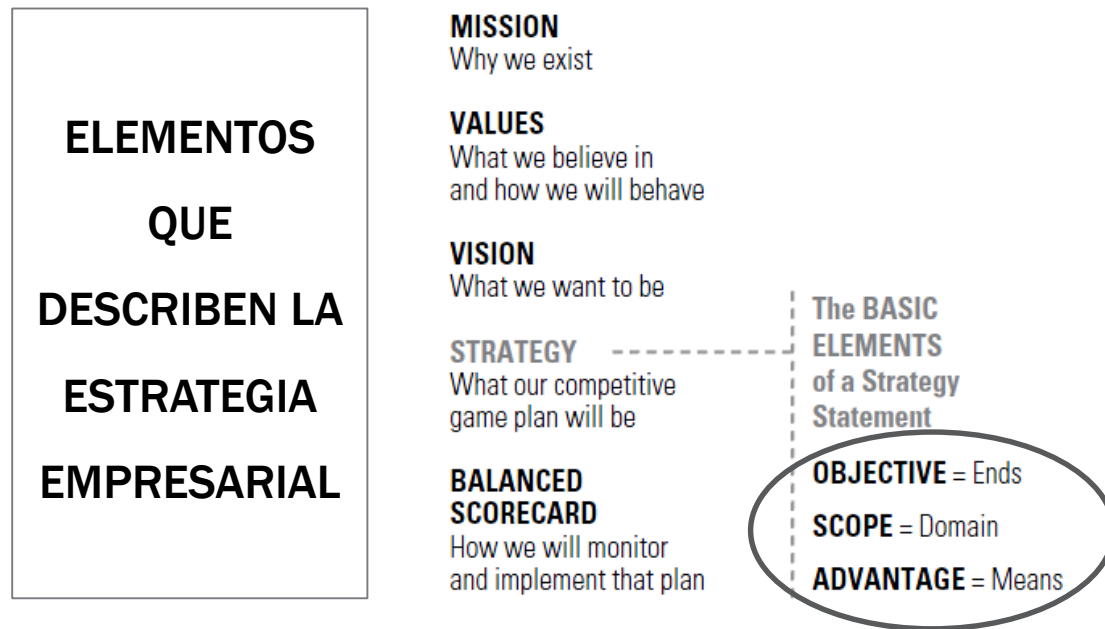
# MODELO EUROPEO EFQM DE EXCELENCIA EMPRESARIAL

- El modelo utiliza la lógica REDER para facilitar la mejora continua:
  1. Evaluar la idoneidad y madurez de los enfoques implementados
  2. Evaluar la excelencia de los resultados alcanzados
  3. Ayudar a priorizar y estructurar proyectos de mejora



# LA IMPORTANCIA DE COMPRENDER Y DEFINIR LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL ADECUADA

- La estrategia empresarial refleja la dirección general de la organización al definir su manera de competir en el mercado (posicionamiento estratégico) tratando de alcanzar ventajas competitivas sostenibles (para diferenciarse de sus competidores) y un nivel de rendimiento superior al de sus competidores



# ELEMENTOS QUE DESCRIBEN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

## OBJETIVO

- Similar a la visión de la empresa
- Los fines que la estrategia diseñada pretende alcanzar
- Deben ser específicos, medibles y para un periodo de tiempo determinado
- Crecimiento, % de cuota de mercado, liderazgo en el mercado, etc.

## ÁMBITO

- El segmento/s en los que la empresa va a operar: segmento de cliente, profundidad de las líneas de producto, localizaciones geográficas y grado de integración vertical (actividades de la cadena de valor que va a desarrollar)

## VENTAJA COMPETITIVA

- Los medios a través de los cuales la empresa alcanzará sus objetivos
- Se pone de manifiesto en la propuesta de valor que la compañía ofrecerá para atraer clientes (curva de valor) y en las actividades que hará de manera diferente, mejor o únicas que los competidores (sistema de actividades)

# DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE SOUTHWEST AIRLINES EN MENOS DE 40 PALABRAS



## OBJETIVO

- Ser la aerolínea de ámbito americano más rentable...

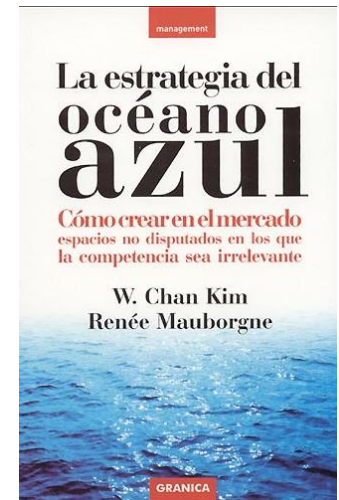
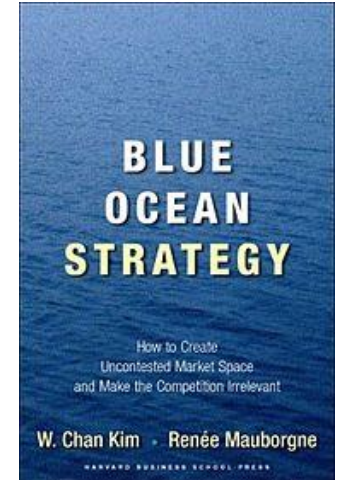
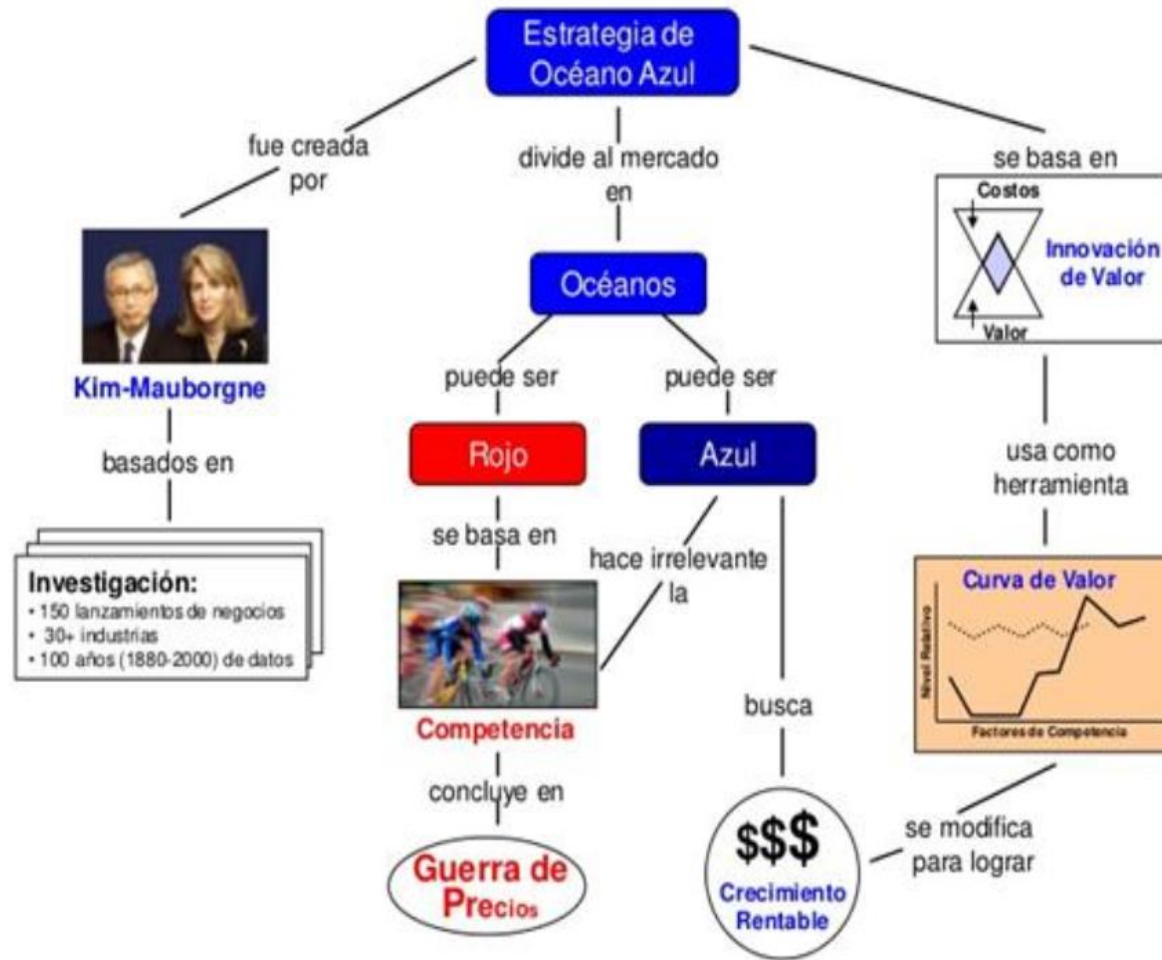
## ÁMBITO

- Dirigido a viajeros sensibles al precio que valoran vuelos a múltiples destinos...

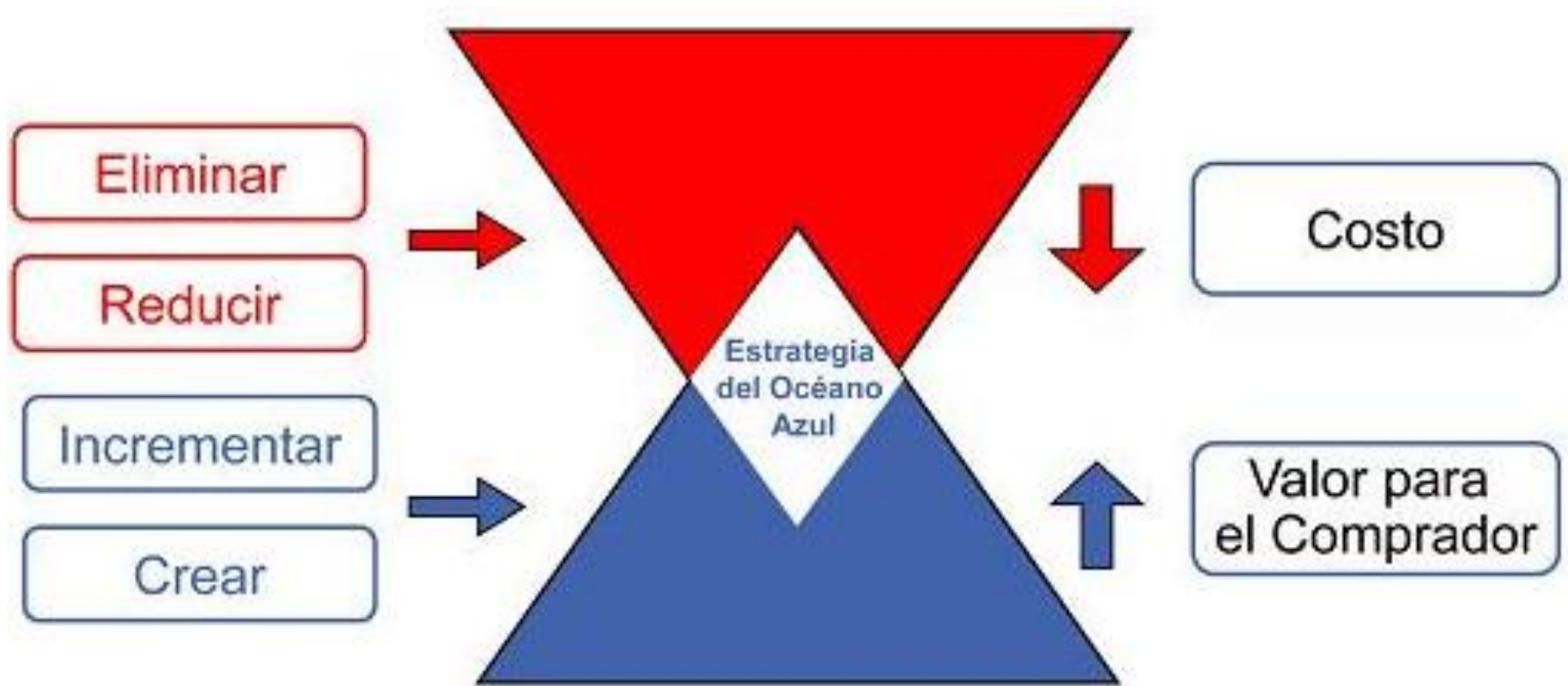
## VENTAJA COMPETITIVA

- Ofreciendo la velocidad de un vuelo aéreo a precios, frecuencia y fiabilidad de otros medios de transporte

# LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL DE KIM Y MAUBORGNE



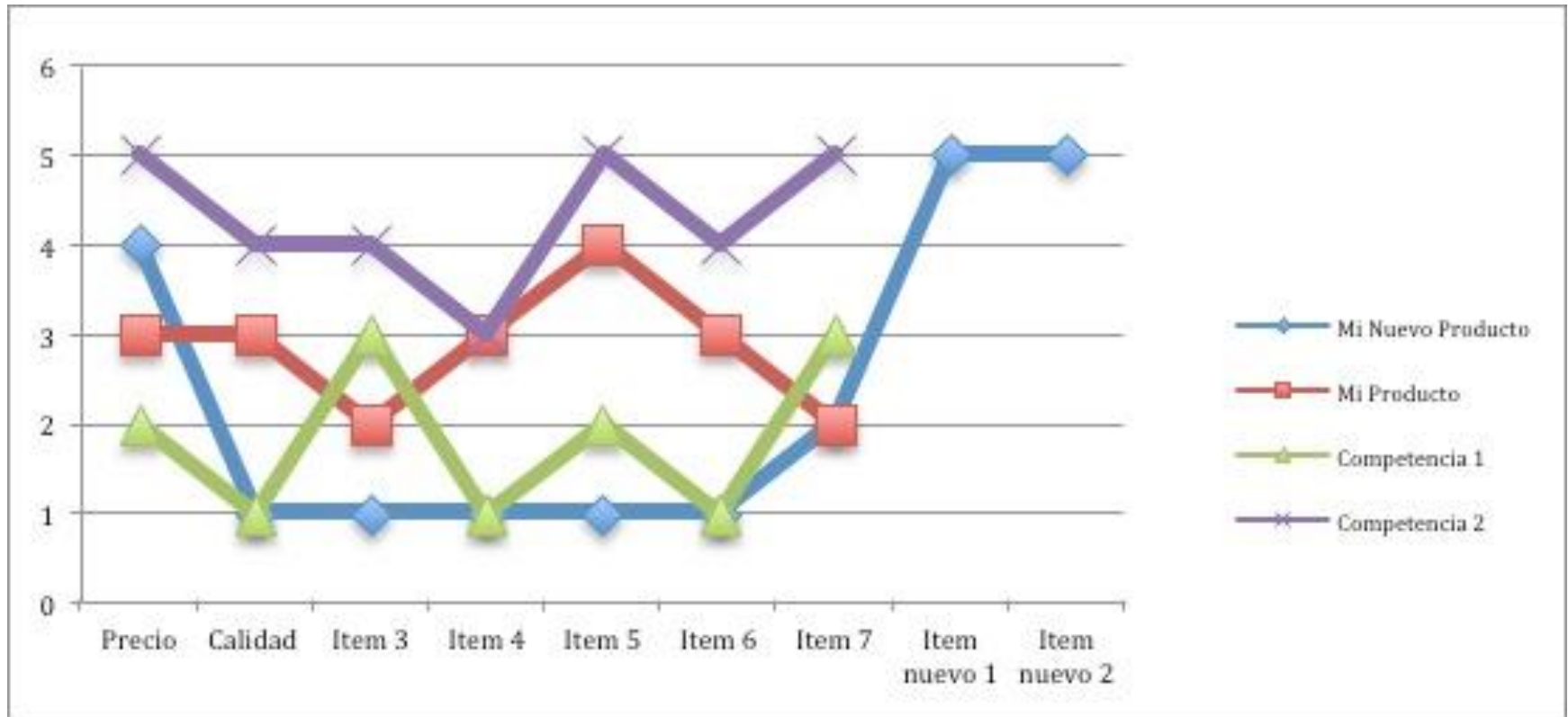
# INNOVACIÓN EN VALOR



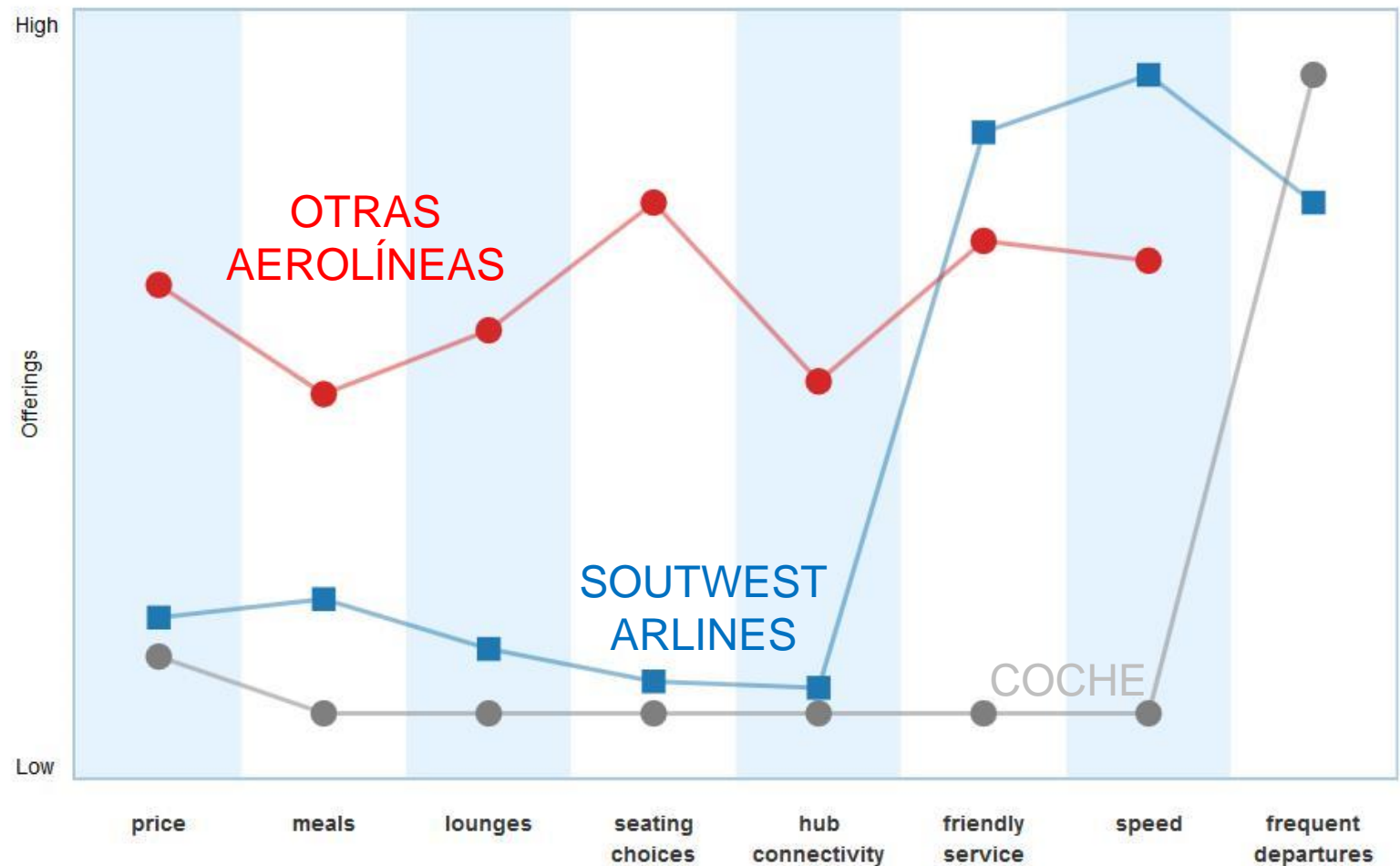


# CURVA DE VALOR

Conjunto de variables en las que invierte la industria y sobre las que gira la propuesta de valor de los actores del sector y, por tanto, la competencia en dicho sector



# CURVA DE VALOR DE SOUTHWEST AIRLINES

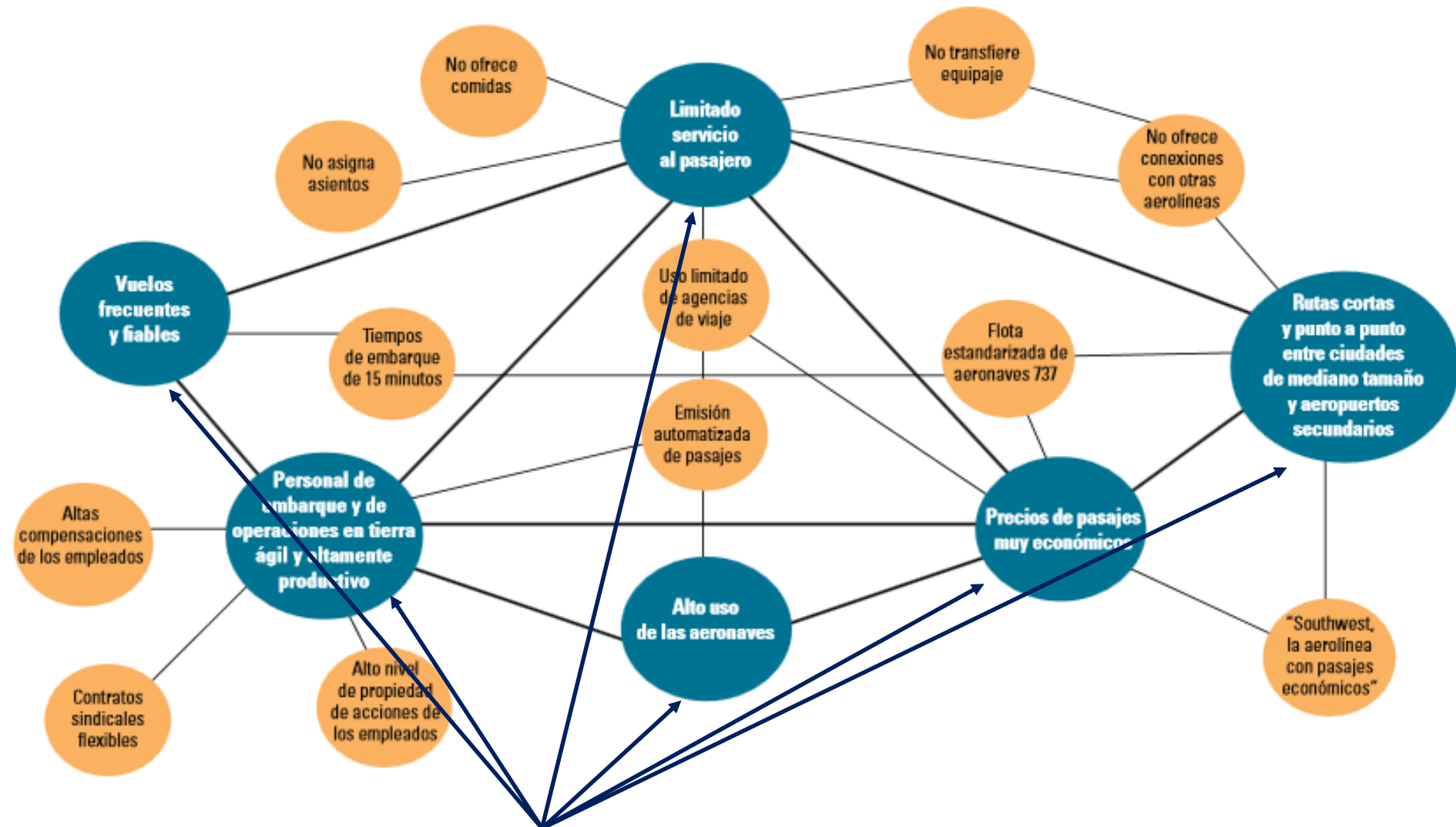




# PILARES SOBRE LOS QUE DESCANSA EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO SEGÚN PORTER

1. La estrategia es la creación de una posición estratégica distintiva y generadora de valor sobre la base de un conjunto de actividades deliberadamente seleccionadas
2. La estrategia implica elegir los trade-offs en la manera de competir, para escoger lo que no hacer
3. La estrategia implica crear un ajuste o coherencia entre las actividades y procesos de la compañía. Este ajuste es el conductor de la ventaja competitiva y de la sostenibilidad

# EL SISTEMA DE ACTIVIDADES DE SOUTHWEST AIRLINES



PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

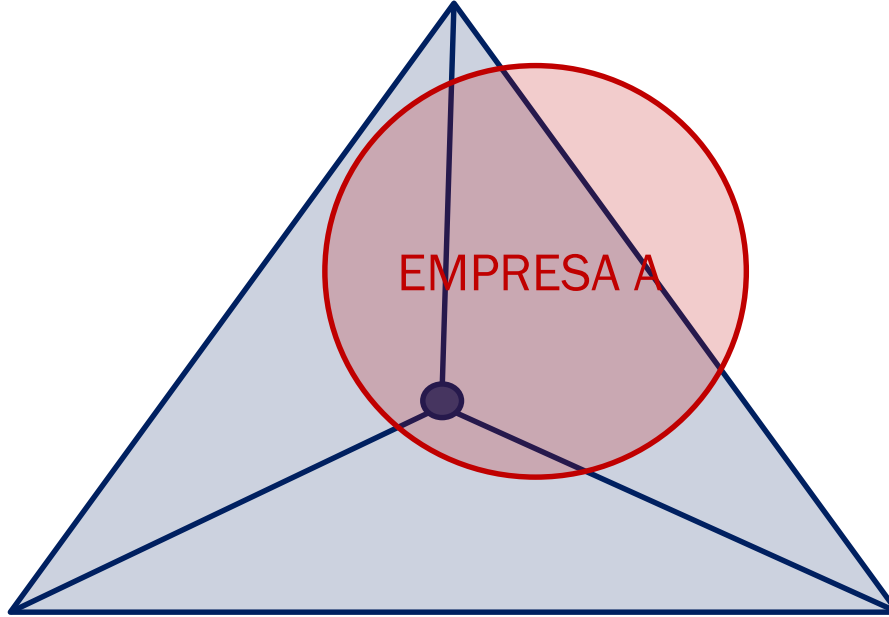
# ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE TREACY Y WIERSEMA



## **Intimidad con el cliente**

“La mejor solución total”

- Personalización del producto
- Gestión de las relaciones con el cliente (CRM)



## **Excelencia operacional**

“El menor coste total”

- Liderazgo en costes
- Gestión de la cadena de suministro

## **Liderazgo de producto**

“El mejor producto”

- Innovación de producto
- Investigación y desarrollo

# ESTRATEGIA VERSUS EFICACIA O EXCELENCIA OPERACIONAL

- La estrategia empresarial sin excelentes procesos operativos y de gobierno no puede ser implementada correctamente
- Del mismo modo, la excelencia operativa sin una dirección estratégica tampoco es suficiente para obtener éxito
- La eficacia operacional significa hacer las mismas actividades que los competidores pero mejor, esto es, prácticas de gestión que facilitan la productividad, calidad y/o velocidad
- La eficacia operacional es una condición necesaria pero no suficiente para que la empresa consiga una ventaja competitiva sostenible

# ESTRATEGIA VERSUS EFICACIA O EXCELENCIA OPERACIONAL

*“Se pueden tener los mejores procesos de negocio, pero si éstos no se dirigen de manera conveniente hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el éxito será cuestión de suerte y no se generará el valor deseado”*



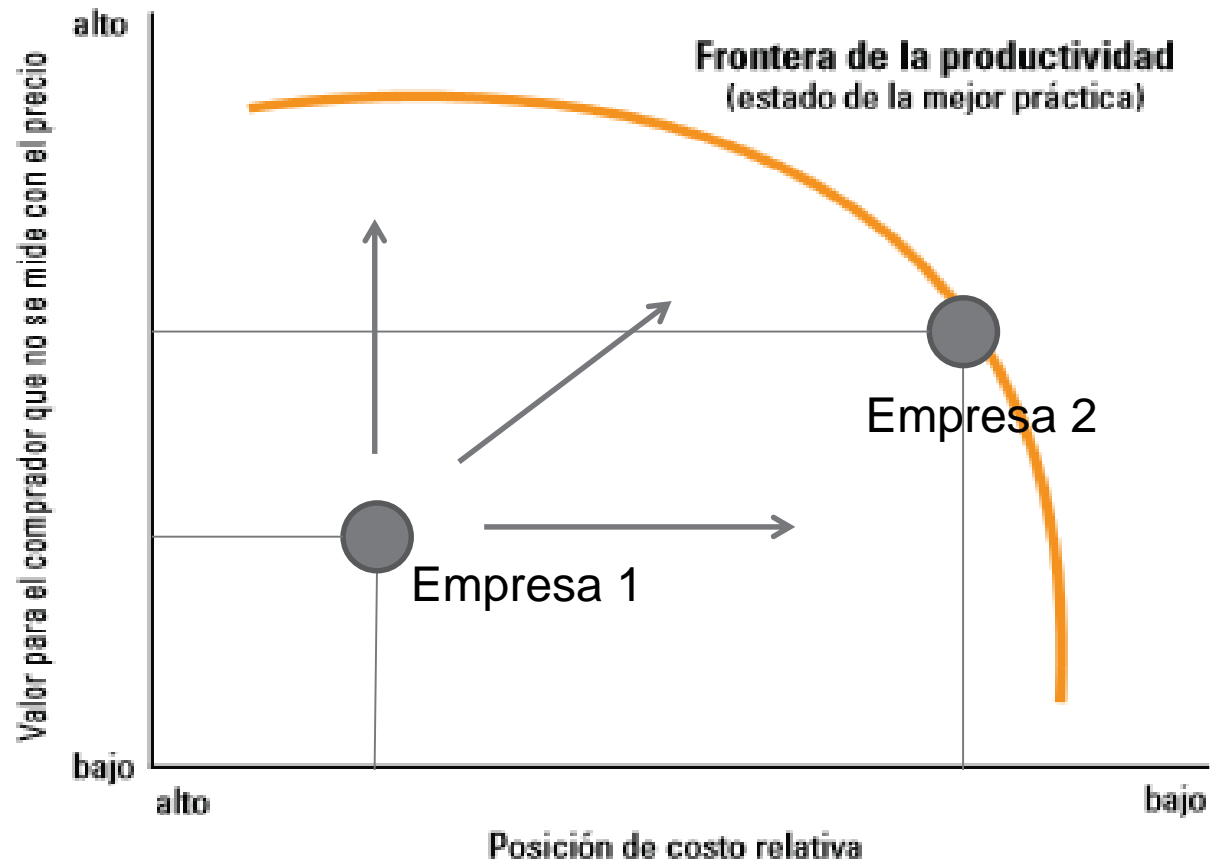
# ESTRATEGIA VERSUS EFICACIA O EXCELENCIA OPERACIONAL

*“Se pueden tener los mejores procesos de negocio, pero si éstos no se dirigen de manera conveniente hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el éxito será cuestión de suerte y no se generará el valor deseado”*

*“La mejor estrategia del mundo no llegará a ningún sitio sino es traducida convenientemente en adecuados planes operativos que a su vez se ejecuten con procesos de negocio que permitan cumplir los objetivos de desempeño”*

# FRONTERA DE LA PRODUCTIVIDAD

## La eficacia operacional versus el posicionamiento estratégico



# TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN ACCIÓN – CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORECARD)

- La estrategia debe ser traducida en objetivos y medidas que puedan comunicarse con claridad a todas las unidades y empleados
- Para convertir la estrategia en acción se utilizan los mapas estratégicos y los cuadros de mando integrales



## MAPA ESTRATÉGICO

- Herramienta que permite describir la lógica de la estrategia empresarial como una cadena de relaciones causa-efecto entre objetivos estratégicos
- Representación visual de la estrategia



# TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN ACCIÓN – CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORECARD)

- La estrategia debe ser traducida en objetivos y medidas que puedan comunicarse con claridad a todas las unidades y empleados
- Para convertir la estrategia en acción se utilizan los mapas estratégicos y los cuadros de mando integrales



MAPA  
ESTRATÉGICO

- En una sola página nos da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas que describen la estrategia

# TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN ACCIÓN – CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORECARD)

- La estrategia debe ser traducida en objetivos y medidas que puedan comunicarse con claridad a todas las unidades y empleados
- Para convertir la estrategia en acción se utilizan los mapas estratégicos y los cuadros de mando integrales



MAPA  
ESTRATÉGICO

- La cadena comienza con los objetivos financieros a L.P. y después los vincula con los objetivos de fidelidad de los clientes y las propuestas de valor de la empresa. A partir de ahí, vincula los objetivos relacionados con los procesos críticos y, por último, con el personal, la tecnología y el clima y la cultura organizacional que se requieren para ejecutar la estrategia con éxito

# TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN ACCIÓN – CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORECARD)

- La estrategia debe ser traducida en objetivos y medidas que puedan comunicarse con claridad a todas las unidades y empleados
- Para convertir la estrategia en acción se utilizan los mapas estratégicos y los cuadros de mando integrales

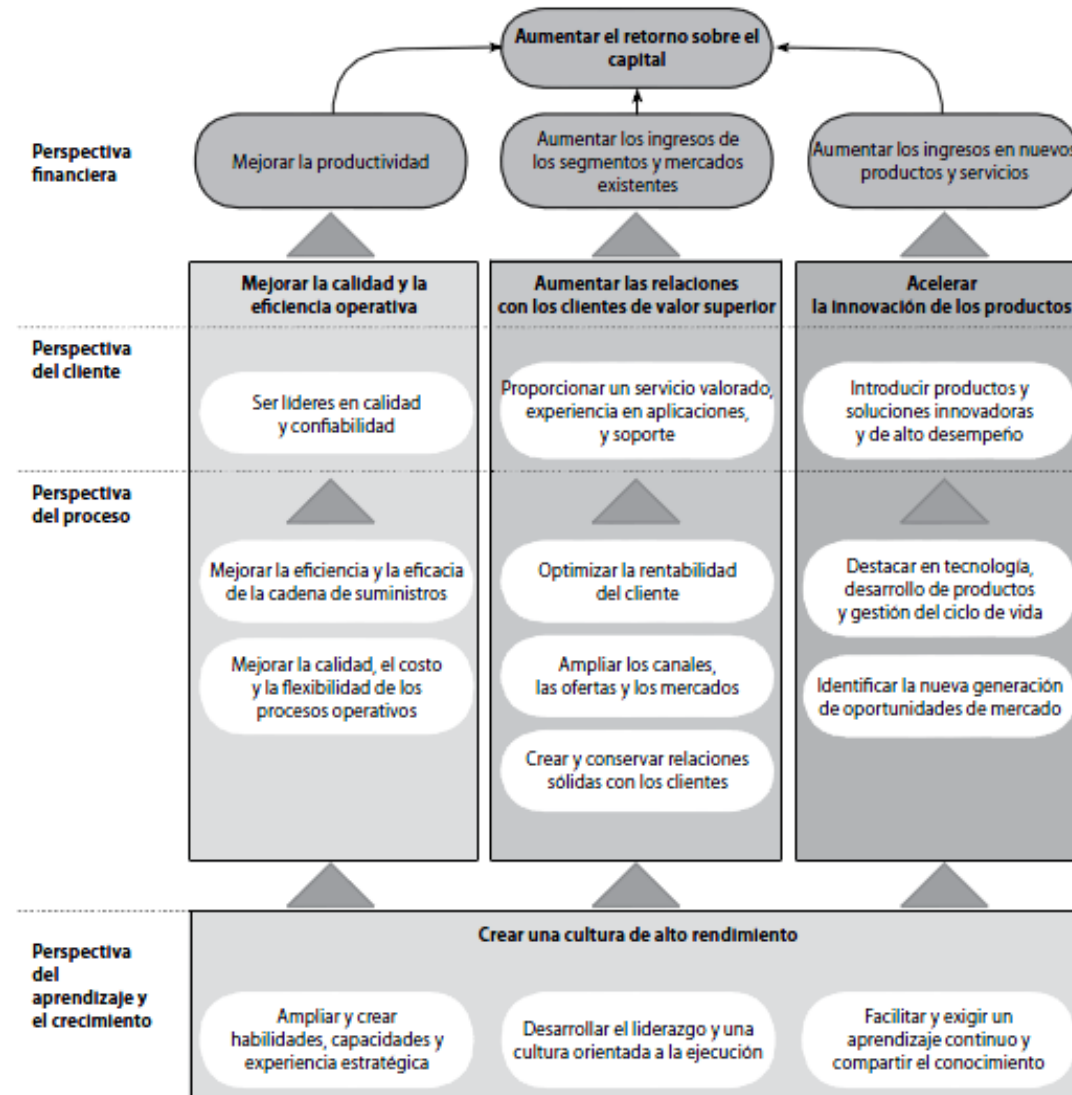


## CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- El cuadro de mando integral traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar

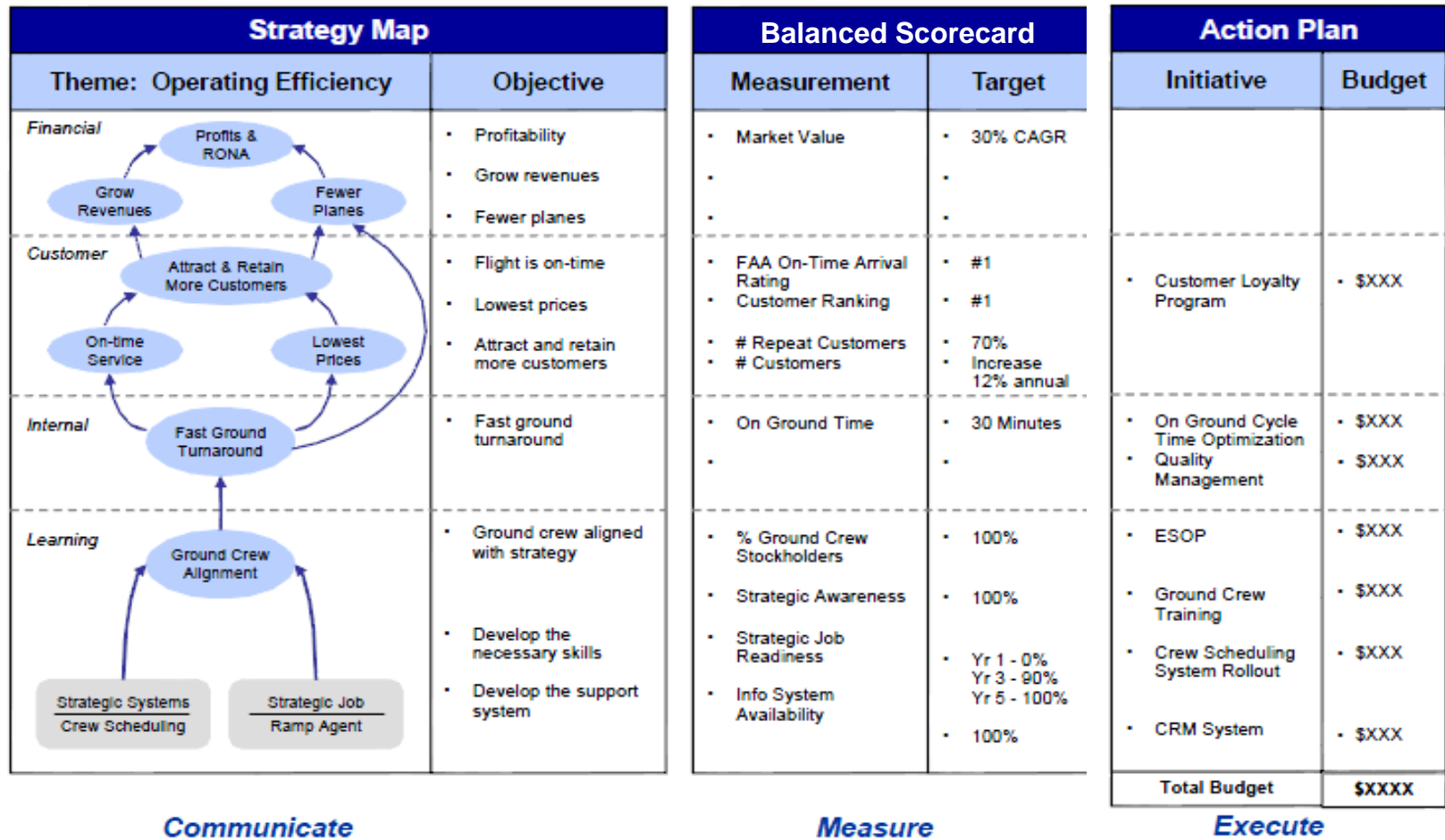
# EJEMPLO DE UN MAPA ESTRATÉGICO GENÉRICO

VISIÓN: Habernos convertido en el año 2022 en la compañía líder de nuestro sector



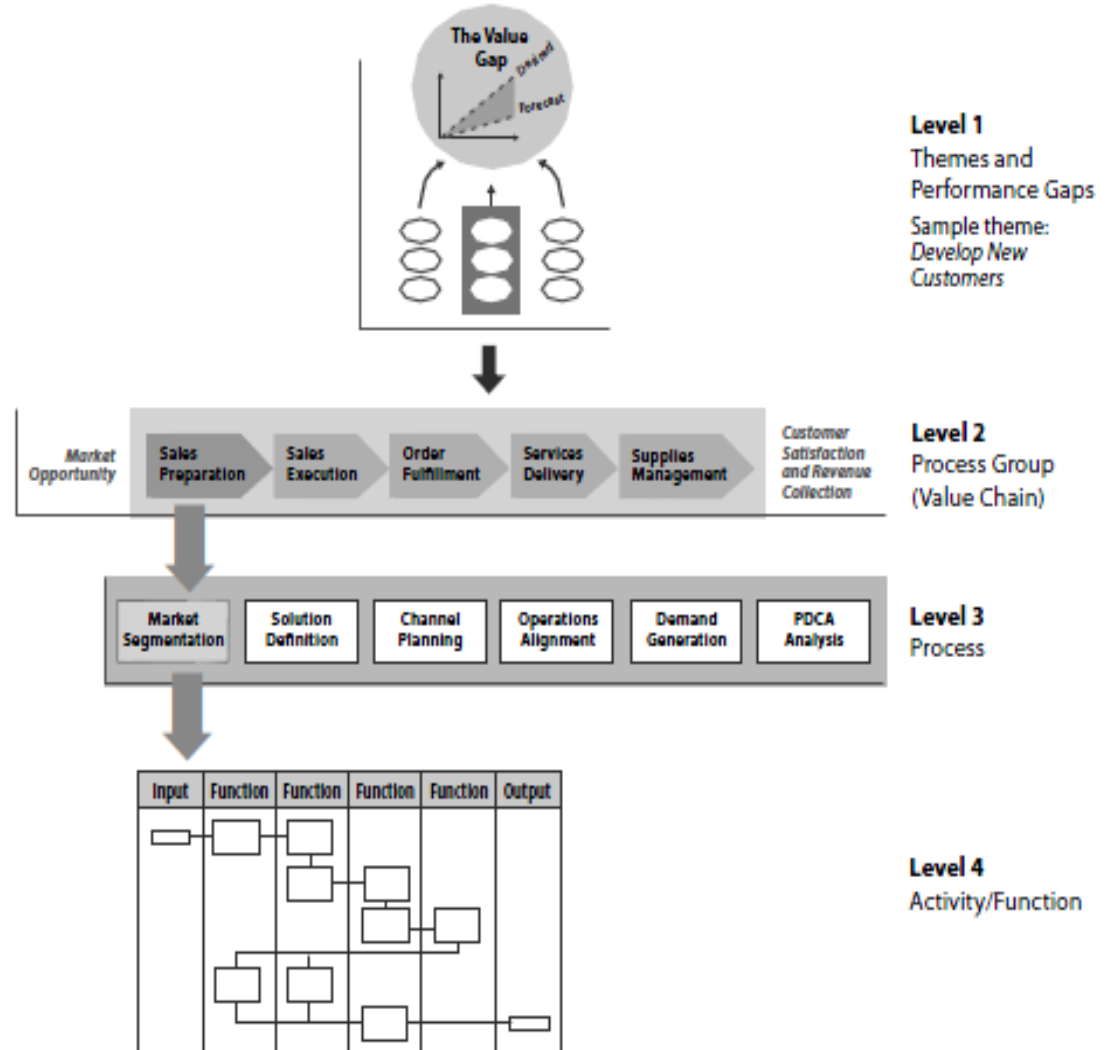
# EL MAPA ESTRATÉGICO Y EL BSC TRADUCEN LA ESTRATEGIA EN ACCIÓN

**SOUTHWEST AIRLINES:** “Ser la aerolínea de ámbito americano más rentable ofreciendo a viajeros sensibles al precio que valoran vuelos a múltiples destinos la velocidad de un vuelo aéreo a precios, frecuencia y fiabilidad de otros medios de transporte”



# MEJORA DE LOS PROCESOS CLAVE

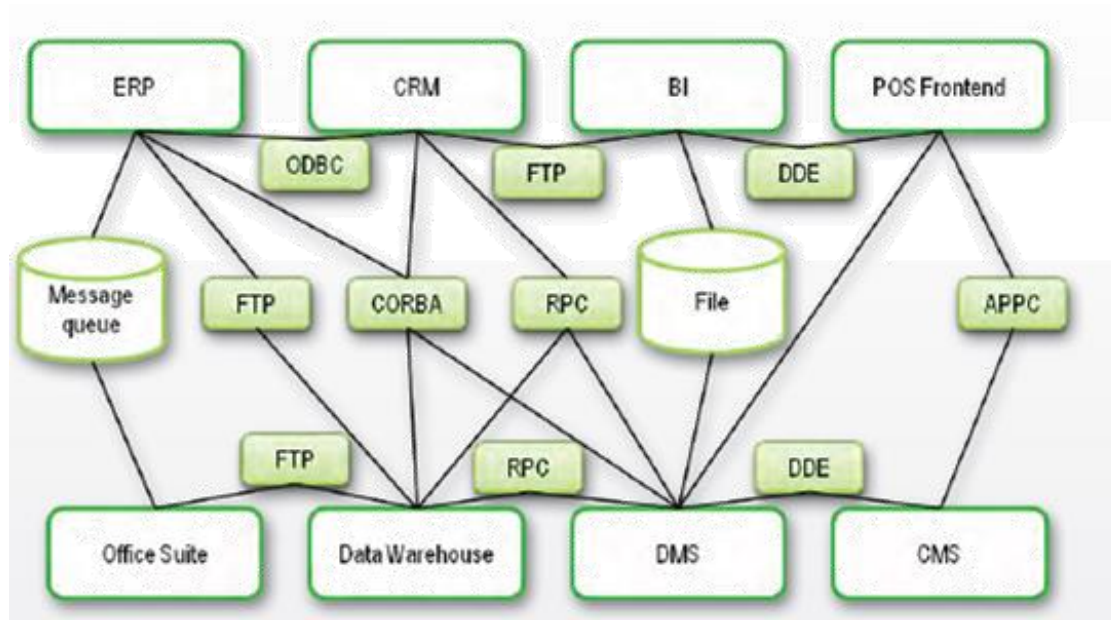
- Las empresas deben mejorar aquellos procesos relacionados con los objetivos de sus mapas estratégicos y de sus cuadros de mando integrales.
- El objetivo es alinear las mejoras de los procesos a C.P (eficacia operacional) con las prioridades estratégicas a L.P.
- Se deben identificar los indicadores clave de desarrollo (KPIs) y los indicadores clave de los procesos (PPIs)
- Elaborar cuadros de mando (dashboards) para hacer un seguimiento de los indicadores clave





# ALINEACIÓN TIC Y NECESIDADES DEL NEGOCIO

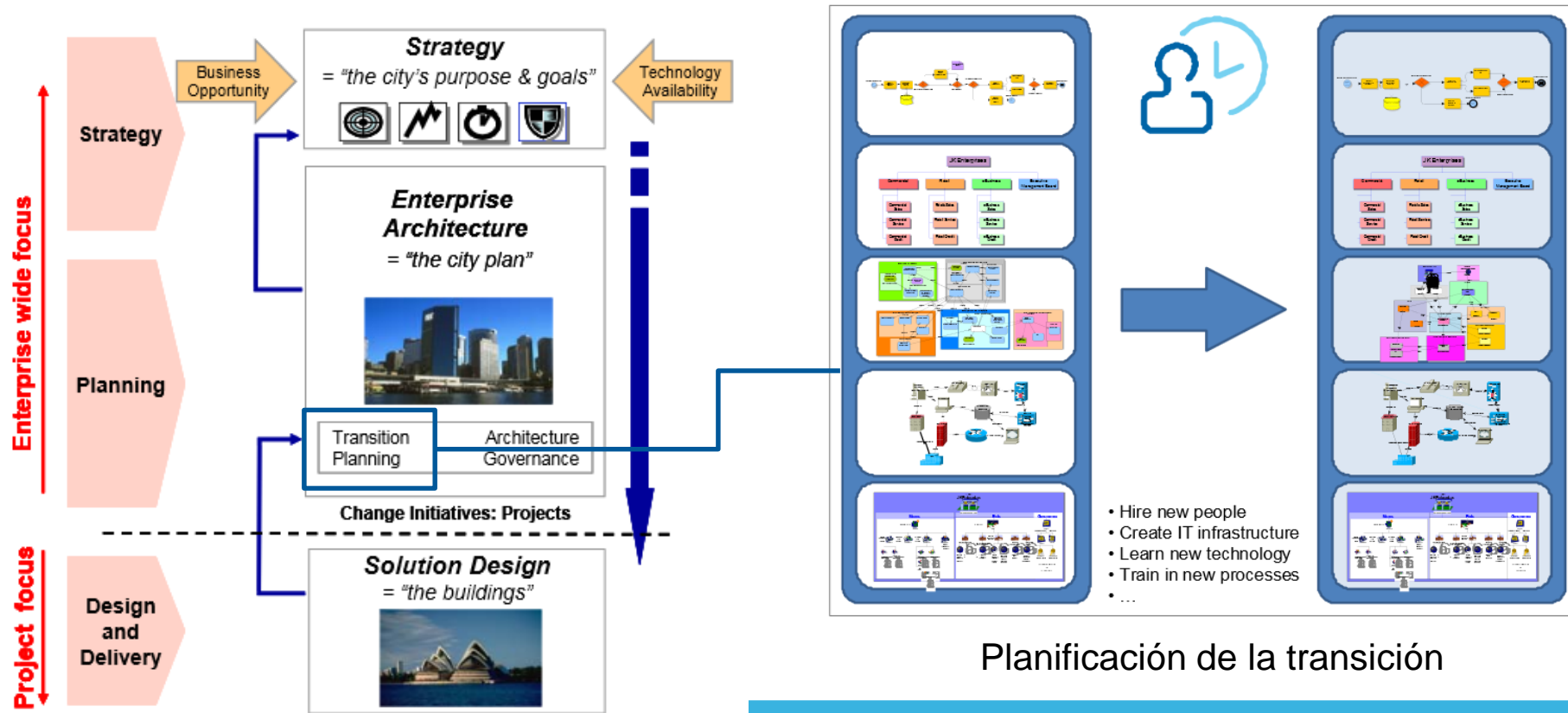
- Las necesidades empresariales actuales exigen un panorama muy complejo y heterogéneo de TIC



- Las empresas deben definir una estrategia de TIC para atender los requerimientos organizativos actuales y mantener actualizada su arquitectura tecnológica

# ALINEACIÓN TIC Y NECESIDADES DEL NEGOCIO: ARQUITECTURAS DE EMPRESA

- Tiene su origen en la arquitectura de sistemas de información propuesta por John Zachmann en 1987
- Como disciplina proporciona la base sobre la cual dirigir cualquier proceso de transformación (o cambio) organizativo alineándolo con sus objetivos estratégicos





# ARQUITECTURA EMPRESARIAL: UNA ANALOGÍA CON LA PLANIFICACIÓN URBANA

Plan de Desarrollo



Plan de Desarrollo de las TI

Regulaciones de Construcción



Principios de Arquitectura

Planificación de Construcción



Arquitectura de Software

## RAZONES DE LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL

## PRINCIPALES ETAPAS DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN



You're acquiring a new software application or system.



You've collected a number of disparate software systems over the years.



You're still using Excel spreadsheets for many important processes.



You're experiencing problems with your current systems.



You have data quality, integration, visibility, or reporting challenges.



It's been a while since your last IT landscape checkup.



Your business is changing (e.g., merger/acquisition, sizable growth or expansion, entering new markets, etc.).

# 1

**MAP OUT A CONSOLIDATED VIEW OF YOUR BUSINESS STRATEGY, PROCESSES, AND CURRENT ENTERPRISE ARCHITECTURE.**

# 2

**DEFINE THE TARGETED ENTERPRISE ARCHITECTURE.**

# 3

**BUILD THE IT MASTER PLAN.**

# INNOVACIONES TECNOLÓGICAS

COMPUTACIÓN EN LA NUBE (CLOUD COMPUTING)  
DISPOSITIVOS MÓVILES  
INTERNET

## ESTADO ACTUAL (AS-IS)

ARQUITECTURA DE NEGOCIO

ARQUITECTURA  
DE DATOS

ARQUITECTURA  
DE  
APLICACIONES

ARQUITECTURA DE TECNOLOGÍA

PROYECTO  
1

PROYECTO  
2

...

PROYECTO  
n

## ESTADO FUTURO (TO-BE)

ARQUITECTURA DE NEGOCIO

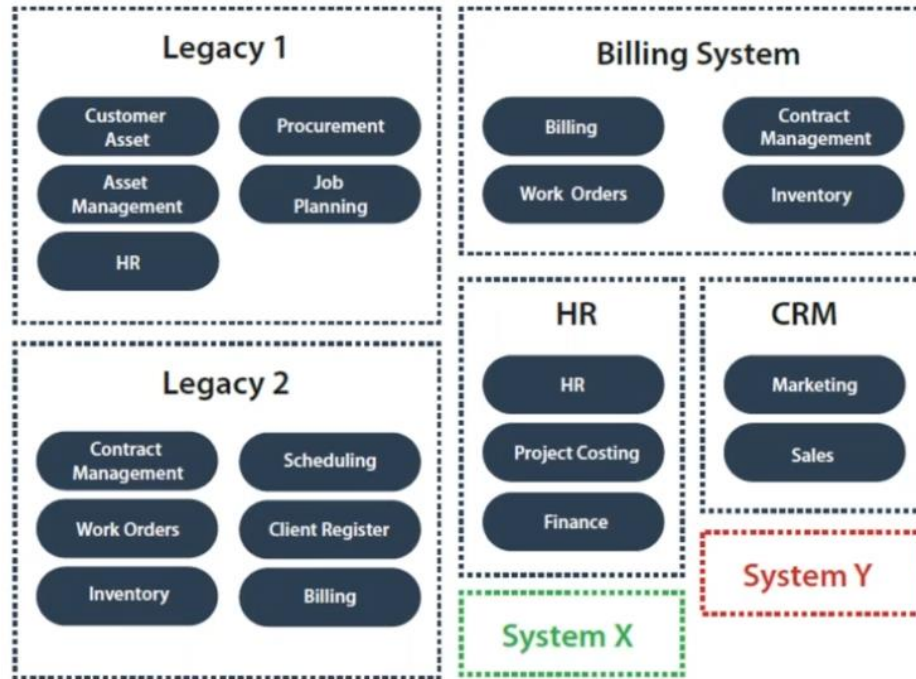
ARQUITECTURA  
DE DATOS

ARQUITECTURA  
DE  
APLICACIONES

ARQUITECTURA DE TECNOLOGÍA

REQUERIMIENTOS DEL NEGOCIO  
MERCADO Y COMPETENCIA  
ENTORNO GENERAL

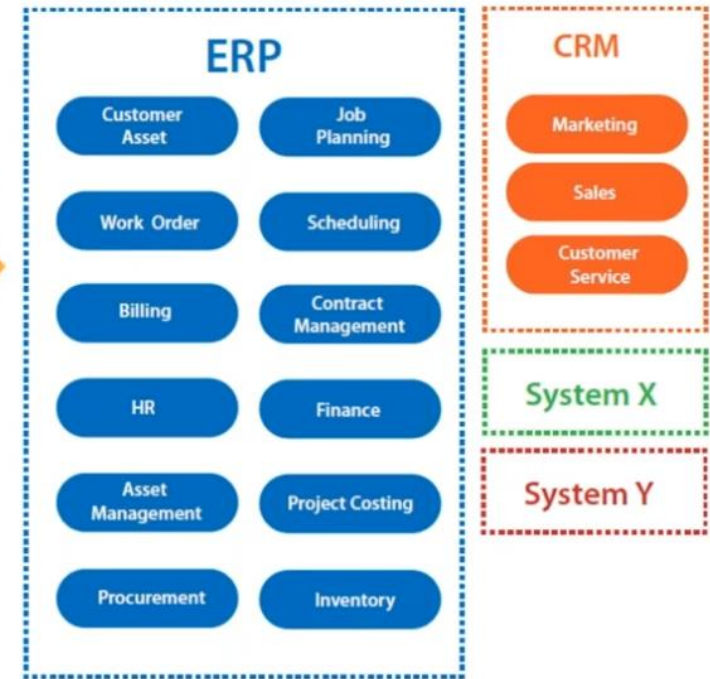
## As-Is Business Apps Landscape



Roadmap



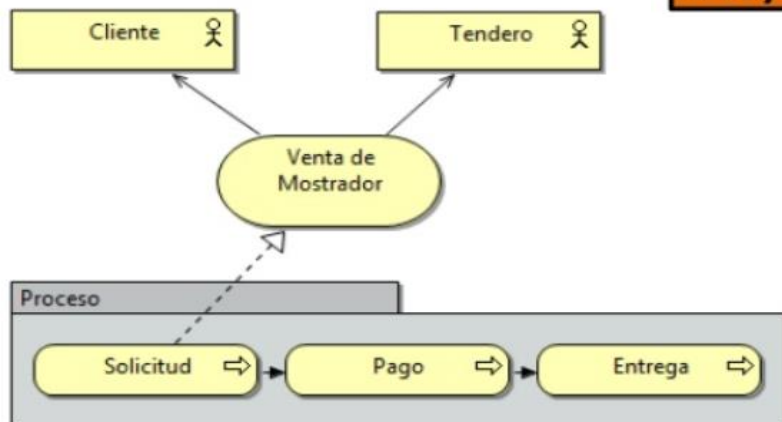
## Target Business Apps Landscape



# EJEMPLO: INTRODUCCIÓN DE CANAL ELECTRÓNICO

## Objetivos del Negocio

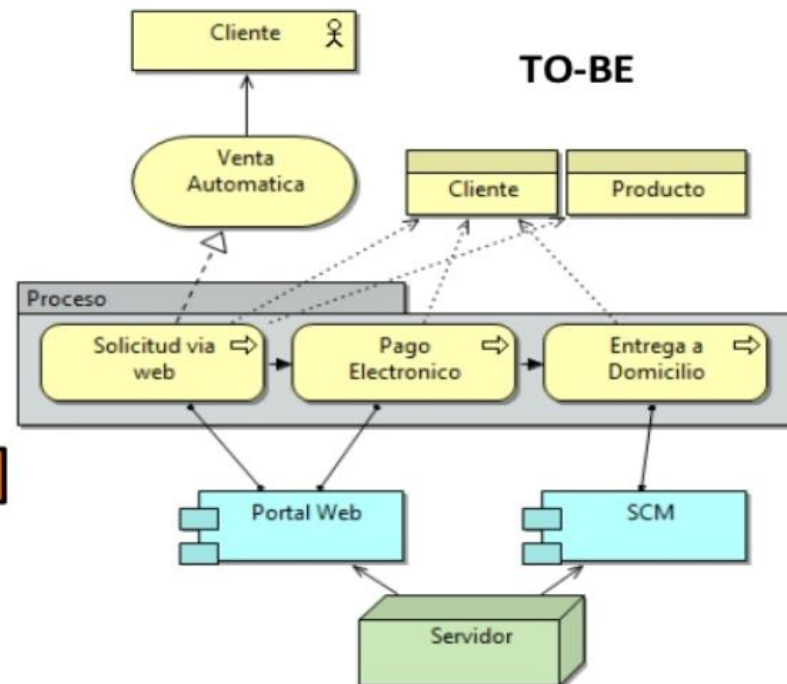
Automatización del Servicio  
Aumento de Ventas



Proyecto N

Proyecto 2

Proyecto 1



TO-BE

Acceso Web  
Dispositivos Electrónicos

Tendencias Tecnológicas



# Suma lanza su nueva web diseñada para facilitar al usuario la realización de gestiones



El organismo tributario de la Diputación refuerza su apuesta para garantizar la mejor experiencia a sus usuarios aumentando la calidad de sus servicios dentro y fuera de la web

## LA EXPERIENCIA DEL CIUDADANO EN LA GESTIÓN TRIBUTARIA DE SUMA

### OMNISCANAL

- 45 Oficinas
- Puntos de Atención Digital
- Web de Suma
- Chat
- Centro Atención Telefónica
- Portal para Ayuntamientos
- Terminal Autoservicio
- Redes Sociales

### USER EXPERIENCE

### CONSUMER EXPERIENCE

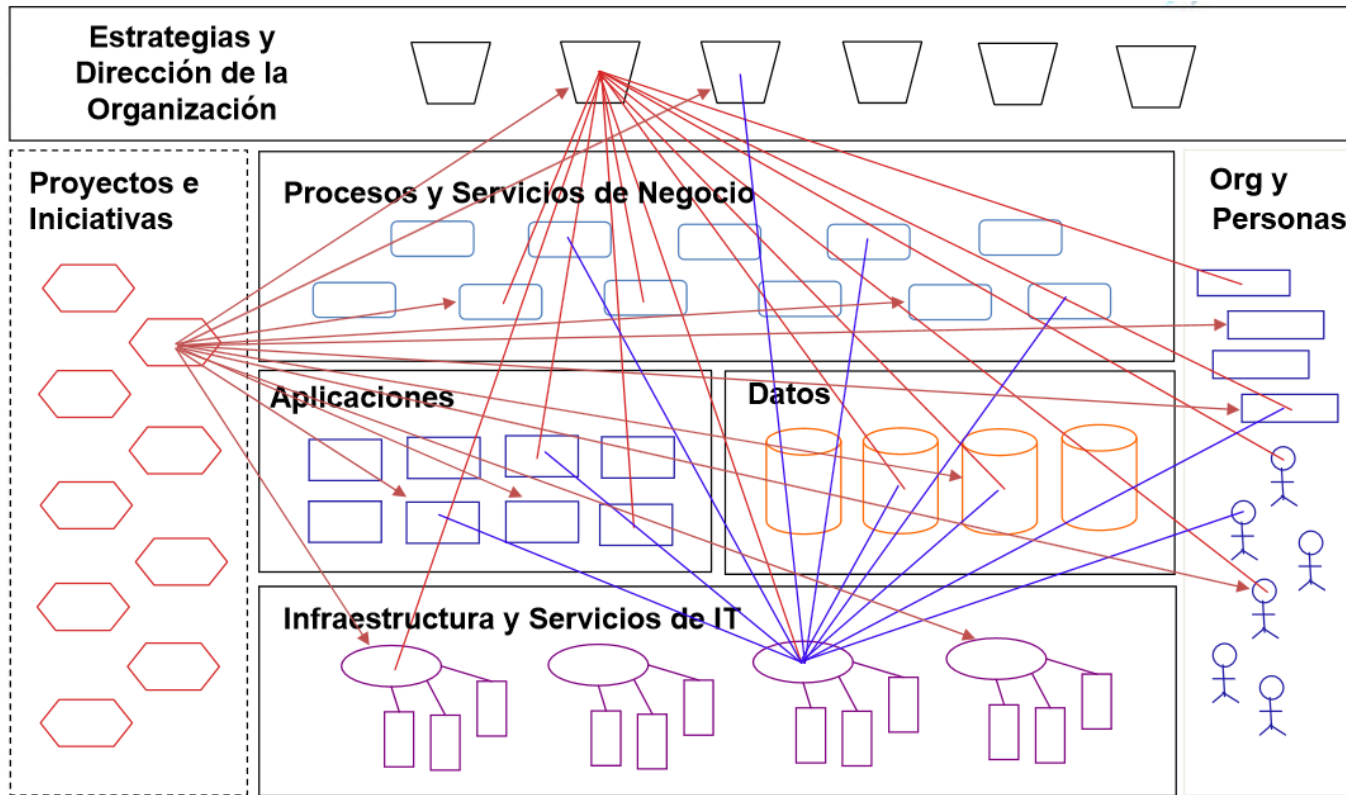


**AYUNTAMIENTOS  
CIUDADANOS**

- Foco usuario
- Usabilidad
- Diseño responsive
- Resolutivo
- Innovador
- Feedback

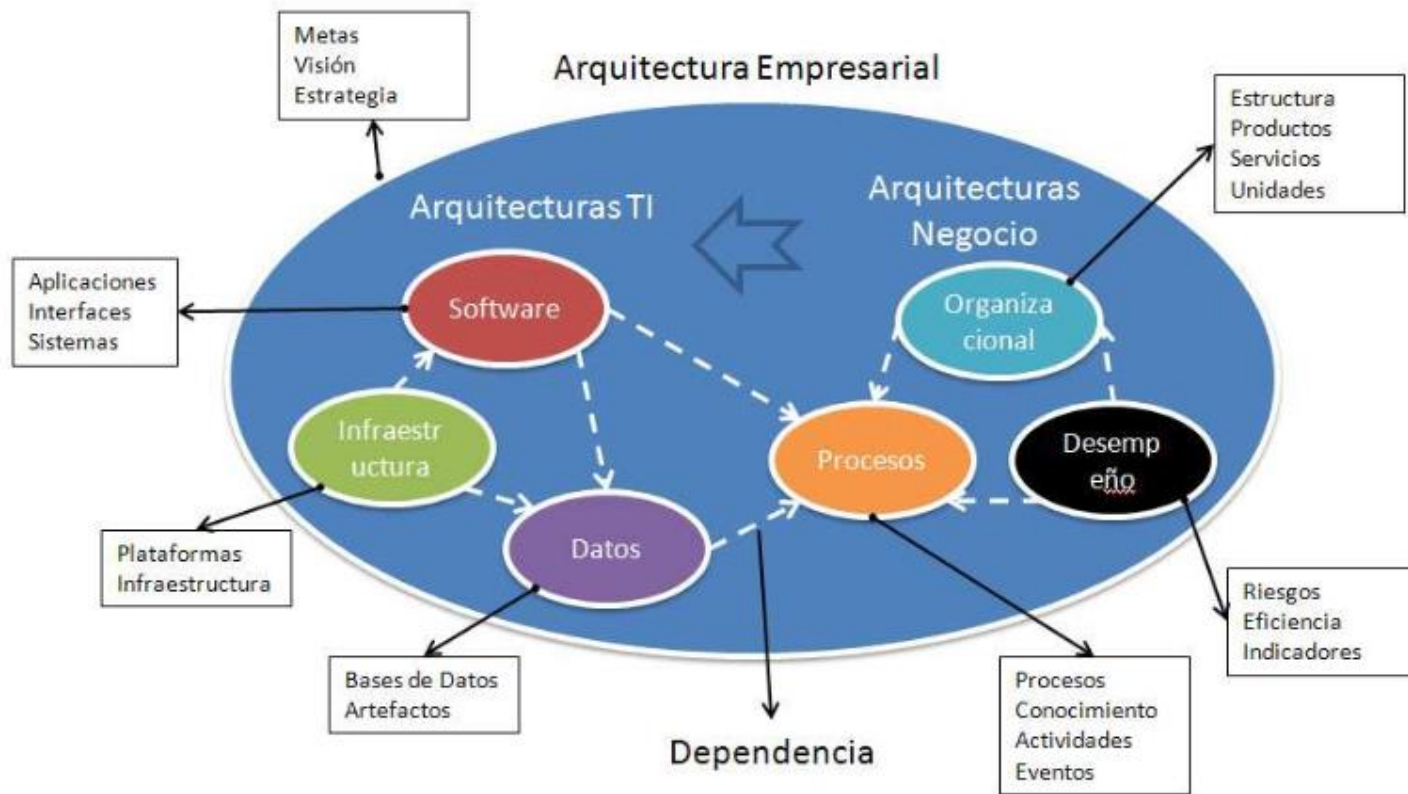
# ALINEACIÓN TIC Y NECESIDADES DEL NEGOCIO: ARQUITECTURAS DE EMPRESA

- La arquitectura empresarial es una completa descripción de todos los elementos clave de una organización y las relaciones que existen entre ellos (Institute for enterprise architecture developments)



# ALINEACIÓN TIC Y NECESIDADES DEL NEGOCIO: ARQUITECTURAS DE EMPRESA

- La arquitectura empresarial es una completa descripción de todos los elementos clave de una organización y las relaciones que existen entre ellos (Institute for enterprise architecture developments)





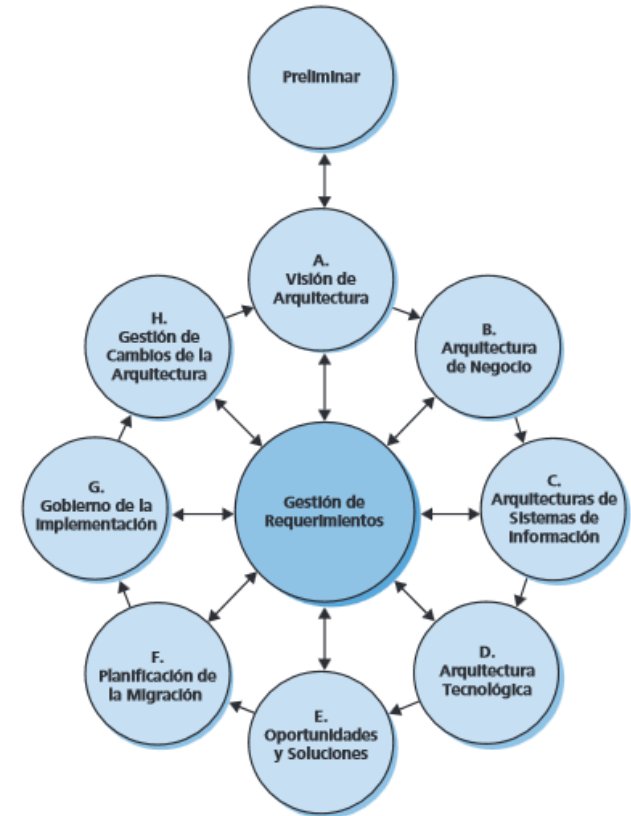
# ARQUITECTURAS DE EMPRESA

## PROPUESTA DE VALOR DE LAS AE

- Crear un plano con información relevante de la empresa que permita tomar decisiones rápidas y mejor informadas relativas al estado futuro deseado
- Usar diagramas de AE como una plataforma de comunicación entre el negocio y las TIC
- Conseguir un mejor conocimiento sobre el impacto que los cambios tendrán sobre todos los aspectos del negocio para así gestionar mejor las iniciativas de transformación
- Convertir la estrategia del negocio y los principales procesos del negocio en efectivas TIC que los apoyen
- Validar las inversiones en TIC para asegurar el alineamiento con las expectativas y el valor del negocio

# MARCOS DE AE: The Open Group Architecture Framework - TOGAF

- El núcleo central es el método de desarrollo e implementación de la arquitectura empresarial (ADM)
- Cubre el desarrollo de cuatro tipos de arquitecturas:
  1. De negocio, que incluiría la estrategia de negocio, el gobierno, la organización y los procesos clave de la organización
  2. De datos, esto es, la estructura de datos y los recursos de gestión de datos
  3. De aplicación, esto es, un esquema de las aplicaciones individuales a implementar, sus interacciones y sus relaciones con los procesos de negocio principales de la organización
  4. Tecnológica, esto es, las capacidades de software y hardware que se requieren para apoyar la implementación de servicios de negocio, datos y aplicación, como infraestructura de TIC, capa de mediación (middleware), redes, comunicaciones, procesamiento y estándares



Método de desarrollo de la arquitectura empresarial (ADM)

# CUADRANTE MÁGICO DE GARTNER PARA SOFTWARE DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL



FREE TRIAL

ADOIT

BOC  
www.boc-group.com

<https://www.youtube.com/watch?v=xilWsNgDi-Y&feature=youtu.be>