

Gerencia Estratégica del Tercer Milenio

Innovación y Balanced Scorecard



eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com



Oficina
De hoy

La premisa detrás de la Innovación en Valor

La innovación en valor es una metodología efectiva, clara y visual que:

Impulsa cambios significativos en el Valor al Cliente

Al tiempo que

se enfoca en la reducción sustancial de la estructura de costos de la industria

Mediante

Reformulación de las creencias de la industria



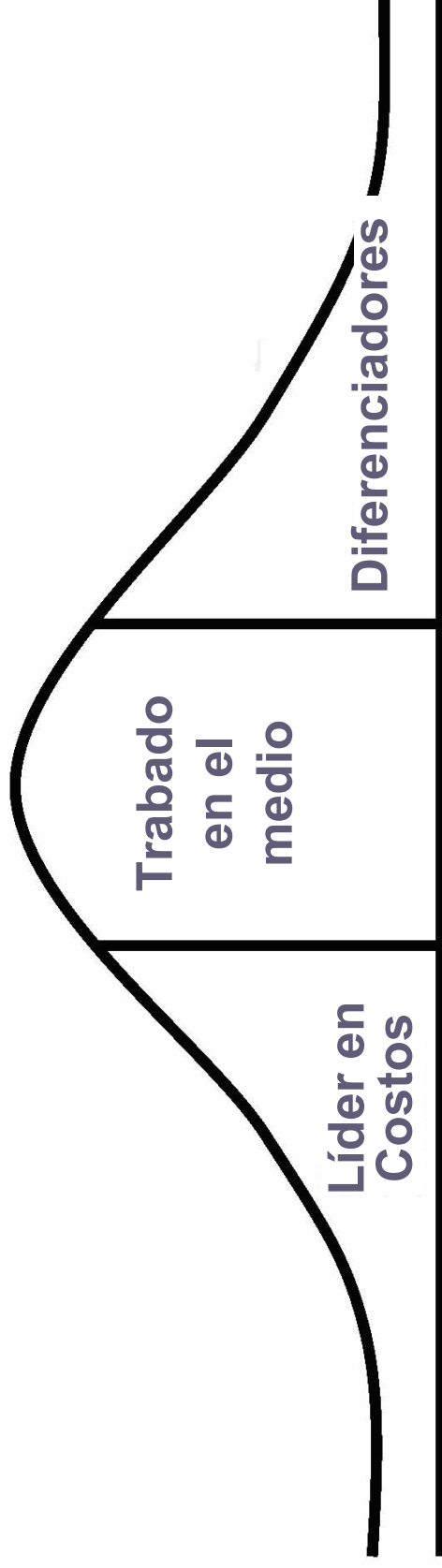
eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com



Estrategia: La Visión Clásica de Porter

Líder en Costos o Diferenciador



Kim & Mauborgne, 2005

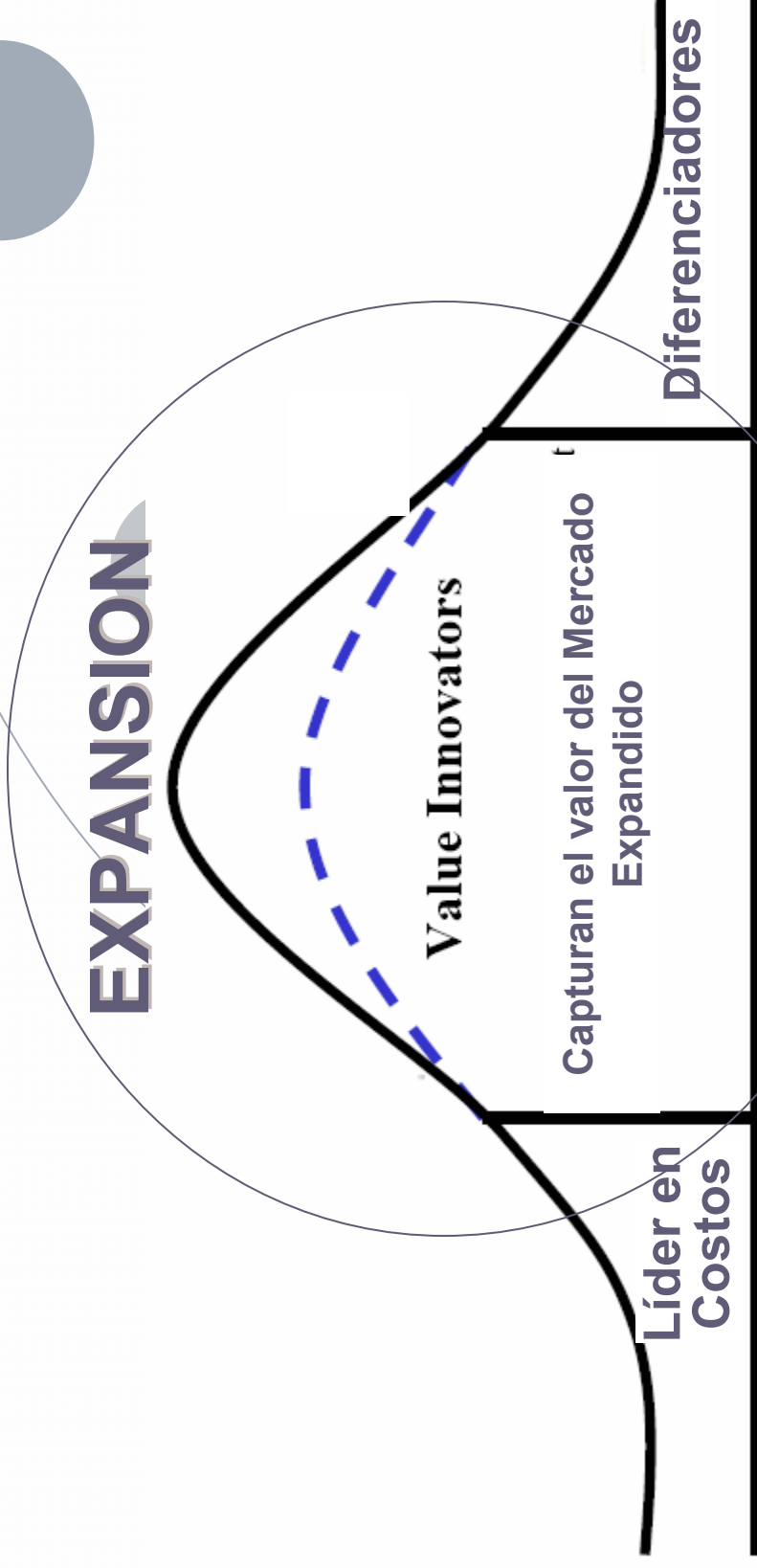
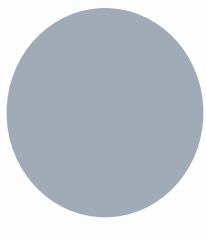


eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com



La Visión de Innovación en Valor



Kim & Mauborgne, 2005



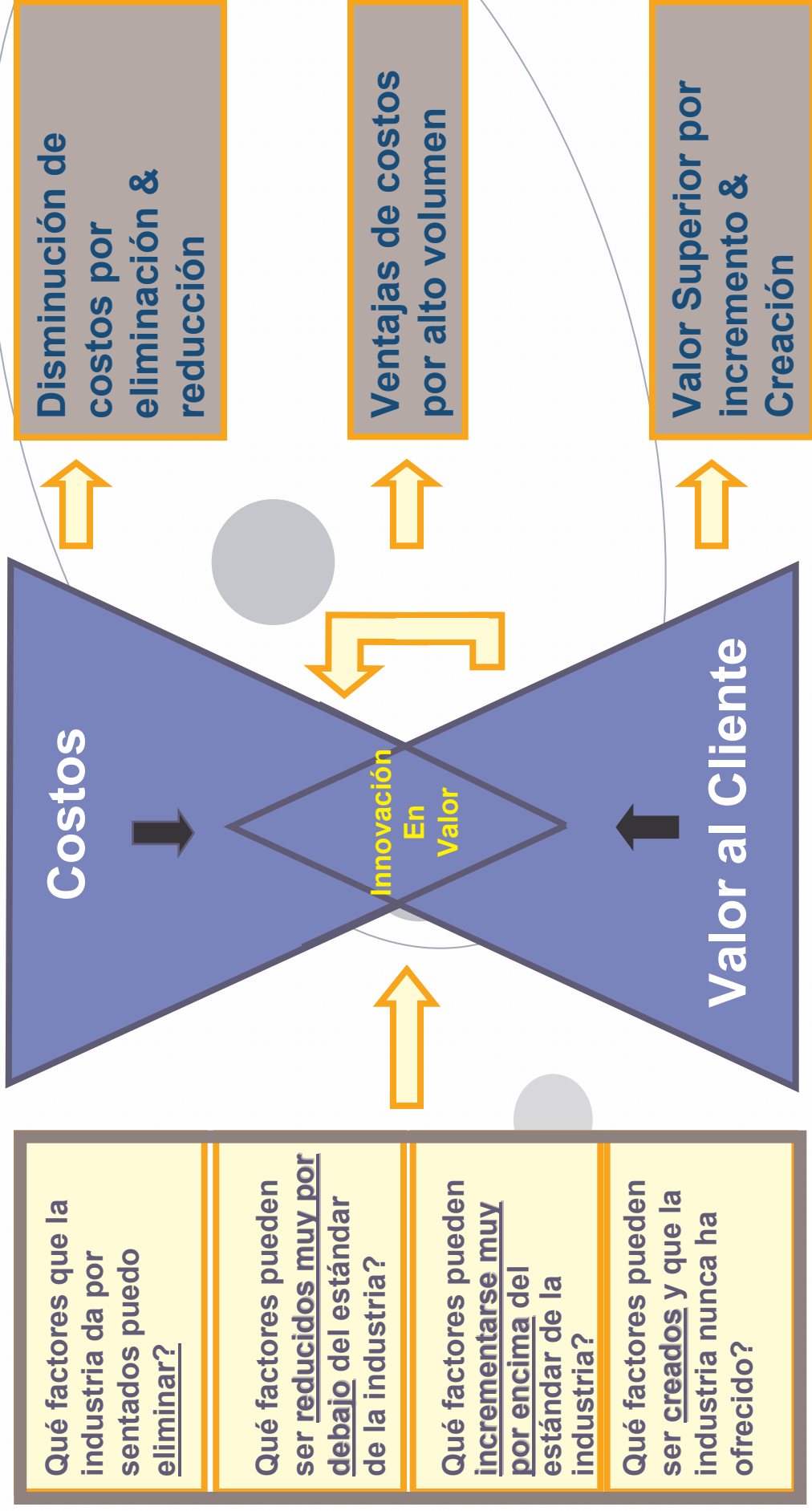
eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com



Oficina
De hoy

El concepto de Innovación en Valor



Kim & Mauborgne, 2005



eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com



Oficina
De hoy

Una nueva forma de ver la propuesta
de valor

La Curva de Valor

"Una Curva de Valor es una representación gráfica de la forma en que la compañía configure su propuesta de valor a los clientes. Se dibuja planteando el valor de la oferta relativo a otras alternativas, en relación a los factores clave de éxito que definen los componentes competitivos en una industria o categoría."



eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com



Oficina
De hoy

Aplicando la Curva de Valor

Que Esperaría Ver En
Un Circo?

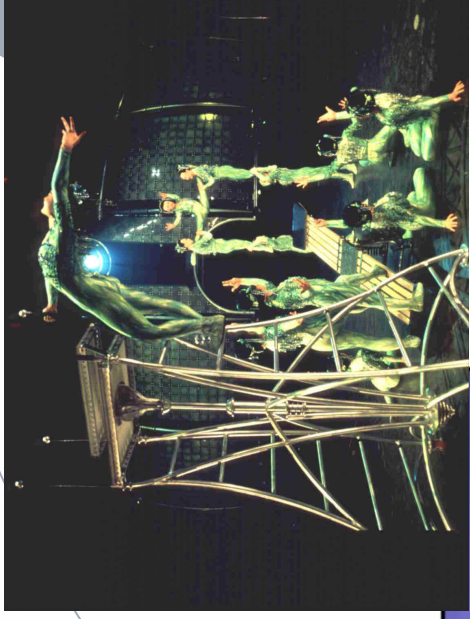


eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com



Redefiniendo la industria



Cirque du Soleil is staged in a free-standing theater at Downtown Disney West Side at Walt Disney World Resort, Lake Buena Vista, Florida.



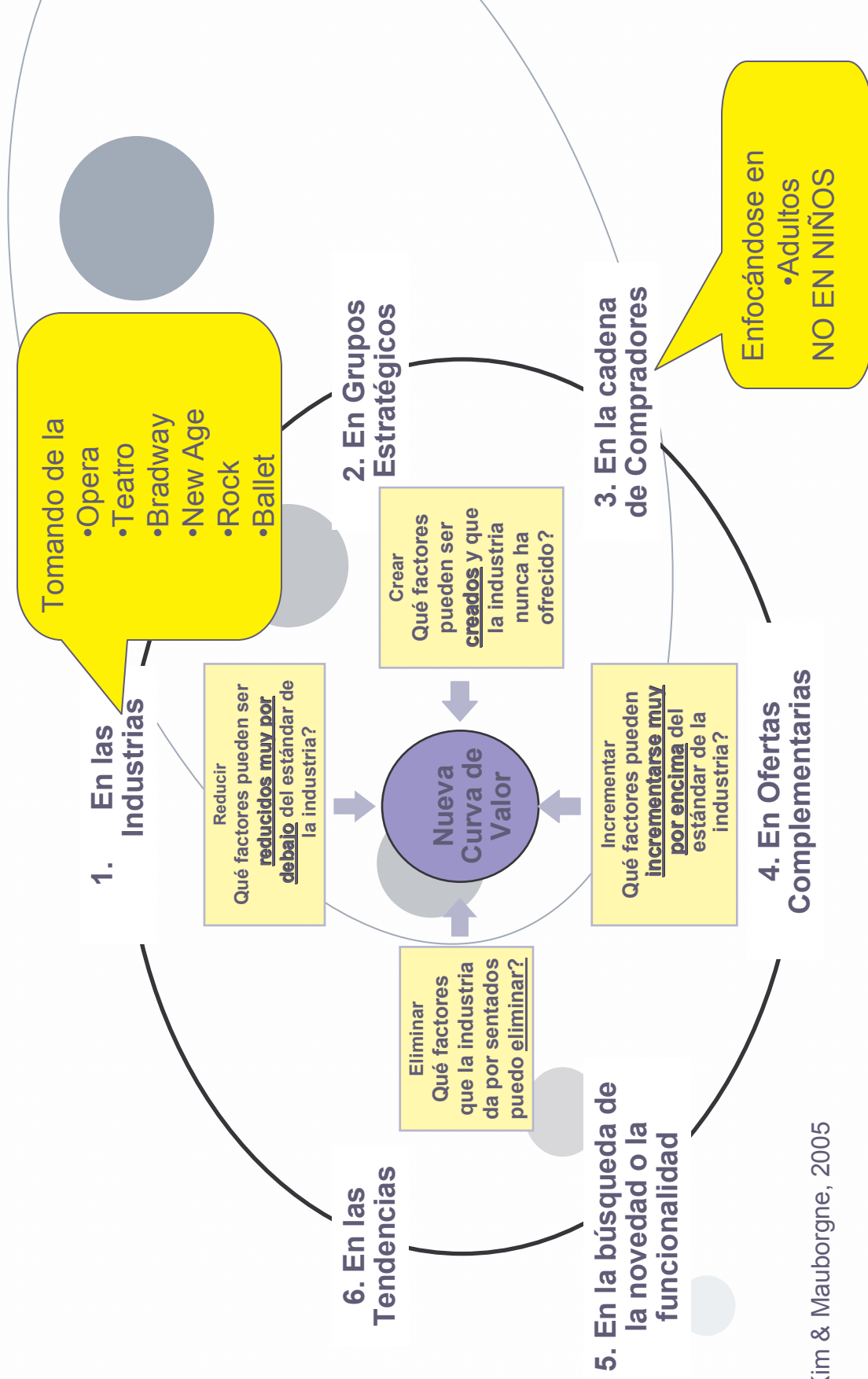
eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com



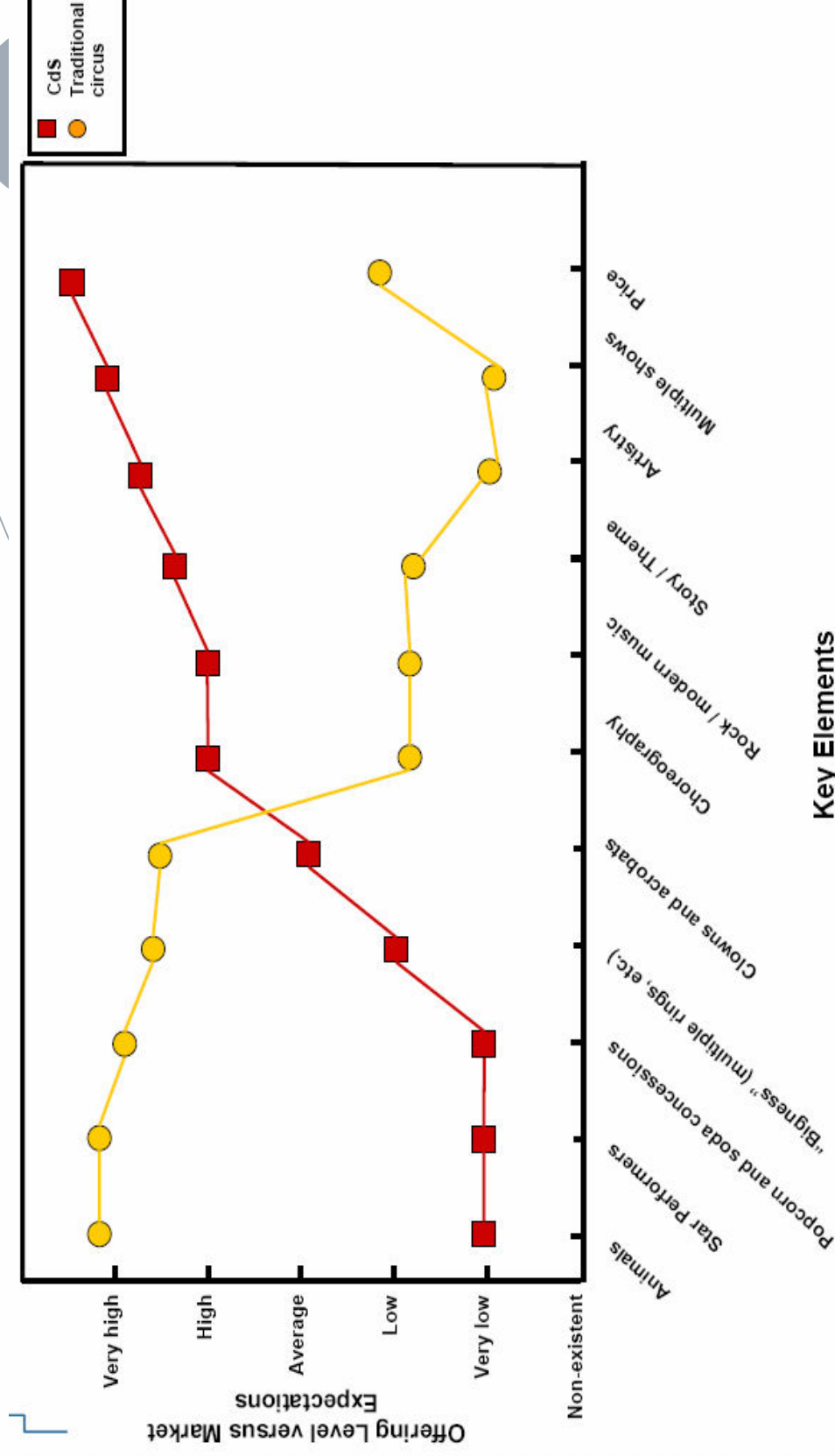
Oficina
De hoy

Buscando la Innovación en Valor: Seis Caminos



Kim & Mauborgne, 2005

Cirque du Soleil



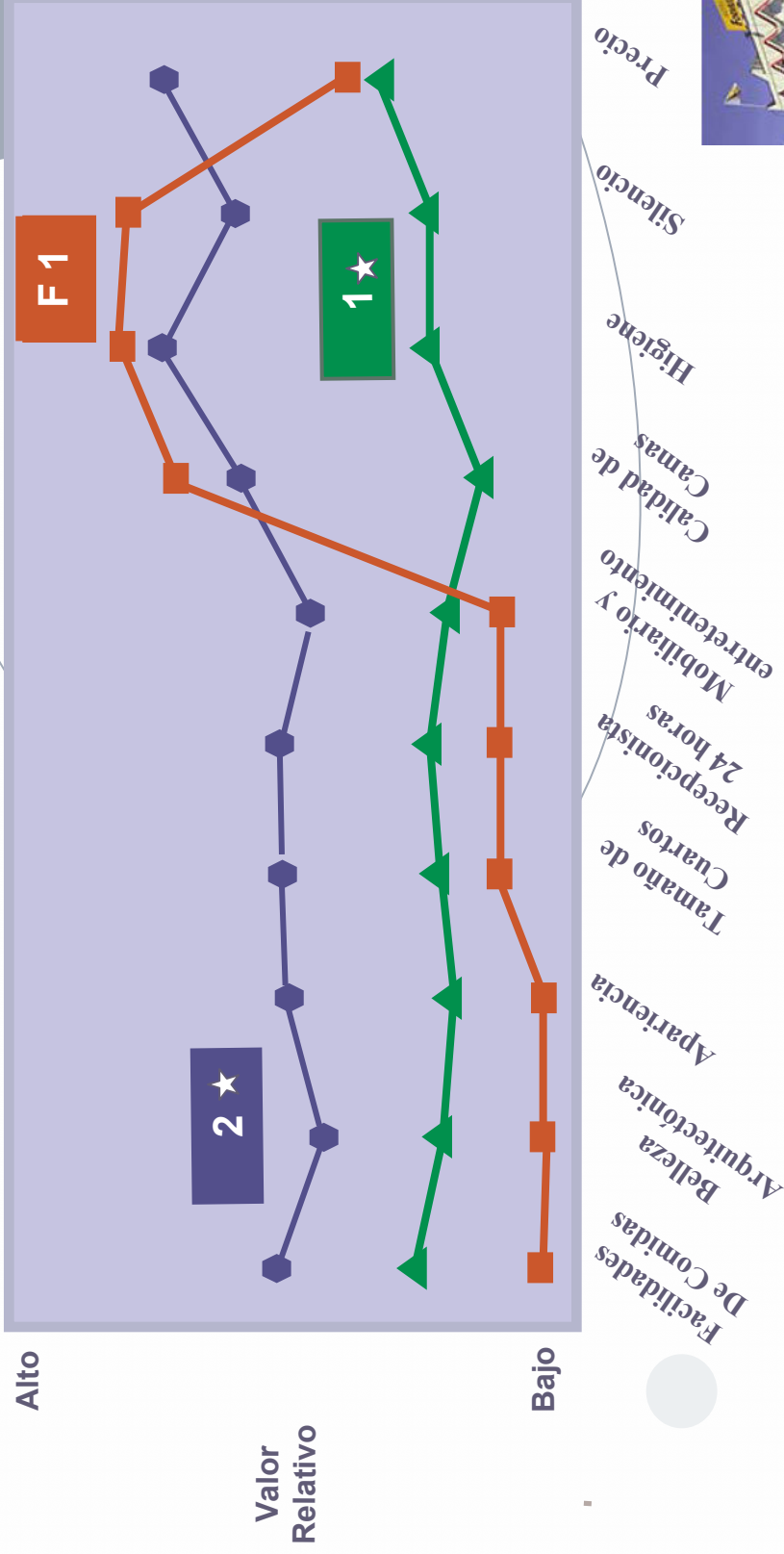
Kim & Mauborgne, 2005

Key Elements

Curva del Valor Cadena de Hoteles Formule 1, Francia



Usando la curva de valor para demarcar el posicionamiento estratégico



Elementos clave de producto, servicio y entrega



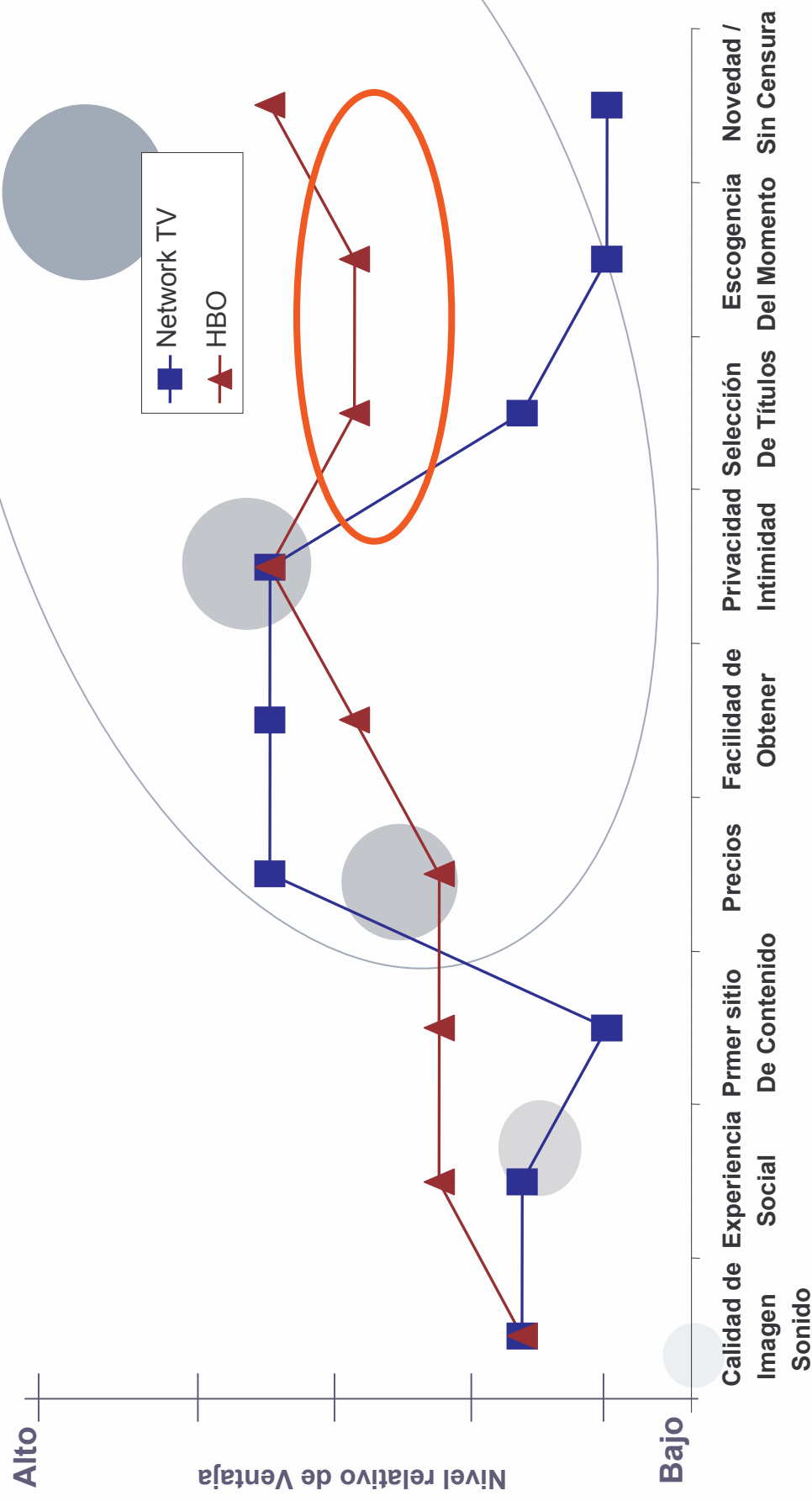
eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com



Oficina
De hoy

Ideas de Negocio ganadoras en la televisión por cable



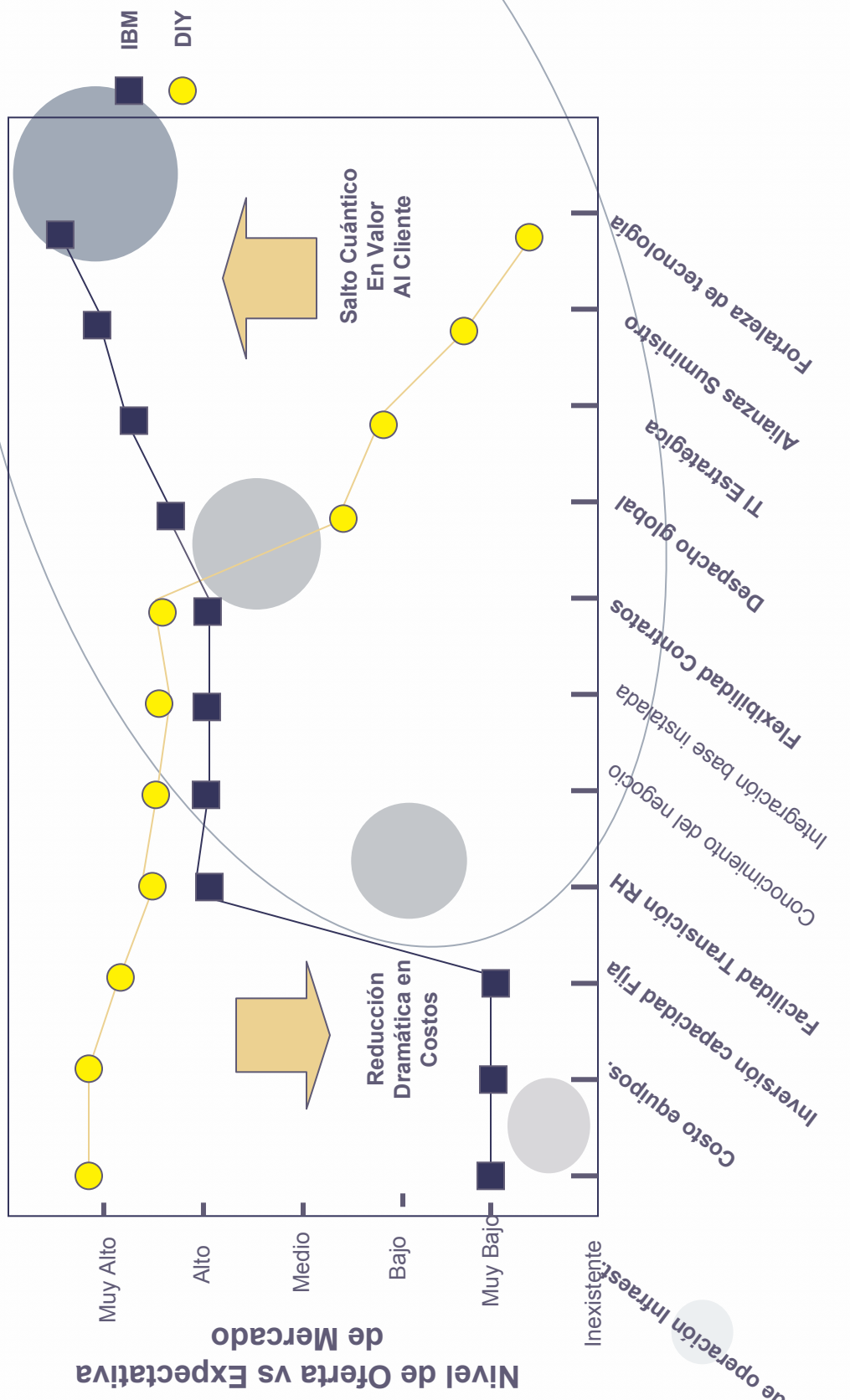
eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com



Oficina
De hoy

Curva de valor de IBM e-Business



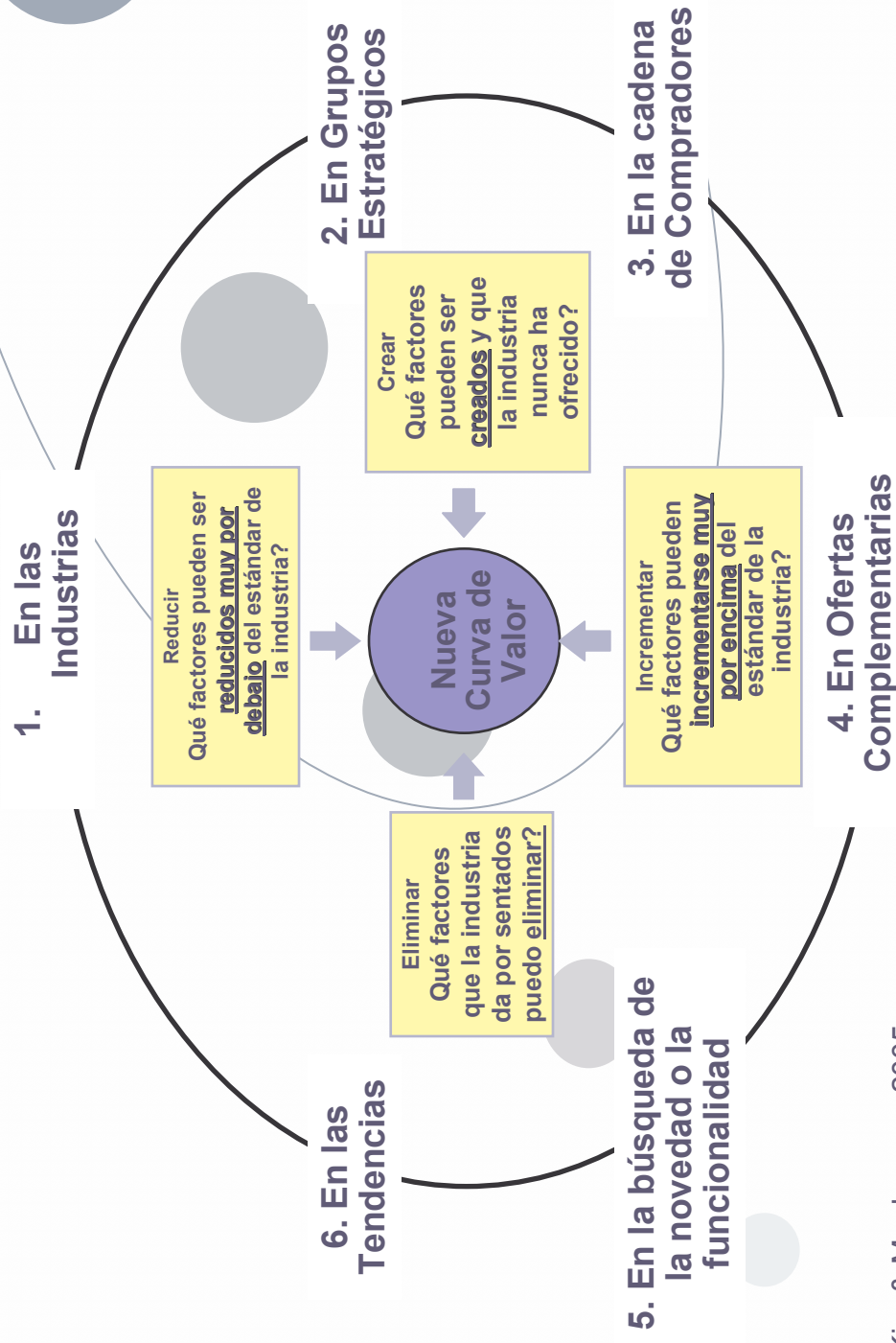
eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com



Oficina
De hoy

Buscando la Innovación en Valor: Seis Caminos



Kim & Mauborgne, 2005

Innovación en Valor vs Innovación en Tecnología

- Al formular estrategias, usualmente pensamos que innovación es equivalente a tecnología.
- En contraste, la Innovación en Valor plantea un cambio substancial en la propuesta de valor al cliente.
- La pregunta es: “¿Cómo puedo identificar mejor las necesidades del cliente y ofrecer valor sin paralelo?”
- Ejemplo de Cambio: **IBM**
 - Entre 1991-1993, \$16B en pérdidas
 - En 1993 el primer CEO sin formación especializada en TI cambia el foco de “impulso en tecnología” a “impulso en soluciones al cliente”, creando el “Global Services Group”
 - Para el 2001 el Global Services Group representó \$35B de \$86B en ventas totales

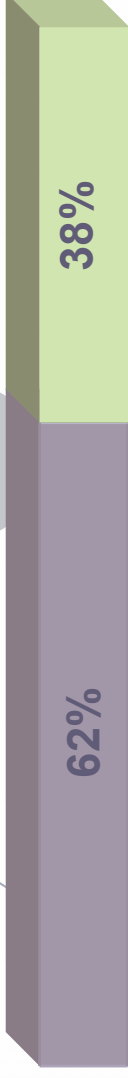
Las Fuentes del Crecimiento Rentable

El aporte de Innovación en Valor

Lanzamiento de Negocios



Impacto en Ingresos



Impacto en Ganancia



 **Imitaciones o Cambios Incrementales:**
86 : 62 : 39

 **Value Innovation :** 14 : 38 : 61

Kim & Mauborgne, 2005

Los beneficios de Innovación en Valor

Una metodología que impulsa:

- Logros de innovación basada en el cliente, de alto impacto en el negocio
- Incremento significativo en acceso y velocidad en el mercado, de la idea- a la introducción al mercado- al incremento en beneficios
- Disminución significativa en costos de desarrollo
- Creación del modelo mental de Innovación en Valor en la Organización

Quienes lo han logrado?

Creadores de nuevos espacios de mercado:

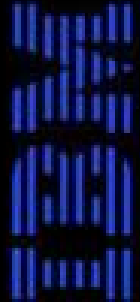
- Home Depot
- Formula One Hotel Chain
- Bloomberg Financial News
- Swatch
- Ralph Lauren
- Starbucks Coffee
- Southwest Airlines
- General Electric
- IBM
- Cirque du Soleil



eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com





Gerencia Estratégica del Tercer Milenio

Innovación y Balanced Scorecard



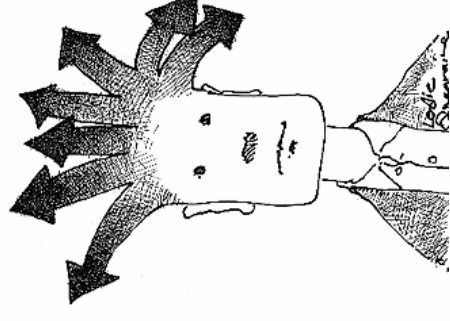
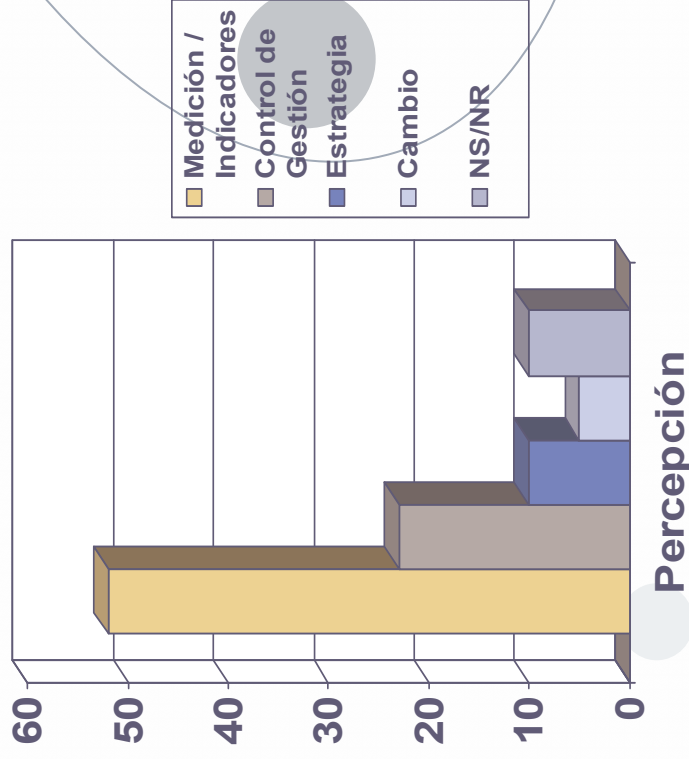
eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com



Oficina
De hoy

En qué piensa cuando escucha Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)?



> 70% piensa en Medición/Control
< 20% piensa en Estrategia y Cambio



eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com



Oficina
De hoy

Objetivo Fundamental del Balanced Scorecard

**La Finalidad
Buscada:**

**El
Dispositivo
para lograr
esta
Finalidad:**

TRANSLATING
STRATEGY
INTO ACTION

**BALANCED
SCORECARD**

**Robert S. Kaplan
David P. Norton**

**"A LANDMARK ACHIEVEMENT."
—Michael Hammer**

**Traducción de la
Estrategia en Acción**

**La ficha
balanceada de
puntos
obtenidos**



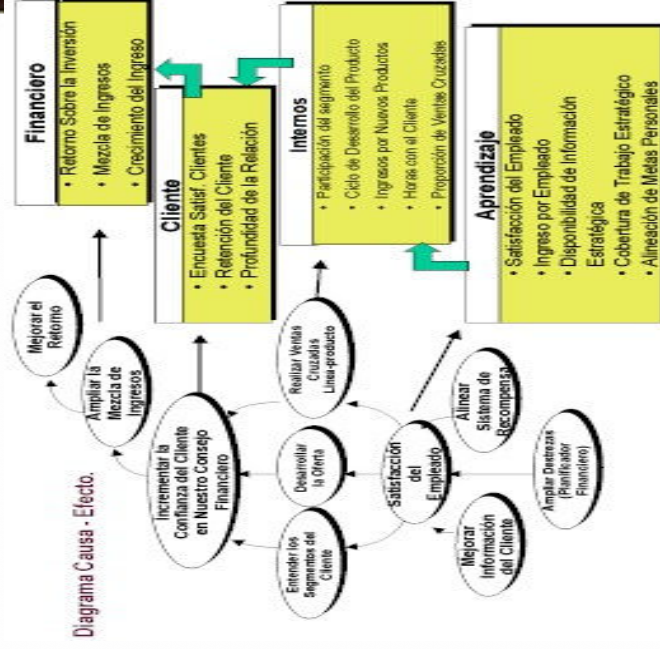
**eNeRGy
Consultores**

www.nrgconsultores.com



**Oficina
De hoy**

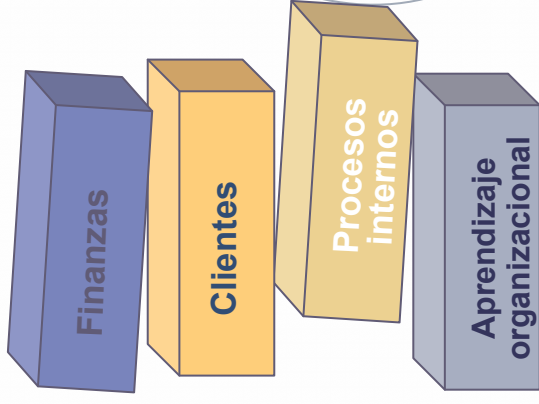
“Piense en un Tablero de control” con un número limitado de indicadores que permitan establecer y mantener el rumbo...



Plan de vuelo
(Estrategia)

Balanced ScoreCard. Modelo Empresarial

Cuatro perspectivas



Conjunto de Objetivos, indicadores y acciones cuidadosamente seleccionadas que permiten

- Enlace entre objetivos de largo y corto plazo
- Continuo seguimiento, aprendizaje y gente mejor informada
- Eventual enlace entre actuación y compensación salarial

Se basa en el entendimiento de los componentes básicos de la Estrategia desde cuatro perspectivas

Sector Privado
FINANZAS

*El Balanced ScoreCard es una oportunidad para entender
y medir todos*

los aspectos de la cadena de valor de organización

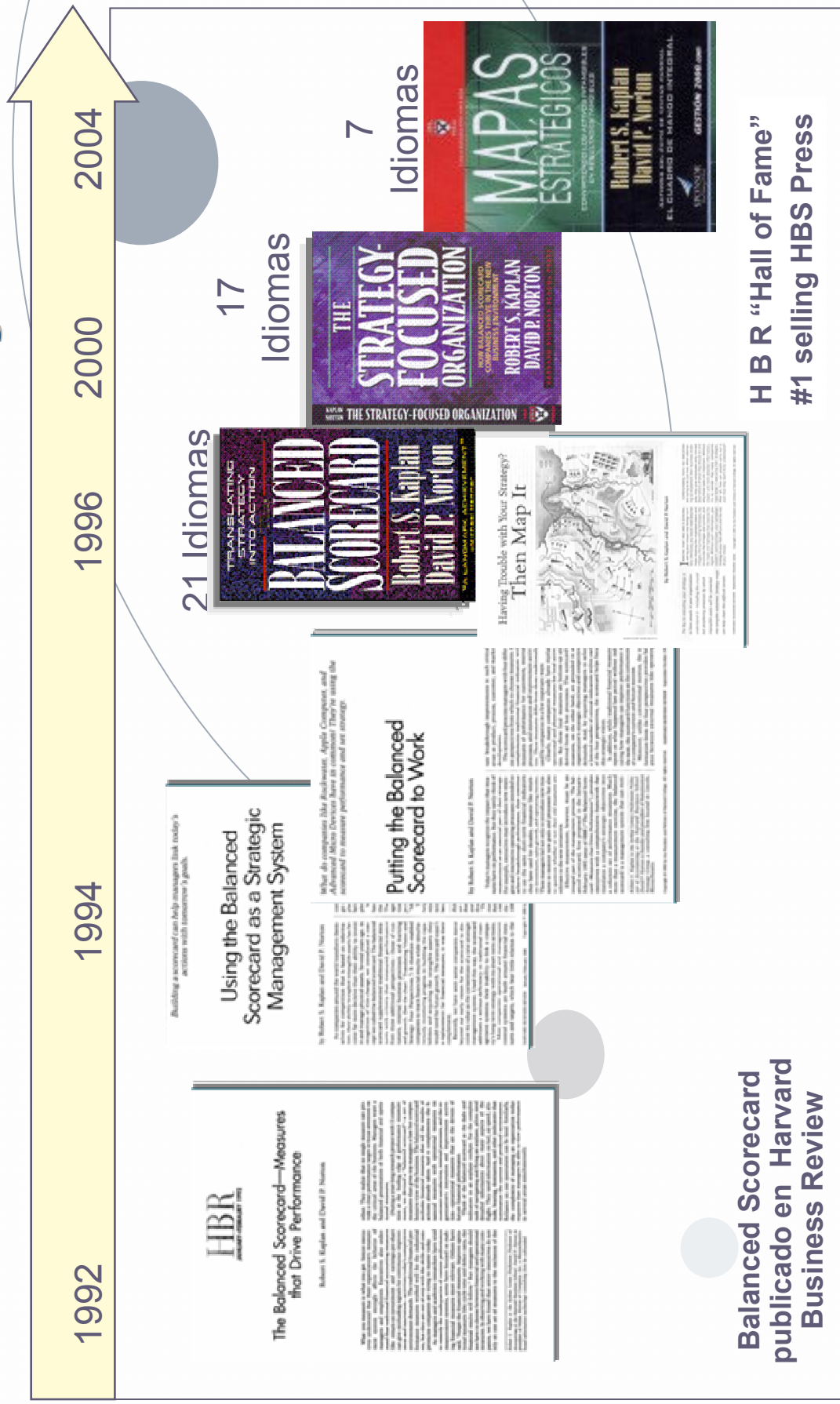


eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com



La evolución del Balanced Scorecard : Sistema de Medición → Sistema de Gerencia Estratégica



eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com



Oficina
De hoy

Al mapa de la estrategia se vinculan los indicadores, metas, proyectos y presupuestos...

| Objetivos: Recursos y Distribución | Medición | Meta | Iniciativa | Presup |
|---------------------------------------|--|---|---|--|
| <p>Financiero</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Margen Operacional | <ul style="list-style-type: none"> • 20% de Aumento | | |
| <p>Cliente</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Reclamos –Calidad –Otros • Relaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Disminuir 50% cada año • 80% de Aceptación | <ul style="list-style-type: none"> • Mejora Procesos de Embarque y Despacho | <ul style="list-style-type: none"> • MMBs |
| <p>Interno</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Costo • Inventarios | <ul style="list-style-type: none"> • 25% menos para el tercer año | <ul style="list-style-type: none"> • Optimización de Actividades Producción | <ul style="list-style-type: none"> • MMBs |
| <p>Aprendizaje</p> | <ul style="list-style-type: none"> • % de Competencias estratégicas disponibles | <ul style="list-style-type: none"> • 1er año 50% • 3er año 75% • 5to año 90% | <ul style="list-style-type: none"> • Programa Mejora de Competencias • Mejores Prácticas • Comunidades de Conocimiento | <ul style="list-style-type: none"> • MMBs |

Responsable

Responsable

Responsable



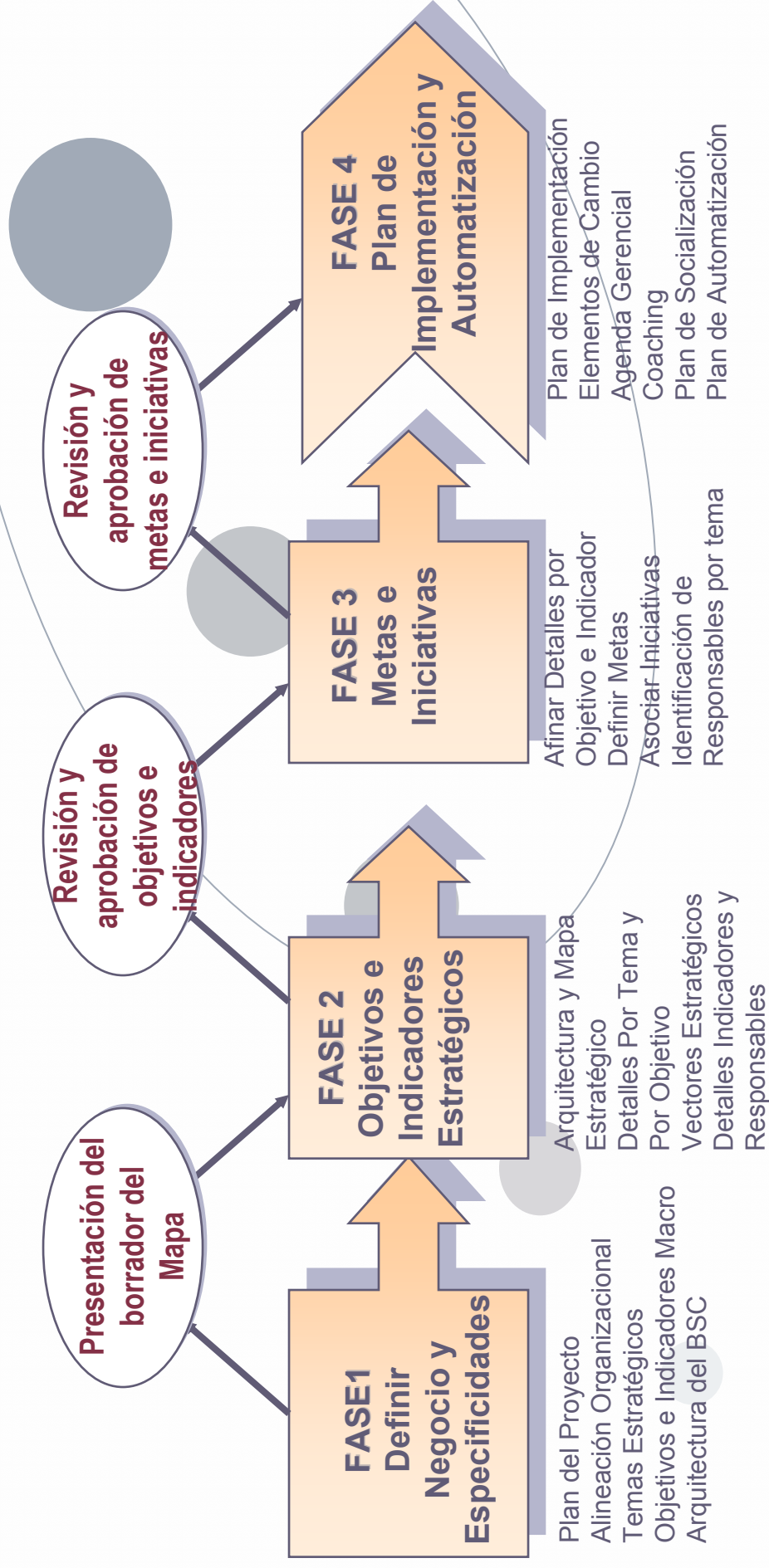
eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com



Oficina
De hoy

Para construir el “motor de cambio”, usamos un proceso con alto involucramiento del cliente. El proceso de realiza en cuatro fases:



Comenzando desde entender la estrategia, traducirla a los componentes del BSC y elaborar un plan de implementación...

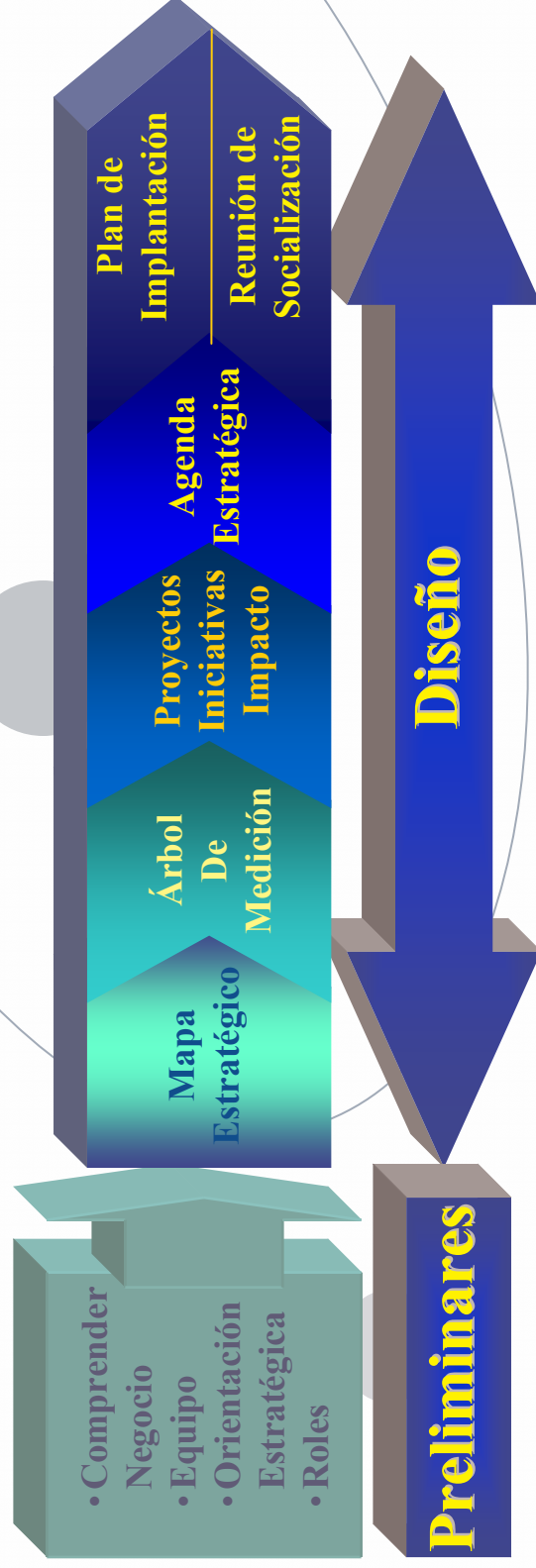


eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com

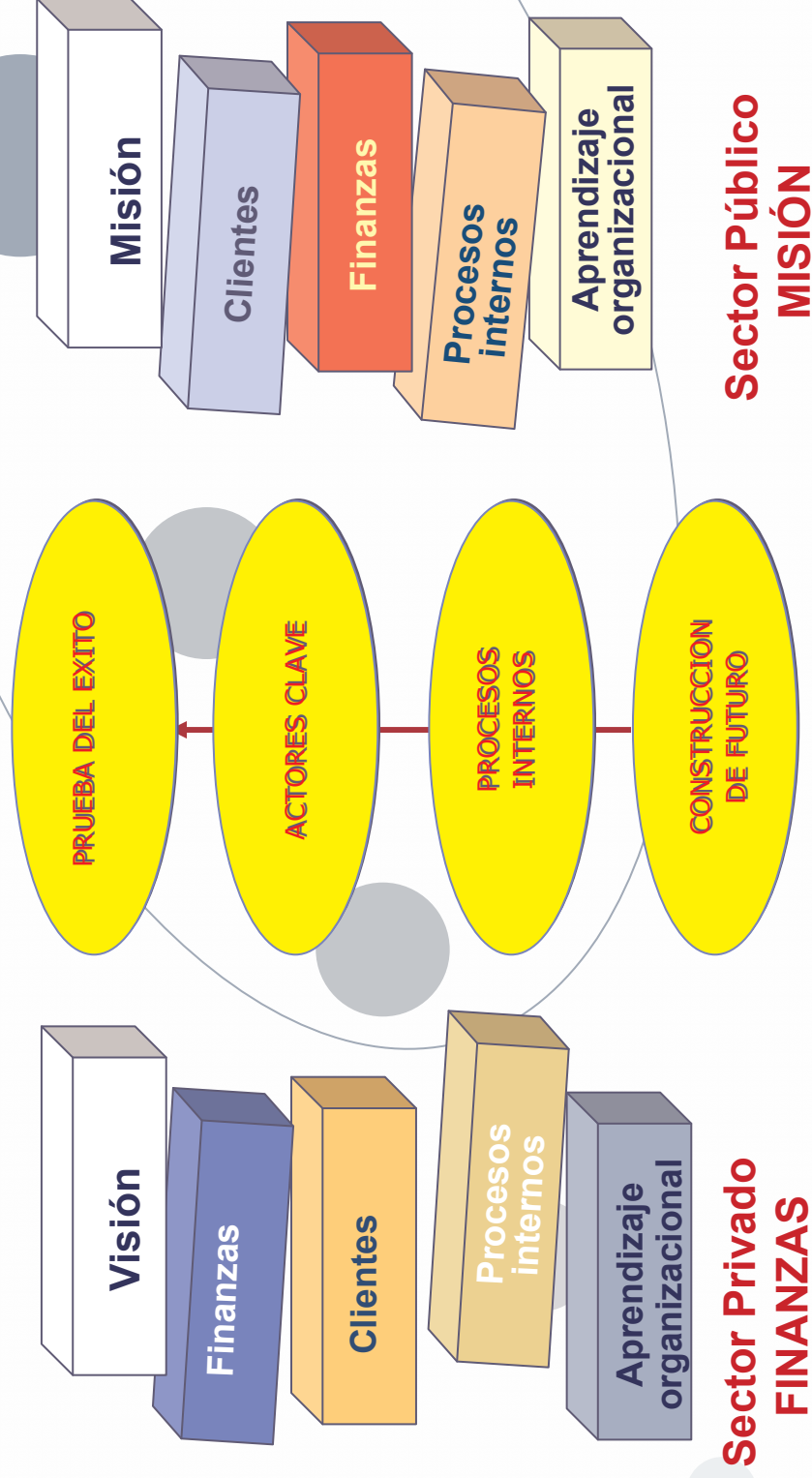


Balanced Scorecard Fast Track



Balanced ScoreCard

organizaciones privadas, ONG's, Gobierno, ONF's...



La diferencia... El Enfoque



eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com



Oficina
De hoy

Los Siete Objetos

Los siete (7) objetos conceptuales requeridos por la metodología del BSC, a la hora de formular los planes estratégicos o BSC de las organizaciones.



Perspectivas



Temas estratégicos



Objetivos estratégicos



Mapa Estratégico



Indicadores



Metas



Iniciativas (planes de acción)



eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com



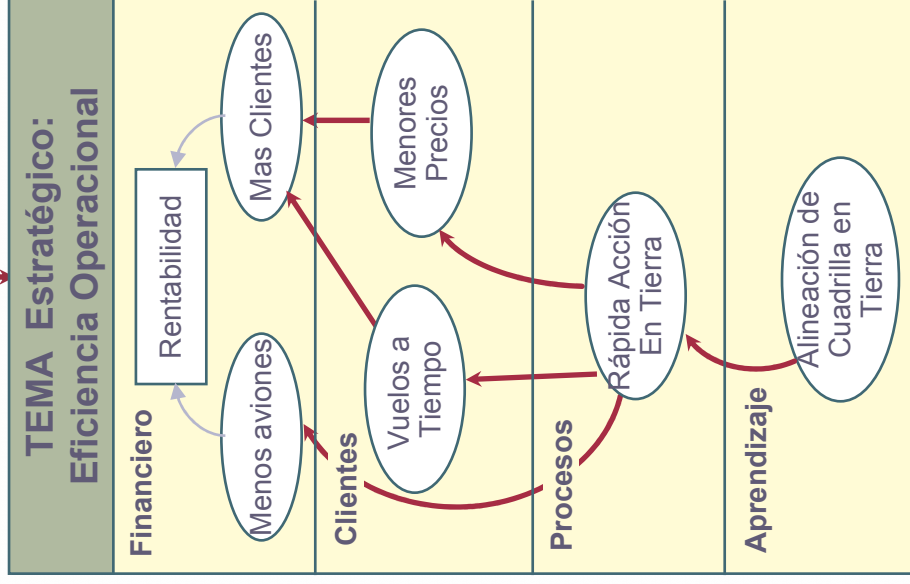
 **Oficina**
De hoy

Unos minutos para esclarecer el vocabulario

Diagrama de Causa y Efecto que
Muestra las relaciones Causales
entre Objetivos (**Mapa Estratégico**)

Declaración
de **qué**
debemos
alcanzar y
qué es
crítico para
el éxito

Mapa Estratégico



Proyectos clave
El nivel de desempeño o tasa de mejora que se requiere para alcanzar las metas y objetivos

| Objetivos | Indicador | Meta | Iniciativa |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Rápida Acción en Tierra | <ul style="list-style-type: none"> Max. Tiempo en tierra Salida a Tiempo | <ul style="list-style-type: none"> 30 Minutos 90% | <ul style="list-style-type: none"> Optimizar Ciclo de Trabajo |

Hasta 20

25 a 30

Qué y
Cuando

Cómo

3 a 5 temas



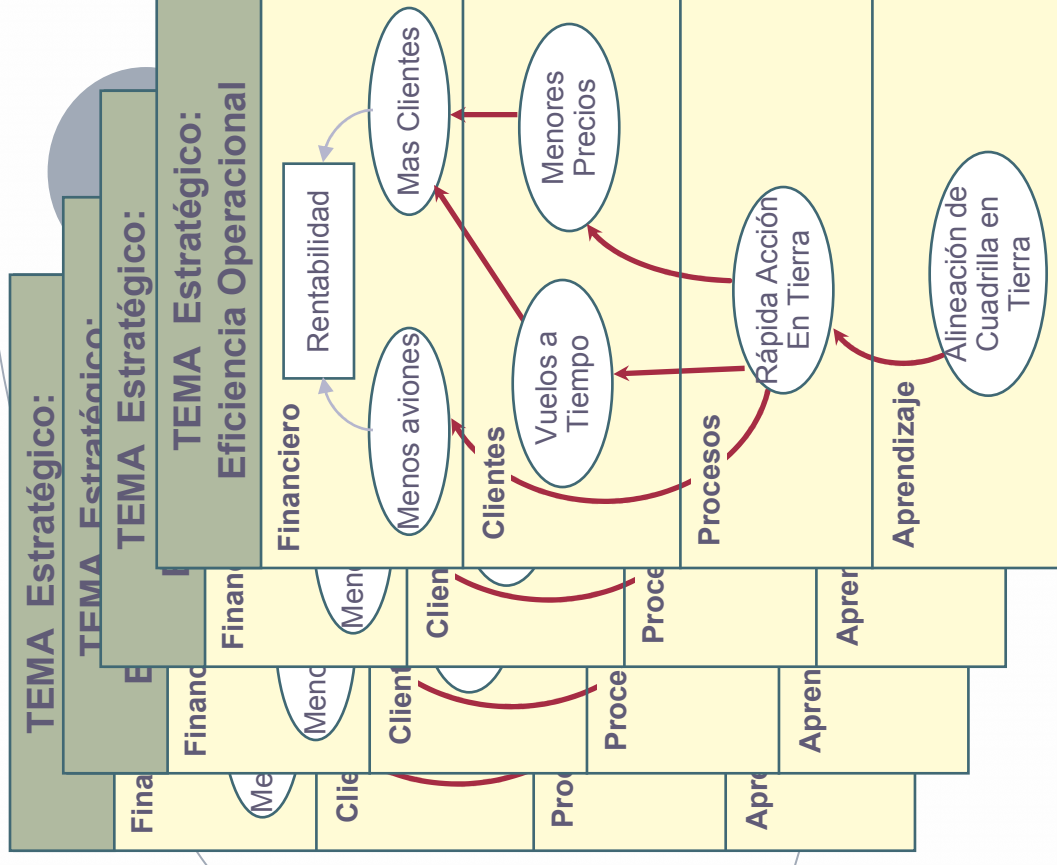
eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com

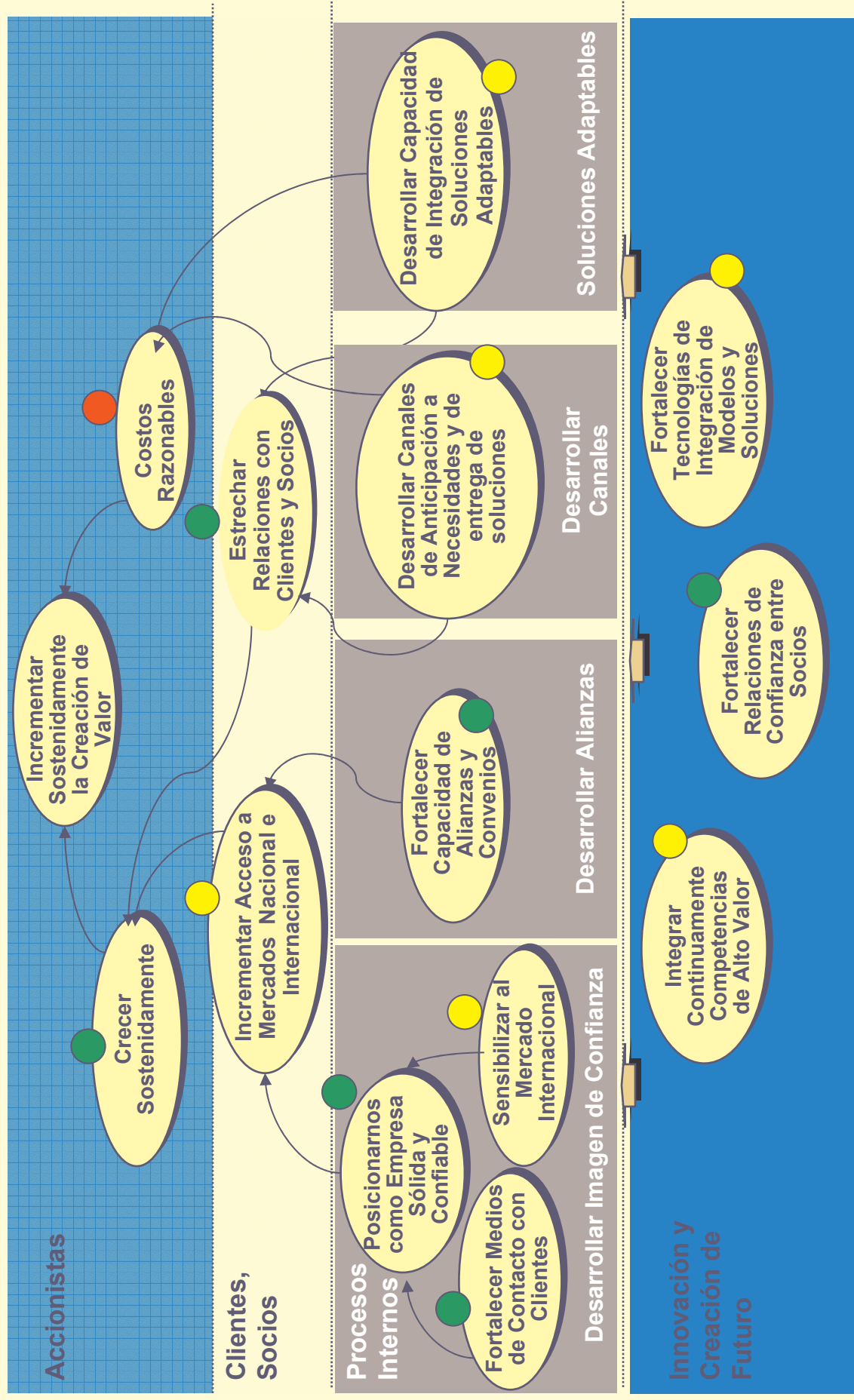


Unos minutos para esclarecer el vocabulario

Un Mapa Estratégico está integrado por un conjunto de temas estratégicos, cada uno vinculado a una parte de la estrategia total



Mapa de la Estrategia 2004



Scorecard

Incrementar Sostenidamente la Creación de Valor

- Crecer Sostenidamente
- Costos Razonables

- Ingresos
- Costos

- Operaciones Oficina
- Operaciones Cursos y Consultoría

• **Incrementar Acceso a Mercados Nacional e Internacional**

• **Estrechar Relaciones con Clientes y Socios**

• Posicionarnos como Empresa Sólida y Confiable

- Fortalecer Medios de Contacto con Clientes
- Sensibilizar al Mercado Internacional
- Fortalecer Capacidad de Alianzas y Convenios
- Desarrollar Canales de Anticipación a Necesidades y de entrega de soluciones

- Desarrollar Capacidad de Integración de Soluciones Adaptables

• **Integrar Continuamente Competencias de Alto Valor**

- Fortalecer Tecnologías de Integración de Modelos y Soluciones
- Fortalecer Relaciones de Confianza entre Socios

- Calidad de Clientes (Clientes Mas Rentables/ Total de Clientes)

- Nro. Proyectos Internacionales/ Nro. De Proyectos Nacionales

- Índice de Satisfacción de proyectos

- Calidad de Relaciones con Socios (Nro. De Nuevos Proyectos Conjuntos por trimestre)

- Nro. De Ofertas en la calle y Tasa de Éxito

- Nuevos Medios de Contacto Visibles (Nro. solicitudes de Artículos, Niveles de Acceso de Newsletters, Cumplimiento Newsletters)

- Nro. de Contactos y Eventos en Exterior

- Trabajos generados por o con socios (Ofertas y Proyectos con socios, Share Bs/Total)

- Trabajos generados por contactos no personales
- Trabajos contratados con mas de un área de actividad

- # de Nuevas Plantillas y Modelos integrales completados

- Nuevas áreas de acción incorporadas a la cartera de soluciones

- Cumplimiento de Actualizaciones de web site y cueva

- Nivel de satisfacción de Empresas y Consultores Asociados

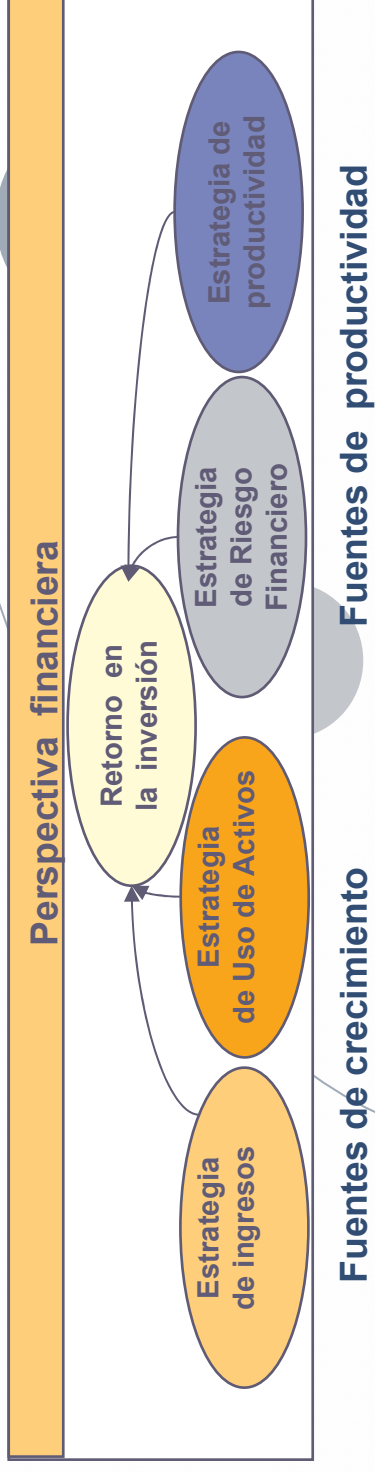


eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com



Perspectiva Financiera



Propósito

Entender los objetivos que la organización debe cumplir para satisfacer a los accionistas:

1. Conocer estrategias financieras
 - Como agregar valor
 - Expectativas
2. Conocer fuentes de crecimiento
3. Conocer la estrategia de costos
4. Conocer las estrategias de utilización de activos
5. Conocer Estrategias de Gerencia de Riesgo

Perspectiva Cliente

Propósito

Conocer los productos y/o servicios del cliente para los cuales la organización trabaja y la propuesta de valor para cada producto y/o servicio

Perspectiva del Cliente



1. Identificar productos y/o servicios
2. Identificar necesidades para cada producto
3. Definir la “propuesta de valor”
4. Evaluar la posición competitiva de la organización por cada producto / servicio

Perspectiva Interna

Propósito

La arquitectura del modelo de la perspectiva interna se define a través de la identificación de los elementos de la cadena de valor del negocio

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

EXCELENCIA EN LOS PROCESOS

CADENA DE VALOR

1. Entender el alcance del negocio
2. Identificar los procesos de la organización. Reformular los procesos según se requiera.
3. Identificar sub-procesos

A través de la perspectiva interna se busca la excelencia relacionada con los procesos de trabajo para apoyar los objetivos financieros y de los clientes



eNeRGy
Consultores

www.nrgconsultores.com



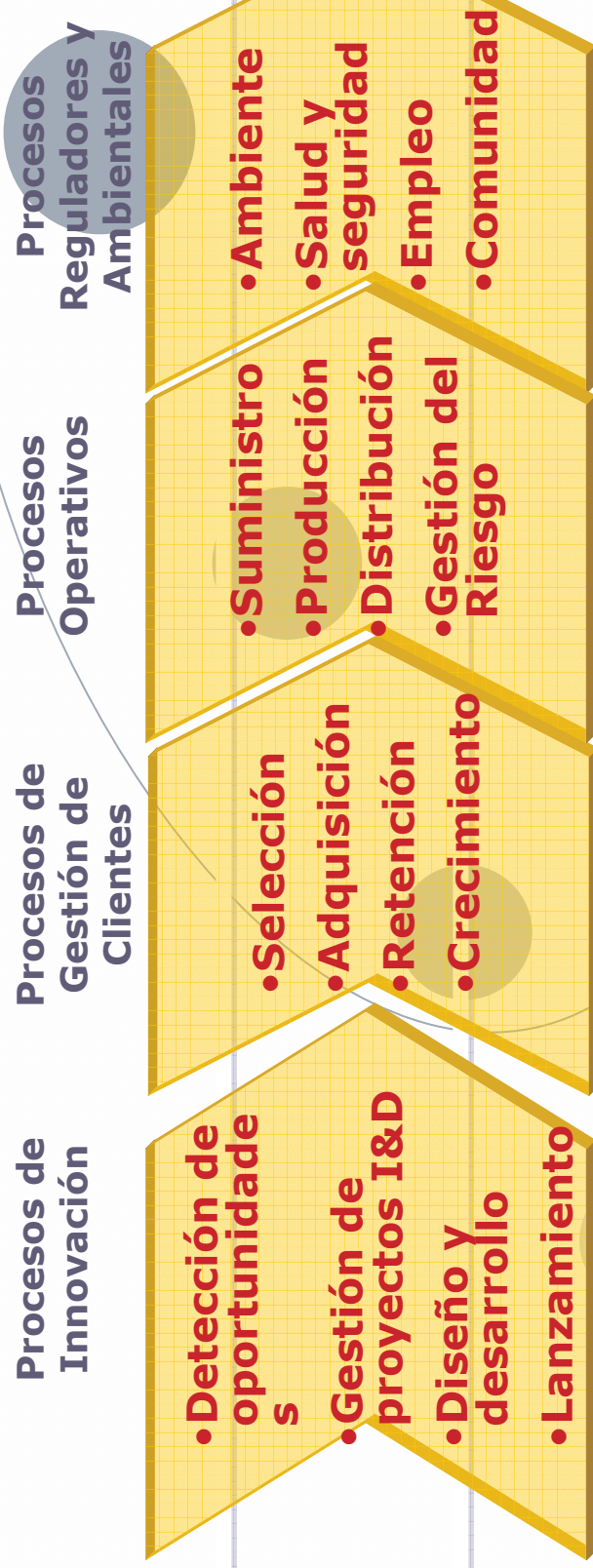
Oficina
De hoy

¿Cómo Generemos ese valor?: La Cadena de Valor

- Conjunto de actividades primarias, relacionadas con la comercialización del producto o servicio o operación de la empresa, y actividades de apoyo a estas últimas



¿Y como nos preparamos para la continua creación de valor? Factores de Capital a Futuro



• Factores que dan garantía de futuro

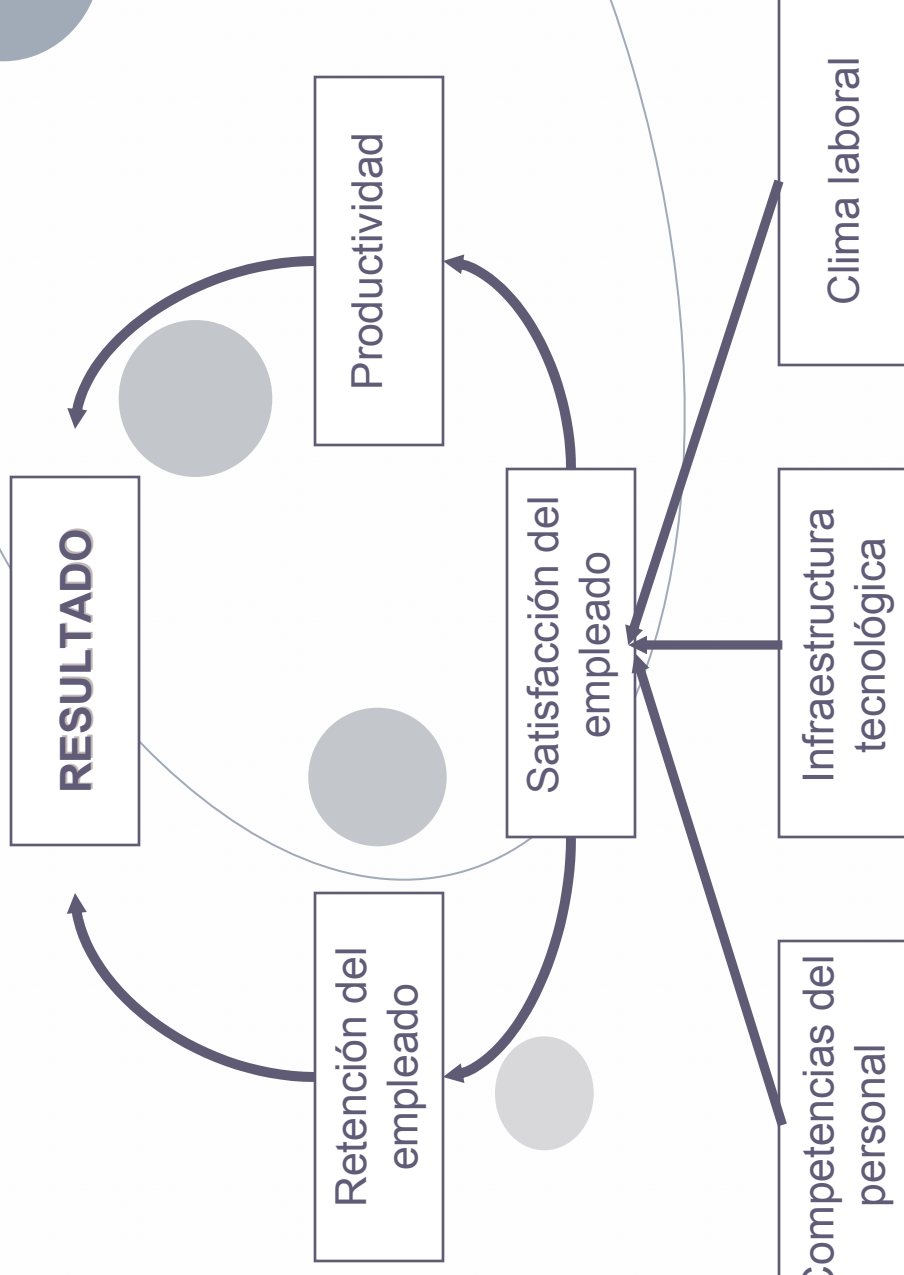
Capital Humano

Capital Organizacional

Capital De Información

Perspectiva Aprendizaje Organizacional Ejemplo

Indicadores con respecto al personal



Agenda Estratégica



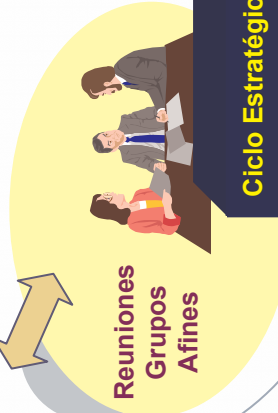
Revisiones Mensuales
(Gestión- Crítico)



Reuniones Trimestrales Extramuros
(Todo el BSC)

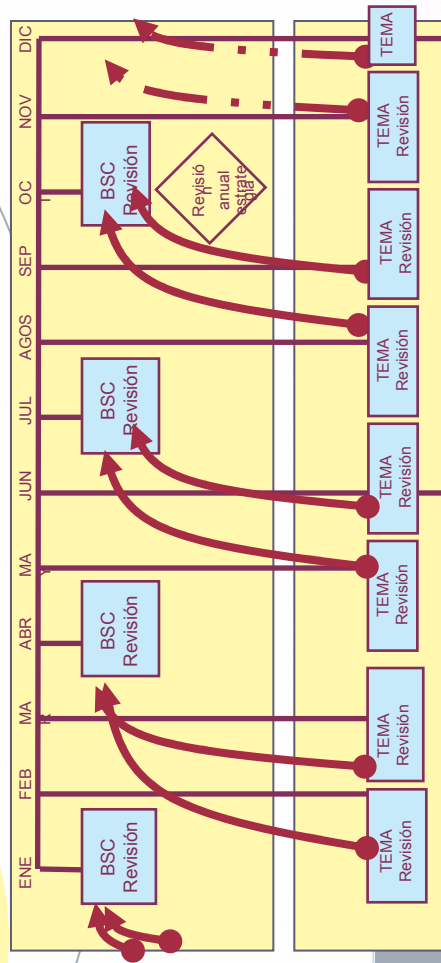


Evaluación Anual de la Estrategia y la Gestion



Ciclo Estratégico

Cuatro Tipos de Reuniones



Dos Ciclos De Estrategia y Gestión



eNeRGy Consultores

www.nrg.com
Ciclo Operacional

