

“La estrategia es la manera de organizar los recursos. (...) Todo gran artista del espectáculo, político, padre de familia o patrono sabe que para triunfar no basta con los recursos; es preciso utilizarlos del modo más eficaz. Buscar una estrategia equivale a admitir que el talento y la ambición, por sobresalientes que sean, siempre necesitan encontrar un camino bien orientado”.


Tony Robbins

IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS

Departamento de Informática

luis.hevia@usm.cl

Objetivo Sesión: Implantar estrategias en base a un Plan.



IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización
Conceptualización
Experimentación
Evaluación
Reflexión

ALGUNAS OBSERVACIONES

- **Con Frecuencia la gran dificultad con la estrategia es su implantación, que resulta ser el problema real**
- **Importancia de la puesta en marcha**
- Involucra compromiso con resultados
- Requiere hacer evaluaciones previas y de avance
- Responsabilidad principal de los altos directivos
- El cambio NO es fácil, saber manejar las situaciones y oposiciones

Departamento de Informática
luis.hevia@usm.cl
02

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	------------------------	------------	-----------

DIFICULTADES DE LA IMPLEMENTACIÓN

- Formular la misión es un paso único, ya redactada se asume cumplida la tarea
- La visión resultante no se retroalimenta con las demás personas, no alienta entusiasmo ni compromiso
- Se considera como la resolución de un problema, no se aborda como la orientación central del trabajo de los líderes, como las ideas rectoras permanentes,....

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 03

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	------------------------	------------	-----------

DIFICULTADES DE LA IMPLEMENTACIÓN

- Según Mintzberg, quien declara en Harvard Business Review:
 - “... cuidado con 3 supuestos falsos:
 - las predicciones son posibles,
 - los estrategias pueden separarse de sus estrategias,
 - y el proceso estratégico puede formalizarse...”.
- “El énfasis que se pone en las cifras duras y en los hechos conduce a resultados, en el mejor de los casos, limitados, es información dura que carece de riqueza y, a menudo, no logra abarcar importantes factores no-económicos y no-cuantitativos, pues gran parte de los datos llega demasiado tarde o no es confiable”.

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 04

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA				
IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS				
Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
<p>En “Cómo dominar el sistema de gestión” [un clásico de Harvard Business Review] se plantea que las fallas en el actuar de las organizaciones y por ende una baja en su rendimiento no son necesariamente producto de una deficiencia en los integrantes de la organización, <u>si no más bien a la incapacidad realizar una planificación que considere como un todo la operatoria y objetivos planteados.</u></p> <p>Por otro lado, <u>la incapacidad de monitorear como se desarrolla la estrategia sumado a una poca flexibilidad al momento de proponer cambios en la estrategia son factores los cuales también influyen en el rendimiento.</u></p> <p>También se plantea que las causales no son necesariamente producto de un déficit de los ejecutivos a cargo, <u>si no que a una falta de consideración en los demás estados de ciclo de gestión</u>, por ejemplo, dando prioridad principalmente al planteamiento de la estrategia y <u>no considerando tareas operacionales que soporten dicha estrategia o monitoreo de las acciones/objetivos acordados para cumplir con las metas establecidas.</u></p>				
Departamento de Informática luis.hevia@usm.cl 05				

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA				
IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS				
Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
<h2>COMPONENTES DE LA IMPLEMENTACIÓN</h2> <ul style="list-style-type: none"> • Las Políticas (o directrices): <ul style="list-style-type: none"> Fijando el rumbo de destino coherentemente Revisión y corrección en forma continua. • Los Resultados: <ul style="list-style-type: none"> La ilusión de la Alta Gerencia que basta con ordenar, formar e incentivar para cambiar Rol de Operaciones, Staff, y otras Gerencia Indicadores: una metodologías para formular objetivos medibles permitiendo iteración para evaluar, controlar y adaptar • Los Procesos claves: <ul style="list-style-type: none"> Centrarse siempre en ellos (3 a 5) Enfoque multifuncional: calidad, costos, innovación y tiempo 				
Departamento de Informática luis.hevia@usm.cl 06				

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS

FASES DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN

El *despliegue* de la estrategia implica saber que *controlar* de las acciones a realizar

Se requiere un *diagnóstico* permanente del curso del plan de acción y una *medida* del avance de la estrategia

De las acciones realizadas es necesario saber que medir (lo significativo, imposible todo): “lo que se mide se puede mejorar”

Departamento de Informática luis.hevia@usm.cl 07

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS

DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Objetivos e Impulsos

ESTRATEGIA

Despliegue

Medida

Control

Diagnóstico

ACCION

Convenio de Desempeño

Agenda Estratégica a División

Impulsos y Subimpulsos

ESTRATEGIA

Despliegue

Medida

Control

Diagnóstico

ACCION

Agenda Estratégica a 1998

Figura 34. El control de gestión, en Codelco y su división.

Departamento de Informática luis.hevia@usm.cl 08

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

UNA FORMA DE DESPLEGAR LA ESTRATEGIA

- Clarificar y traducir la visión y la estrategia, obteniendo consenso
- Comunicar y educar: establecer los objetivos y vincularlos con **Indicadores de actuación**
- Planificación Operacional: planteando objetivos y metas, alineando con iniciativas estratégicas, asignación de recursos
- Formación y Feedback: articulando la visión compartida, revisando la estrategia

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 09

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS

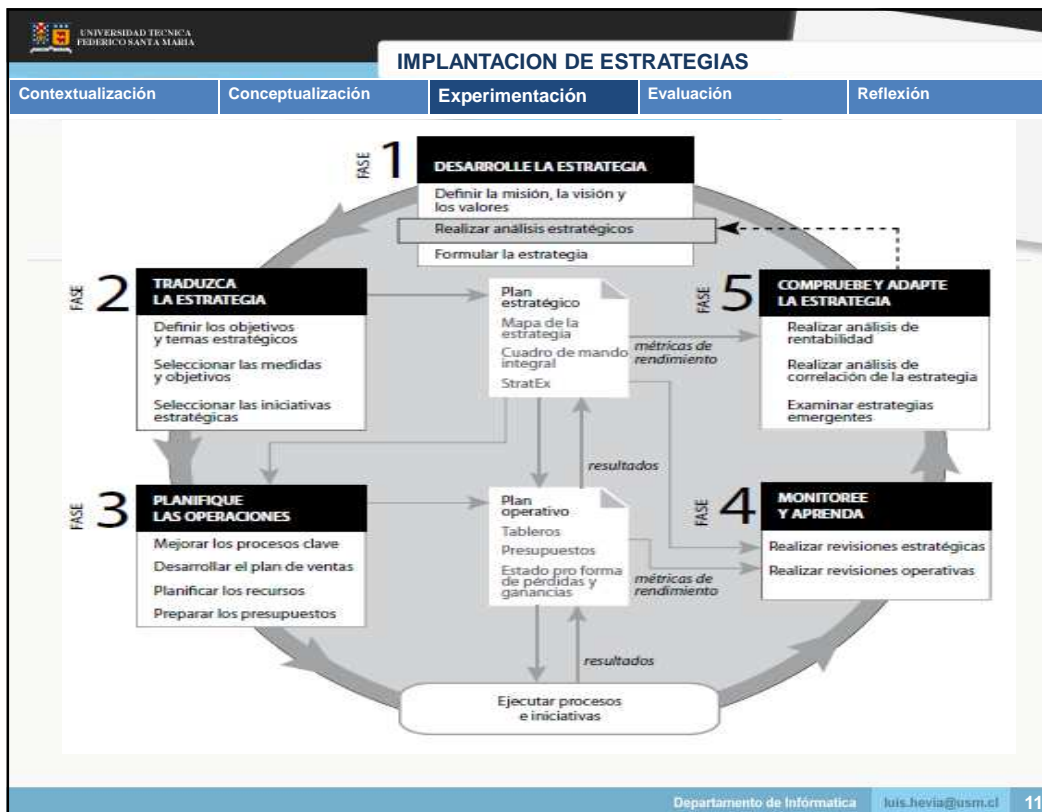
Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

UN DESPLIEGE DE LA ESTRATEGIA (según *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral)

El diagrama ilustra el despliegue de la estrategia a través de un ciclo iterativo centrado en el Cuadro de Mando Integral. Las etapas y sus componentes son:

- Traducir la visión en formulación de la estrategia:**
 - Clarificar la visión.
 - Obtener consenso organizacional.
- Comunicación y conexión de la Estrategia:**
 - Comunicar y educar a los miembros de la organización.
 - Conectar incentivos con los indicadores de acción.
- Planificación Operacional:**
 - Establecimiento de metas.
 - Alineación de iniciativas estratégicas.
 - Asignación de recursos.
- Feedback y Aprendizaje:**
 - Articular visión compartida.
 - Entregar feedback estratégico.
 - Facilitar revisión y Aprendizaje.

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 10



DOMINAR el sistema de gestión

por Robert S. Kaplan y David P. Norton

	Revisión operacional operational review	Revisión de la estrategia	Testeo y adaptación de la estrategia
Requerimientos de información	Tableros para indicadores clave de desempeño; resúmenes financieros mensuales y semanales	Reportes del mapa estratégico y del balanced scorecard	Mapa estratégico, balanced scorecard, reportes de rentabilidad ABC, estudios analíticos de la estrategia, análisis externos y competitivos
Frecuencia	Diañas, dos veces por semana, semanales o mensuales dependiendo del ciclo de negocios	Mensual	Anual (tal vez trimestral para los sectores de movimiento rápido)
Asistentes	Personal de departamentos y funciones; altos ejecutivos para las revisiones financieras	Equipo de altos ejecutivos, dueños de los temas estratégicos, encargado de la gestión de la estrategia	Equipo de altos ejecutivos, dueños de los temas estratégicos, especialistas de funciones y planificación, jefes de unidades de negocios
Foco	Identificar y resolver problemas operacionales (disminuciones en las ventas, entregas atrasadas, inactividad del equipamiento, problemas con proveedores)	Implementar la estrategia	Testear y adaptar la estrategia basándose en análisis causales, rentabilidad de la línea de productos y de los canales, entorno externo cambiante, estrategias emergentes y desarrollos de nuevas tecnologías
Meta	Responder a los problemas de corto plazo para promover mejoras continuas	Perfeccionar la estrategia; hacer adaptaciones de mitad de camino	Mejorar o transformar gradualmente la estrategia; establecer planes operacionales y estratégicos; fijar objetivos estratégicos; autorizar el gasto para las iniciativas estratégicas y otros gastos discrecionales importantes

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS: Actividad 2

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

¿Una estrategia centrada en el cliente?

Si, hay la estrategia necesita el apellido "centrada en el cliente" porque es la única ventaja competitiva sostenible.

LAS OCHO POSICIONES ESTRATÉGICAS COMO GUÍA DEL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL NEGOCIO

No hay estrategia sin cambio...

y no hay cambio sin una agenda clara.

LA "CARTA MÁGICA"

Indicador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cuál es el objetivo principal de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cuál es el modelo de negocio de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cuál es el canal de distribución de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cuál es el nivel de inversión de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cuál es el nivel de riesgo de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cuál es el nivel de innovación de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cuál es el nivel de sostenibilidad de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

De la estrategia a la acción

Uno de los temas clave en la implementación de la estrategia es innovar el "día a día" para evitar la obsolescencia.

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

¿Cuál fue el impacto más positivo de la implementación de la estrategia para la competitividad de su empresa, en los próximos tres años? (% respuestas)

■ Excelente ■ Muy importante ■ Algo importante

¿Cómo evaluaría el éxito de su empresa en la ejecución exitosa de las iniciativas/proyectos para alcanzar resultados estratégicos, durante los próximos tres años? (% respuestas)

■ Excelente ■ Bien ■ Regular ■ Algo débilmente

(Las figuras en azul representan "no sé", y en las respuestas "no sé" se incluyó la categoría "no sé".)

Fuente: Encuesta de Implementación de la Estrategia, marzo 2014.

La misión: la estrategia como cambio

Algunos creen que se trata del legado inamovible del fundador de la empresa, pero es justamente lo contrario.

EL PROCESO DE DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y DE LA AGENDA ESTRATÉGICA

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 13

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

AUTOEVALUACION

¿Cuál ha sido tu APRENDIZAJE?

¿Cómo puedes APLICAR lo aprendido?

¿Qué REFLEXION te provoca lo visto hoy?

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 14