

# **GESTION ESTRATEGICA**

**IN 68 A PRIMAVERA 2010**

PROFESOR: LUIS ZAVIEZO S.

# Conceptos Generales

**\* Empresa de Clase Mundial**

**\* Organización de Alto Desempeño**

## ¿Qué es una Empresa de Clase Mundial?

- “Todas las organizaciones quisieran ser las mejores, pero la mayoría carecen de la disciplina necesaria para ver con claridad en qué podrían serlo y qué tendrían que hacer para convertir ese potencial en realidad”

*“Empresas que Sobresalen”, Jim Collins (2002)*

## ¿Qué son las Empresas de Clase Mundial?

- Compañías que obtienen sistemáticamente rendimientos superiores a los promedios de la Industria.
- El centro de gravedad de su desempeño lo componen indicadores de negocio desde todas las perspectivas: Accionistas, trabajadores, clientes, comunidad, proveedores.
- Empresa de Clase Mundial es aquella que constante y sistemáticamente cumple y supera las expectativas de todos sus involucrados (stakeholders).

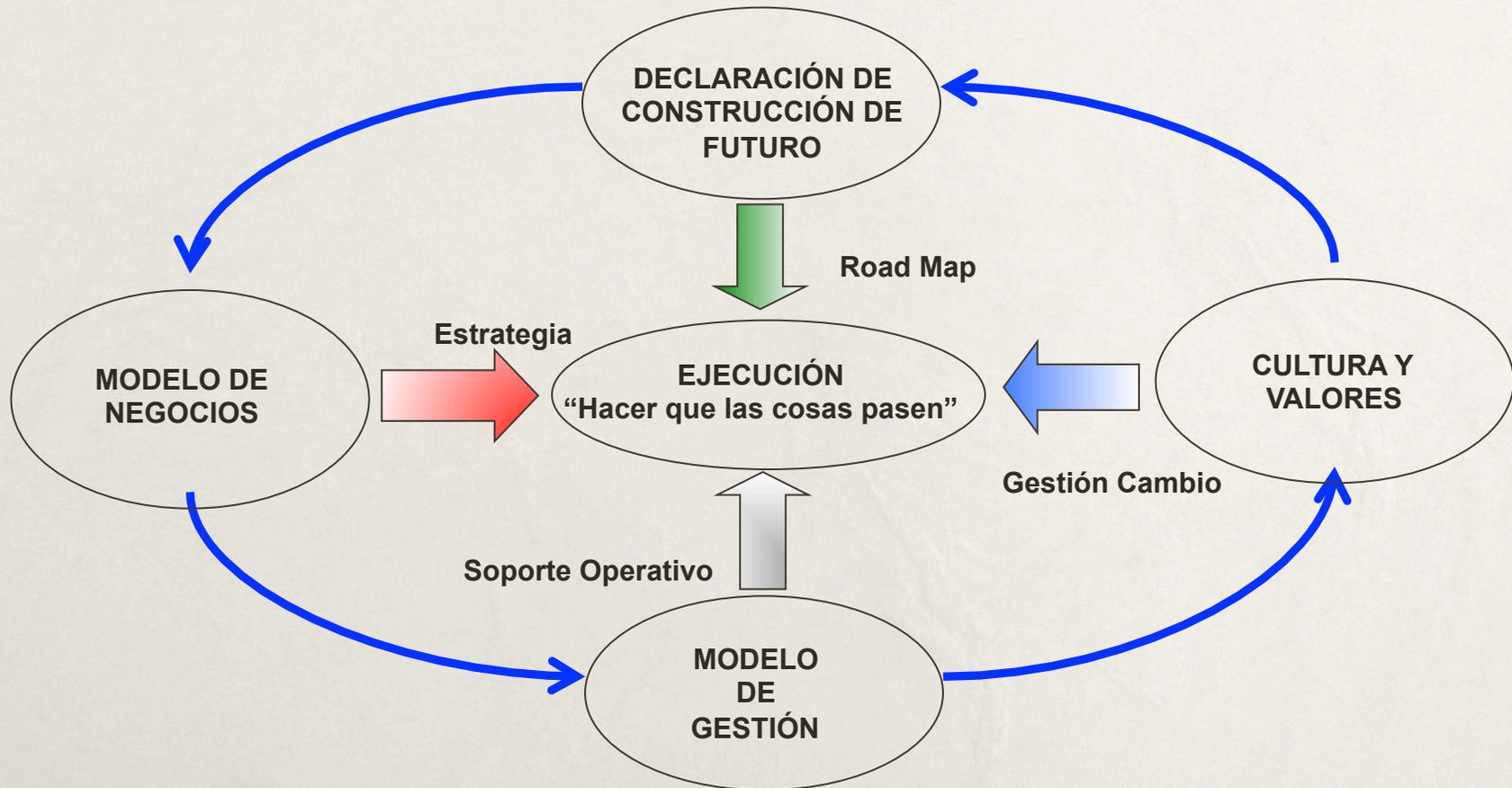
## ¿Qué es una Empresa de Clase Mundial?

<b>Involucrado</b>	<b>Característica</b>	<b>Indicador</b>
<b>Accionistas</b>	Rentabilidad superior a la media de la Industria	Retornos sobre activos superiores al 15% en forma consistente
<b>Clientes</b>	Son leales y recomiendan a la Compañía.	Sobre el 90% de satisfacción de los clientes por los productos o servicios entregados
<b>Trabajadores</b>	Orgullosos de pertenecer a ella, se atraen y retienen a los mejores talentos.	Encuestas de clima laboral, sobre el 90% "alto", tasa de frecuencia total inferior a 2. Sistemáticamente dentro de las tres mejores compañías en donde las personas desearían trabajar
<b>Proveedores</b>	Las mejores compañías del mundo aspiran a proveer algún servicio o producto. Ser proveedor de ellas incrementa su valor en el mercado.	Negocios con las 3 ó 4 mejores compañías proveedoras del mercado.
<b>Comunidad</b>	Se sienten parte de ellos y los ven comprometidos con el desarrollo.	Cero incidente ambiental. Sobre 90 % de percepción de imagen buena o muy buena.

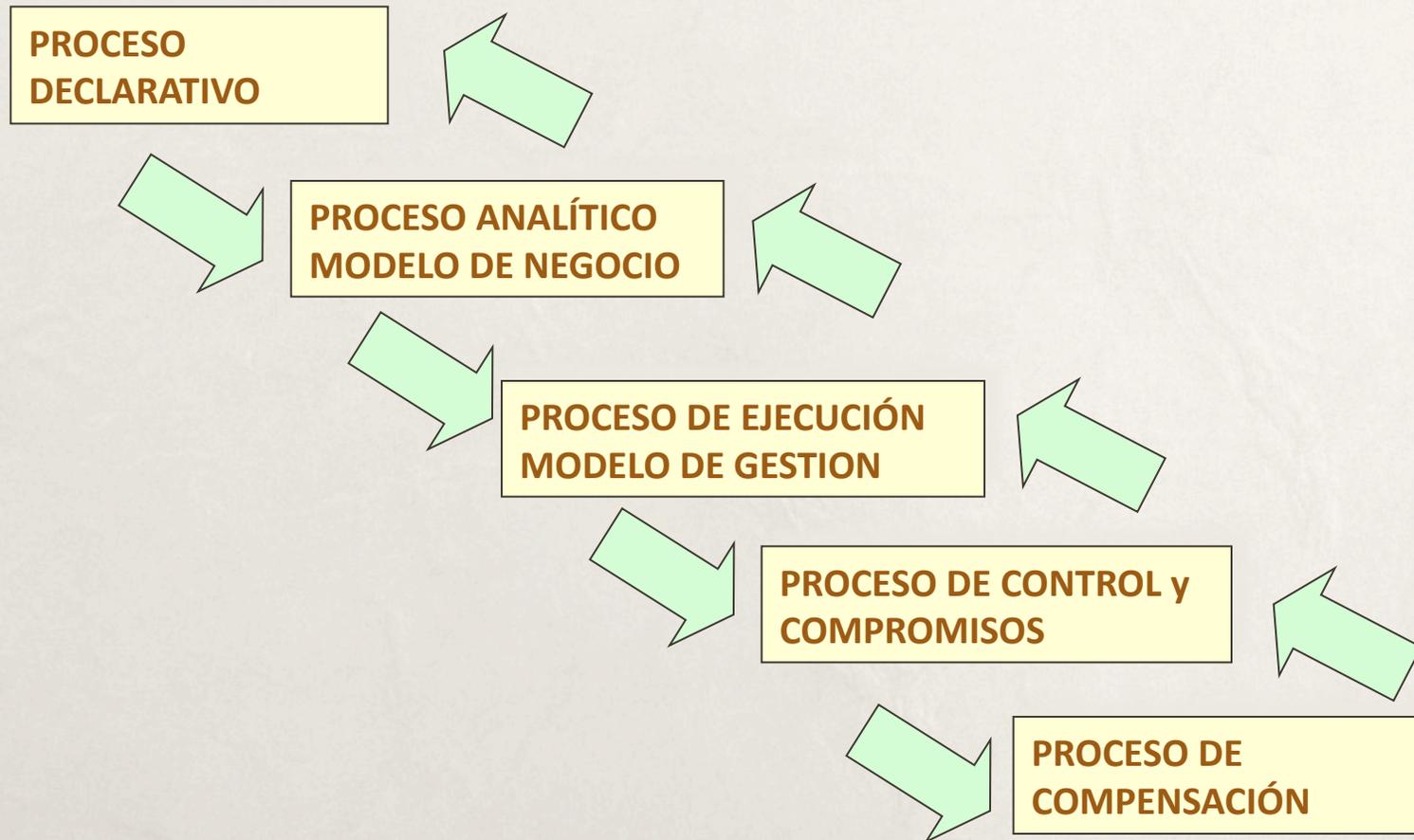
## ¿Cómo se Construye una ECM?

- La Empresa logra la Clase Mundial (ECM) mediante la construcción de una Organización de Alto Desempeño (OAD).
- ¿Cómo se construye una empresa de este tipo? La tesis central es que este tipo de empresas se caracterizan por articular de manera superior a sus competidores, lo que denominaremos el “Círculo Virtuoso del Desempeño (CVD)”.

## Círculo Virtuoso del Desempeño



# Modelo de Planificación de Negocios



**¿qué es un negocio?**

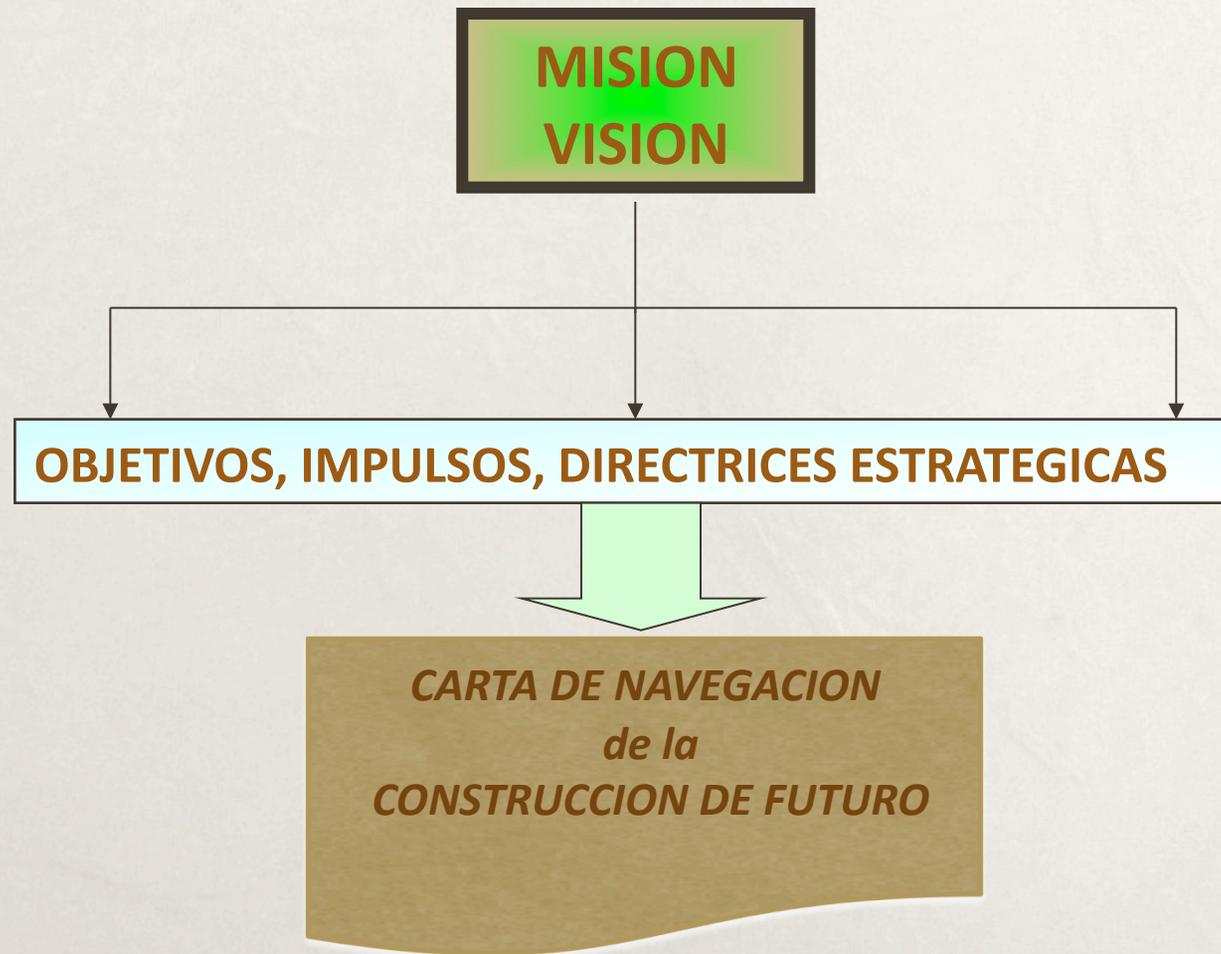
**¿cuál es su negocio?**

# Declaración de Construcción de Futuro

## Declaración de Construcción de Futuro

- Los factores claves, en esta etapa, que definen a una OAD son:
- Desarrollar una visión potente, desafiante, motivadora, alcanzable, transparente y comprometida.
- Identificar adecuadamente las preocupaciones de los involucrados centrales (“stakeholders”).
- Definir un objetivo central para cada una de las preocupaciones, por cada involucrado y desde allí construir el sistema de control de gestión hacia la operación.
- Definir una primera aproximación de lo que denominaremos “Carta de Navegación”, que es un plan de acción consistente con las otras fases (el modelo es recursivo).

# Declaración de Construcción de Futuro



## Declaración de Construcción de Futuro

El Proceso Declarativo corresponde a la instancia en la cual, de manera formal o informal, los responsables, ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización.

- Es una instancia preferentemente comunicacional, en la cual se entregan los propósitos y se provee del marco regulador de las relaciones entre la organización y sus partícipes.
- No es una proyección del futuro sino un acto de **construcción** de futuro.
- Debe existir **credibilidad** del declarante y ser **inteligible** para todos los involucrados.
- **El líder** es el agente para la movilización constante de la organización hacia el futuro declarado como posible.
- Estas declaraciones se hacen cargo de la gran mayoría de las **preocupaciones** de los involucrados, llámense clientes, dueños, comunidad o trabajadores, a través de una **oferta** concreta, generando el compromiso de la organización de modo de instalar las acciones que producirán la creación de valor a cada uno de los involucrados.

# Declaración de Construcción de Futuro

## Visión:

“Aspiración o sueño de un futuro posible, desafiante y alcanzable. Es una declaración de cómo queremos que se nos vea en un futuro determinado o donde queremos estar como empresa Minera en dicho futuro”

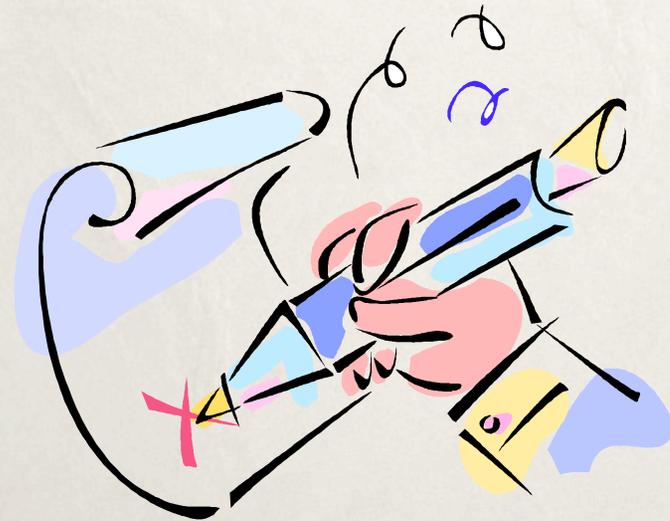
La Visión es temporal, válida para un horizonte establecido.



# Declaración de Construcción de Futuro

## Misión:

“Declaración permanente cuya finalidad es establecer la razón de ser de la organización, especificando claramente los ámbitos de acción de mayor relevancia”



# Declaración de Construcción de Futuro

## Misión

- **3M**: To solve unsolved problems innovatively
- **Cargill**: To improve the standard of living around the world
- **HP**: To make technical contributions for the advancement and welfare of humanity
- **Merck**: To preserve and improve human life
- **Nike**: To experience the emotion of competition, winning, and crushing competitors
- **Sony**: To experience the joy of advancing and applying technology for the benefit of the public
- **Wal-Mart**: To give ordinary folks the chance to buy the same things as rich people

## Visión

- **Ford (1900)**: Democratize the automobile
- **Citibank (1915)**: Become the most powerful, most serviceable, the most far-reaching world financial institution that has ever been
- **Boeing (1950)**: Become the dominant player in commercial aircraft and bring the world into the jet age
- **Sony (1950)**: Become the company most known for changing the worldwide poor-quality image of Japanese products
- **Wal-Mart (1990)**: Become a \$125 billion company by the year 2000

## Declaración de Construcción de Futuro

“....Minera Los Pelambres tiene como propósito fundamental la creación de una empresa de alto desempeño, focalizada en la creación de valor para sus accionistas y actuando en un ámbito de pleno respeto por las personas y el Medio Ambiente”.

“Nuestra misión es proporcionar a cualquier cliente una forma para que la gente y las cosas se trasladen hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados en distancias cortas con una confiabilidad superior a la que pueda ofrecer cualquier empresa similar en el mundo” ([OTIS Elevator](#)).

“Estamos destinados a servir a la industria minera, a través de servicios que permitan aumentar la eficiencia y entregar valor tanto a los compradores como a los vendedores que participan de ella” ([Quadrem.com](#)).

“Nuestra misión es desarrollar una plataforma de comercialización global y on line que ayude prácticamente a todos a comprar y vender prácticamente todo” ([eBay.com](#)).

## Declaración de Construcción de Futuro

“ Nuestra misión es maximizar valor de nuestros accionistas en un cierto plazo. Para alcanzar esta misión, nosotros debemos crear el valor para todos los componentes que servimos, incluyendo nuestros consumidores, a nuestros clientes, a nuestros embotelladores y a nuestras comunidades. **Coca - Cola Company** crea valor ejecutando una estrategia de negocio dirigida por seis ejes:



1. La demanda del consumidor maneja todo lo que hacemos
2. La marca Coca - Cola es la base de nuestro negocio
3. Ofreceremos una amplia selección de bebidas analcohólicas que desean beber nuestros consumidores
4. Seremos los mejores marketers del mundo
5. Pensaremos y actuaremos localmente
6. Lideraremos a través de un modelo corporativo ejemplar”

**First, I believe that this nation should commit itself to achieving the goal, before this decade is out, of landing a man on the moon and returning him safely to the earth.**

No single space project in this period will be more impressive to mankind, or more important for the long-range exploration of space; and none will be so difficult or expensive to accomplish.

We propose to accelerate the development of the appropriate lunar space craft.

We propose to develop alternate liquid and solid fuel boosters, much larger than any now being developed, until certain which is superior. We propose additional funds for other engine development and for unmanned explorations--explorations which are particularly important for one purpose which this nation will never overlook: the survival of the man who first makes this daring flight.

But in a very real sense, it will not be one man going to the moon--if we make this judgment affirmatively, it will be an entire nation.

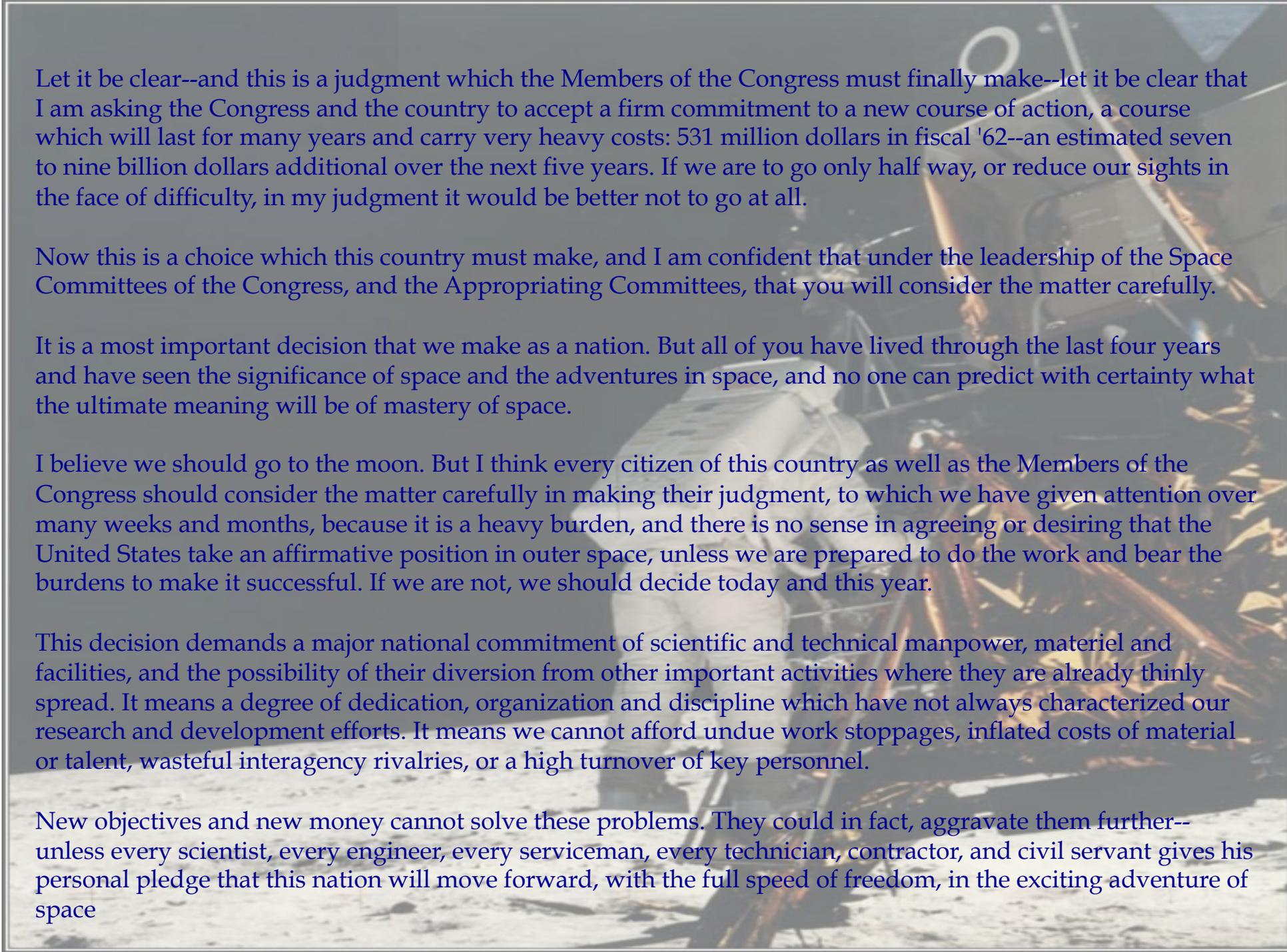
For all of us must work to put him there.

Secondly, an additional 23 million dollars, together with 7 million dollars already available, will accelerate development of the Rover nuclear rocket. This gives promise of some day providing a means for even more exciting and ambitious exploration of space, perhaps beyond the moon, perhaps to the very end of the solar system itself.

Third, an additional 50 million dollars will make the most of our present leadership, by accelerating the use of space satellites for world-wide communications.

Fourth, an additional 75 million dollars--of which 53 million dollars is for the Weather Bureau--will help give us at the earliest possible time a satellite system for world-wide weather observation.



A photograph of an astronaut on the moon surface, wearing a white spacesuit and a helmet. The astronaut is standing on the lunar surface, which is covered in rocks and dust. The background shows the lunar landscape and the structure of the lunar module. The text is overlaid on the image in a blue font.

Let it be clear--and this is a judgment which the Members of the Congress must finally make--let it be clear that I am asking the Congress and the country to accept a firm commitment to a new course of action, a course which will last for many years and carry very heavy costs: 531 million dollars in fiscal '62--an estimated seven to nine billion dollars additional over the next five years. If we are to go only half way, or reduce our sights in the face of difficulty, in my judgment it would be better not to go at all.

Now this is a choice which this country must make, and I am confident that under the leadership of the Space Committees of the Congress, and the Appropriating Committees, that you will consider the matter carefully.

It is a most important decision that we make as a nation. But all of you have lived through the last four years and have seen the significance of space and the adventures in space, and no one can predict with certainty what the ultimate meaning will be of mastery of space.

I believe we should go to the moon. But I think every citizen of this country as well as the Members of the Congress should consider the matter carefully in making their judgment, to which we have given attention over many weeks and months, because it is a heavy burden, and there is no sense in agreeing or desiring that the United States take an affirmative position in outer space, unless we are prepared to do the work and bear the burdens to make it successful. If we are not, we should decide today and this year.

This decision demands a major national commitment of scientific and technical manpower, materiel and facilities, and the possibility of their diversion from other important activities where they are already thinly spread. It means a degree of dedication, organization and discipline which have not always characterized our research and development efforts. It means we cannot afford undue work stoppages, inflated costs of material or talent, wasteful interagency rivalries, or a high turnover of key personnel.

New objectives and new money cannot solve these problems. They could in fact, aggravate them further--unless every scientist, every engineer, every serviceman, every technician, contractor, and civil servant gives his personal pledge that this nation will move forward, with the full speed of freedom, in the exciting adventure of space

# Clientes

- \* **Cliente es una persona, con nombre y apellido, a quien le damos autoridad para declarar satisfacción por nuestras acciones, en un dominio y tiempo determinados.**
- \* Los clientes se declaran, lo que nos abre y cierra posibilidades.
- \* No hay clientes correctos e incorrectos.
- \* En una misma entidad podemos reconocer distintos clientes, dependiendo del poder del cargo, del dinero, del conocimiento, de la identidad, de la articulación.

## Escuchar a los Clientes

- \* **Intereses** la jerarquía que hacemos de lo que, a juicio nuestro, produce valor.
- \* **Quiebres** juicio acerca de algo que está o no ocurriendo, que altera el curso esperado de los acontecimientos.
- \* **Preocupaciones** anticipaciones de quiebres.
- \* **Discursos** declaraciones interpretativas del mundo.
- \* **Prácticas** acciones recurrentes en determinados ámbitos y momentos.

# Modelo de Negocio

## Modelo de Negocio

- Esta etapa debe reflejar el “cómo” se traduce el proceso declarativo, de manera de que se cumpla la promesa al cliente del servicio o producto.
- La eficiencia de la cadena del valor es factor clave de éxito (como cumplir la promesa al cliente, al mínimo costo), como así mismo la carta de navegación debe ser consistente y coherente con las promesas al resto de stakeholders.
- En esta fase se construyen las competencias distintivas de la compañía. Estas competencias distintivas surgen de diversos procesos analíticos tanto de entorno como interno.
- Los factores que distinguen a una Organización de Alto Desempeño (OAD), en esta etapa plantean un modelo de negocios superior, no replicable por la competencia en el corto plazo, independiente de la estrategia genérica seleccionada (costos, diferenciación, focalizada o no focalizada).

## Modelo de Negocio

Aún no ha emergido ninguna definición del término "Modelo de Negocio" de aceptación general.

- **Desde el punto de vista estratégico:**

“La totalidad de cómo una compañía selecciona a sus clientes, define y distingue sus ofertas, define las tareas que realizará por si misma y las que se harán por outsource, configura sus recursos, se orienta al mercado, crea utilidad para los clientes y genera beneficios” (Slywotsky – 1996).

- **Desde el punto de vista operacional:**

“El diseño de los sistemas interdependientes dominantes que crean y sostienen un negocio competitivo” (Mayo y Brown - 1999).

- **Desde el punto de vista económico:**

“Declaración de cómo una firma hará el dinero y sostendrá la corriente del beneficio en un cierto plazo” (Stewart y Zhao - 2000).

## Modelo de Negocio

Un análisis de los modelos citados con frecuencia como los más exitosos, sugiere que los elementos que los hacen únicos superan la estructura de la firma o cómo ella hace el dinero. Más que la suma de sus piezas, el modelo captura la esencia de cómo el sistema del negocio será enfocado. Por consiguiente, se propone la siguiente definición integrada:

*“Un Modelo de Negocio es una representación sucinta de cómo un sistema correlacionado de variables de decisión en las áreas de la estrategia de la empresa, la estructura y la economía, se manejan para crear ventajas competitivas sostenibles en los mercados definidos”*

## Modelo de Negocio

Para ilustrar la distinción entre un modelo de negocio y los conceptos relacionados, consideremos a Dell Computer (una firma que ha crecido sobre los US\$ 32 mil millones en ventas anuales en apenas 20 años).

Su concepto del negocio implica vender soluciones modificadas para requisitos particulares de los computadores, directamente a los clientes a precios competitivos. Sin embargo, el modelo de negocio de Dell integra consideraciones estratégicas, procesos operacionales y decisiones relacionadas con la economía:

- Eliminación de los intermediarios
- Servicio al cliente altamente responsable
- Márgenes moderados
- Rápida rotación de inventarios
- Integración rápida de nuevas tecnologías
- Alta eficiencia en la fabricación y en los procesos de distribución

# Modelo de Negocio

## Objetivo del Modelo de Negocios

El modelo de Negocios ayuda al empresario a:

- Conceptualizar la empresa como un sistema correlacionado de opciones estratégicas.
- Definir y buscar relaciones complementarias entre elementos con combinaciones únicas.
- Desarrollar sistemas de la actividad, alrededor de un marco lógico.
- Asegurar consistencia entre los elementos de la estrategia, la estructura, la economía, el crecimiento y las intenciones de salida

## Modelo de Negocio

Un modelo bien formulado debe tratar seis preguntas dominantes:

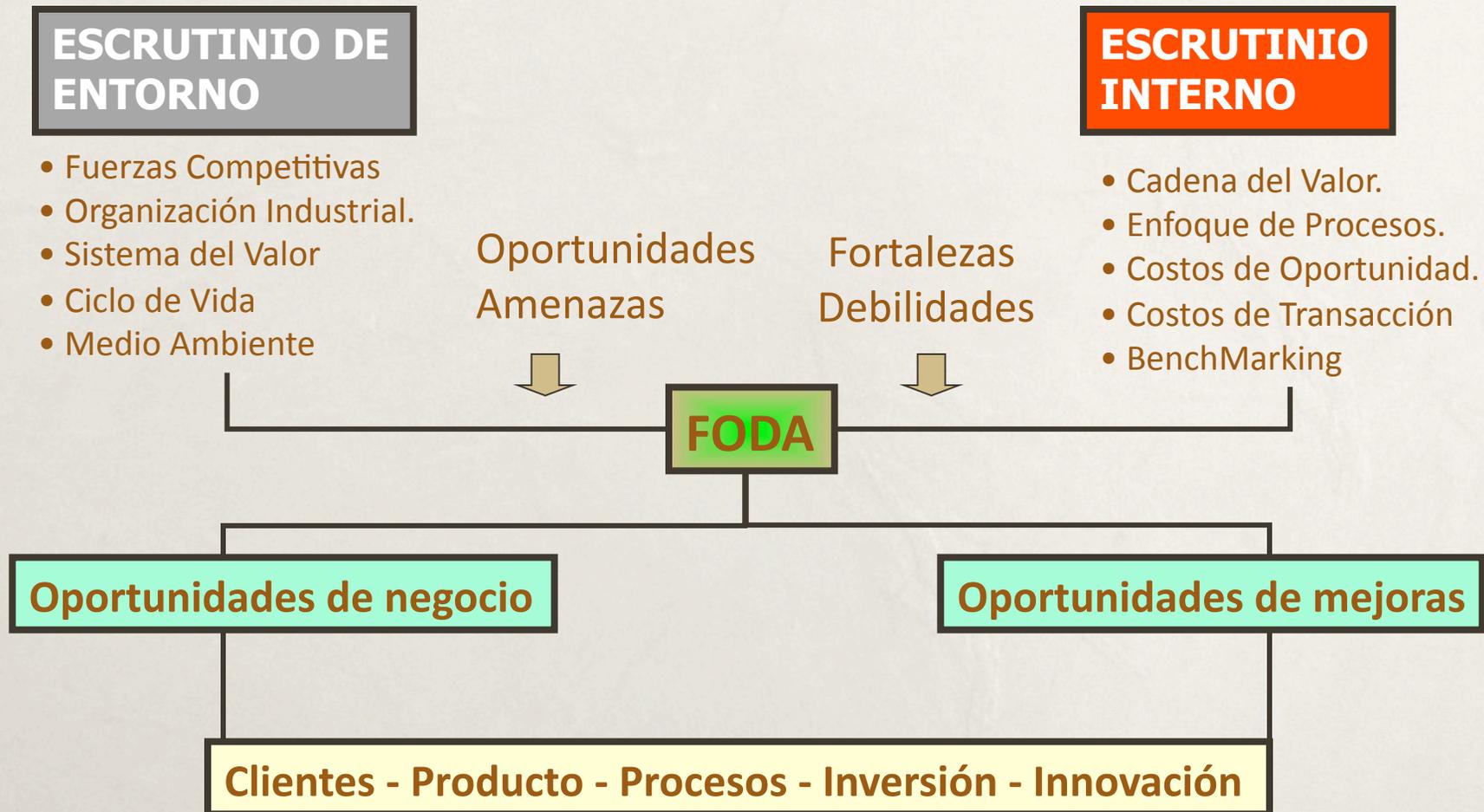
- ¿Qué y para quién la firma creará valor? - naturaleza y el alcance del mercado en el cual la firma compite
- ¿Cómo la firma creará valor? - promesas de valor de la firma a sus stakeholders, propietarios y clientes
- ¿Cuál es la fuente interna de las ventajas de la firma? - “core competencies” (capacidad o habilidad interna que la firma realiza mejor que otros)
- ¿Cómo la firma se colocará en el mercado? Identidad, posición y reputación
- ¿Cómo la firma hará el dinero? - modelo económico
- ¿Cuál es el tiempo del empresario, el alcance y las ambiciones de tamaño? - “modelo de la inversión la firma”

# Modelo de Negocio

Herramientas utilizadas en el desarrollo del Modelo de Negocios:

- Análisis FODA
- Competencias Distintivas
- Factores Críticos de Éxito
- Quiebres

# Modelo de Negocio



## Modelo de Negocio

### Competencias Distintivas – Definición

No basta con tener una **ventaja competitiva**, además ésta debe ser sostenible en el tiempo y la empresa debe poder apropiarse de las rentas que genera. La competitividad de la empresa depende entonces de su capacidad para configurar una cartera de recursos únicos, que le confieran una serie de **competencias distintivas**.

Competencia Distintiva de una organización puede definirse:

*“No como lo que puede hacer, sino lo que puede hacer mejor”*

Los recursos de la empresa se convertirán en competencias distintivas cuando:

- La organización no comparta su propiedad con la competencia
- Permitan producir outputs adaptados a las necesidades de los clientes con mejor desempeño que los competidores.

## Modelo de Negocio

### Competencias Distintivas – Los Recursos

Una ventaja competitiva sólida exige que sea perenne, o sea, duradera y defendible. Una ventaja competitiva sólo puede ser perenne si está basada en recursos con ciertos atributos. Los recursos que reúnen dichos requisitos se han venido a denominar como recursos críticos.

Los recursos se agrupan en **tangibles e intangibles**. Los **activos tangibles** se caracterizan por ser fácilmente identificable y catalogables, será pues su propia naturaleza la que les restringirá contribuir plenamente a la creación y sostenibilidad de la ventaja competitiva. Por el contrario, los **recursos intangibles** sí pueden contribuir en mayor grado al sustento de las ventajas competitivas y por ende, al éxito empresarial.

En conclusión, las competencias distintivas de una empresa pueden definirse como los activos estratégicos intangibles de que goza, que cumplan ciertas propiedades como las que se resumen en el siguiente cuadro:

## Modelo de Negocio

Atributos de los recursos que permiten a la Empresa generar “*Competencia Distintivas*”

PETERAF (1993)	BARNEY (1986-1991)	GRANT (1991)	AMIT Y SHOEMAKER (1993)
Heterogeneidad	Valiosos Escasos	Durabilidad	Durables Escasos
Límites ex-post a la competencia • No imitables • Insustituibles	No imitables • Dependencia de la historia • Ambigüedad causal	• Transparencia imperfecta • Replicabilidad imperfecta	• No imitables • Insustituibles
Límites ex - ante a la competencia  Movilidad imperfecta • Recursos imperfectamente • Móviles • Rentas compartidas		Transferibilidad imperfecta • Inmovilidad geográfica • Información imperfecta • Recursos específicos • Inmovilidad de las capacidades Apropiabilidad	• No comercializables • Complementarios (específicos) • Apropiables
			Solamente con factores estratégicos de la industria

# Modelo de Negocio

## Factores Críticos de Éxito (FCE) – Las Preguntas

Los Factores Críticos de Éxito son aquellos aspectos, áreas o variables de proceso, que deben ir bien para que el "negocio" sea exitoso y que si fallan, pueden provocar el fracaso de la actividad institucional. Estos aspectos o factores pueden ser controlados por la Institución y tiene que sobresalir en ellos para lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y un nivel de rentabilidad por sobre los estándares del Sector.

Para identificar los FCE se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué elementos claves son necesarios para el éxito de su Organización?
- ¿Qué cree que se necesita para que esta empresa triunfe?
- Elementos Funcionales y Estructurales
- ¿A qué cree usted que se debe el éxito de algunas áreas de su empresa?
- ¿Sobre que aspectos del negocio o trabajo de su empresa desearía tener información porque considera que contribuirían a un mejor desempeño?

## Modelo de Negocio

### Factores Críticos de Éxito (FCE) – La Cadena de Valor

En general, se reconoce que la mejor manera de identificar estos factores es mediante un análisis de las actividades de la organización o unidad de negocios, más que un análisis global de ésta.

Un modelo importante que permite alcanzar este objetivo es la Cadena de Valor, que descompone la firma en las actividades primarias y las de apoyo, con el fin de comprender su impacto en los costos y la generación de valor.

Las actividades primarias son aquellas implicadas en el movimiento físico de materias primas y de productos terminados, en la producción de bienes y de servicios y en el proceso de marketing, ventas y subsiguientes servicios como los productos de la firma.

Las actividades de apoyo son aquellas transversales a la organización que generar soporte a las actividades primarias y a ellas mismas. Están compuestas por la infraestructura de la firma, la gestión de las personas, el desarrollo de tecnologías y la gestión de adquisiciones.

## “VALOR”

Es la suma de los beneficios menos los costos percibidos por el cliente al adquirir y usar un producto o servicio.

Michael E. Porter

# Modelo de Negocio

## Quiebres

Se define Quiebre como:

*“Lo que no se hace y debiera hacerse y lo que se hace y no debiera hacerse, para mejorar el desempeño de la organización”*

- Ejemplos empresas del rubro Tecnológico:

*“No somos la empresa que introduce las innovaciones al mercado ni menos con nuestros clientes. Lo anterior lleva a que no generemos barreras de entrada con nuestros actuales clientes y así mismo nos dificulta entrar a nuevos clientes”*

*“La oferta no se basa en capacidad real de las áreas que dan el servicio: como los conocimientos, el entrenamiento adecuado, la existencia de personal idóneo para ejecutar los servicios ofrecidos”*

*“No tenemos las condiciones de satisfacción explícitas y claras para todos”*

*“Falta de comunicación al cliente sobre el estado de sus proyectos y servicios”*

## Modelo de Negocio

- Ejemplos Empresa del rubro Minero (Área RR. HH):

“Falta un nivel de comunicaciones que nos permita adelantarnos al “rumor” y al sindicato”

“Falta de disciplina operacional para controlar los costos asociados a RR. HH. (Capacitación, dotaciones, etc.)”

“Falta aprovechar la sinergia del equipo (competencias)”

“Pérdida de identidad como equipo de trabajo asociado a nueva administración de RR. HH.”

“Falta de acción en la línea. Estamos enfrascados en lo nuestro”

- Ejemplos Empresa del rubro Manufacturerero:

“Productos que no cumplen con lo solicitado por nuestros clientes”

“Incumplimiento a nuestros clientes en tiempo convenido o tiempo adecuado”

“Falta de comunicación e información fluida entre las áreas”

## El Modelo de Gestión en una OAD

- **Organización plana, flexible y adaptable**

La estructura organizacional debe ser lo más horizontal posible para facilitar el flujo de la información, el trabajo en equipo, la delegación y que el trabajador asuma la responsabilidad de su trabajo (accountability). La flexibilidad y la adaptación permitirán el desarrollo del mejoramiento continuo y la innovación.

- **Sistema de Compensación alineado con el desempeño**

La compensación debe ser directamente proporcional a la contribución de valor del trabajador.

- **Sistema de Planificación y Control simple y transparente, con información disponible y fluida**

Los sistemas de planificación y control deben diseñarse de manera que sean catalizadores de la gestión y no la entraben en la burocracia.

## El Modelo de Gestión en una OAD

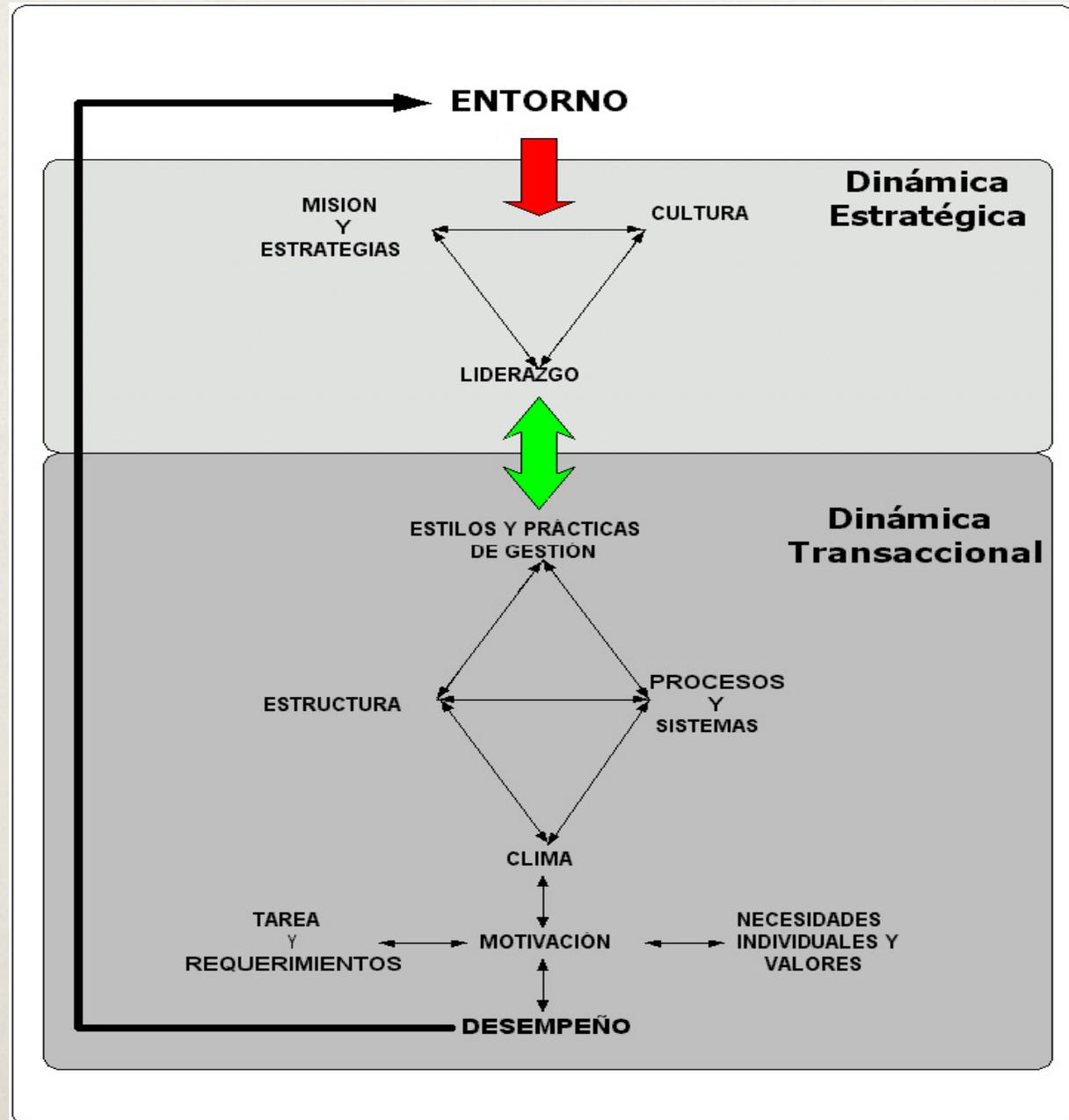
- **Full conectividad con alta coordinación**

El acceso inmediato a la información y su transparencia es fundamental para la dinámica de la gestión y la distribución del conocimiento. La full conectividad y la alta coordinación permiten además el manejo del “dato único”, de modo que toda la organización maneja la misma información.

- **Polifuncionalidad**

La polifuncionalidad permite maximizar las potencialidades del trabajador y que éste logre una comprensión mas amplia del objetivo de su propio trabajo y el de la empresa.

## Organizaciones conducidas por el desempeño



## Calidad como estrategia

