



La importancia de un adecuado
Modelo de Gestión
y su correlación con la Estrategia, el Gobierno
Corporativo y la Gestión del Cambio

BIENVENIDOS

Jorge Rodríguez Grecco
jorge.grecco@excellencia.com.uy



Objetivos de la charla

Conversar y compartir experiencias sobre los pilares del **Modelo de Gestión** y su **interrelación** y **correlación** con :

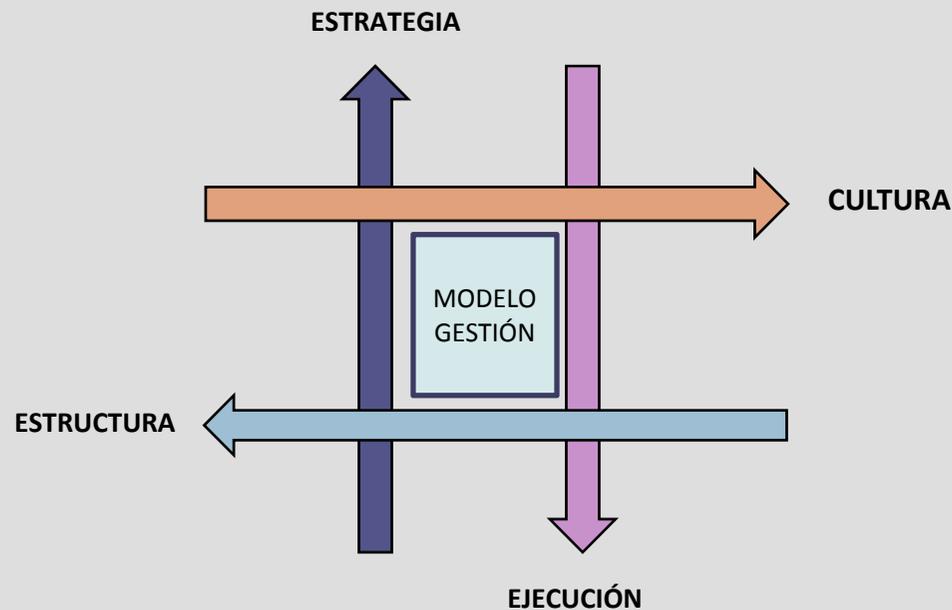
- Visión
- Misión
- Valores
- Indicadores de Gestión.

- Mejora Continua
- Enfoque al cliente.
- Procesos de Negocio
- Sistemas de Gestión
- Sistemas de Información

- Personas
- Gestión del Cambio

- La Gestión Estratégica
- El Gobierno Corporativo.

LAS CUATRO PRÁCTICAS PRINCIPALES PARA UN BUEN MODELO DE GESTIÓN



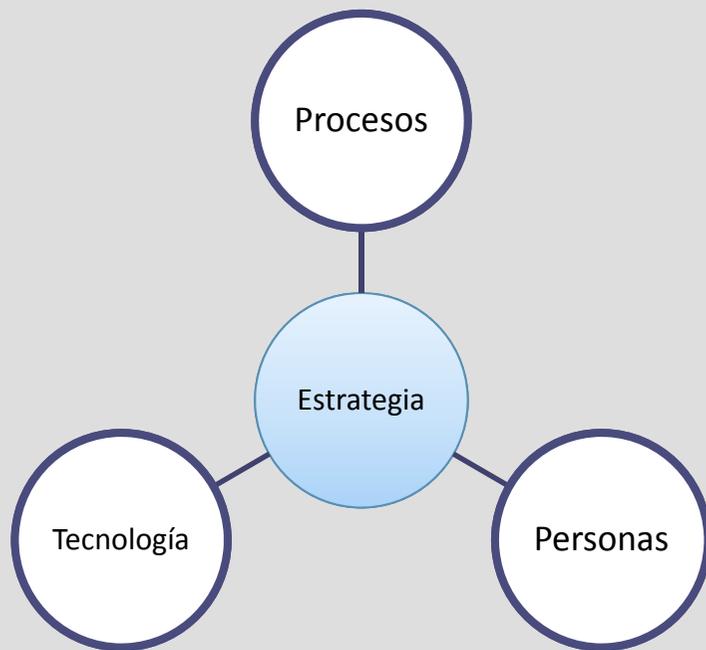
Estrategia. Es clave que la empresa se mantenga concentrada en sus estrategias de negocio y que busque un modo de propiciar un constante crecimiento del negocio central.

Ejecución. Cumplir con los objetivos establecidos y, si es posible, excederlos. Con el fin de que sus operaciones sean ejecutadas con excelencia.

Cultura. Hay que crear una cultura que esté ampliamente inspirada en el desempeño. Las compañías y organizaciones exitosas poseen una cultura que favorece el buen desempeño sobre cualquier otra opción y tienen el coraje de enfrentarse a quienes no se desempeñan con excelencia.

Estructura. Hay que propiciar una estructura horizontal que le permita ser rápido y flexible. Las compañías y organizaciones exitosas son rápidas porque asumen con rapidez los cambios necesarios para reducir la burocracia y simplificar el trabajo y establecen objetivos en marcha: para volverse más rápidas y sencillas en todo lo que hacen.

El modelo de gestión



Debe enfocarse en tres pilares fundamentales de las organizaciones: los procesos, las personas y la tecnología.

Estos pilares deberán estar alineados con la visión, misión y valores.

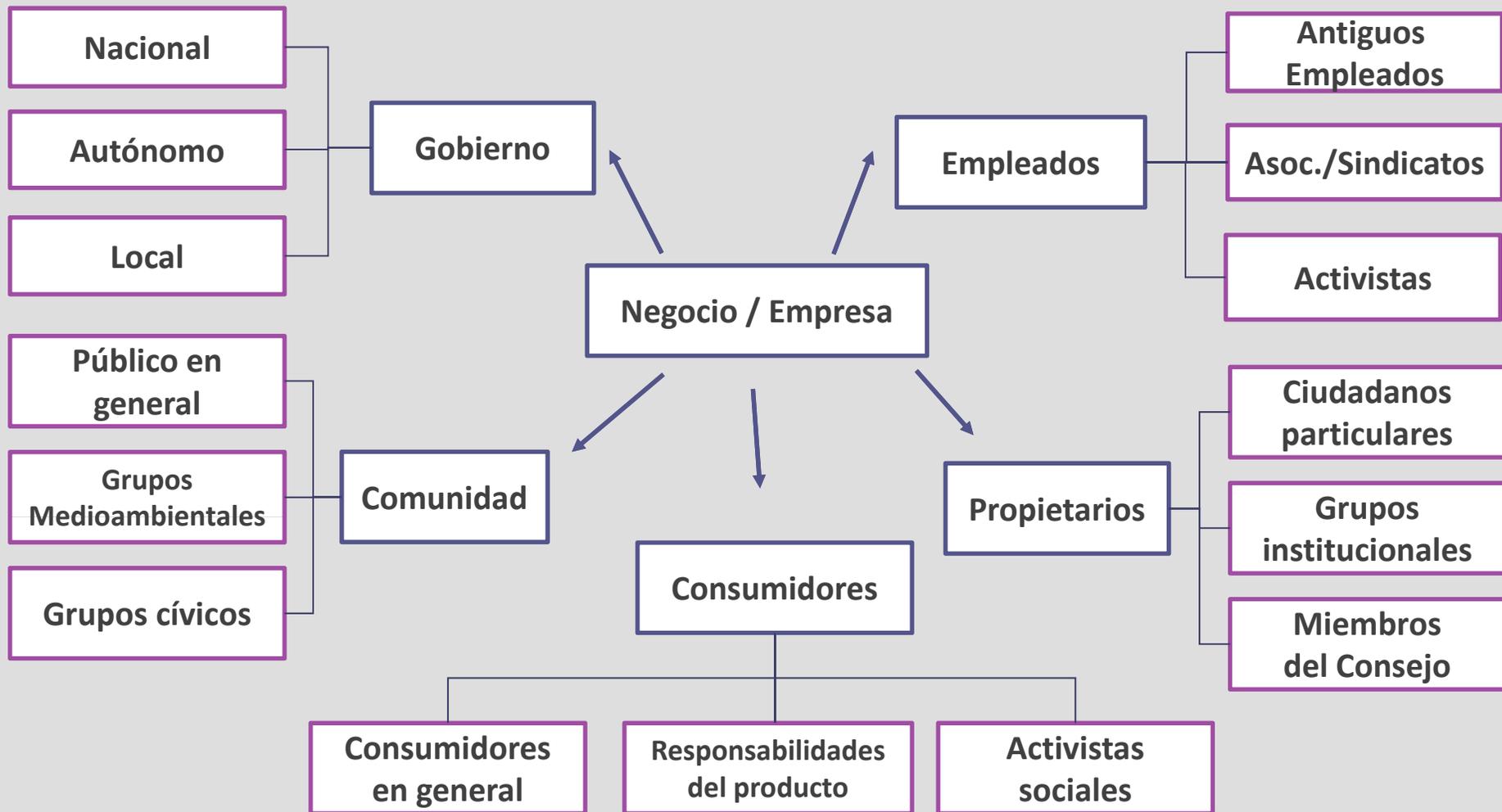
Solo con su conjunción e integración las organizaciones podrán alcanzar los objetivos propuestos.

Su transformación es lo que permite asegurar resultados óptimos, minimizando los principales factores de riesgo para el logro de los objetivos.

¿Cómo se relaciona el Modelo de Gestión con la Estrategia y el Gobierno Corporativo?

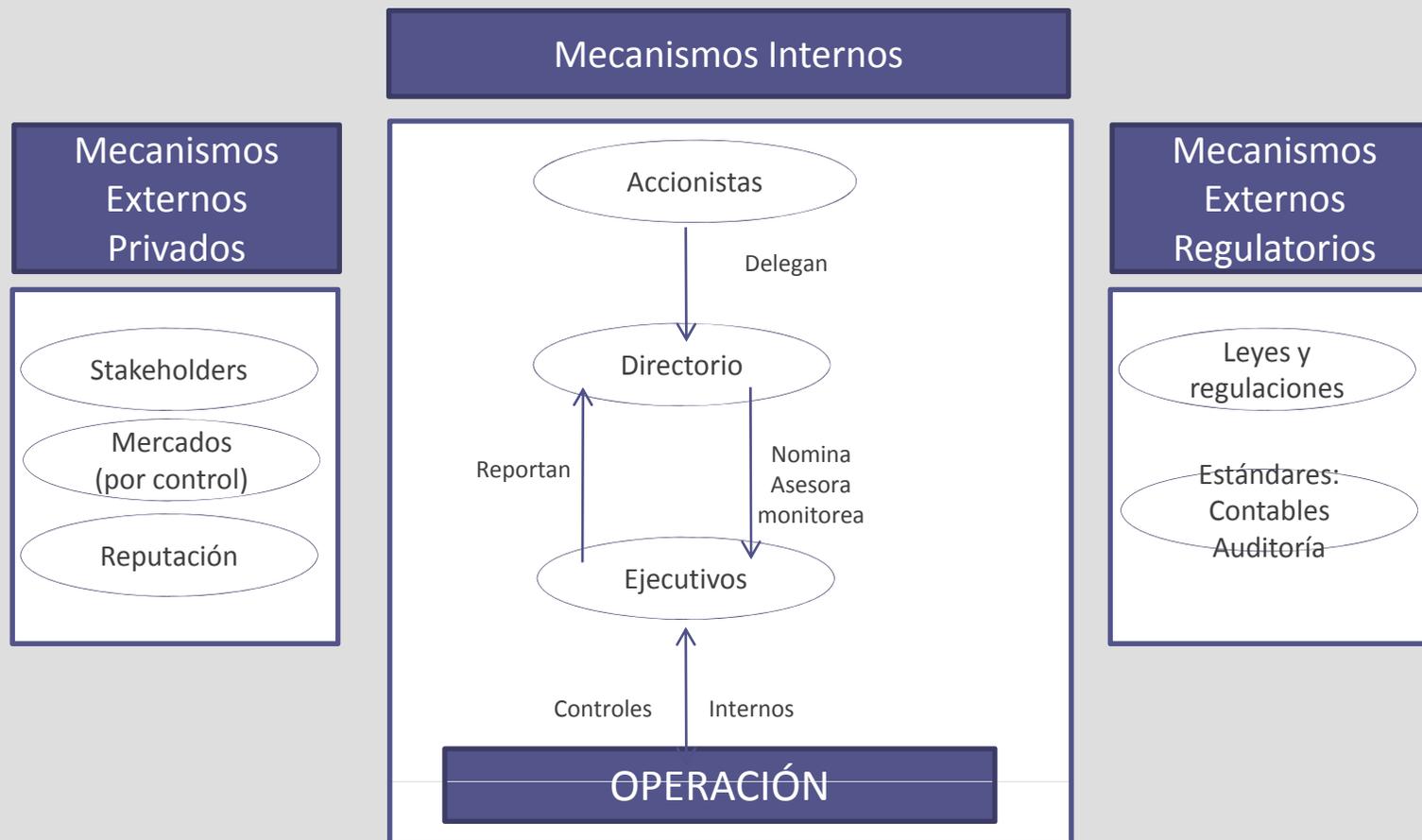
- El Modelo de Gestión **debe** incluir el proceso de formulación de la estrategia y su Gobierno Corporativo.
- Esos procesos de gestión estratégica deben poder responder las siguientes preguntas:
 - ¿Quién y cómo se define la visión y misión de la empresa?
 - ¿Quién y cómo se define la estrategia de la empresa?
 - ¿Cómo se logra llevar esta estrategia a la operación?

Públicos interesados en una empresa



Fuente: *Business & Society, Ethics & Stakeholders Management. Carrol and Buchholz*

Para instrumentar esa Dirección Estratégica y Modelo de Gestión es necesario definir un modelo de Gobierno Corporativo





¿Qué se entiende por Dirección Estratégica?

La Dirección Estratégica es el **proceso** por el cual se obtiene una **visión del futuro**, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

¿Qué distingue a unas organizaciones de otras?

Lo que de verdad distingue a unas organizaciones de otras es el

PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

No es:

Si producen bienes u ofrecen servicios

Si son de ámbito local, regional, de un solo país o multinacionales

Si son grandes o pequeñas

Si son públicas o privadas

Si son con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro

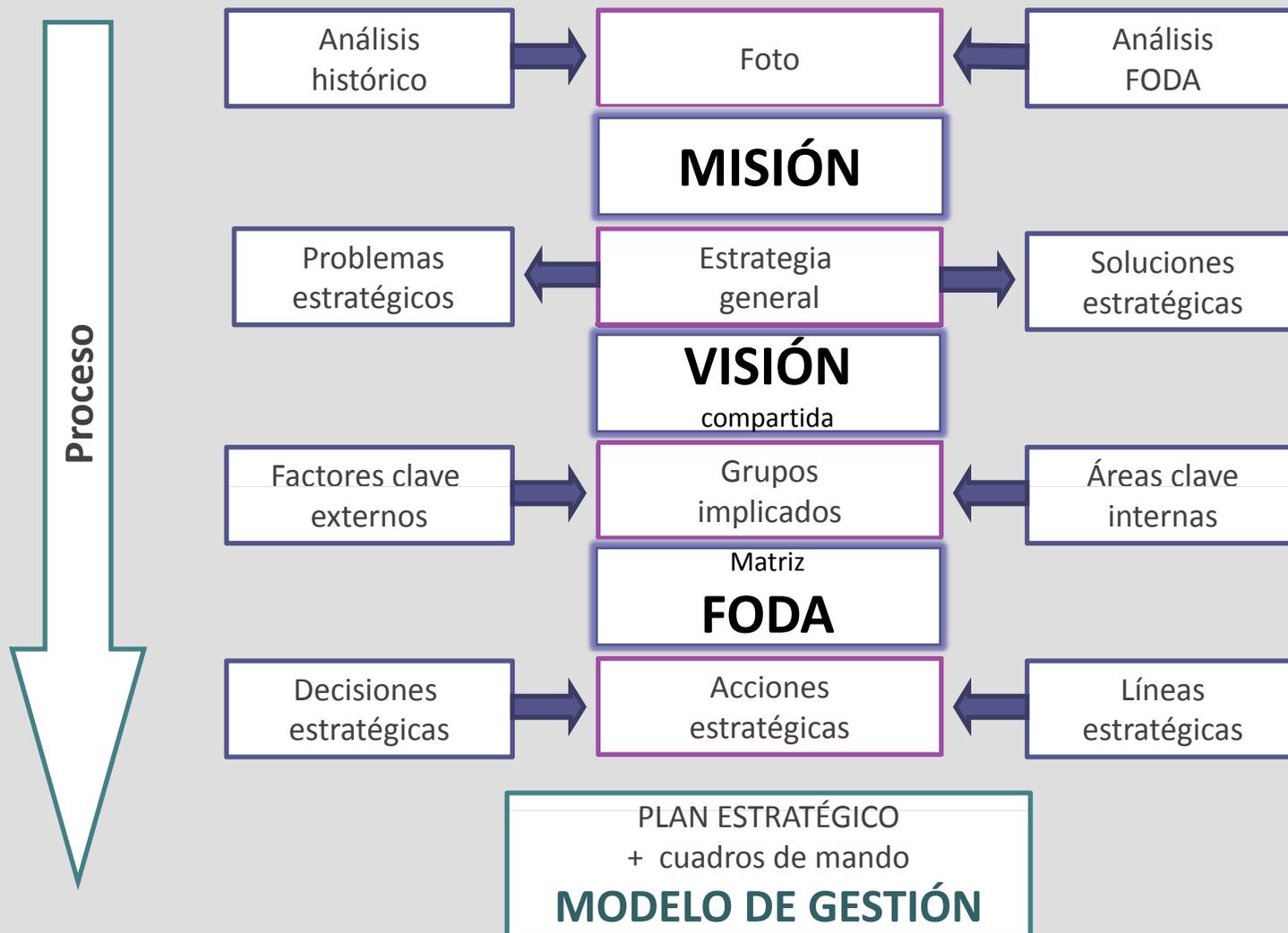
Sino... si son **buenas** o son **malas**

... y las **buenas** son aquellas que:

Han incorporado la **Dirección
Estratégica y**
han asumido el reto de la
Mejora Continua



Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico





¿Dónde diablos estamos?

¿Adónde vamos?

¿De dónde venimos?

¿Quiénes somos?

FODA

Visión

Misión



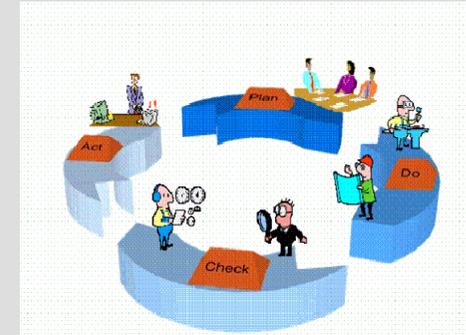
Nuevo Audi allroad quattro 4.2 V8 300 CV.

Hay preguntas para las que el hombre aún no tiene respuesta: ¿Por qué no buscarlas a bordo del nuevo Audi allroad quattro V8? Un automóvil capaz de desenvolverse con plena libertad por cualquier superficie. Su poderoso motor V8 de 300 CV de potencia unido a la tracción integral permanente quattro[®] y a su suspensión neumática regulable, lo convierten en un automóvil capaz de superar las dunas más inaccesibles por las que transcurre el Audi Adventure. Aunque al final del viaje surja una nueva pregunta: ¿dónde diablos estamos?



Principios de la Mejora Continua

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Participación de los colaboradores
4. Gestión por procesos
5. Enfoque de sistema para la gestión
6. Mejora continua
7. Decisiones basadas en hechos
8. Relaciones de mutuo beneficio con los proveedores



**Hay que empezar
siempre
por los puntos
fuertes y las
oportunidades, si
no...!**

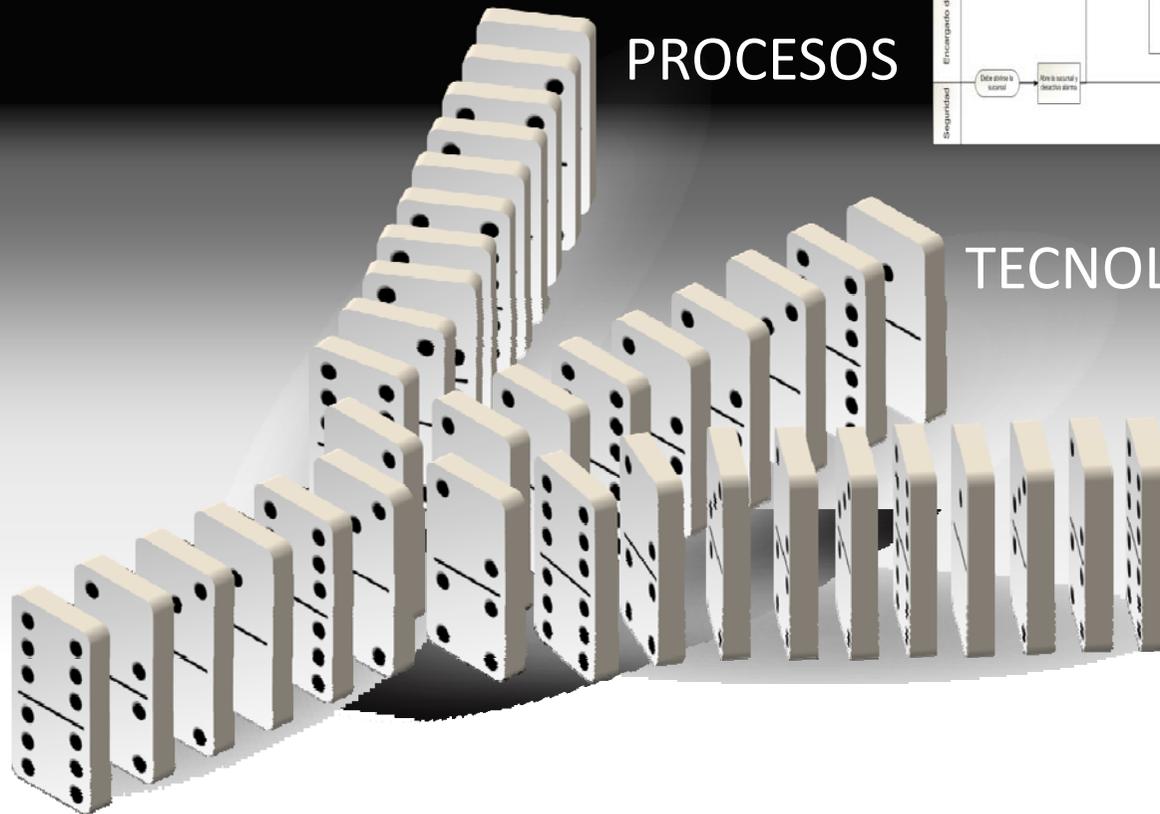


Algunas tendencias sobre la Dirección Estratégica que deben ser tenidas en cuenta en el Modelo de Gestión

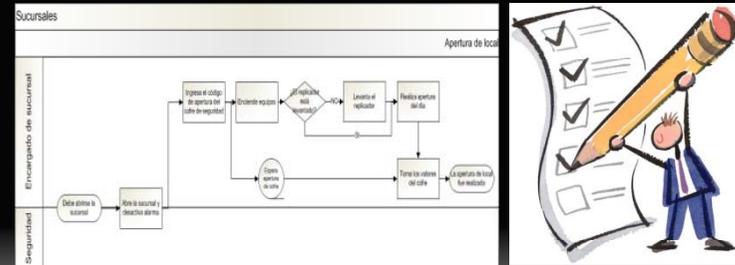


Modelo de Gestión

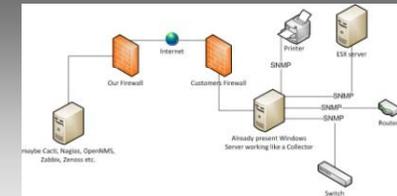
Alineación con la Estrategia e interrelación entre...



PROCESOS



TECNOLOGIA



PERSONAS



ESTRATEGIA

Otra forma de descomponer el Modelo de Gestión

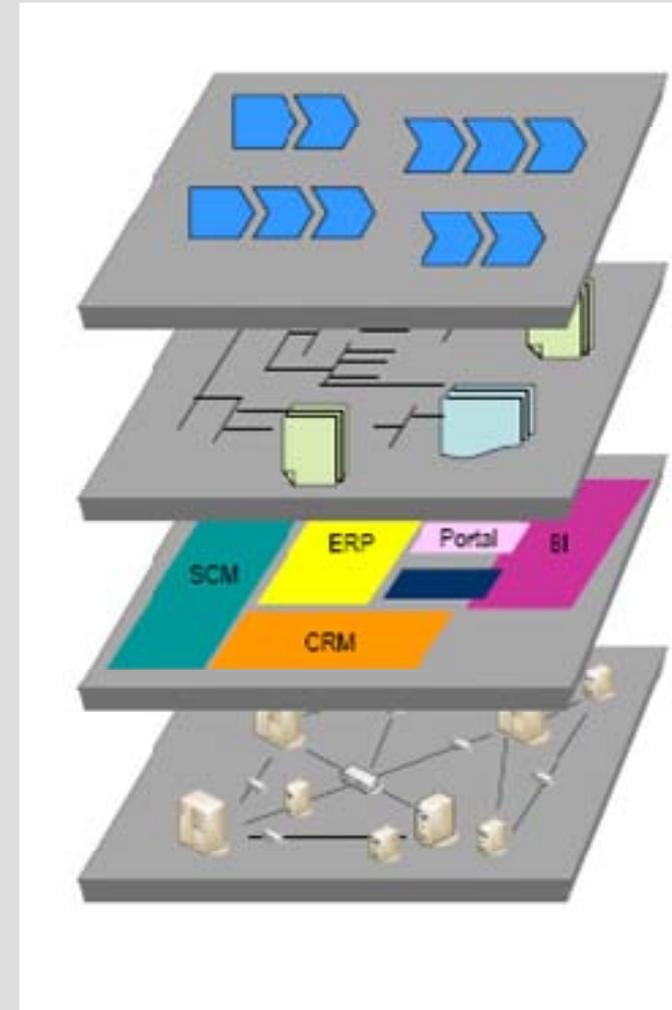
¿Están alineados con la Estrategia?

Procesos

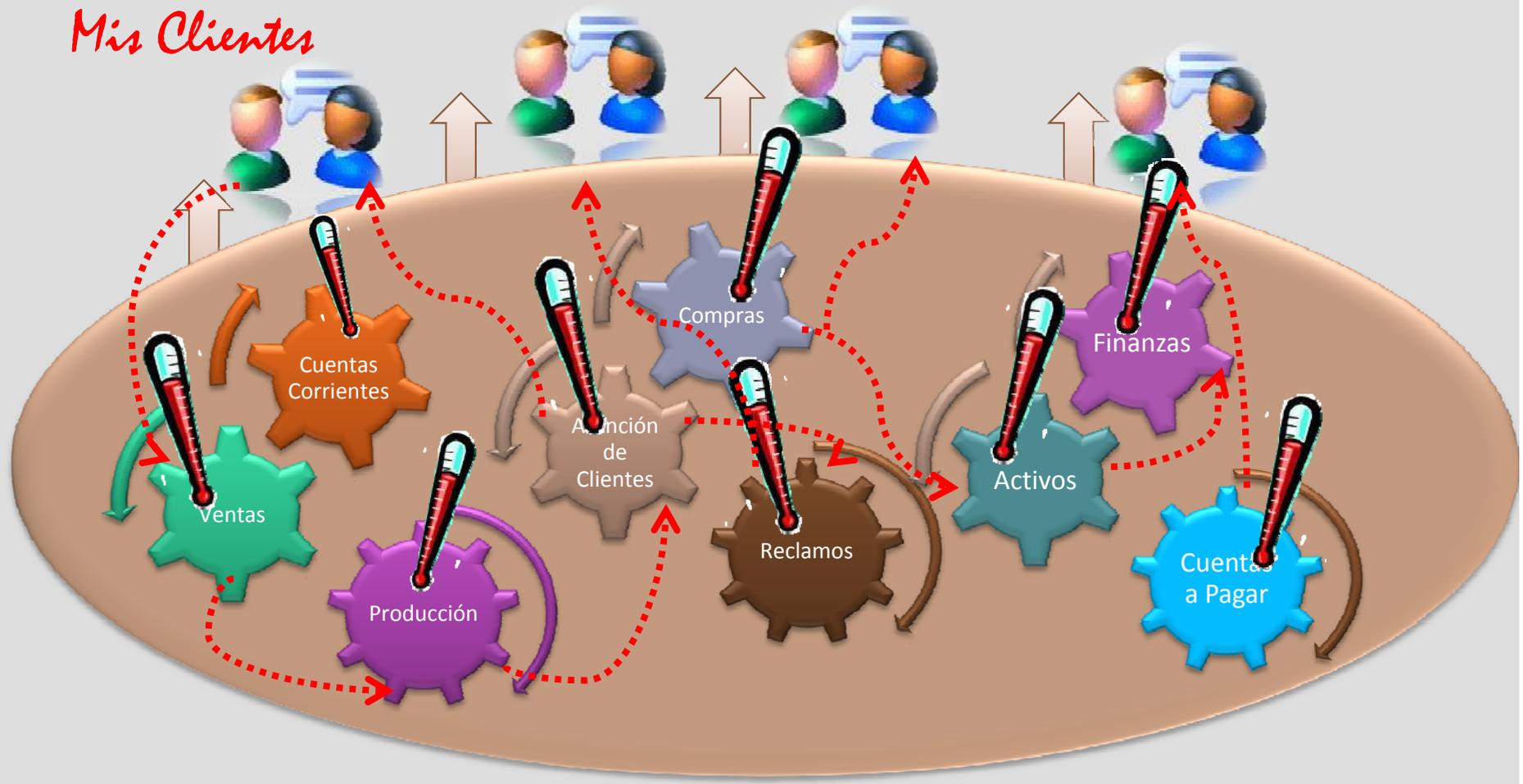
Roles /
Actividades

Sistemas

Flujo/
distribución de
información



Debemos de usar el flujo de la información en los Procesos de Negocio para pasar de un estadio de “información” a un estadio de “conocimiento”, lo que nos permitirá movernos mas rápidamente y EXCEDER la expectativas del cliente



Esa información de los Procesos de Negocio debe evolucionar hasta transformarse en un VALOR y VENTAJA COMPETITIVA para nuestro NEGOCIO



Mas allá de la información, es clave el diseño de los procesos de negocio en “los momentos de la verdad”





**TENDENCIA HACIA
PROCESOS COLABORATIVOS
CENTRADOS EN EL CLIENTE**

Los adecuados procesos de Negocio, harán que el Ciclo de Desempeño funcione en el sentido correcto



Los clientes son la razón de ser de una empresa

Las remuneraciones las pagan los clientes

Conociendo el Modelo de Gestión

(nuestra metodología de abordaje)

Diagnóstico de situación

- *Análisis de los principales procesos de la organización.*
- *Indicadores de gestión.*
- *Satisfacción de clientes internos y externos*
- *Relevamiento de sistemas informáticos.*
- *Aproximación a la cultura de la organización*
- *Identificación de personas claves.*
- *Management y estructura funcional de la organización.*
- *Identificación de oportunidades de mejora.*



Problemas comúnmente encontrados en las empresas

(nuestra experiencia a lo largo de los años)

Los procesos de la empresa no están claramente definidos ni documentados.

Existen procesos engorrosos e ineficientes.

No existen mecanismos formales para la medición de la satisfacción de clientes.

No existen indicadores de gestión.

Desmotivación en las personas.

Tareas y responsabilidades de cada rol confusas.

No está del todo clara la visión o estrategia de la organización.

Existen problemas de comunicación entre las áreas.

La información se encuentra duplicada facilitando la inconsistencia y dificultando el análisis.

No se obtiene fácilmente información como apoyo para la toma de decisiones.

Los sistemas de gestión no están diseñados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Falta de trabajo en equipo.

Un modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una organización crea, desarrolla y captura valor.



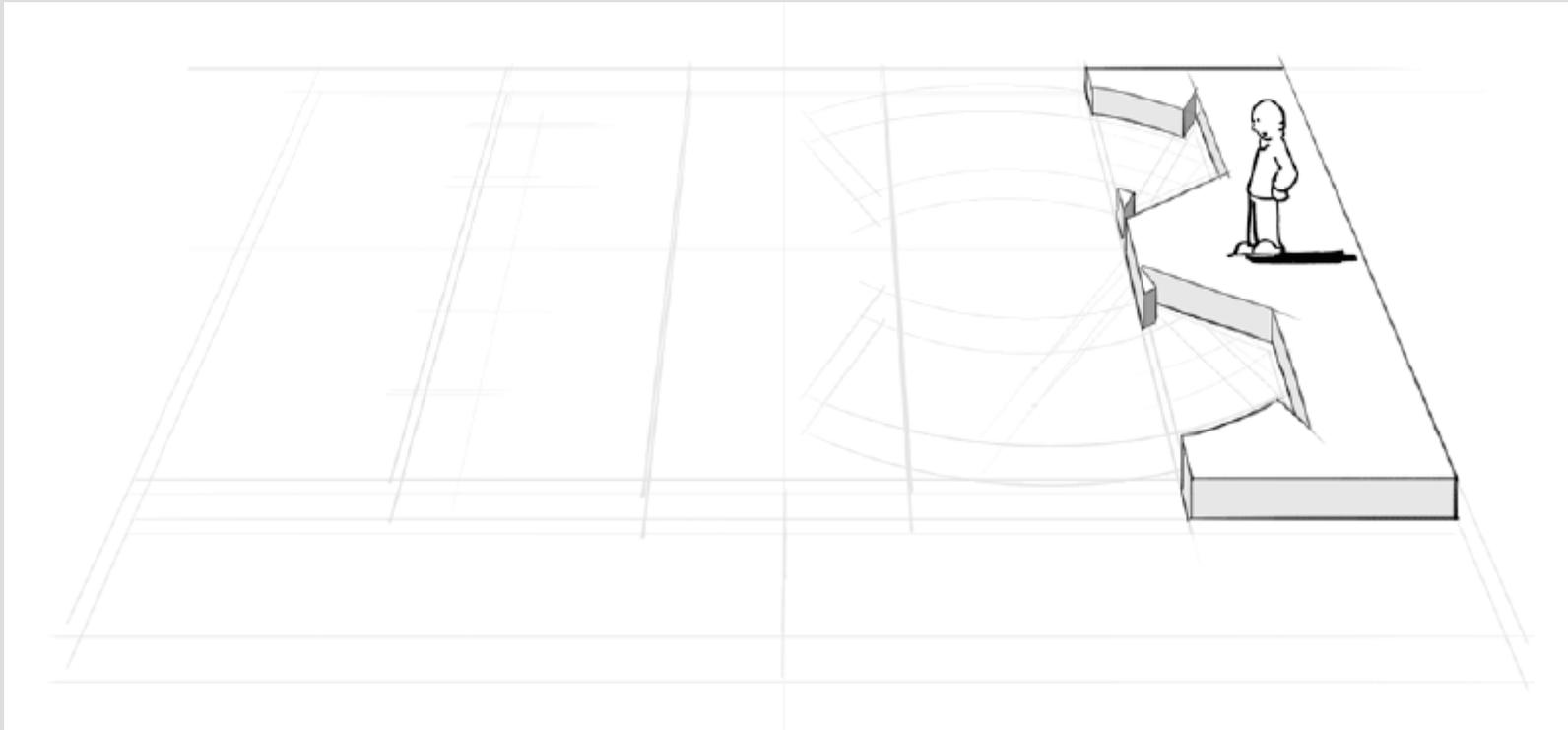
9

Bloques de construcción de un Modelo De Gestión



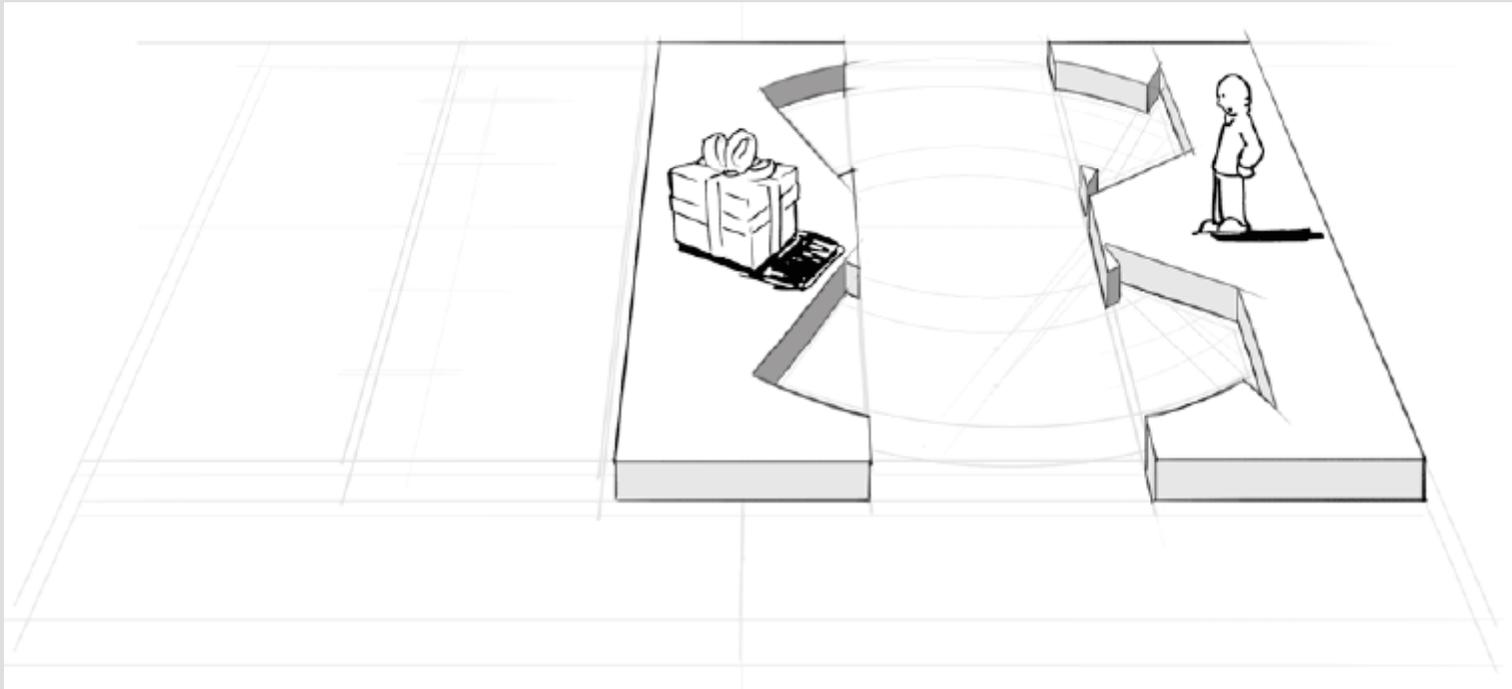
Construcción de un Modelo de Gestión

Segmentos de clientes



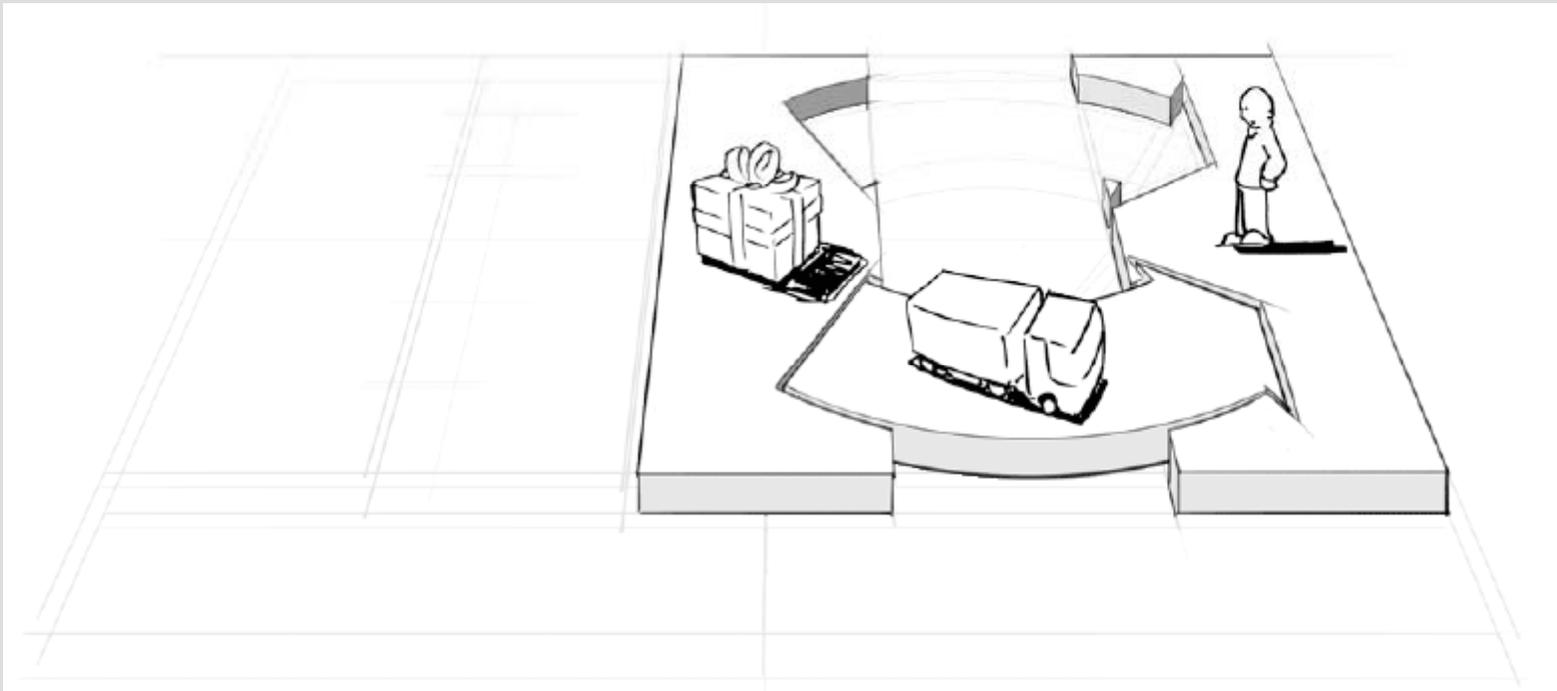
Construcción de un Modelo de Gestión

Propuestas de valor (Propuestas únicas de venta)



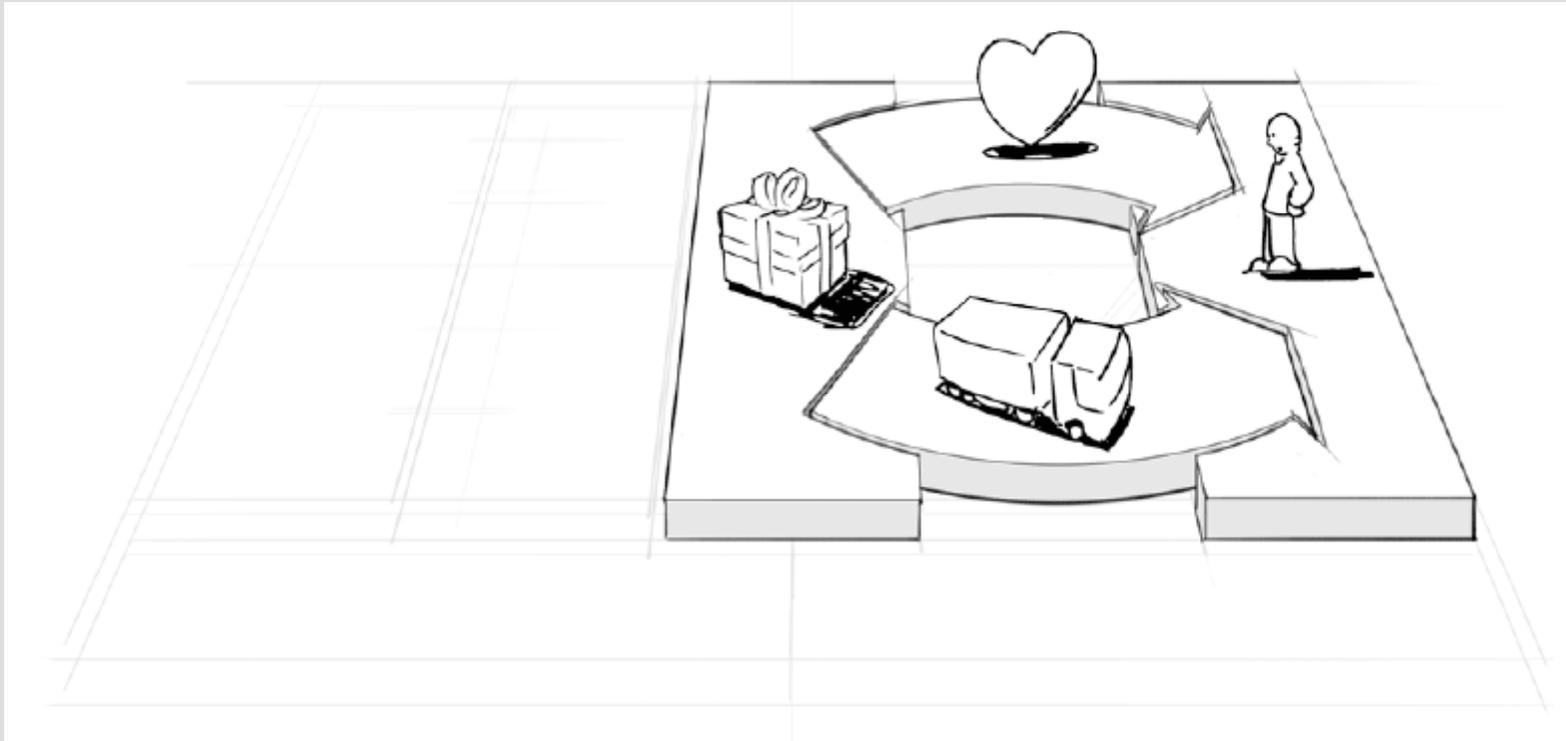
Construcción de un Modelo de Gestión

Canales de distribución y comunicación



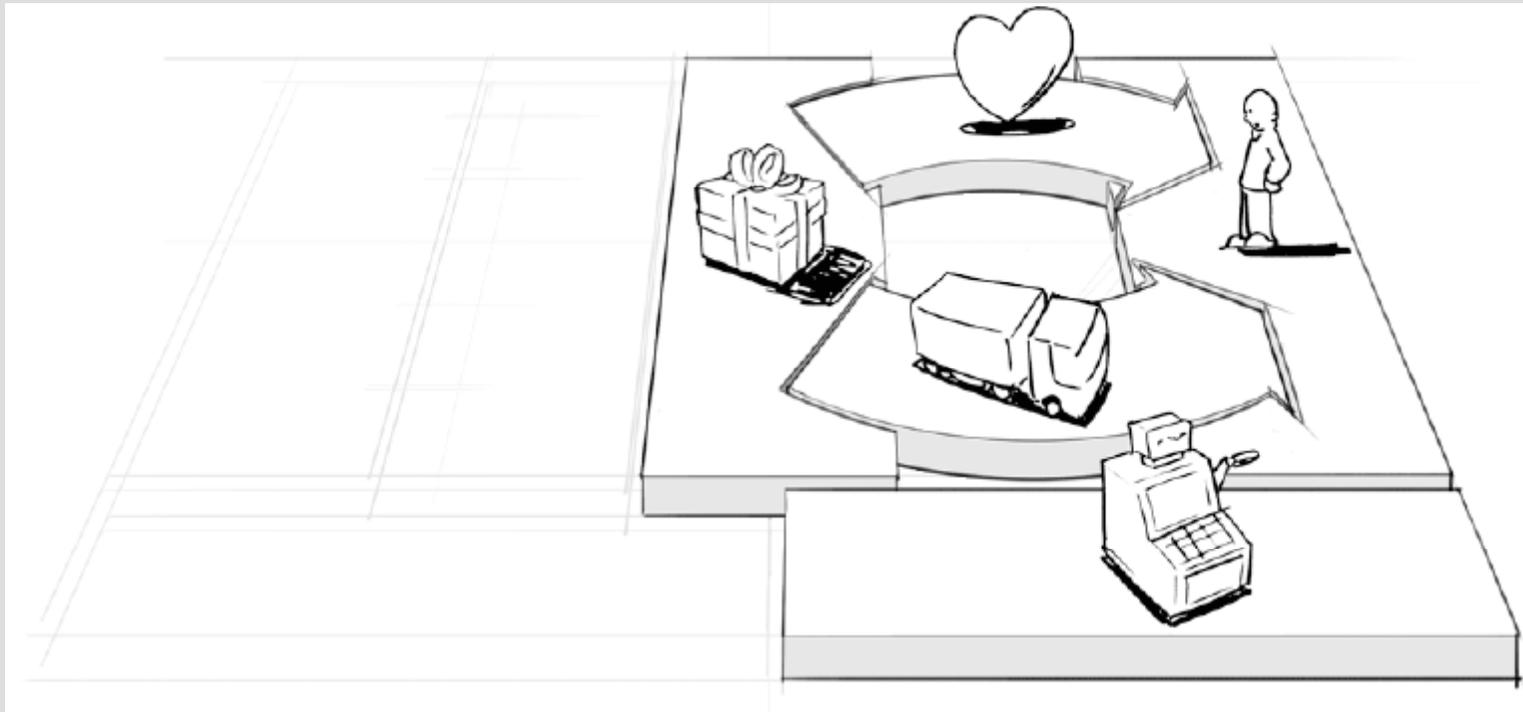
Construcción de un Modelo de Gestión

Relación con el cliente



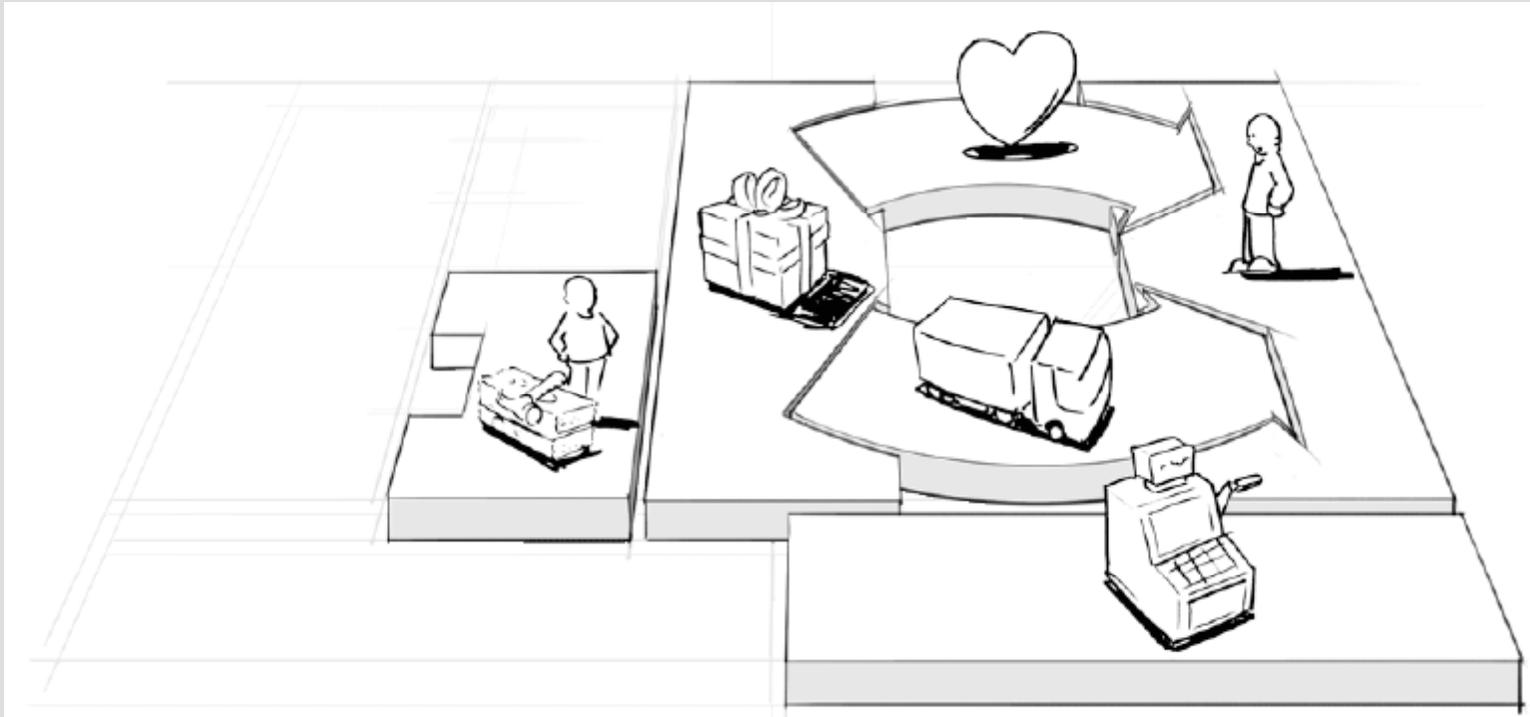
Construcción de un Modelo de Gestión

Flujos de ingreso



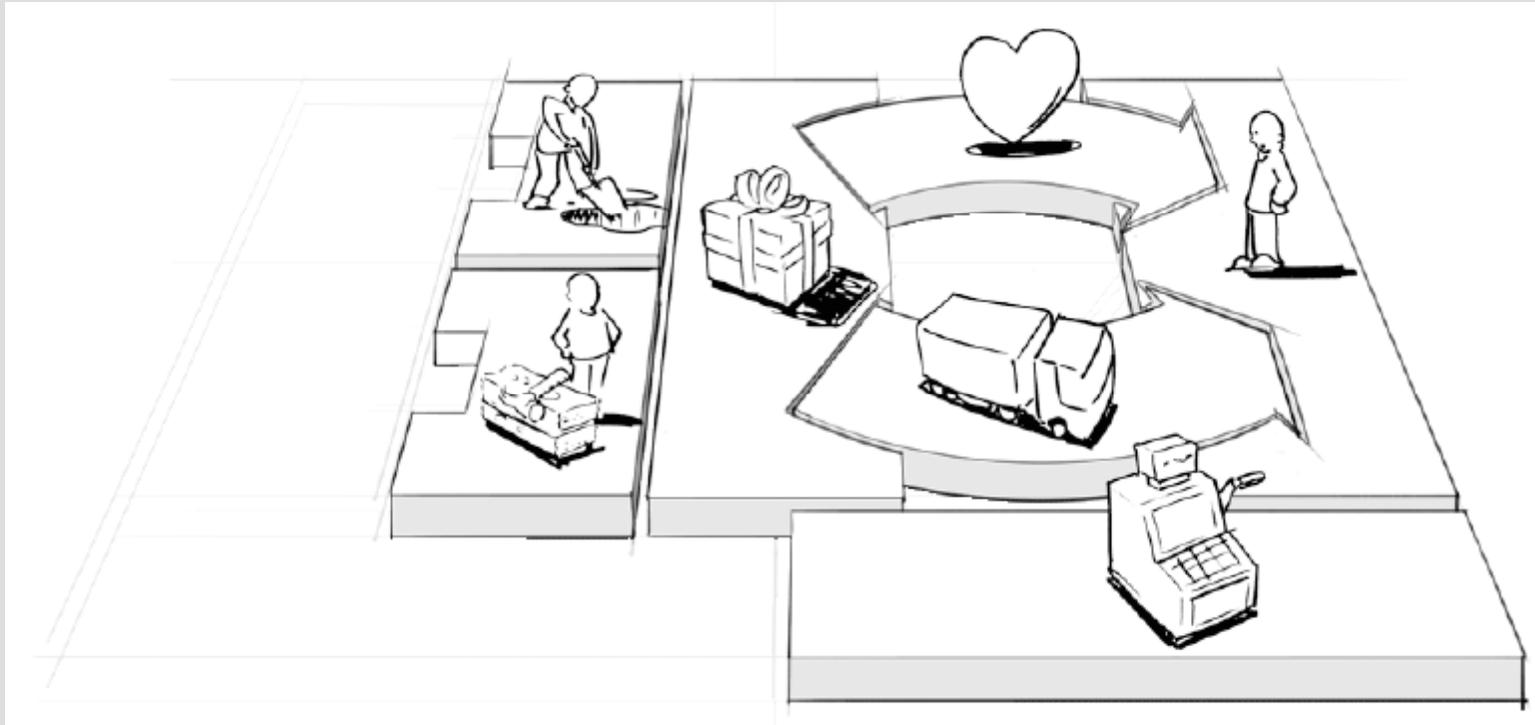
Construcción de un Modelo de Gestión

Recursos clave



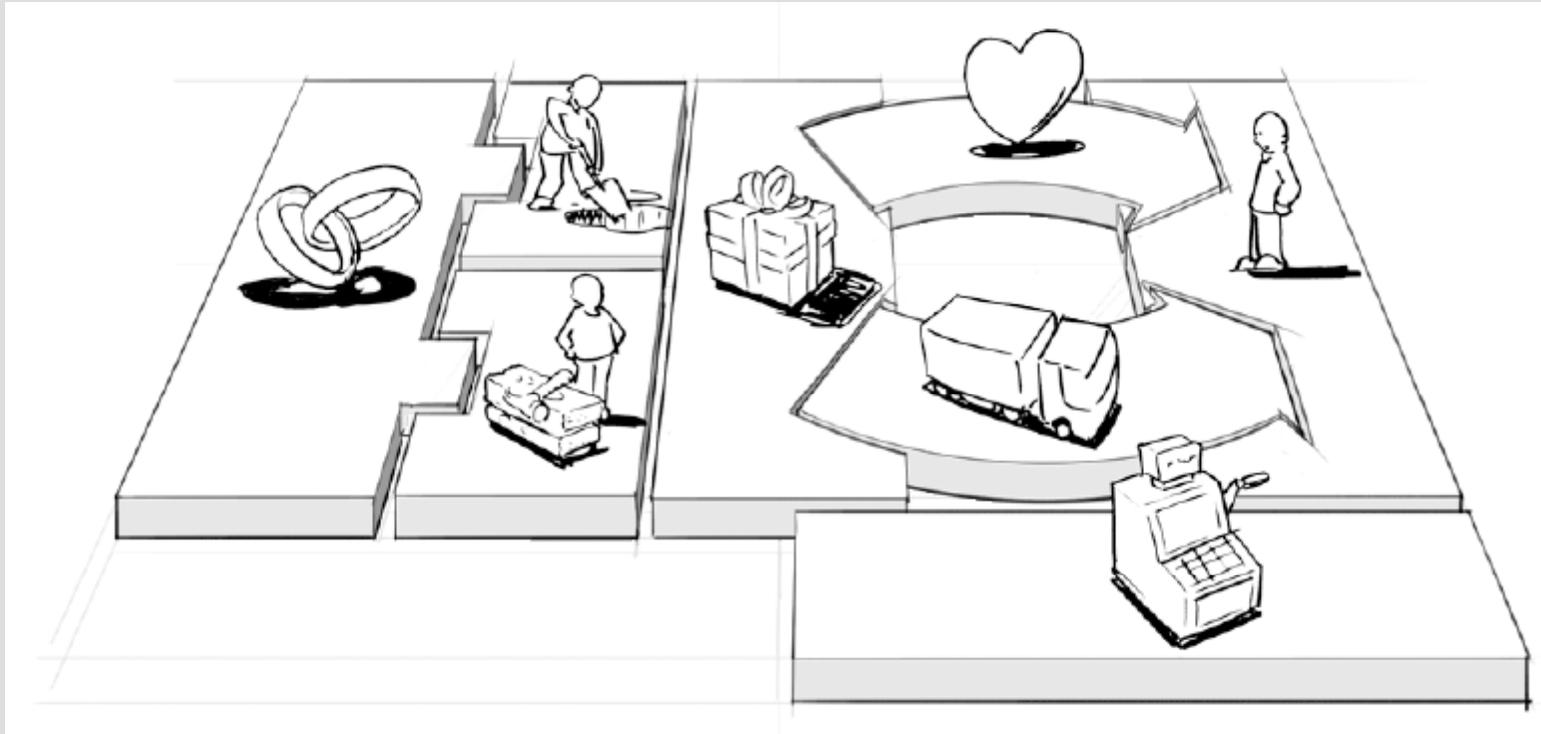
Construcción de un Modelo de Gestión

Actividades clave



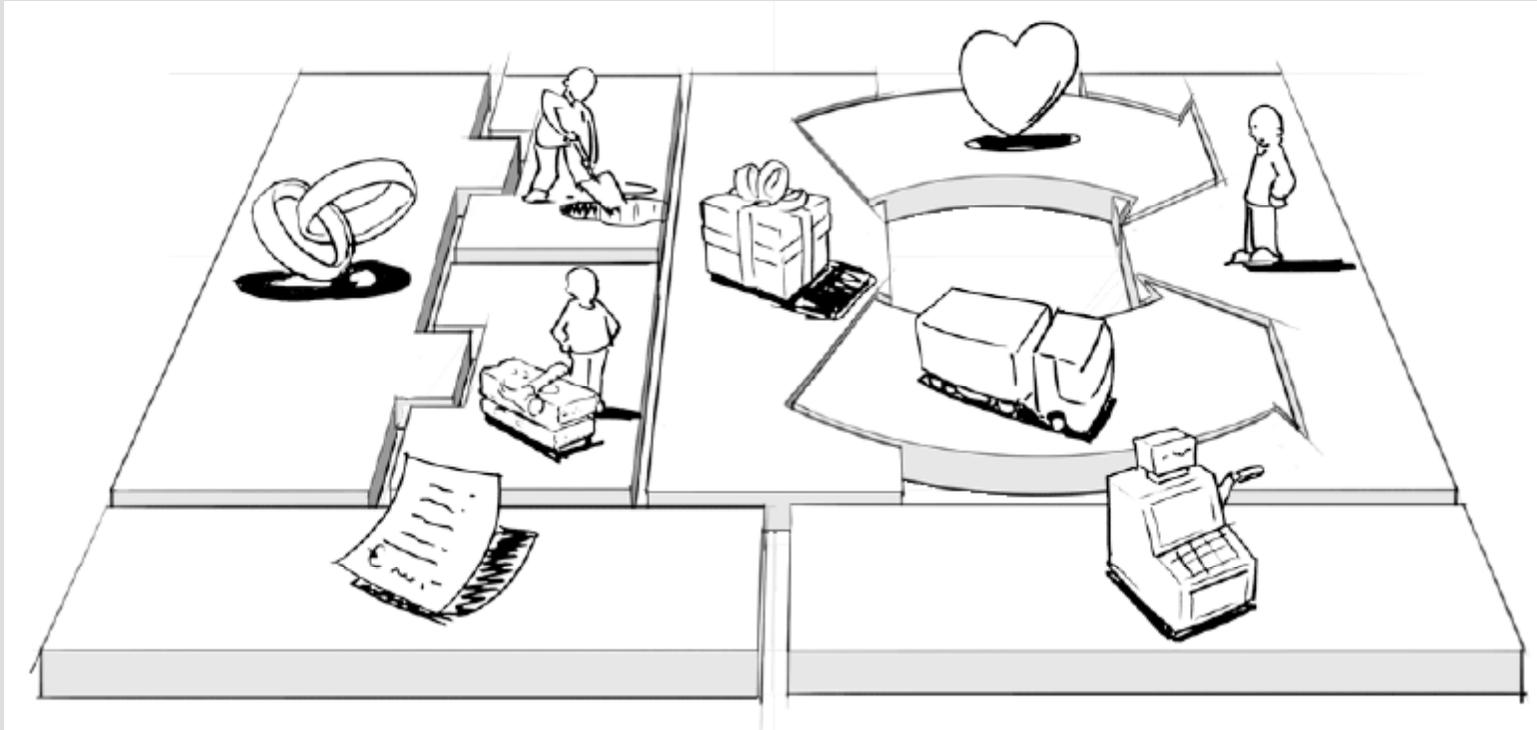
Construcción de un Modelo de Gestión

Red de Partners (socios estratégicos)

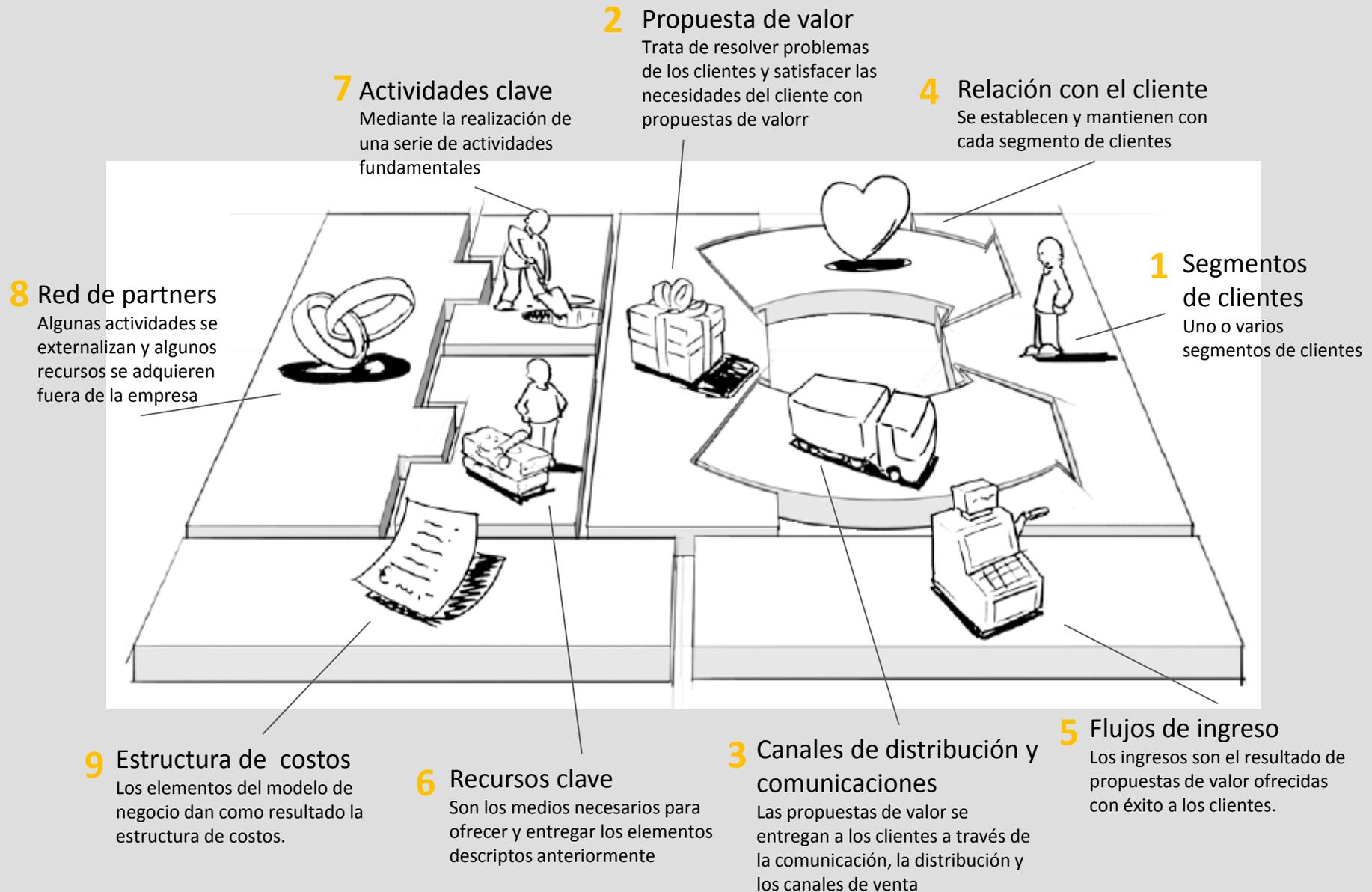


Construcción de un Modelo de Gestión

Estructura de costos



Construcción de un Modelo de Gestión



RESUMEN: La Gestión Estratégica es la herramienta para enfocar el Modelo de Gestión y con ello lograr los Resultados Estratégicos

Misión (¿Porqué existimos?)

Valores (¿En qué creemos?)

Visión (¿Qué queremos ser?)

Estrategia (Nuestro Plan de juego)

Cuadro de Mando (¿Cómo gestionamos los resultados?)

Objetivos Personales (¿Qué debo hacer yo?)

MODELO DE GESTIÓN - Procesos Operacionales

Resultados Estratégicos

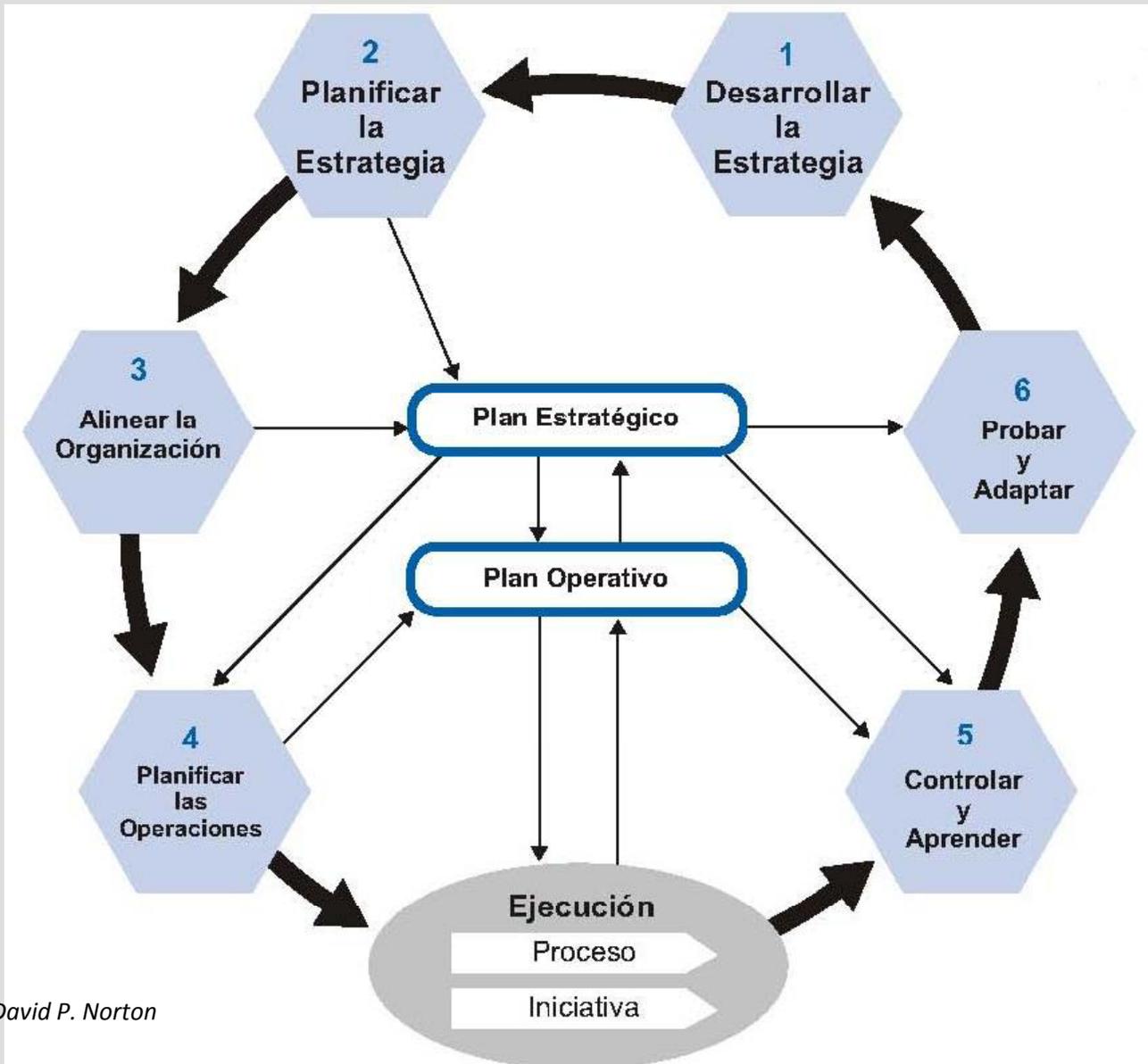
Accionistas Satisfechos

Clientes Fieles

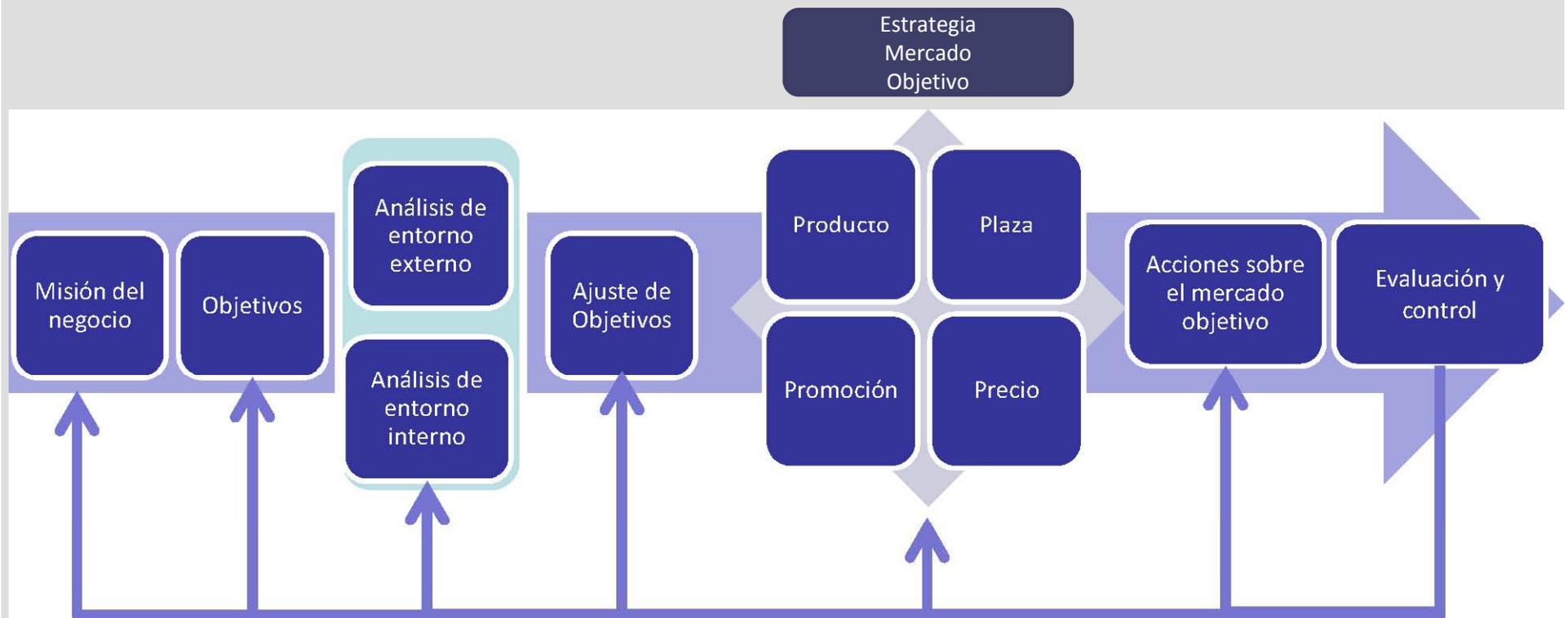
Procesos Efectivos

Personas Motivadas y Focalizadas

y esa Gestión Estratégica es un Proceso continuo para alinear el Modelo de Gestión

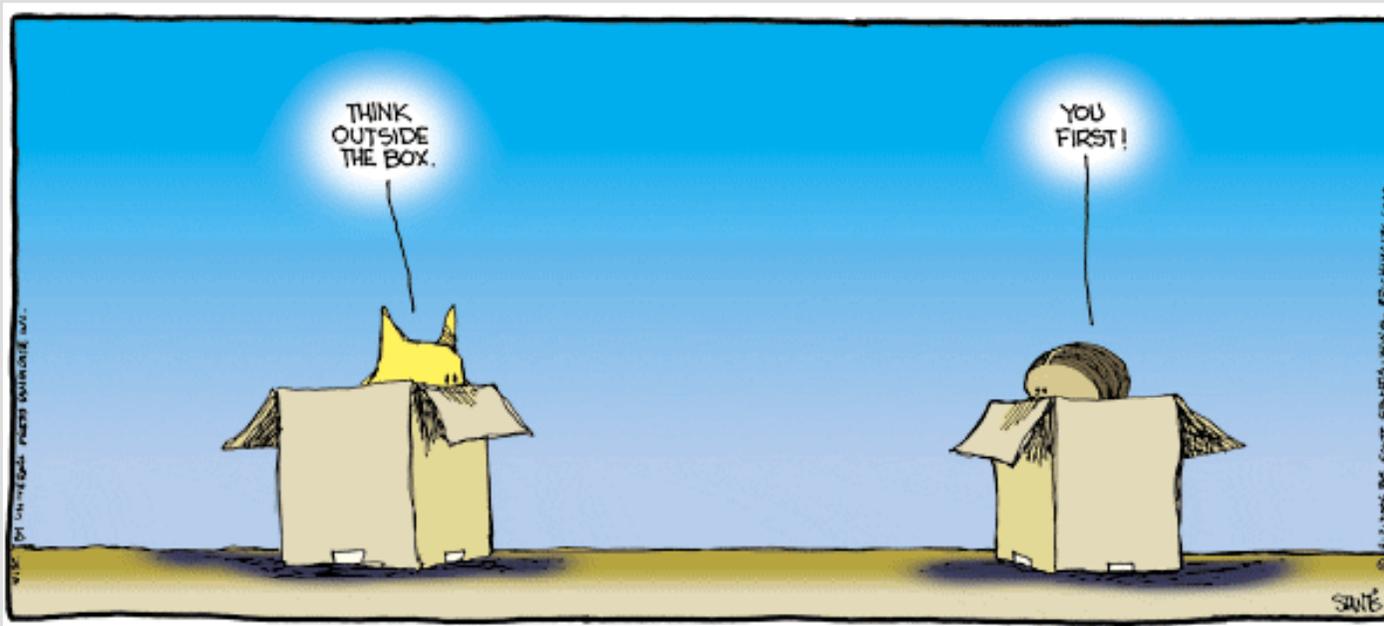


... y el Plan Comercial



Para lograr esos objetivos Estratégicos y un adecuado **Modelo de Gestión** debemos de trabajar en la **Gestión del Cambio**

CAMBIO = CALIDAD X ACEPTABILIDAD



Las barreras críticas para la aceptación del cambio involucran a las personas.



Fuente: IBM Global Making Change Work Study, 2008.

Cuatro áreas de trabajo para la aceptación del cambio:

1. Conciencia y entendimiento del desafío del cambio:

- Evaluar los impactos en las personas, la cultura organizacional, procesos y tecnología.
- Con un entendimiento cabal de las complejidades del proyecto de transformación, construir un plan de cambio.

2. Los métodos formales de gestión del cambio:

- Darle formalidad a la gestión del cambio integrándola estrechamente al gerenciamiento del proyecto.
- Desarrollar y promover un método estándar de cambio que pueda ser aplicado consistentemente.
- Comunicarlo a todos los interesados y velar por su adopción.

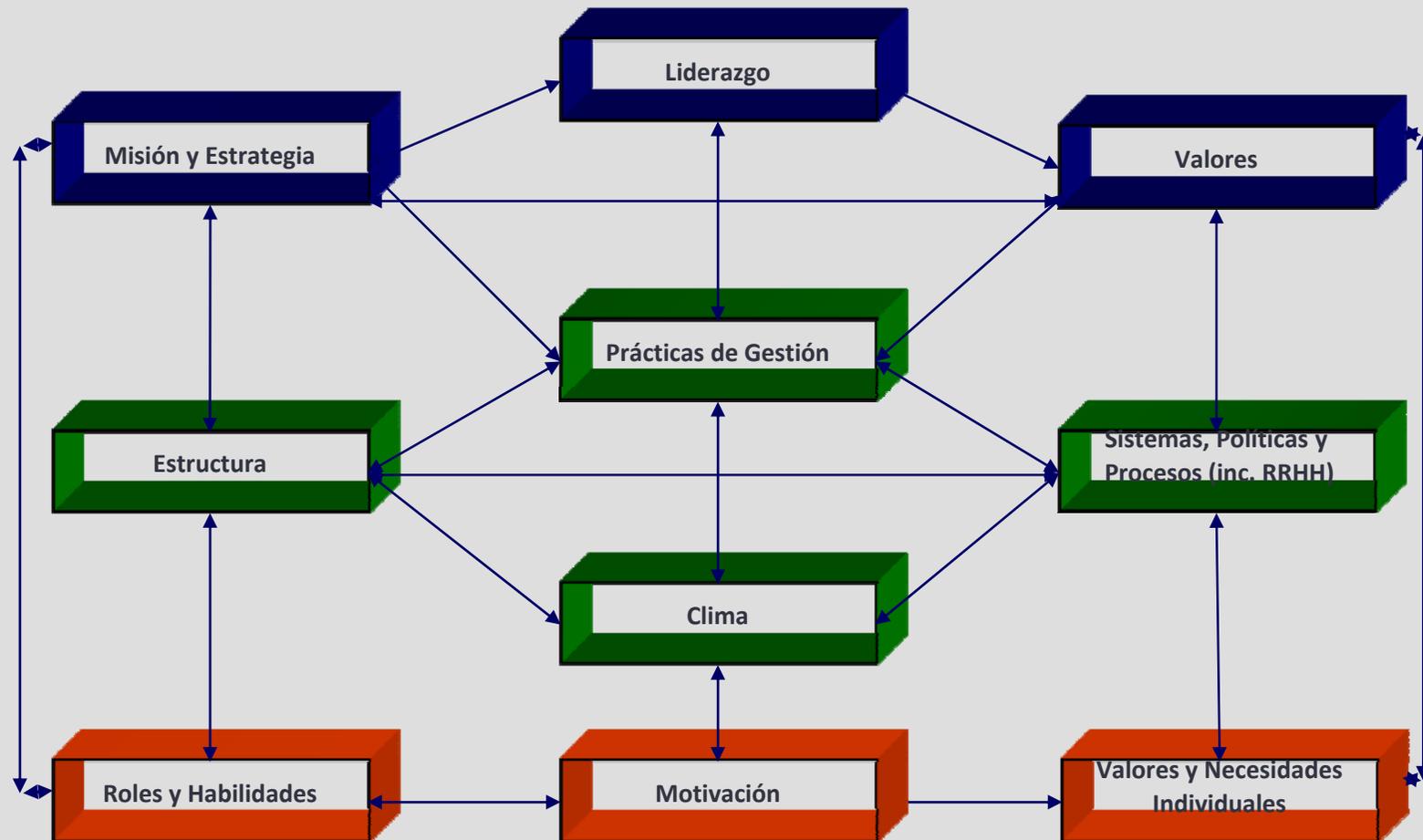
3. Competencias de los integrantes/consultores que intervienen en la transformación:

- Se debe establecer una capacidad sostenible de gestión del cambio en la organización.
- Definir visión y dirección del cambio claramente.
- El patrocinador del cambio debe estar activa y visiblemente involucrado.
- Acentuar el involucramiento de todas las personas para reducir la resistencia al cambio.

4. Grado de inversión en la gestión del cambio:

- Invertir a tiempo en el entendimiento que pueda ayudar a evitar y superar tanto las dificultades esperadas como las inesperadas en el curso del proyecto.
- Invertir en habilidades utilizando apoyo de consultores en gestión del cambio bien entrenados.

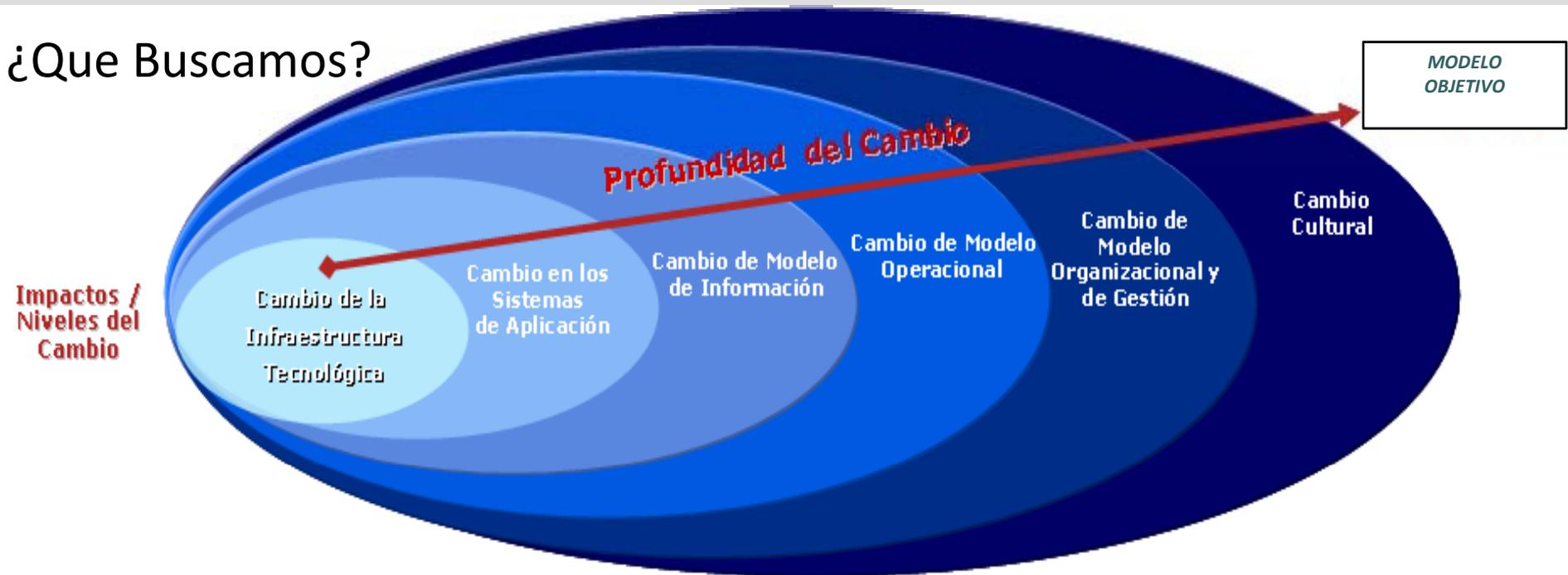
La gestión del cambio entonces debe atender en forma simultánea...



Fuente: Adaptado por Deloitte

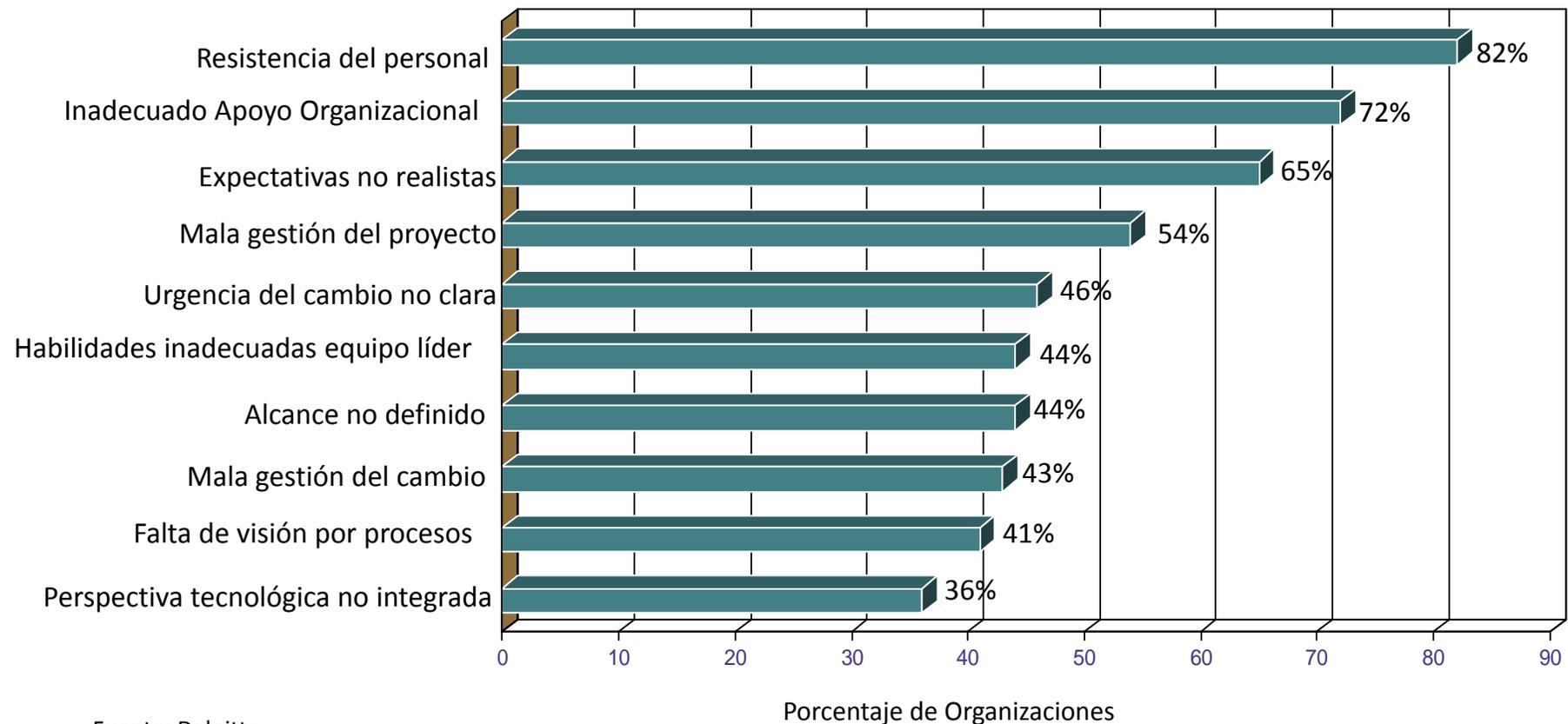
Además debemos determinar la profundidad de la transformación para dimensionar su impacto en la organización

¿Que Buscamos?



Las transformaciones exitosas no suceden por sí solas ...

Los fracasos comunes en los proyectos son debido a:



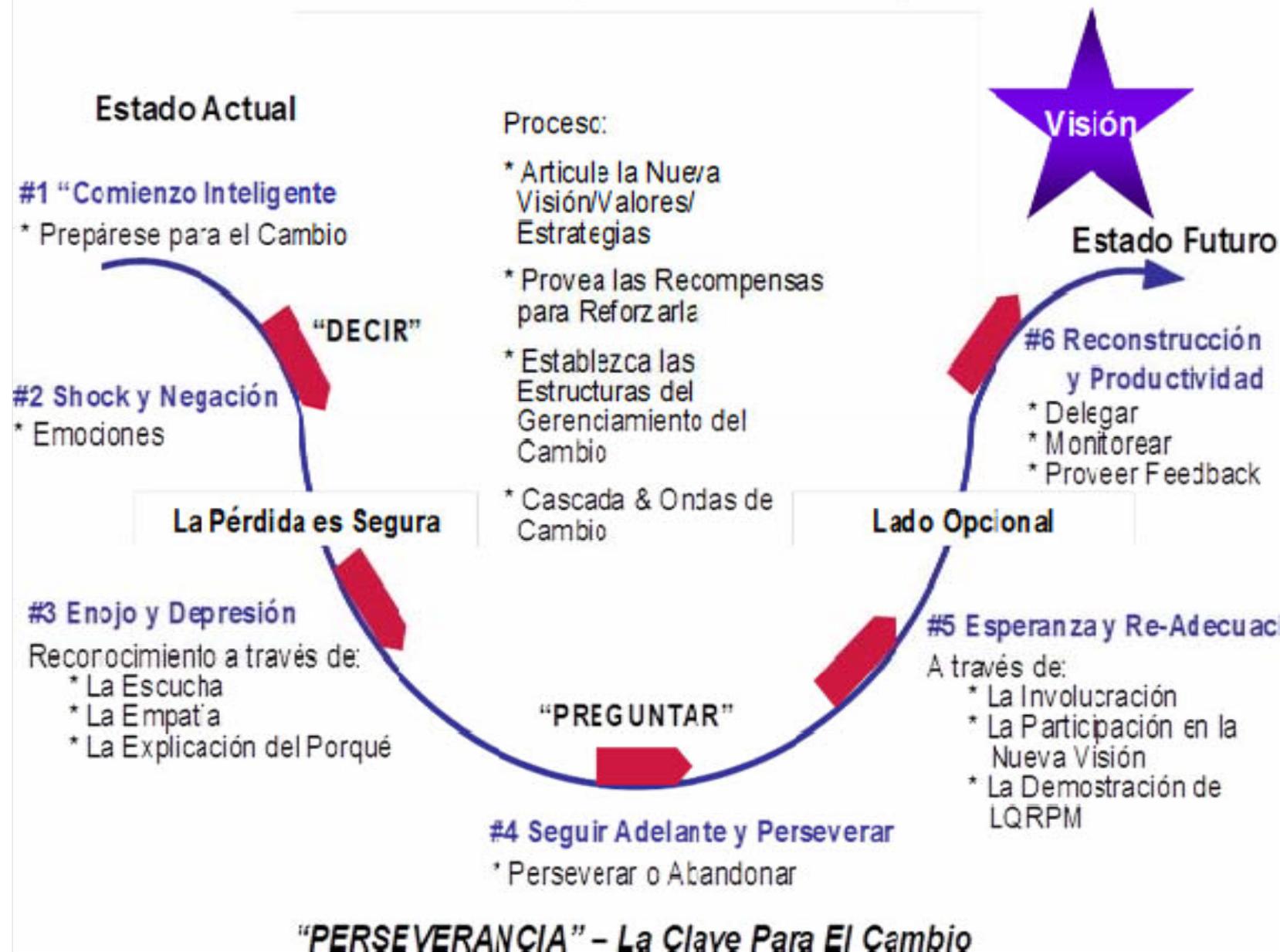
Fuente: Deloitte



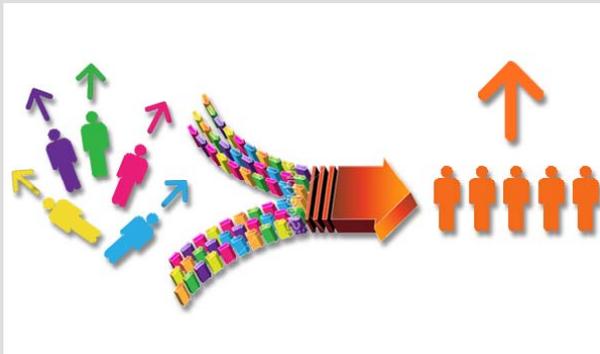
Este proyecto es importantísimo, pero no tiene presupuesto, ni documentación y además es para mañana. Por fin, esta es tu oportunidad para impresionar de verdad a todos.

La Montaña Rusa del Cambio MR

Esta Montaña Rusa Individual & Psicológica es "Natural - Normal - y Altamente Predecible"



Resumen: Las transformaciones requieren una alineación de toda la organización



Resumen: Las transformaciones llevan además un tiempo de maduración, evolucionando de...

• No Conocer

• No Poder

• No Querer

Susan, realmente no sé que haríamos sin Ud.,
pero desde mañana
lo averiguaremos.



Conclusiones

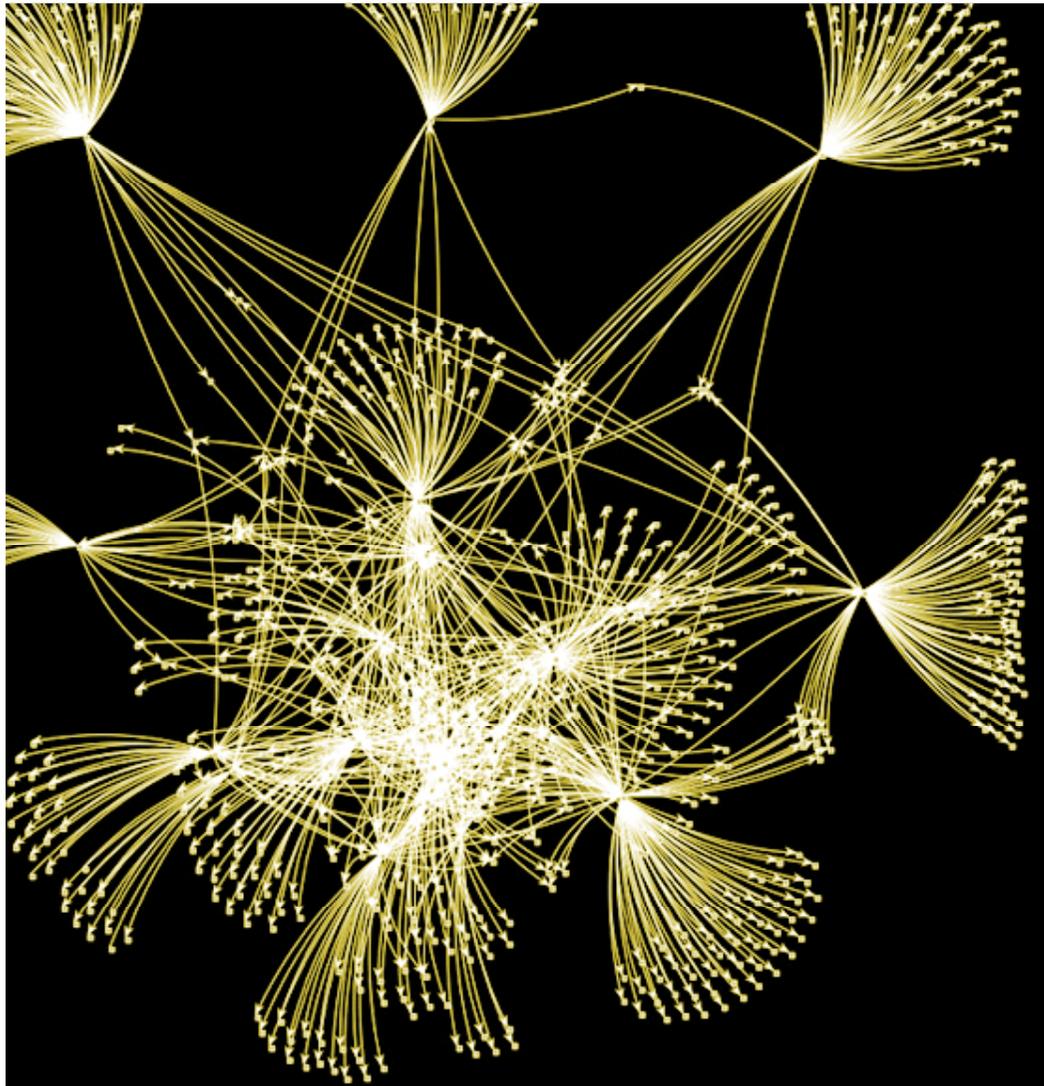


IMAGE BY NIMAGES DR ON FLICKR.COM

**estamos ante un
mundo cada vez
más interconectado**

**ante un sistema en
red cada día más
complejo y robusto**



Fractal Structure

**La dinámica del
cambio y el caos
de vivir en sistemas
complejos influyen
en nuestro modo de
vivir, relacionamos y
hacer negocios.**

FOTO BY SYNTOPIA ON FLICK



**Emergiendo hacia
estructuras abiertas
de innovación,
producción y
convivencia.**

Dejando atrás las
rígidas estructuras
de la era industrial.

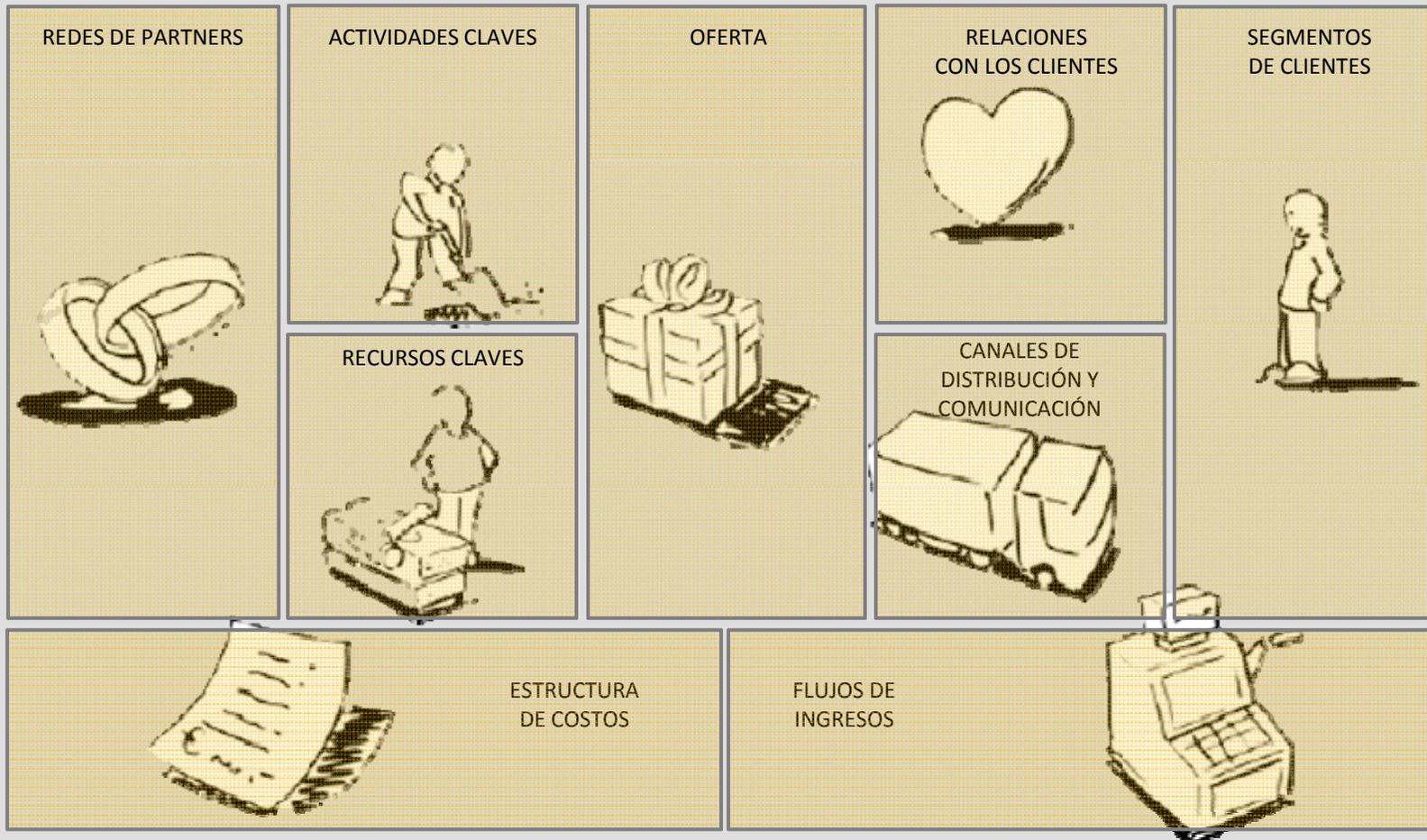
Analicemos nuestro propio
modelo de negocio.

Diseñemos nuevos
modelos, experimentemos,
ideemos, juguemos.



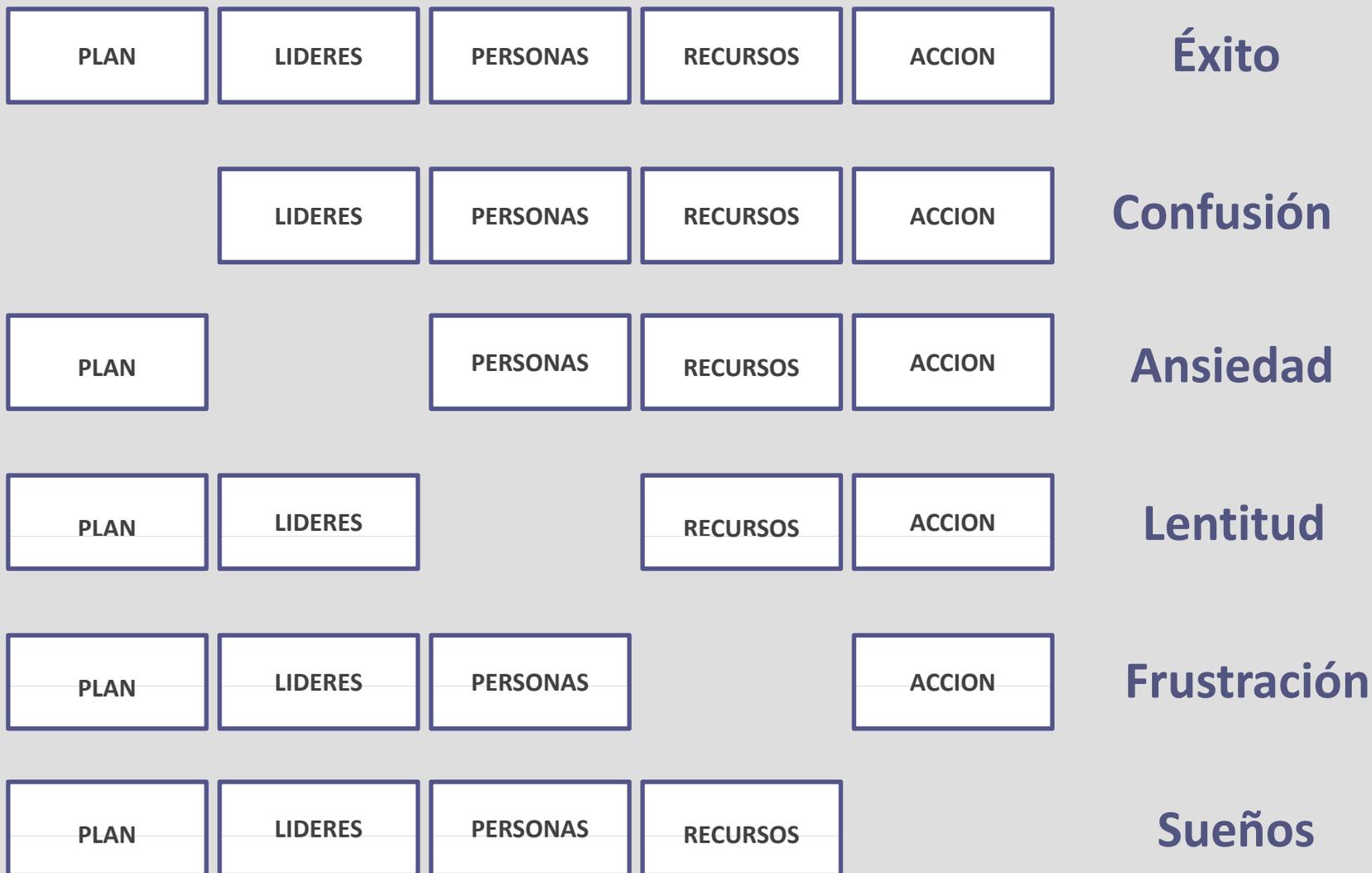
Un modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una organización crea, desarrolla y captura valor.





Lienzo para diseñar tu Modelo de Negocio

Para finalizar ... no basta solo con un buen Modelo de Gestión

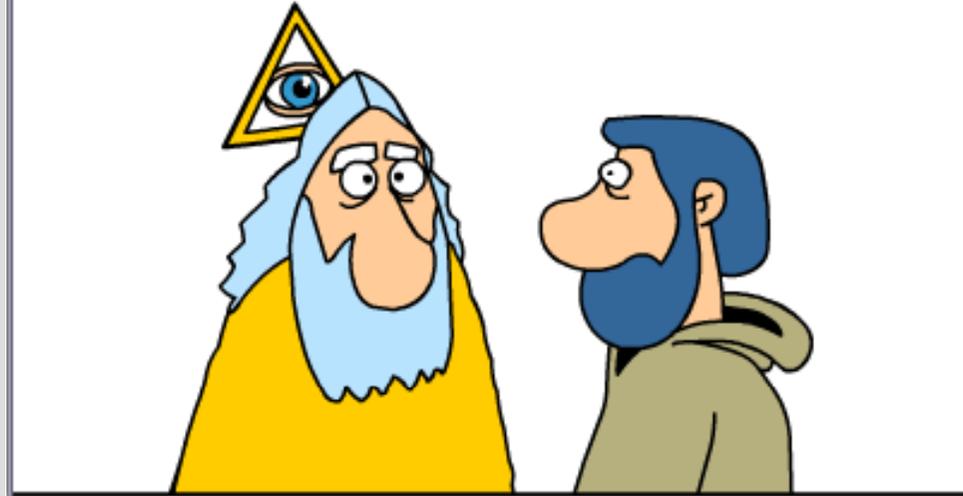


Requiere además, como resalta Enrique Baliño en su Libro , los siguientes comportamientos:



La semilla del fracaso esta sembrada en el éxito cuando el éxito se define como un destino.

Dos palabras: Decisiones incorrectas



Gracias



**La mejor manera de predecir el futuro es creándolo.
Si lo oigo, lo olvido, si lo veo lo recuerdo, si lo hago, lo aprendo.**