



2.015 – 2.016  
PROGRAMA EMPRESAS EN TRAYECTORIA MEGA  
QUINTO CICLO

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO  
DETERMINACIÓN DE LA MEGA  
MÓDULO II**



**1**  
**ESTRATEGIA  
ENTORNO  
VENTAJA  
COMPETITIVA**

**5**  
**SOSTENIBILIDAD  
Y BUEN  
GOBIERNO**

**2**  
**DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA  
"MEGA"**

**4**  
**DE LA  
DIRECCIÓN  
A ACCIÓN**

**3**  
**LIDERAZGO  
TALENTO Y  
CULTURA**

# 2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- VISION: QUE SE QUIERE OFRECER – PENSAR EN LO QUE SE QUIERE SER –INSPIRAR – CREAR IMAGEN
- MISIÓN: RAZON DE SER DEL NEGOCIO. QUE SOMOS. QUE OFRECEMOS, Y A QUE CLIENTES
- PRECISAR ESTRATEGIA: PROPUESTA DE VALOR – CURVA DE VALOR – ELEMENTOS INTERNOS Y EXTERMOS
- CADENA DE VALOR – APOYO PARA IDENTIFICAR VENTAJA COMPETITIVA – **COMO'S**
- PRECISAR SOSTENIBILIDAD: ESCASO – INIMITABLE –APROPIABLE – SUSTITUBLE – CRECIENTE

## VENTAJA COMPETITIVA

- CARACTERÍSTICA DIFERENCIAL RESPECTO DE SUS COMPETIDORES. SER ÚNICO
- CONFIERE LA CAPACIDAD PARA ALCANZAR UNOS RENDIMIENTOS SUPERIORES
- ES SOSTENIBLE EN EL TIEMPO. HACERLO MEJOR QUE LOS DEMAS VIA CAPACIDADES Y RECURSOS
- DISCIPLINA LIDERES DE MERCADO: INNOVACIÓN, INTIMIDAD CON EL CLIENTE, EFICIENCIA OPERACIONAL
- OPCIONES
  - ↳ LIDERAZGO EN COSTOS
    - LÍDER INIGUALABLE
    - BAJOS PRECIOS
    - ECONOMIA. ESCALA
  - ↳ DIFERENCIACIÓN
    - ATRIBUTOS ÚNICOS
    - "IGNORAR" PRECIOS
    - SEGMENTAR

## DEFINICIONES ESTRATEGICAS

- INTERNAS **PORQUE**
  - VALORES
  - PROPOSITO CENTRAL
  - MEGA: QUE ME APASIONA-EN QUE PUEDO SER EL MEJOR – QUE MUEVE SU MOTOR ECONOMICO
  - MOTOR ECONOMICO
- EXTERNAS **QUE**
  - DISCIPLINA DE MERCADO
  - OFERTA DE VALOR
  - CLIENTE OBJETIVO
  - ALCANCE GEOGRAFICO

## MEGA

- META DE L.P., TANGIBLE, MUY AUDAZ. PODEROSO MECANISMO PARA UNIFICAR/ESTIMULAR ESFUERZOS
- CLARA Y CONTUNDENTE, MEDIBLE. ALCANZABLE PERO REQUIERE UN ESFUERZO HEROICO
- ES TAN AUDAZ Y PODEROSA POR SI SOLA, AÚN SI SU LÍDER DESAPARECE.

## RED DE VALOR

- IDENTIFICAR ELEMENTOS RED DE VALOR
- CALIFICARLOS – PRIORIZARLOS FRENTE A EXPECTATIVAS Y ESTADO ACTUAL
- IDENTIFICAR ACCION INTERNA PARA ASEGURAR CALIDAD DE LA OFERTA – CALIFICAR
- DETERMINAR RENUNCIAS

## OBJETIVOS

- INICIATIVAS - PROYECTOS QUE PERMITEN ACORTAR "LOS GAP". VEHICULOS PARA MATERIALIZAR
- SE MIDEN TRIMESTRALMENTE Y DETERMINAN LAS DISCUSIONES DE GERENCIA
- TIENEN RESPONSABLES E INDICADORES DE AVANCE
- DESCRIBEN LA NATURALEZA, ALCANCE, EL ESTILO E IDEALES

## FUTURO IMAGINADO

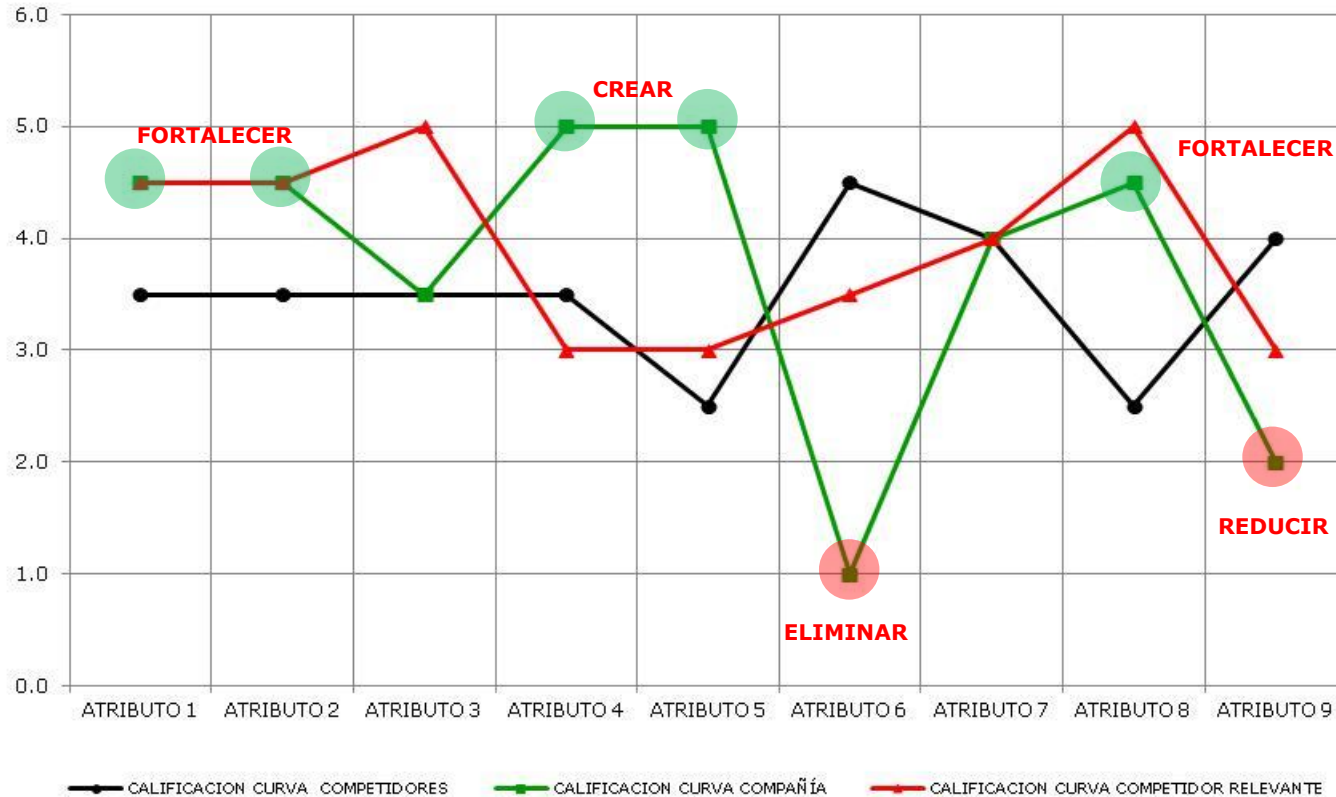
- DESCRIPCION VIVENCIAL. - PUBLIREPORTAJE VIRTUAL. FACILITA CREAR DE IMÁGENES
- INCLUYE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS QUE APOYAN EL LOGRO DE LA ESTRATEGIA

- **MISIÓN:**  
Razón de Ser del Negocio. Que Somos. Que Ofrecemos, y a que Clientes. Objetivos y su enfoque para alcanzar dichos objetivos
- **VISION:**  
Que se quiere Ofrecer – Pensar en lo que se quiere Ser –Inspirar – Crear Imagen. Una Declaración de la Visión describe la Posición Deseada de la Empresa para el Futuro

El proceso de desarrollo requiere para los Gerentes:

- Identificar claramente la Cultura Corporativa, Valores, Estrategia. Entrevistar o realizar Conversatorios con los Clientes, Empleados, Proveedores y Accionistas
- Abordar el Compromiso que la Empresa tiene con sus Grupos de Interés Clave
- Asegurar que los Objetivos son Medibles, El Enfoque es Accionable y la Visión se puede Lograr
- Comunicar o Estructurar el Contenido de forma Clara, Sencilla y Lenguaje Preciso
- Desarrollar la Aceptación y el Apoyo de toda la Organización con el Propósito de:
  - Lograr Pensamiento y Gestión en Temas Estratégicos, especialmente en las Transformaciones Deseadas
  - Alcanzar Estándares de Desempeño Retadores
  - Inspirar Empleados a Trabajar de forma más Productiva, con Esfuerzos en Común y Centrados
  - Guiar la Toma de Decisiones a Todo Nivel y en los Diferentes Foros
  - Contribuir al Establecimiento de un marco para el Comportamiento Ético

**La Construcción de la Curva de Valor, así como la Identificación y Calificación de los Atributos, contribuyen a Precisar lo que Ofrecerá la Compañía a sus Clientes y/o Segmento, Focalizar sus Esfuerzos y Trabajar con Intensidad para Asegurar Mayor Participación en el Mercado Objetivo (Segmento Especifico ) ...**

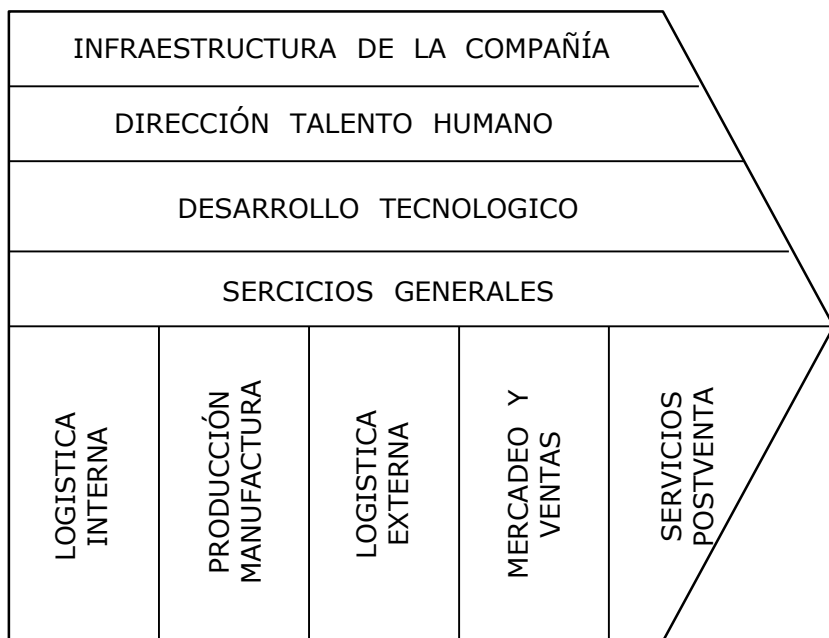


Véase un Ejemplo Explicado en: <http://www.youtube.com/watch?v=LiVltXL18fc>

# IDENTIFICACIÓN DE CAPACIDADES ESENCIALES

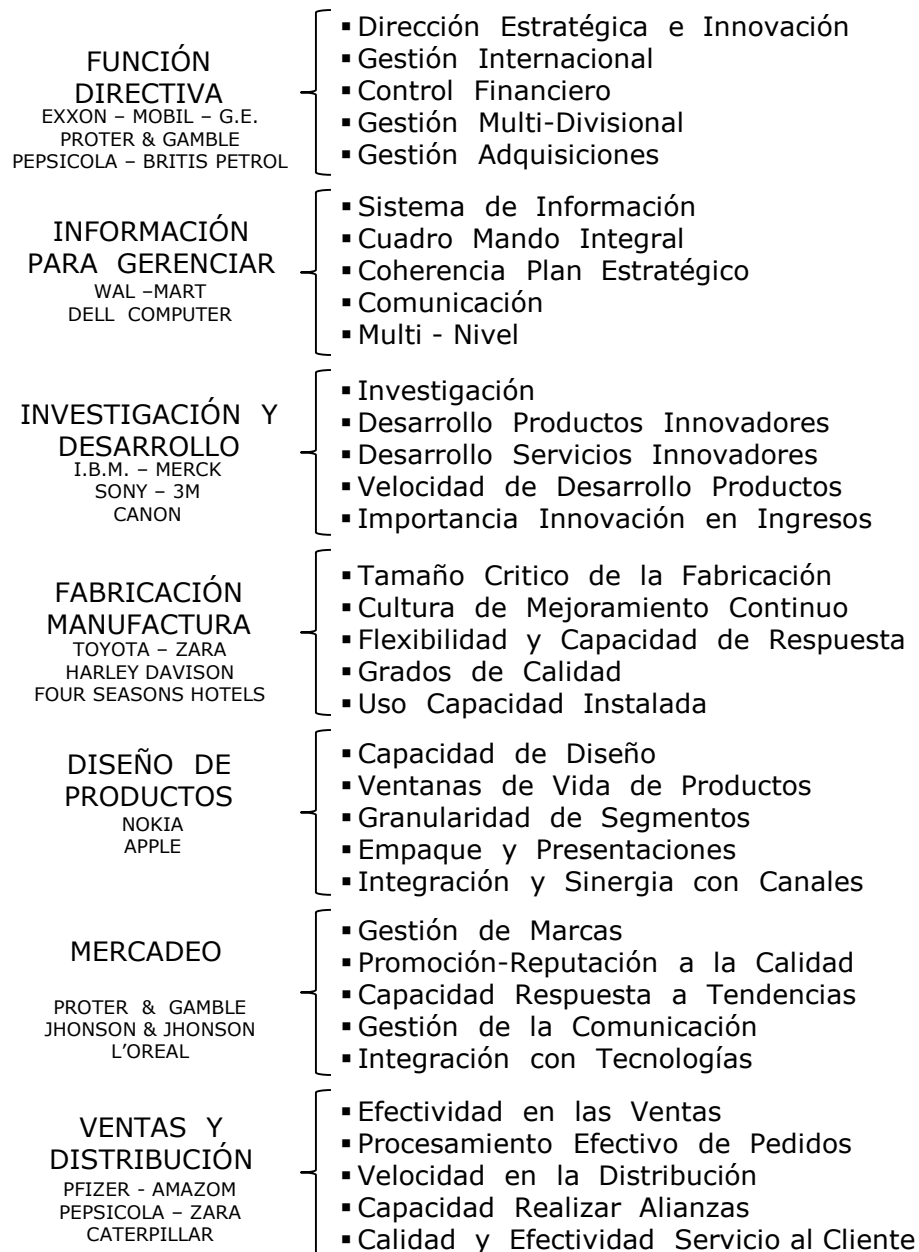
## POR PROCESOS

### ACTIVIDADES DE PRIMER NIVEL CADENA DE VALOR



- Facultad de la Compañía para Empezar una Actividad Concreta con mejores resultados que sus Competidores
- Hacen una Contribución Desproporcionada al Valor Final del Cliente o a la Eficiencia con la que se entrega la Oferta de Valor
- Proporciona una Base para Entrar en Nuevos Mercados
- La Orientación Estratégica debe estar más Centrada en las Capacidades que en los Productos

## POR ÁREAS FUNCIONALES

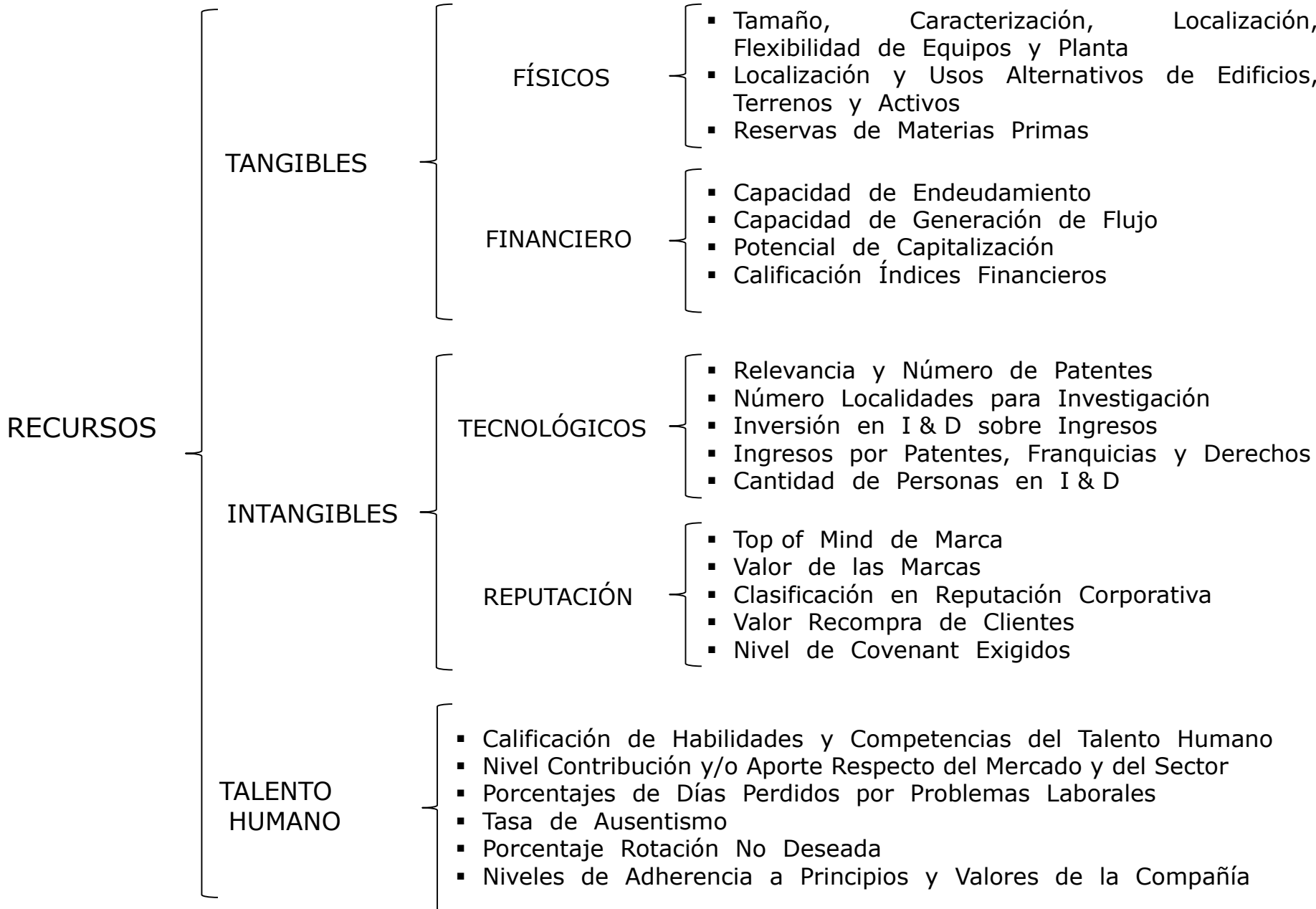


# CAPACIDADES

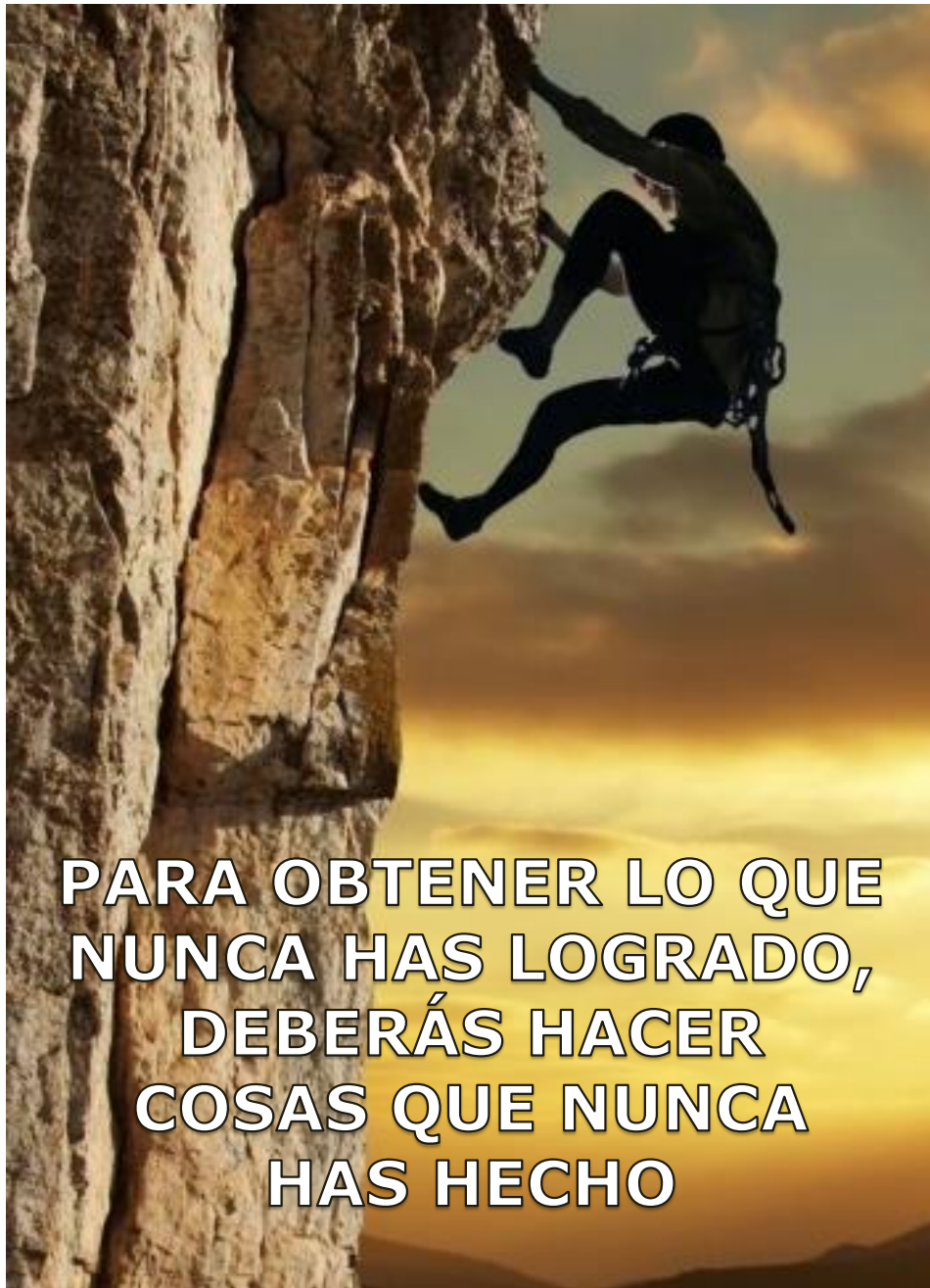
- Las Capacidades Requieren o Nacen de la **Integración** de la Experiencia de Varias Personas con los Bienes, Equipos, Tecnología y Otros Recursos
- Las Rutinas son a la Empresa lo que las Habilidades a los Individuos. Se Ejecutan en Forma Semiautomática, sin Nivel de Conciencia. La Rutinización es un Paso Esencial en la Transformación de Propósitos y Prácticas Operativas en Capacidades. **Las Capacidades que se Derivan de Rutinas Empresariales Complejas son menos Fáciles de Copiar.**
- En el día a día no se suelen Consultar los Manuales; pero la continua Repetición y el Entrenamiento en el Puesto de Trabajo y Fuera de él hacen que se vuelvan Rutinarias.
- La Cardiovascular es Reconocida por la Integrar: Talento Humano Muy Competente, Diagnóstico, Cirugía Cardiovascular, Cuidados Pre y Post Operatorios, Capacidades Administrativas y de Apoyo.
- En Toyota, el Éxito de su Modelo de Producción Ajustado se Soporta en la Integración de la Fabricación de Componentes, la Gestión Integrada de Suministros e Inventarios, la Programación de Producción, el Proceso de Ensamble, los Procedimientos de Control, los Sistemas Innovación y el Mejoramiento Continuo .

Perspectivas de Potencial de Generación de Beneficios de un Recurso o Capacidad	Alcance de la Ventaja Competitiva Establecida	Escasez: Restringido, Insuficiente, No Abunde Relevancia: Impacte Factores Críticos de Éxito
	Mantenimiento de la Ventaja Competitiva	Duración: Buen Nombre Vrs Tecnología Transferencia: Geográfica, Asimetría, Complemento, Capacidad Replicabilidad: Patentes Restringen – Retail es Abierto
	Posibilidades de Apropiación	Derecho de Propiedad Poder Negociación Relativo Grado de Integración de Recursos

# Como Recursos entenderemos los Activos Productivos de la Compañía y como Capacidades como lo que la Empresa es Capaz de Hacer ....







PARA OBTENER LO QUE  
NUNCA HAS LOGRADO,  
DEBERÁS HACER  
COSAS QUE NUNCA  
HAS HECHO

**UNA MEGA ES UNA META DE LARGO PLAZO, TANGIBLE Y MUY AUDAZ. ES PODEROSO MECANISMO PARA UNIFICAR ESFUERZOS Y ESTIMULAR EL PROGRESO Y LOGRAR IMPACTO EN TODOS LOS GRUPOS DE INTERES**

- Debe Ser tan **Clara y Contundente** que No Requiere ser Explicada. Debe ser **Aspiracional y Retadora**.
- Tiene un Punto de Llegada Claro y **Medible**.
- Debe ser **Alcanzable** pero Requiere un **Esfuerzo Heroico**, y tal vez un Poco de Suerte.
- Es **Tan Audaz y Poderosa por si sola**, que Continúa Estimulando el Progreso de la Organización aún si su Líder Desaparece.
- Debe ser **Consistente** y Estar Alineada con la Ideología Central.
- Existe el **Peligro que una vez Alcanzada** puede Sumir a la Empresa en Un Periodo de Estancamiento, sino se Plantea una Nueva Mega Oportunamente

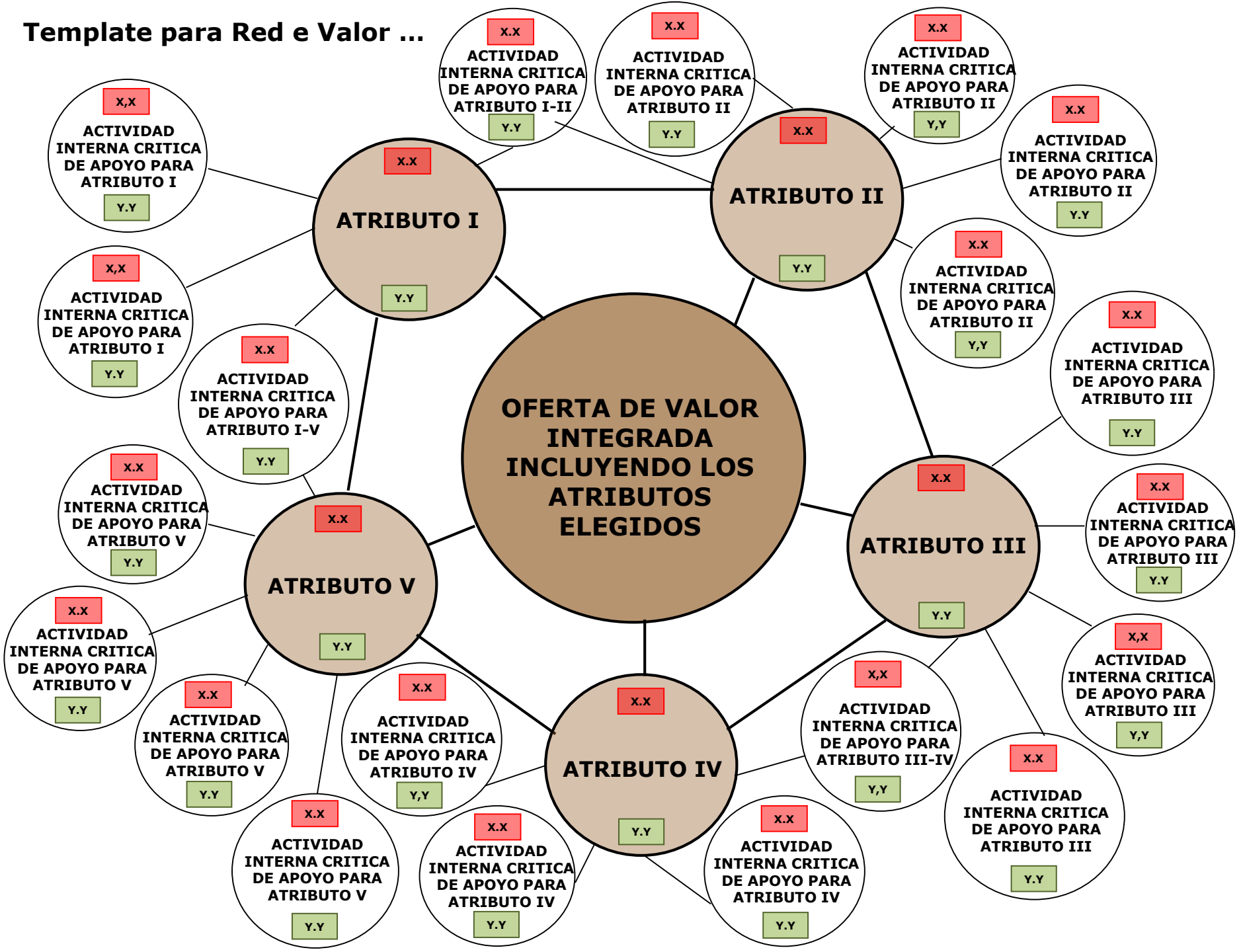


**NO TE RINDAS.  
EL PRINCIPIO  
SIEMPRE ES LO  
MÁS DIFÍCIL**

Las Megas son Un Mecanismo Poderoso para Estimular el Progreso en Compañías Visionarias. La Mega tiene Características Especiales:

- Aplica a **Toda la Organización**
- Se Establece de **7 a 10 Años**, para Forzar a la Organización a Pensar mas Allá de las Habilidades o el Entorno Actual.
- Crea una **Obsesión de Ganar**, que Impulsa la **Acción Colectiva**. Es como Correr una Maratón en un Sprint de 400 Metros.
- Contribuye a **Atraer y Retener el Talento**
- Asegura como Principal Fuente de **Ventaja Competitiva, la Capacidad de Aprendizaje**.
- Motiva el **Liderazgo Transformador del Directivo**, como el Diseñador, el Motivador y el Facilitador de la **Organización que Aprende**.

# Template para Red e Valor ...



**Para cerrar las Brechas y Focalizar el Esfuerzo, Energía y Recursos de la Compañía en los mas Critico y Sensible para el Negocio y su Oferta de Valor, deben Identificarse y Priorizarse los Proyectos mas Relevantes o Importantes ...**

No	PROYECTOS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESP	ATRIBUTO I	ATRIBUTO II	ATRIBUTO III	ATRIBUTO IV	ATRIBUTO V	TOTALES	ORDEN
<b>ATRIBUTO I</b>			<b>4.6</b>						
1	PROYECTO - INICIATIVA I	NN	5.0	5.0	2.0	4.0	3.0	19.0	10
2	PROYECTO - INICIATIVA II	NN	5.0	3.0	4.0	4.0	3.0	19.0	11
3	PROYECTO - INICIATIVA III	NN	2.0	3.0	5.0	4.0	3.0	17.0	15
4	PROYECTO - INICIATIVA IV	NN	5.0	4.0	5.0	4.0	2.0	20.0	4
<b>ATRIBUTO II</b>			<b>4.6</b>						
5	PROYECTO - INICIATIVA V	NN	4.0	5.0	5.0	4.0	3.0	21.0	1
6	PROYECTO - INICIATIVA VI	NN	4.0	5.0	5.0	4.0	3.0	21.0	2
7	PROYECTO - INICIATIVA VII	NN	3.0	5.0	4.0	3.0	4.0	19.0	5
8	PROYECTO - INICIATIVA VIII	NN	5.0	5.0	5.0	3.0	2.0	20.0	3
<b>ATRIBUTO III</b>			<b>4.4</b>						
9	PROYECTO - INICIATIVA IX	NN	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	17.0	16
10	PROYECTO - INICIATIVA X	NN	4.0	4.0	4.0	5.0	2.0	19.0	12
11	PROYECTO - INICIATIVA XI	NN	3.0	5.0	5.0	3.0	2.0	18.0	13
12	PROYECTO - INICIATIVA XII	NN	3.0	4.0	5.0	5.0	3.0	20.0	6
<b>ATRIBUTO IV</b>			<b>4.4</b>						
13	PROYECTO - INICIATIVA XIII	NN	2.0	3.0	5.0	5.0	2.0	17.0	17
14	PROYECTO - INICIATIVA XIV	NN	4.0	4.0	4.0	5.0	2.0	19.0	14
15	PROYECTO - INICIATIVA XV	NN	5.0	4.0	3.0	5.0	2.0	19.0	7
<b>ATRIBUTO V</b>			<b>4.5</b>						
16	PROYECTO - INICIATIVA XVI	NN	3.0	4.0	4.0	3.0	5.0	19.0	8
17	PROYECTO - INICIATIVA XVII	NN	2.0	4.0	3.0	2.0	5.0	16.0	19
18	PROYECTO - INICIATIVA XVIII	NN	3.0	4.0	3.0	3.0	5.0	18.0	18
19	PROYECTO - INICIATIVA XIX	NN	4.0	4.0	3.0	2.0	5.0	18.0	9
<b>OTROS ESTRATEGICOS</b>									
20	PROYECTO - INICIATIVA XX	NN							A
21	PROYECTO - INICIATIVA XXI	NN							A
<b>TOTALES</b>			<b>70.0</b>	<b>79.0</b>	<b>77.0</b>	<b>71.0</b>	<b>59.0</b>		

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO – DETERMINACION DE LA MEGA  
PREGUNTAS MODULO II**

Lista de Chequeo – Preguntas	S	N
<b>PRIMER NIVEL</b>		
¿Cuál es su Ventaja Competitiva? ¿Capacidades Identificadas?		
¿Qué los hace Único y Diferente a la Competencia ?		
¿Cuál es su Propuesta de Valor?		
¿Cuáles son los Atributos de la Oferta de Valor?		
¿Cuál es el Propósito Central de su Negocio?		
¿Cuál es la MEGA META de su Negocio?		
¿Diga cuáles son sus Tres o Cuatro Objetivos Clave ?		
<b>COMPLEMENTARIAS</b>		
¿Cuáles indicadores se utilizan para evaluar el desempeño de los proveedores y qué acciones se aplican en caso de desviación?		
¿Cómo promueve la organización la Asociatividad o encadenamiento de sus proveedores y subcontratistas para incrementar la productividad, competitividad y sostenibilidad de toda la cadena de valor?		
¿Cómo contribuye la organización en el desarrollo y la formalización de sus proveedores?		
¿De qué forma se gestiona la optimización de los costos asociados al abastecimiento?		
¿Cómo estimula la organización el mejoramiento y la innovación en los procesos de abastecimiento y en los productos adquiridos?		
¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?		
¿Cuáles son los criterios que se utilizan para identificar las necesidades de información, diseñar y/o seleccionar los sistemas de información e identificar la información relevante de los diferentes procesos y niveles?		
¿Cuáles son los procedimientos y las tecnologías que se usan para asegurar la confiabilidad, disponibilidad, consistencia, seguridad, sistemicidad, integralidad y actualización de la información? ¿Cómo contribuyen los sistemas de información al desarrollo y fortalecimiento de la cadena de valor de la organización?		
¿Cómo se analiza la información y cómo los resultados de los análisis contribuyen al aprendizaje, al logro de las metas de la organización y en general al mejoramiento, innovación y creación de valor en procesos, productos y/o servicios?		
¿Cómo contribuyen los resultados del análisis de la información al desarrollo del conocimiento y a la creación de nuevos productos y/o servicios de la organización?		
¿Cómo se asegura la actualización tecnológica de los sistemas de información?		
¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?		
¿Cuál es el enfoque que se tiene sobre la gestión del conocimiento?		
¿Qué elementos de la estrategia de la organización le apuntan a la apropiación, uso y transferencia de conocimiento?		
¿De qué manera contribuye la gestión del conocimiento al logro de los propósitos estratégicos de la organización?		
¿Cómo identifica, protege y utiliza la organización el conocimiento como elemento innovador para lograr desempeño superior y creación de valor para sus distintos grupos sociales objetivo?		

<b>Lista de Chequeo – Preguntas</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
¿Cómo se incentiva en la organización la creación de conocimiento a fin de desarrollar nuevos productos, servicios y procesos?		
¿Cómo se incorporan las experiencias y lecciones aprendidas como elementos generadores de conocimiento en la organización?		
¿Tiene la organización desarrollos de propiedad industrial o derechos de autor? ¿Cuáles son?		
¿Qué mecanismos tiene la organización para identificar el impacto de la gestión del conocimiento?		
¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?		
¿Qué tipo de redes establece la organización, con qué actores y con qué propósitos?		
¿Cómo se genera aprendizaje organizacional y transferencia de conocimiento mediante el trabajo en redes dentro de la organización y con otros grupos sociales objetivo?		
¿De qué forma contribuye el trabajo en red a la innovación y al cumplimiento de los propósitos estratégicos en la organización?		
¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?		
¿De qué forma la estrategia de la organización tiene en cuenta la innovación y la considera como un factor clave para su éxito?		
¿Cuál es el papel de la alta dirección en el desarrollo de la estrategia de innovación?		
¿Qué tipo de conocimientos, competencias y recursos requiere la organización para promover e incentivar la innovación?		
¿Cómo se formalizan y planifican los objetivos, las acciones a llevar a cabo, los recursos y el presupuesto necesarios para el desarrollo de las actividades de innovación en la organización?		
¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?		
¿Cuál es la estrategia de innovación de la organización en cuanto al desarrollo de productos, servicios y procesos del negocio?		
¿Cuál es la estructura definida por la organización para la asignación de responsabilidades en materia de innovación?		
¿Cuáles son los recursos humanos, financieros y materiales significativos asignados por la organización para la innovación?		
¿Cómo se comunican y comparten en la organización las innovaciones realizadas?		
¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?		
¿De qué forma la organización fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus colaboradores? ¿Cómo se promueven, evalúan y aprovechan las ideas generadas dentro de la organización para potenciar su desarrollo?		
¿Cómo se establecen y desarrollan las competencias necesarias para lograr fortalecer la cultura de innovación en la organización?		
¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?		
¿Cómo se introducen innovaciones y mejoras en los procesos de producción o equivalentes?		
¿Cómo se introducen innovaciones y mejoras en la cadena de suministros (aprovisionamientos/distribución) y en la logística?		
¿Cómo se introducen innovaciones y mejoras en las áreas de mercadeo y ventas?		
¿Qué Marcas tiene la Compañía, como se gestionan y se fortalecen?		
¿Qué segmentos y nichos se cubren con las Marcas? ¿Están registradas las Marcas?		
¿Cuál es el Modelo de Distribución a través del que se llega al Mercado?		
¿Se tiene implementado el Costo de Servir a los diferentes Canales y Clientes?		
¿La Compañía gestiona apropiadamente la SocialMedia y BigData? ¿Se ha avanzado en la implementación del CRM?		
¿Se tiene establecido un mecanismo de evaluación de la Satisfacción de los Clientes?		
¿Se tiene claridad del Mapa de Procesos, Productos y Talento con el que opera el Negocio?		
¿Cómo se introducen innovaciones y mejoras en las áreas de servicios post-venta y soporte a clientes? ¿Cuáles son las principales innovaciones implementadas de procesos, sistemas, productos y/o servicios en los últimos años?		
¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?		