

EnTIC

decisiones inteligentes **TIC**

Arquitectura para organizaciones de alto desempeño

Moderador:

Ricardo Zermeno González

ricardo.zermeno@select.com.mx



select
en tus decisiones **TIC**

Identificar las principales *brechas de oportunidad* de las organizaciones en las que laboran los participantes del taller

(autodiagnóstico comparativo)

- Estrategias organizacionales
- Iniciativas de alto impacto (**IAI**)
- Acciones que las sustentan:
 - Adopción de mejores prácticas organizacionales
 - Integración de procesos e información
 - Fortalecimiento de la estrategia de TIC
 - **Generar reporte de oportunidades (posterior al taller)**
 - Trabajo conjunto de Select e IBM

- Revisión de marco conceptual
- Exploración de tendencias
- Aplicación de encuestas a los asistentes
- Resultados de encuestas en México
- Síntesis

- Introducción
- **Sesión I:** Determinantes de la competitividad
- **Sesión II:** Estrategias organizacionales e impacto TIC
- **Sesión III:** Mejores prácticas organizacionales
- **Sesión IV:** Integración de procesos e información
- **Sesión V:** Estrategias de TIC

SESIONES SECTORIALES

- **Sesión VI:** Resultados preliminares del taller

Sesión I: Determinantes de la competitividad

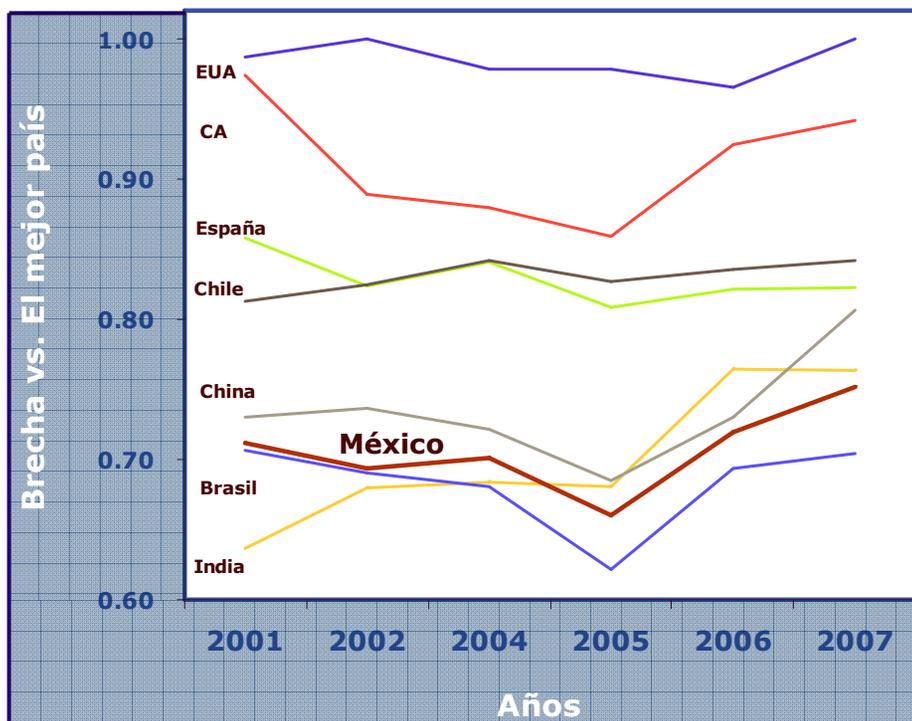
- Perspectivas de la competitividad
- **Encuesta:** Barreras al desempeño
- Resultados de encuestas nacionales



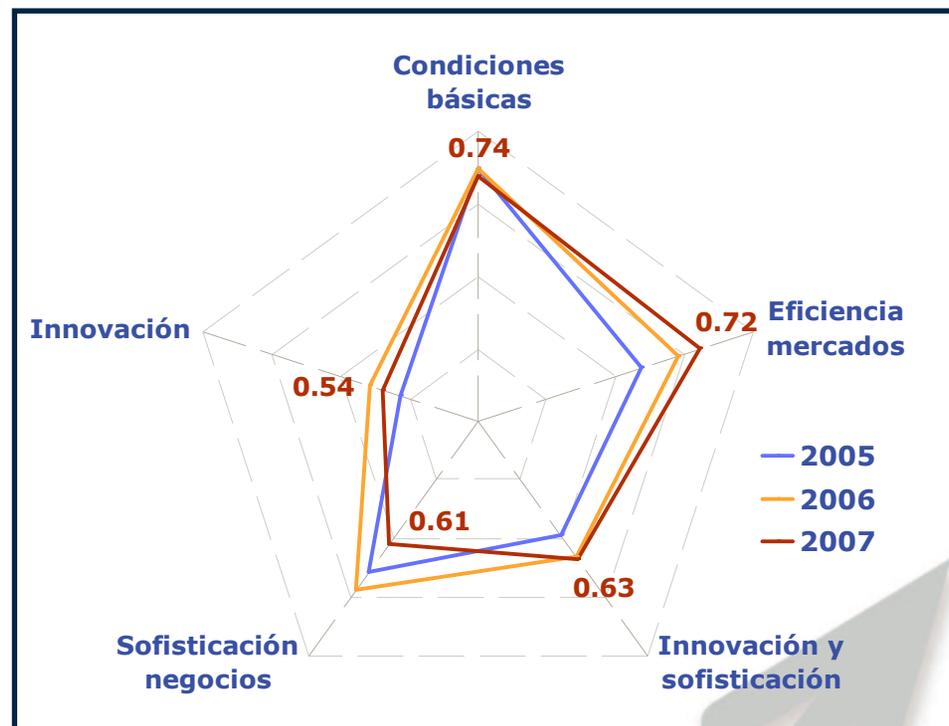
Factores determinantes

Condiciones básicas (Entorno)	Factores de eficiencia (Industria)	Factores de innovación y sofisticación (Empresa)
<ul style="list-style-type: none"> Instituciones Infraestructura Estabilidad macro Salud/Educ. primaria 	<ul style="list-style-type: none"> Educ. superior/capa. Mercados de insumos Mercados laborales Sofisticación financiera Utilización tecnológica Tamaño de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Sofisticación negocios Innovación

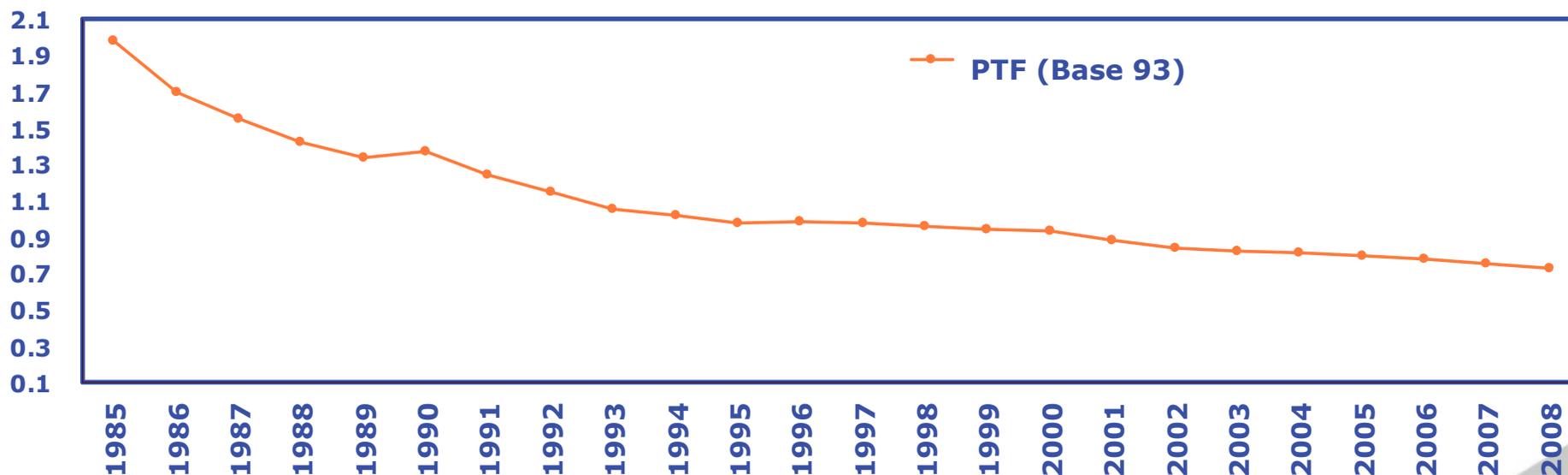
Internacional



México

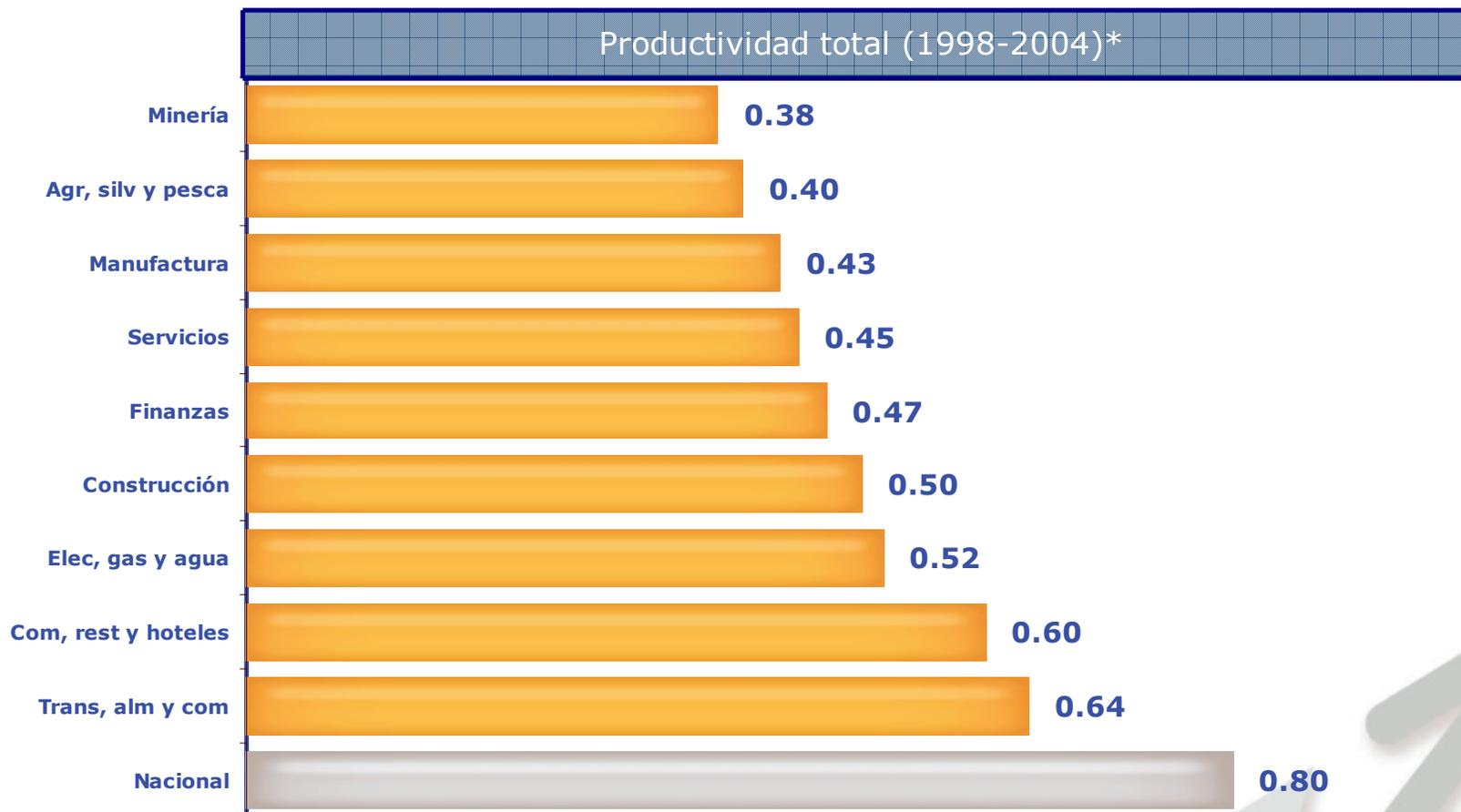


Fuente: Elaborado por Select con datos del Foro Económico Mundial



Base 1993

Fuente: Elaborado por Select con información del INEGI, Agosto 2007



*:Promedio aritmetico de la productividad total de los factores entre 1998 y 2004

Fuente: Modelo de productividad de Select, febrero 2008

EnTIC

decisiones inteligentes **TIC**

Encuesta sesión I

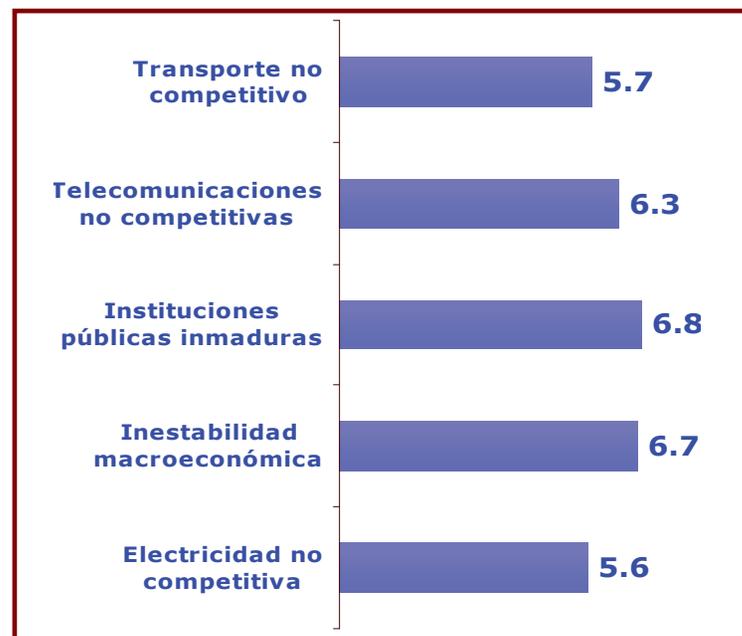
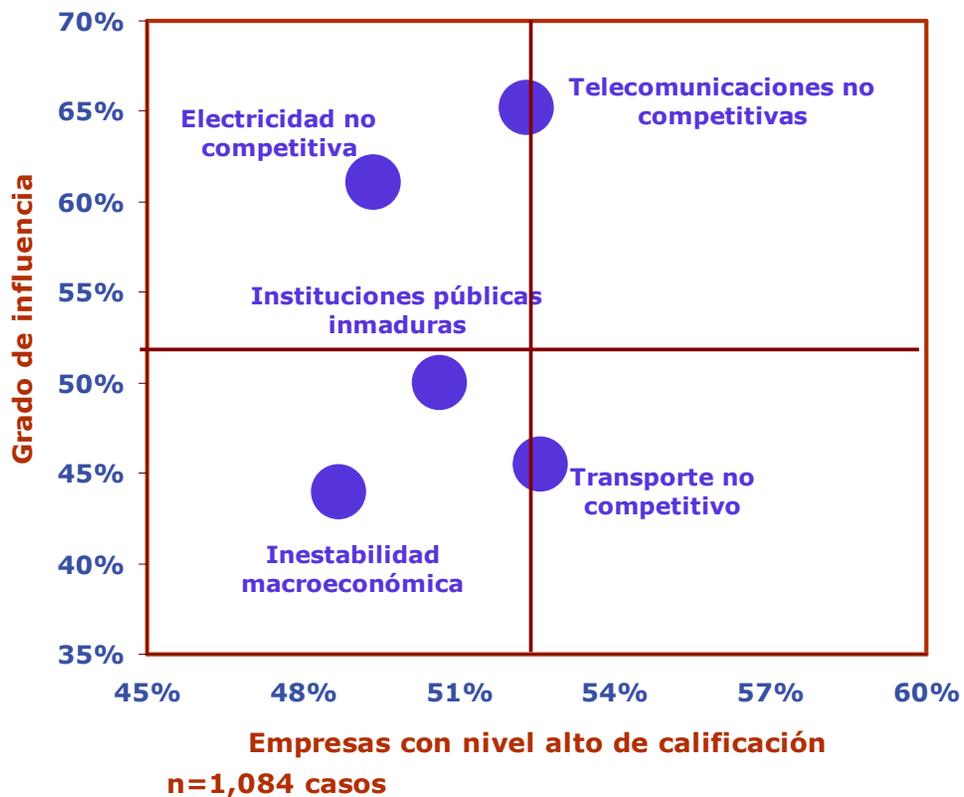


select
en tus decisiones **TIC**

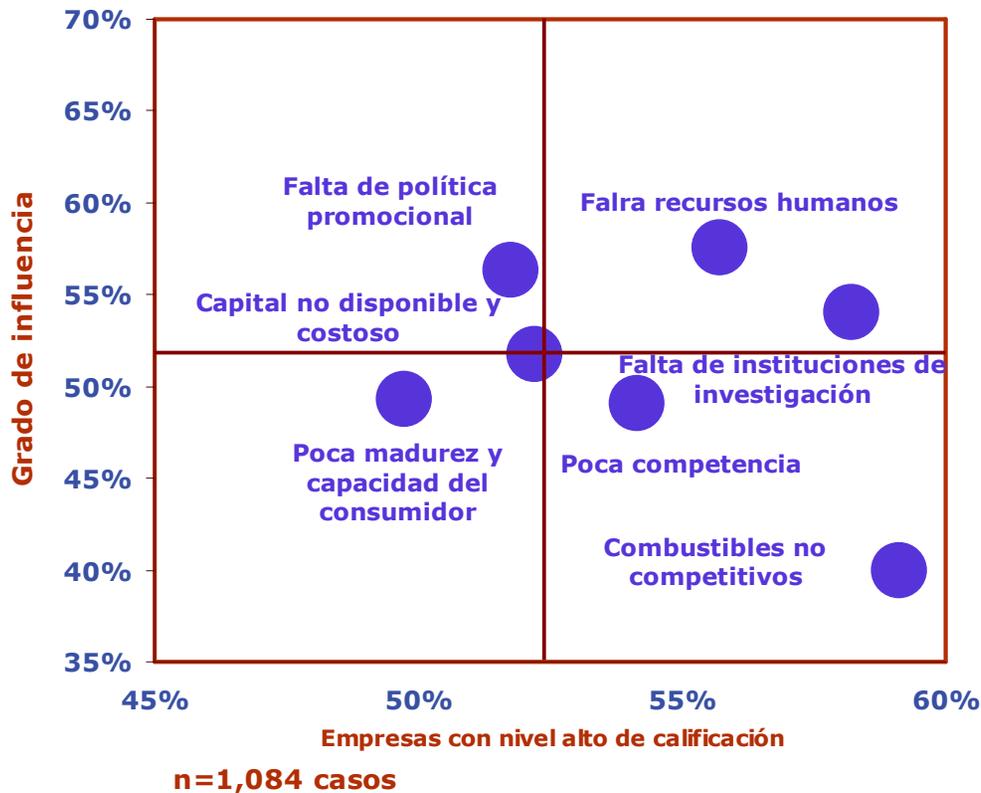
Crecimiento adicional (posible)	Cerca	<p>28% Saturados</p>	<p>31% Consolidados</p>
	Lejos	<p>29% Promesas</p>	<p>12% Emergentes</p>
		Bajo	Alto
Crecimiento de los últimos 3 años			

n=1,400 casos

Fuente: Select, Abril 2008



Fuente: Select, Abril 2008



Fuente: Select, Abril 2008

Sesión II: Estrategias organizacionales e impacto TIC

- Mapas estratégicos
- Iniciativas de alto impacto
- Encuesta: Estrategias de negocio e impacto TIC
 - Resultados de encuestas nacionales

Un mapa estratégico representa el cómo una organización crea valor

PERSPECTIVA FINANCIERA	Valor de largo plazo para el accionista			
	Estrategia de productividad		Estrategia de crecimiento de ingresos	
	Mejores costos	Mayor utilización activos	Ampliar cobertura	Mejorar valor al cliente
PERSPECTIVA CLIENTE	Propuesta de valor para el cliente			
	Atributos de los productos / servicios		Relaciones	Imagen
	Precio, calidad, disponibilidad, selección, función		Servicios, alianzas	Marca
	Mejor costos	Líder de producto	Soluciones completas	
PERSPECTIVA PROCESOS	Gestión relación clientes	Gestión operaciones	Gestión innovación	Relación entorno
	<ul style="list-style-type: none"> 🌐 Selección 🌐 Adquisición 🌐 Retención 🌐 Crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> 🌐 Suministro 🌐 Producción 🌐 Distribución 🌐 Gestión de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> 🌐 Identificar oportunidades 🌐 Portafolio IDE 🌐 Diseño / desarrollo 🌐 Lanzamiento 	<ul style="list-style-type: none"> 🌐 Medio ambiente 🌐 Seguridad e higiene 🌐 Empleo 🌐 Comunidad
PERSPECTIVA DESARROLLO	Capital humano			
	Capital de información			
	Capital organizacional			

Fuente: Elaborado por Select con información de Norton y Kaplan 2004





EnTIC

decisiones inteligentes **TIC**

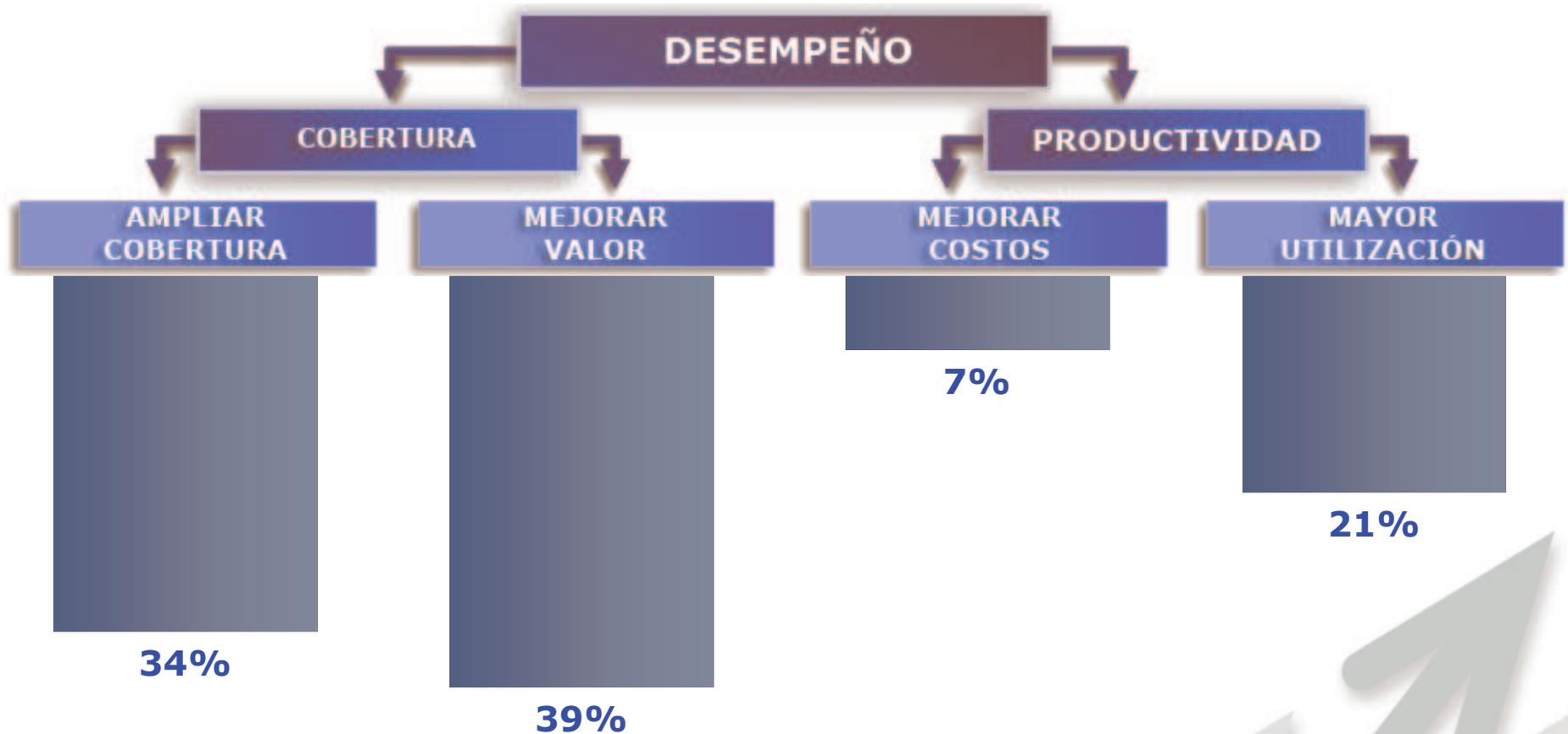
Encuesta sesión II



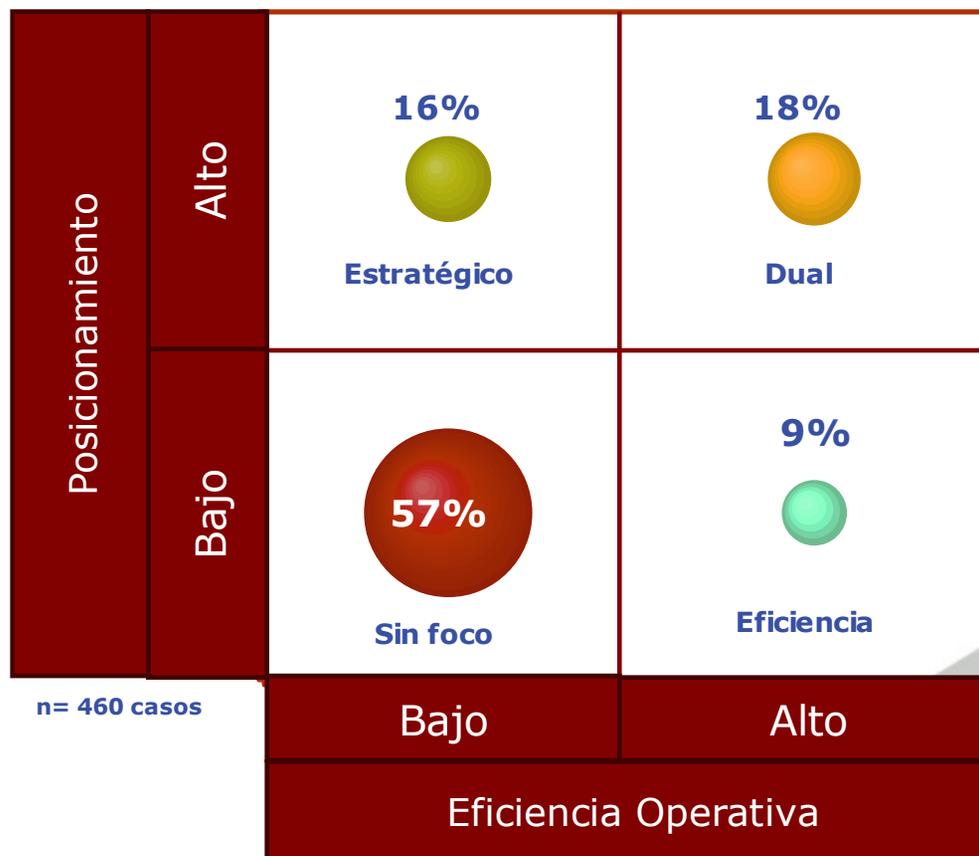
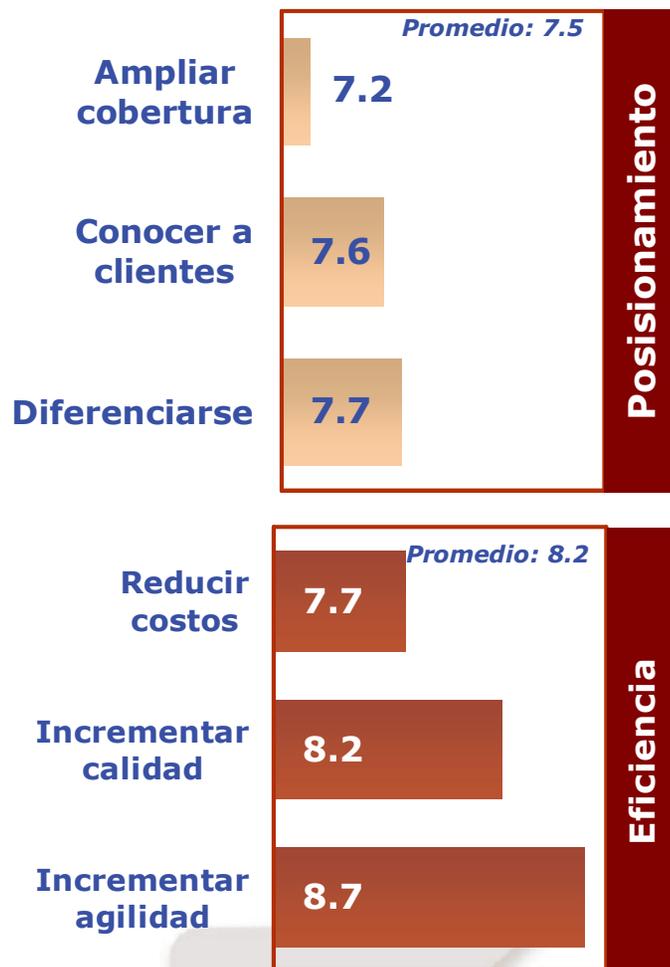
select
en tus decisiones **TIC**



Fuente: EnTIC: "Taller de arquitectura para organizaciones de alto desempeño", febrero 2008, Select



Fuente: EnTIC: "Taller de arquitectura para organizaciones de alto desempeño", febrero 2008, Select



Fuente: Select. Adopción de mejores prácticas organizacionales y TIC para incrementar la productividad.

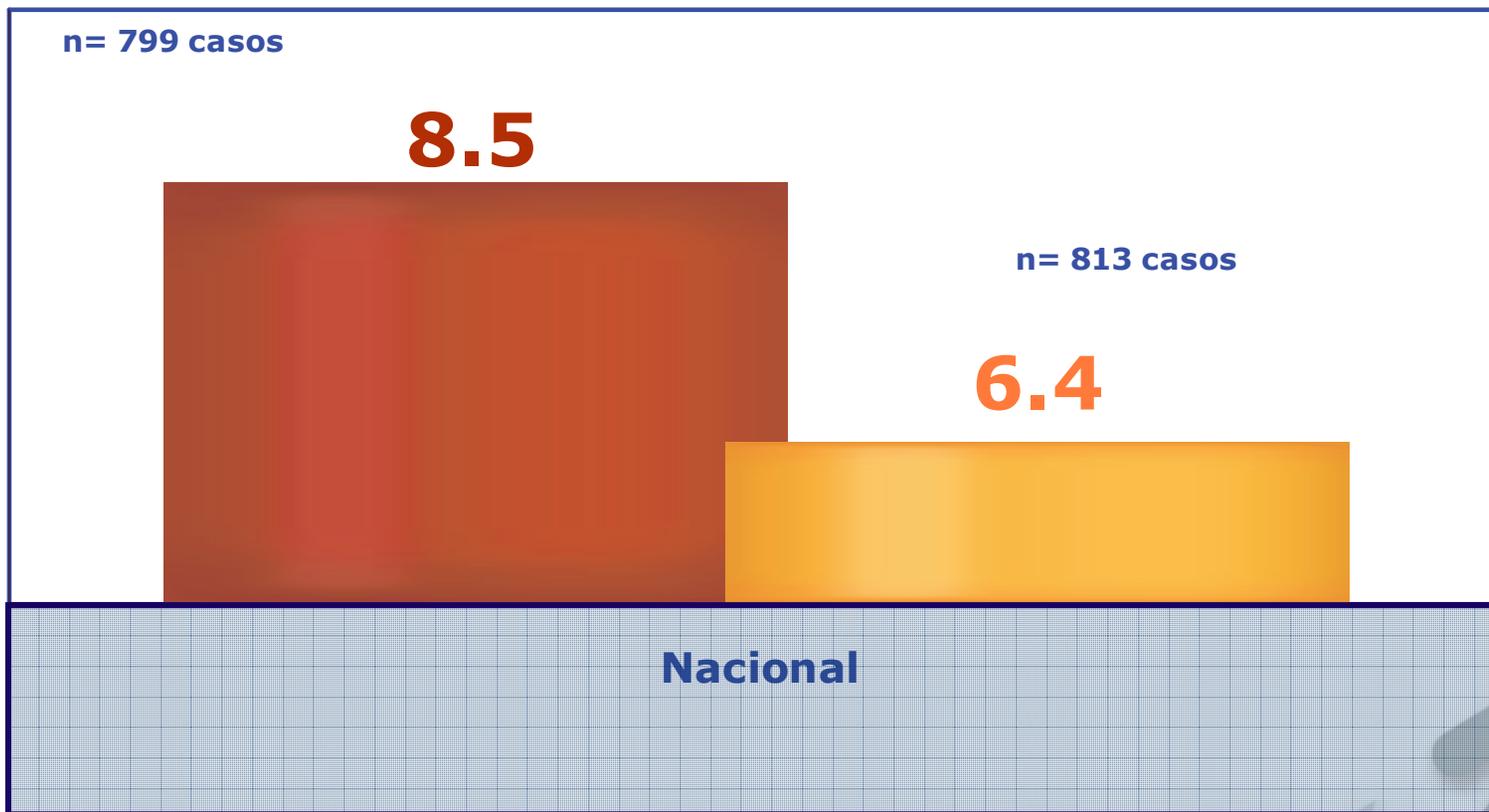
EnTIC, Octubre, 2007.

Todos los derechos reservados D.R. © Select Estrategia, S.C. 2008

*Escala:
1-5 Bajo
6 Alta



select
en tus decisiones TIC



■ **Importancia**

■ **Inversión**

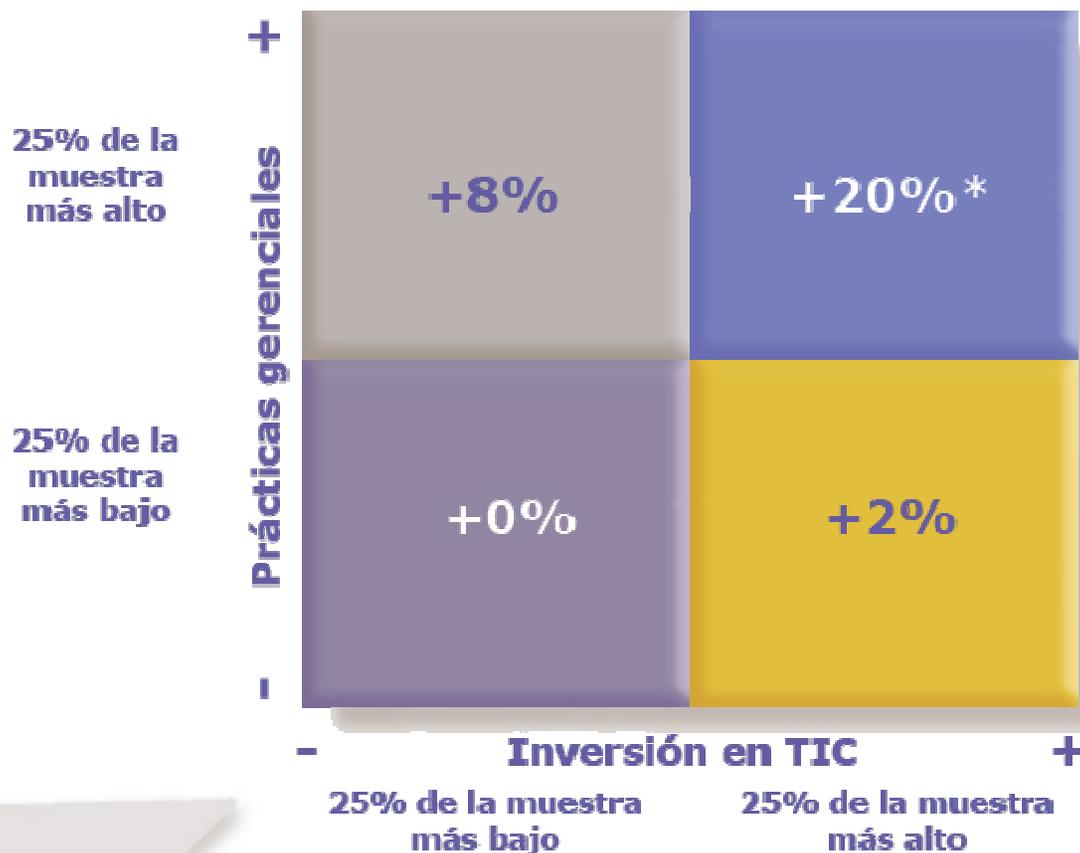
Fuente: EnTIC: "Talleres de adopción de mejores prácticas", febrero 2008, Select

Sesión III: Mejores prácticas organizacionales

- Determinantes de la productividad
- Encuesta: Mejores prácticas organizacionales
- Resultados de encuestas nacionales

Mejorar las prácticas gerenciales incrementa la productividad más que cuando se invierte en TIC

A mayor inversión en TIC y mejores prácticas gerenciales, el incremento en la productividad es mayor



*Los resultados de los dos indicadores en 9 de cada 10 empresas entrevistadas se encuentran en el cuartil más alto.
Fuente: Elaborado por Select con información de la encuesta realizada por The London School of Economics-McKinsey.
Investigación realizada a 100 empresas en Francia, Alemania, UK, USA.



EnTIC

decisiones inteligentes **TIC**

Encuesta sesión III



select
en tus decisiones **TIC**

- Cultura, procesos y sistemas para transparencia, eficacia, eficiencia y rendición de cuentas, que cumplen con estándares internacionales de contabilidad, auditoría y reporte de resultados financieros; vigilan decisiones, comportamiento y desempeño de ejecutivos y funcionarios públicos y toman medidas precautorias y correctivas.

- Sistema de metas e indicadores de resultados con las siguientes características:
 - **Balanceado** con metas no sólo financieras y operacionales sino también de satisfacción del cliente o ciudadano y de desarrollo de talento.
 - **Integral** porque involucra a todas las áreas, procesos y proyectos.
 - **Periódico** porque la evaluación de resultados se lleva de manera continua.
 - **De corto y largo plazo** porque los logros de corto plazo conllevan los resultados en el largo plazo.
 - **Interconectado** porque las metas de la organización se relacionan, en cascada, hasta las metas de cada proyecto, proceso y persona.
 - **Visual** de amplia difusión con metas y logros comunicadas a todo el personal, a través de cuadros con indicadores y semáforos y otras herramientas de comunicación sencillas.

- Definición y evaluación en grupo, de metas ambiciosas pero alcanzables, visibles, sencillas y claras para todo el personal, a través de:
 - Sesiones periódicas y frecuentes con todo el personal.
 - Datos sólidos, oportunos y completos.
 - Evaluaciones reportadas en herramientas visuales, en lo general y para cada proyecto, proceso e individuo.
 - **Sesiones de evaluaciones constructivas, orientadas a detectar causas raíz, asesorar al personal y forjar acuerdos de mejora.**

- Las compensaciones al personal son financieras como no financieras; son por resultados, ya que el personal de más alto desempeño es promovido más rápido que el personal de menor desempeño, al cuál se le orienta, re-entrena, re-asigna o se remueve según el caso; y por último, los ejecutivos o funcionarios clave se evalúan y promueven con un plan de carrera.

- Esfuerzo concertado por seleccionar, atraer, delegar, habilitar, desarrollar y retener talento, a través de:
 - Mecanismos para identificar perfiles clave para la organización.
 - Capacitación, entrenamiento cruzado y rotación del personal.
 - Identificación de oportunidades para personas de alto desempeño.
 - Planes de carrera para personal clave.
 - Medir satisfacción de colaboradores para prevenir problemas y cultivar oportunidades conjuntas.
 - Evaluar mejores prácticas de recursos humanos en otras organizaciones.
 - Determinar condiciones diferenciales que permiten atraer y retener talento de excelencia.
 - Considerar condiciones de pago, atmósfera familiar, delegación de autoridad, flexibilidad en horas de trabajo y reducción de burocracia.
 - **Involucrar altos ejecutivos o funcionarios en atraer, desarrollar y retener talento crítico; los cuáles son recompensados en función de la fortaleza de su grupo de colaboradores.**

- Mejora continua de productos, servicios, procesos de soporte y sustantivos, así como de la organización en su conjunto para mayor efectividad y eficiencia; así como para superar la atención del cliente o ciudadano.

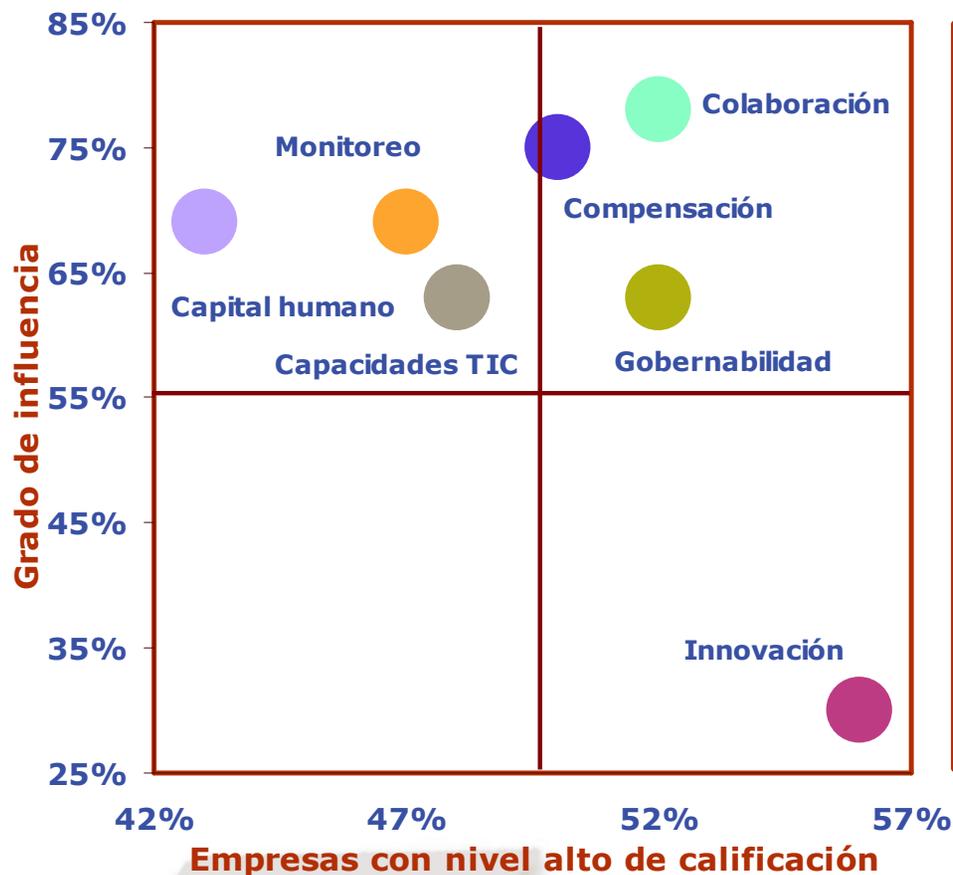
EnTIC

decisiones inteligentes TIC

Resultados nacionales

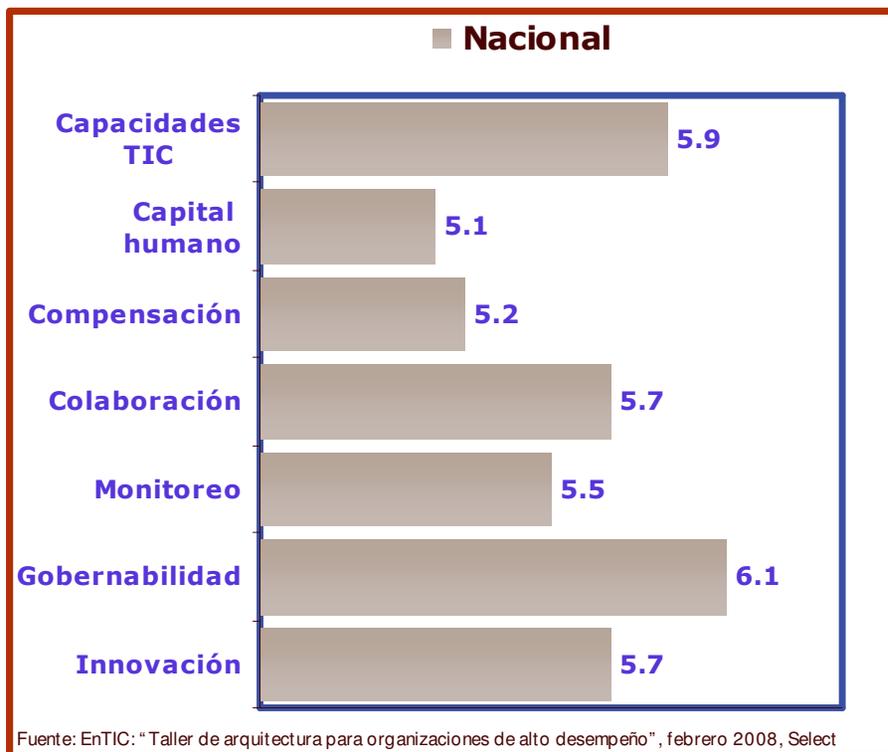


select
en tus decisiones TIC

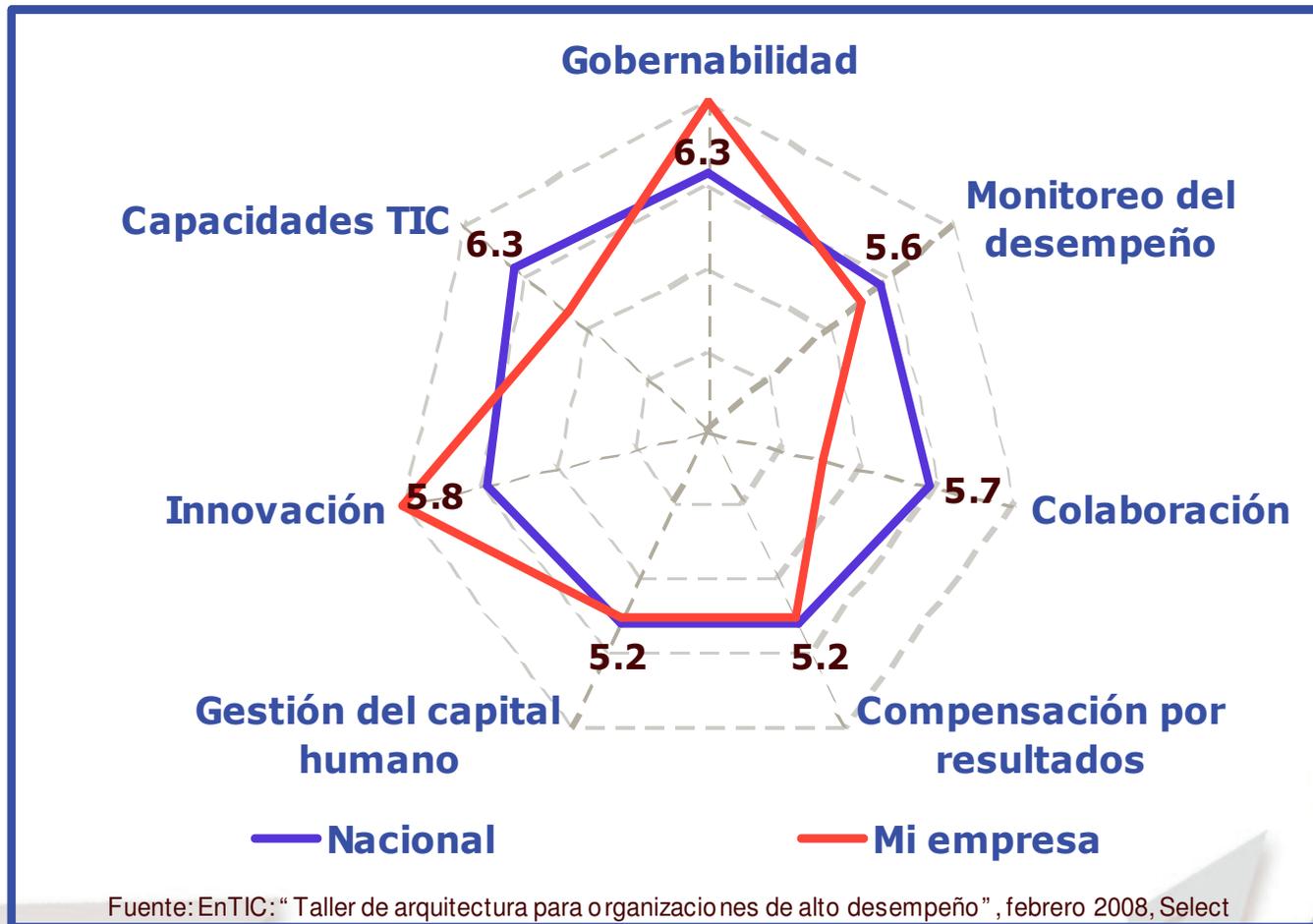


n= 1,400 casos

Fuente: Select, Abril 2008



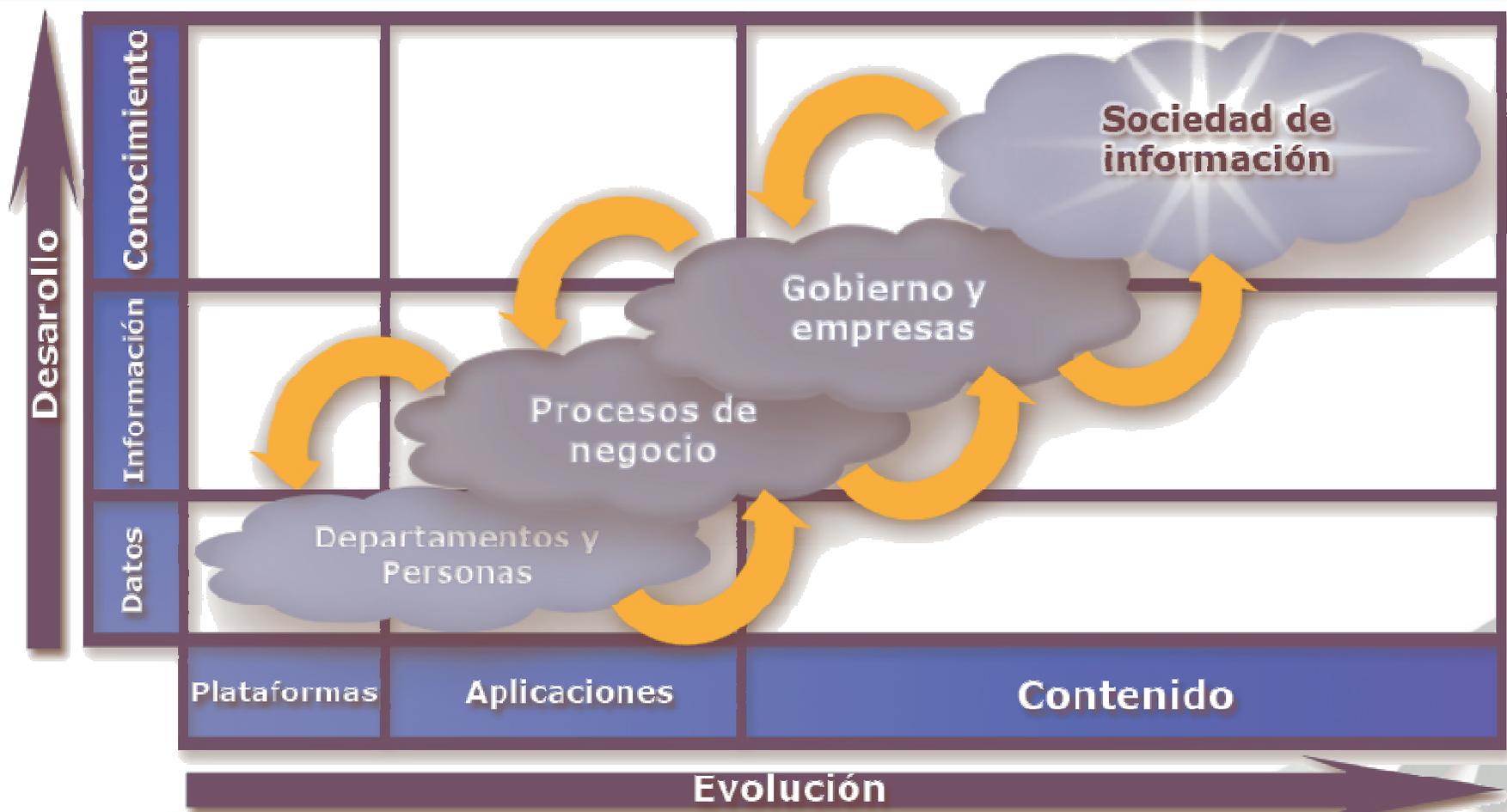
Fuente: EnTIC: "Taller de arquitectura para organizaciones de alto desempeño", febrero 2008, Select



Sesión IV: Integración de procesos e información

- Integración de redes productivas y sociales
- Encuesta: Integración de procesos e información
 - Resultados de encuestas nacionales





Fuente: EnTIC: "Taller de arquitectura para organizaciones de alto desempeño", febrero 2008, Select



- **Integración de procesos**
 - Datos estándar
 - Integridad datos
 - Fluidéz entre departamentos
 - Una sola cara al cliente
- **Estandarización procesos**
 - Única forma de hacer las cosas
 - Consistencia
 - Previsibilidad
 - Eficiencia

Fuente: Elaborado por Select de Ross, Weill y Robertson (2006)

EnTIC

decisiones inteligentes **TIC**

Encuesta sesión IV



select
en tus decisiones **TIC**

- Sistema integral
- Indicadores balanceados
- Permite evaluación continua
- Para todos niveles organización (cascadeado)

- Sistema integral
- Todas funciones: facturación, cobranza, nómina, tesorería, contabilidad, etc.
- Enlaza todo proceso: ventas, mercadotecnia, producción, etc.

- Sistema integral
- Enlaza procesos de producción
- Información en tiempo real:
 - Demanda
 - Inventarios
 - Devoluciones
- Genera:
 - Ordenes de abasto
 - Ordenes de trabajo
 - Plan de producción

- Monitoreo: proveedores/transportistas
- Asegura el abasto
- Conexión en tiempo real
- A través de Internet o EDI
- Información
 - Ordenes de surtido
 - Abasto
 - Inventario
 - Producción

- Gestión de campañas
 - Planeación
 - Coordinación
 - Evaluación de efectividad
- Centros de atención a clientes
 - Centro de contacto integrado en línea
 - Seguimiento de solicitudes/incidentes
 - Ordenes de servicio
 - Reportes
- Predicción del comportamiento
 - Almacén de transacciones (compras, precios, etc.)
 - Cliente específico (clave única)
 - Herramientas de análisis del comportamiento
 - Rentabilidad y lealtad del cliente

- Sistema automatizado de ventas
 - Dispositivos móviles para vendedores
 - Acceso remoto a bases de datos y aplicaciones
 - Consultas sobre clientes, precios, inventarios, etc.
 - Ordenes en línea
- Sitio Web
 - Promoción
 - Enlaza a todos los sistemas (finanzas, administración, etc.)
 - Posibilita ventas y soporte en línea
 - Clientes y canales

- Sistemas para gestión de conocimiento
 - Colaboración
 - Compartir conocimientos
 - Almacenaje de casos
 - Actualización continua
- Mejora procedimientos y soluciones
- Documentación y difusión de mejores prácticas

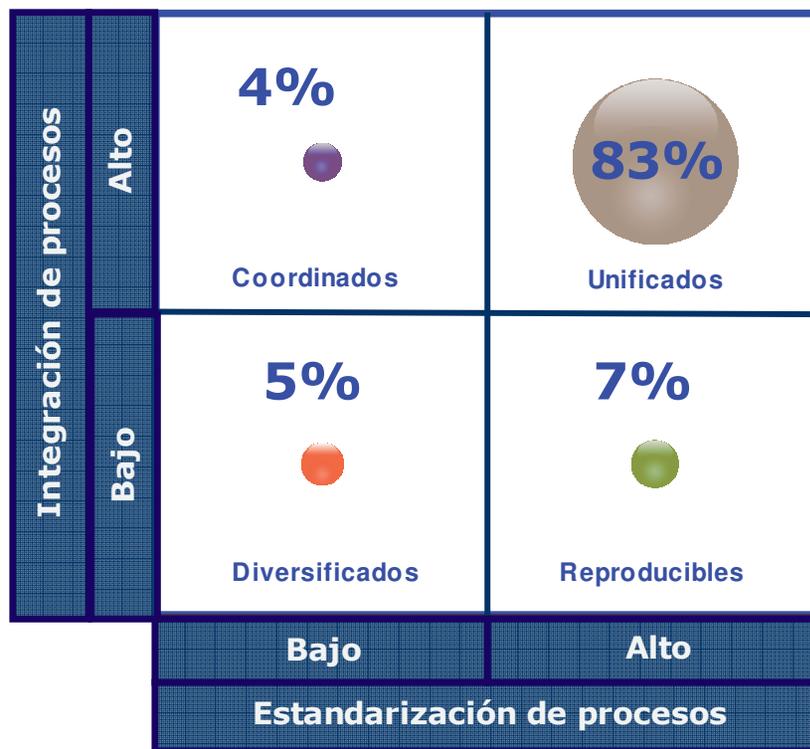
EnTIC

decisiones inteligentes TIC

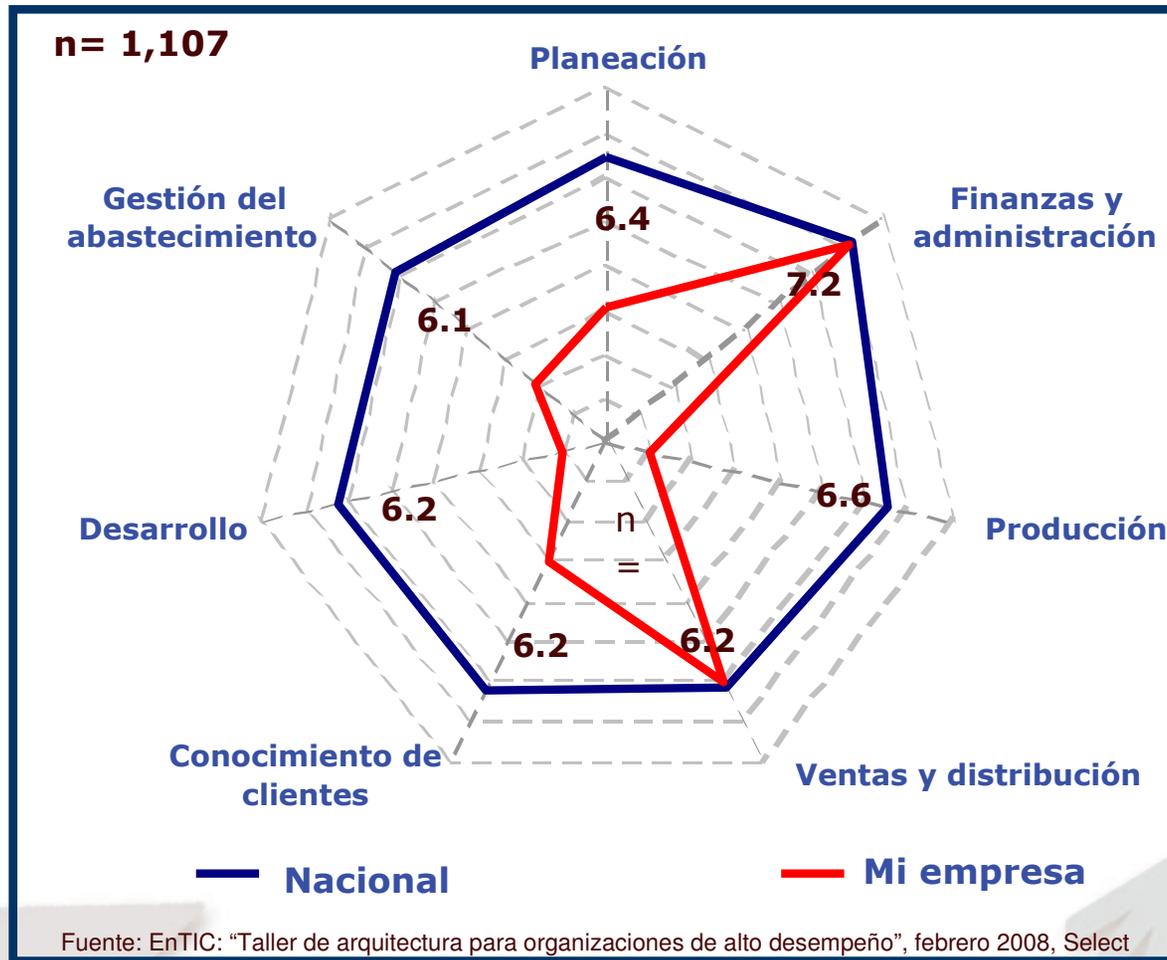
Resultados nacionales



select
en tus decisiones TIC



Fuente: EnTIC: "Talleres de adopción de mejores prácticas", febrero 2008, Select



Sesión V: Estrategia de TIC

- Arquitectura de organizaciones de alto desempeño
 - Encuesta: Arquitectura de negocios y TIC
 - Resultados de encuestas nacionales



Habilitar innovación y generar ahorros en las operaciones



PRESUPUESTO TIC → 70% GASTO + 30% INVERSIÓN → ALTO IMPACTO

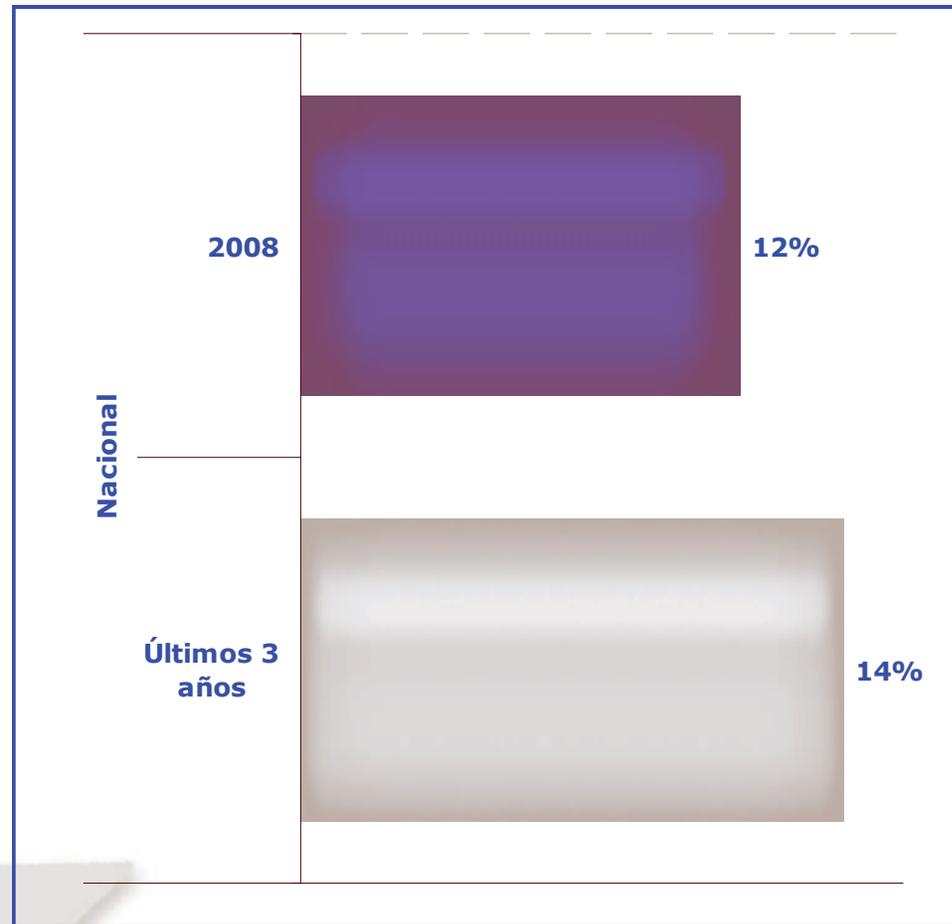
EnTIC

decisiones inteligentes **TIC**

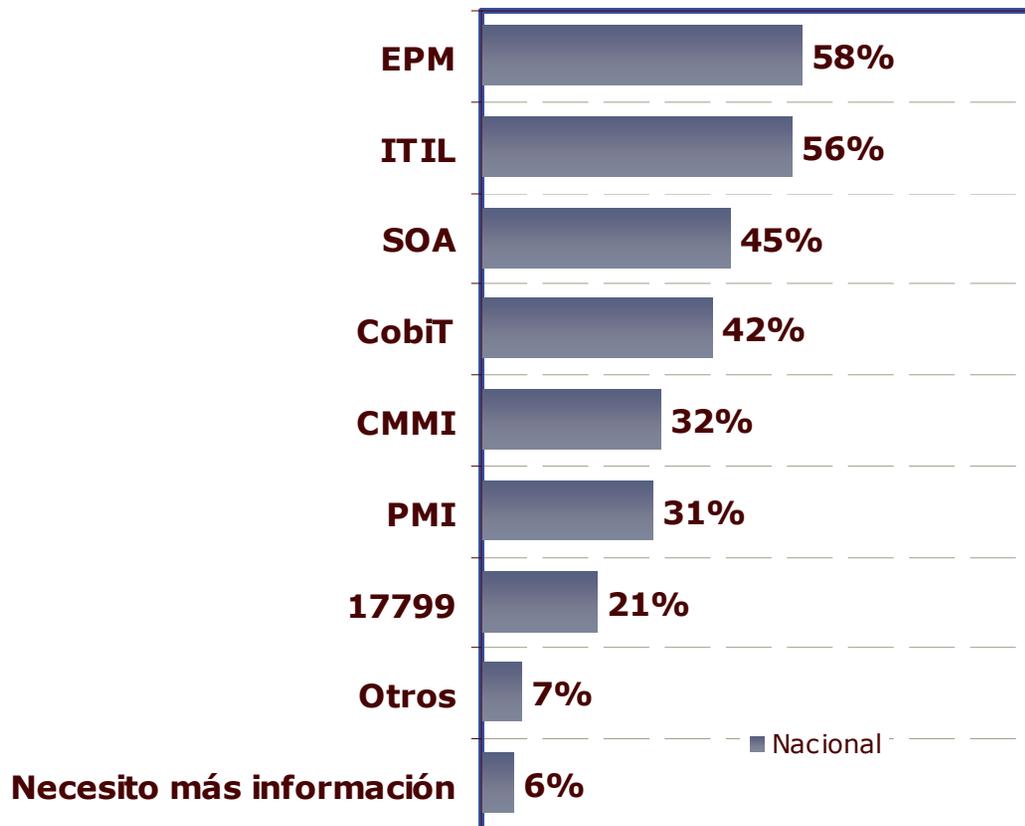
Encuesta sesión V



select
en tus decisiones **TIC**



Fuente: EnTIC: "Taller de arquitectura para organizaciones de alto desempeño", febrero 2008, Select



Fuente: EnTIC: " Taller de arquitectura para organizaciones de alto desempeño", febrero 2008, Select



Fuente: EnTIC: "Taller de arquitectura para organizaciones de alto desempeño", febrero 2008, Select

Herramientas TIC más importantes para integrar su información y procesos que sustentan la IAI



Fuente: EnTIC: "Taller de arquitectura para organizaciones de alto desempeño", febrero 2008, Select

EnTIC

decisiones inteligentes **TIC**

Arquitectura para organizaciones de alto desempeño

Moderador:

Ricardo Zermeno González

ricardo.zermeno@select.com.mx



select
en tus decisiones **TIC**

EnTIC

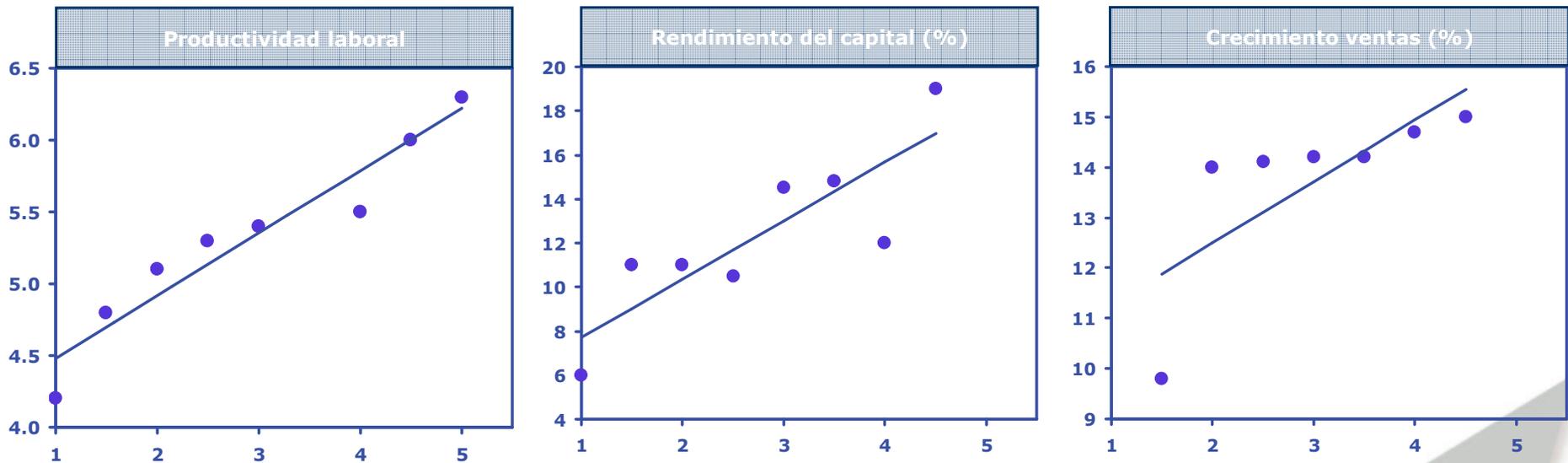
decisiones inteligentes **TIC**

Sesión VI: Resultados preliminares del taller



select
en tus decisiones **TIC**

“Cada punto de mejora en las prácticas gerenciales equivalen a un 25% mas mano de obra y 65% mas capital”



Calificación de la adopción de mejores prácticas organizacionales

*: Encuesta de LSE y Mckinsey a 4000 manufactureras medianas en Europa, EUA y Asia

Fuente: Select, Abril 2008

Hay diferencias entre países...

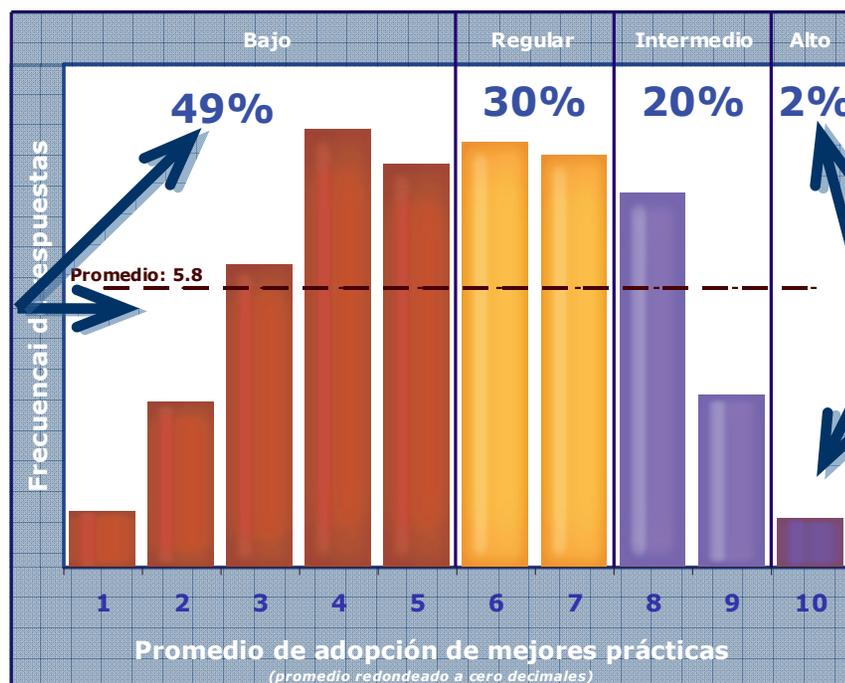
...pero son mayores dentro de ellos

Internacional*

EUA	6.56	1er. grupo
Suecia	6.32	
Japón	6.30	
Alemania	6.30	
Reino Unido	6.00	2do. grupo
Francia	5.96	
Italia	5.96	
Polonia	5.76	3er. grupo
Portugal	5.46	
Grecia	5.30	
China	5.24	
India	5.24	

El % de organizaciones con calificaciones bajas explica a países rezagados

México**



El % de organizaciones con calificaciones altas no es muy diferente entre los países

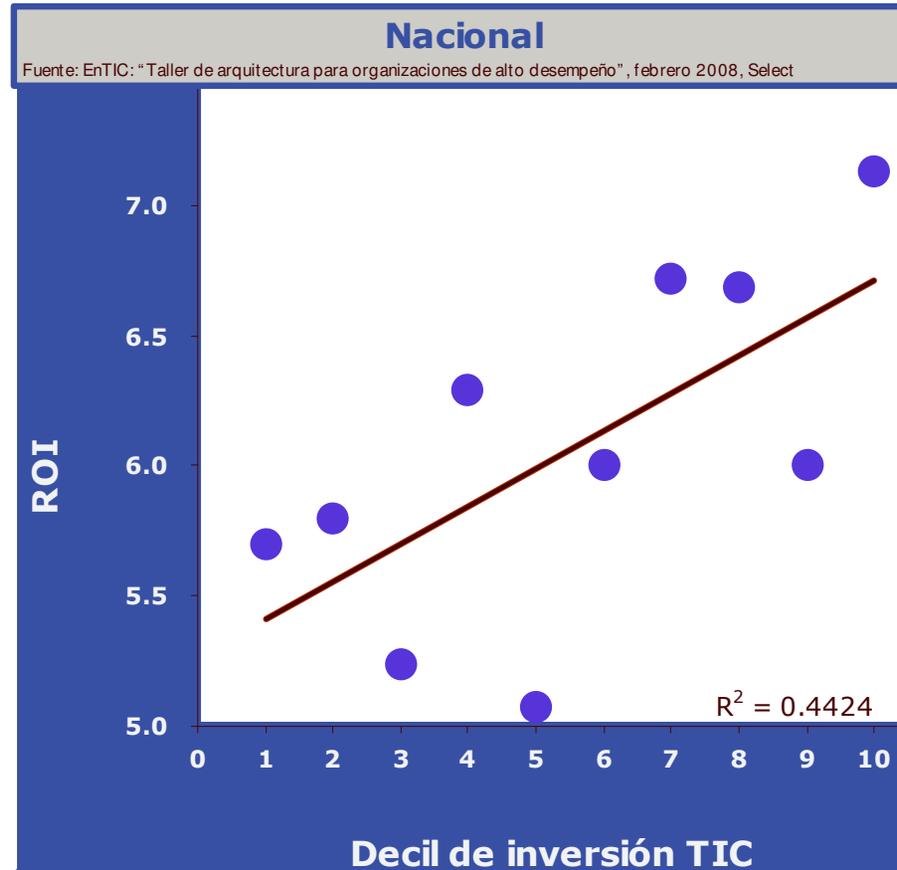
*: Datos ajustados a la escala de 1 a 10 por Select de la encuesta de LSE y McKinsey a 4,000 manufactureras medianas (con una mediana de 250 empleados)

** : Encuesta de Select con la colaboración de IMEF, Política Digital, Mundo Ejecutivo, AMITI, CANIETI y otras instituciones.

Fuente: EnTIC: "Taller de arquitectura para organizaciones de alto desempeño", febrero 2008, Select

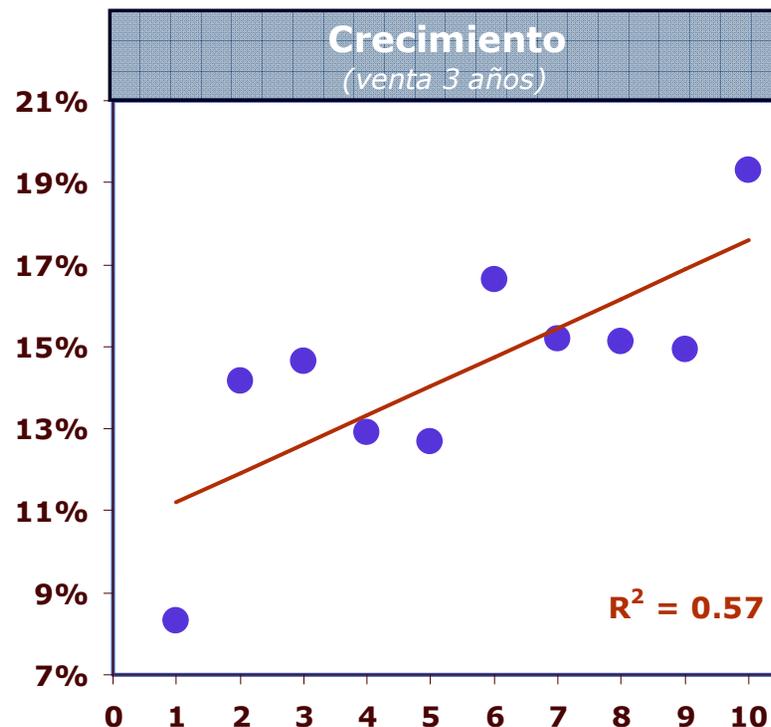
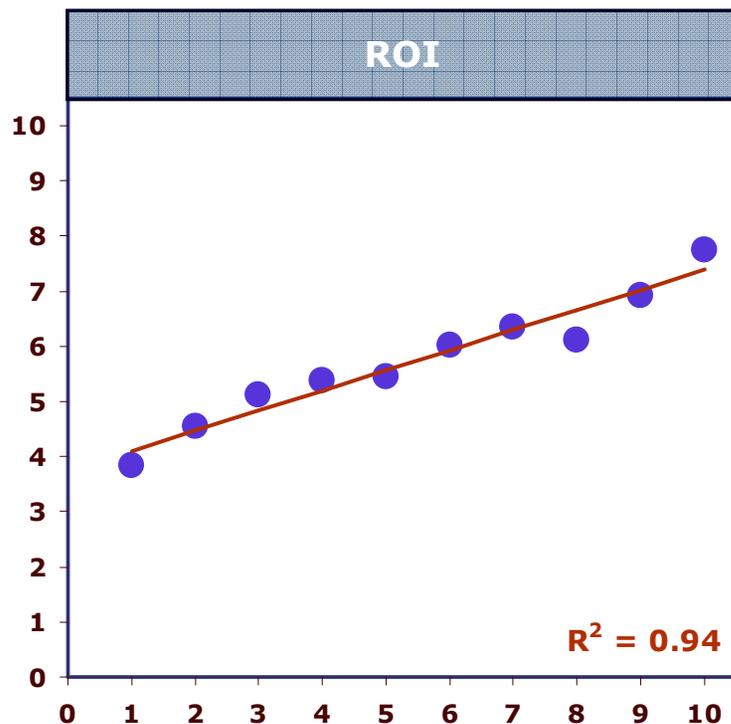
Fuente: Elaborado por Select de Bloom, Dorgan, Dowdy y Vaan Reenen (2007)

Todos los derechos reservados D.R. © Select Estrategia, S.C. 2008



Calificación de la inversión en TIC

Fuente: Select, Abril 2008

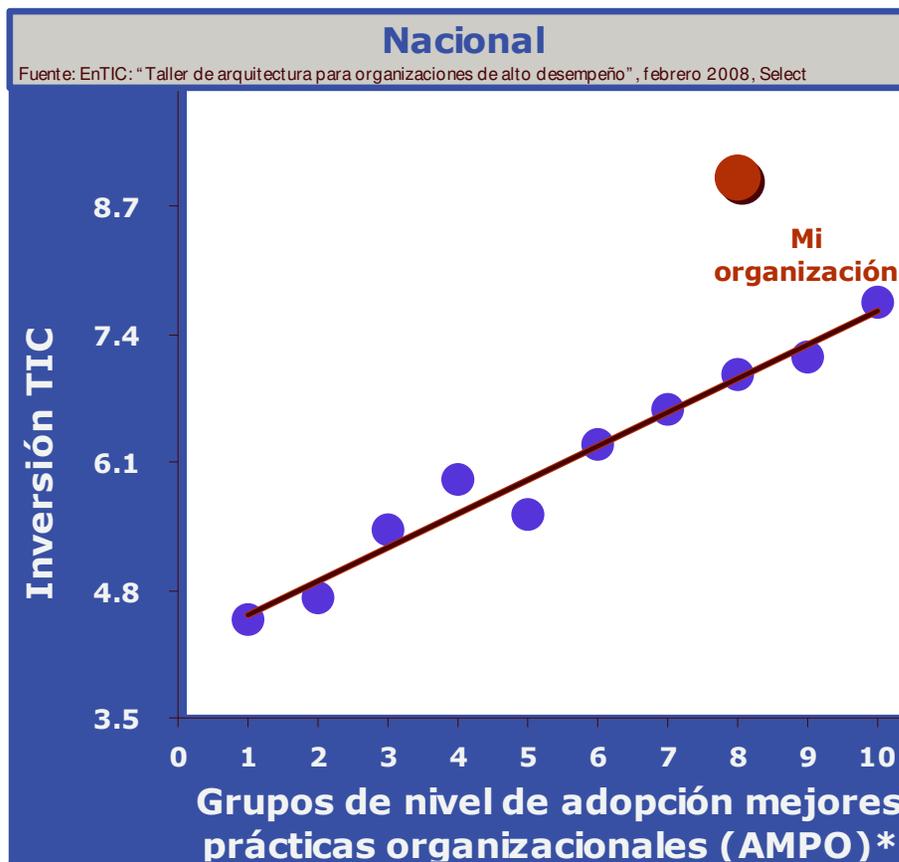


Decil de mejores prácticas organizacionales

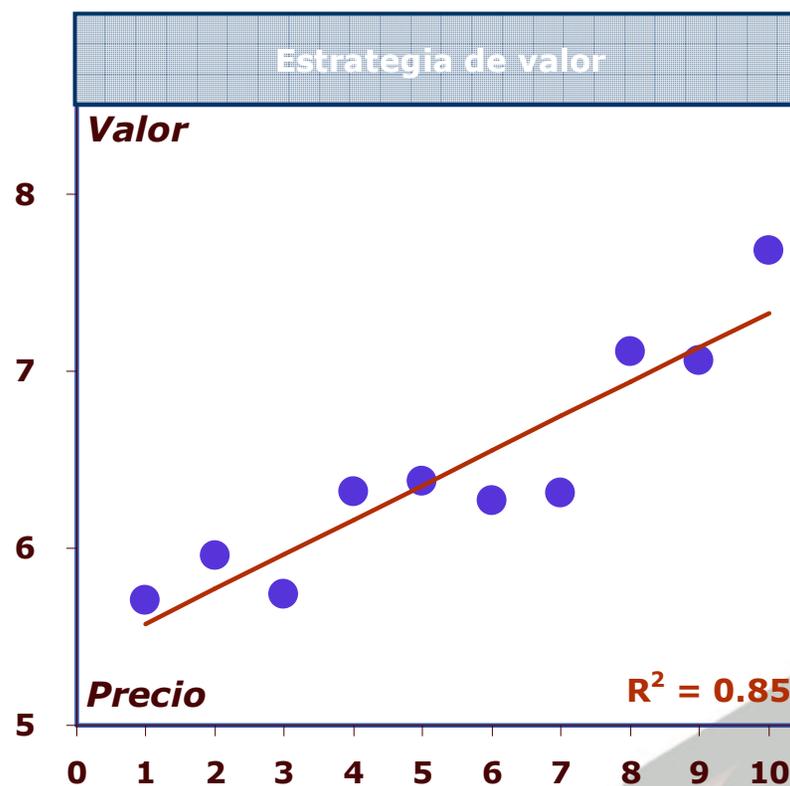
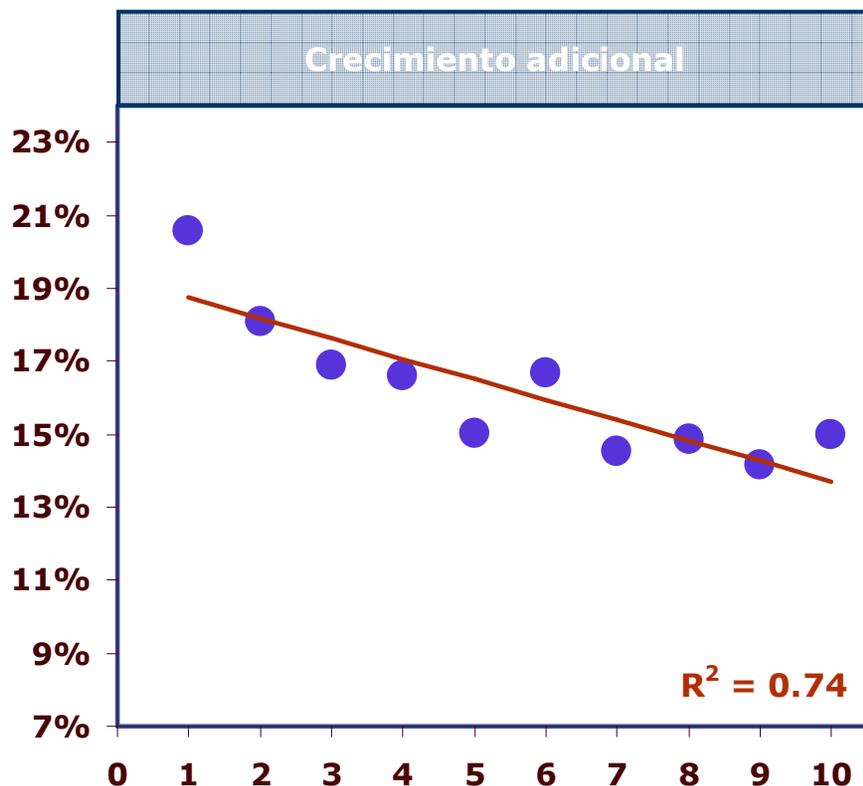
Cada punto de mejora en las prácticas organizacionales equivalen a .44 puntos más de ROI y .78% más de crecimiento

Fuente: Select, Abril 2008

¿Cómo evalúa el monto invertido en TIC, comparado con otras inversiones de su organización?

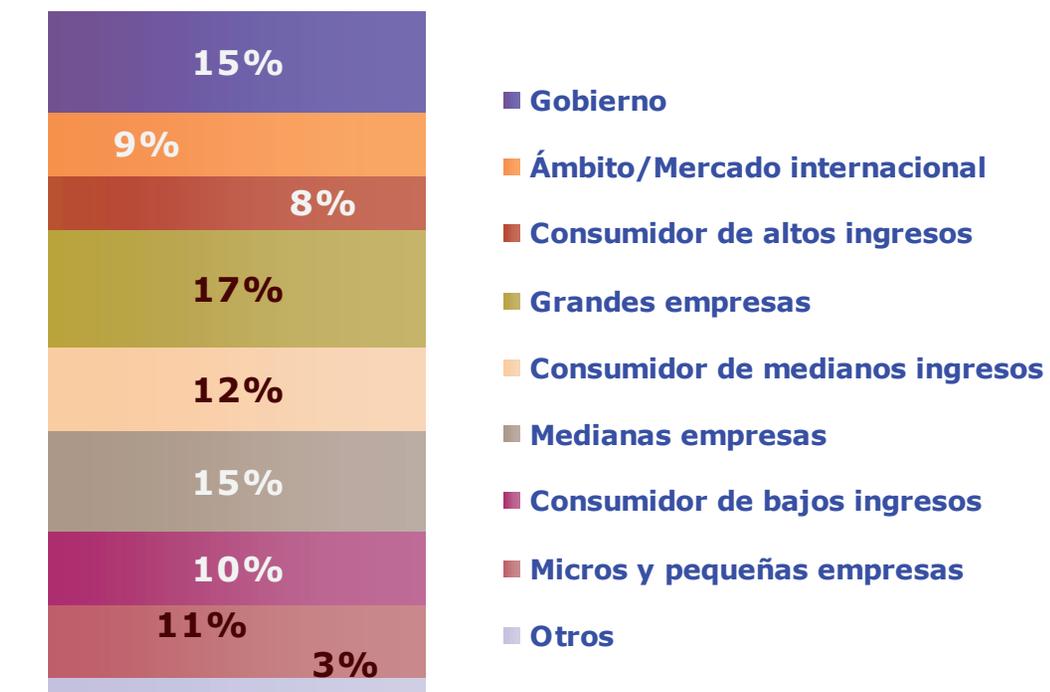


* AMPO: adopción promedio de las siete mejores prácticas organizacionales, evaluada en una escala de 1 a 10: innovación, gobernabilidad, monitoreo, colaboración, compensación, gestión del capital humano y capacidad TIC (ver definiciones atrás).

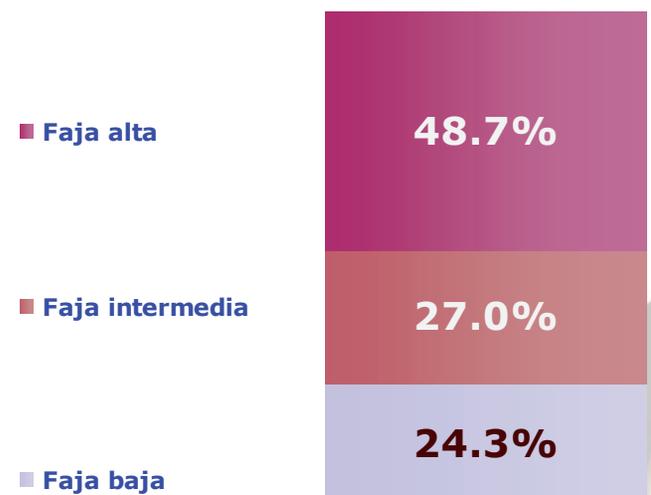


Calificación de la adopción de mejores prácticas organizacionales

Fuente: Select, Abril 2008

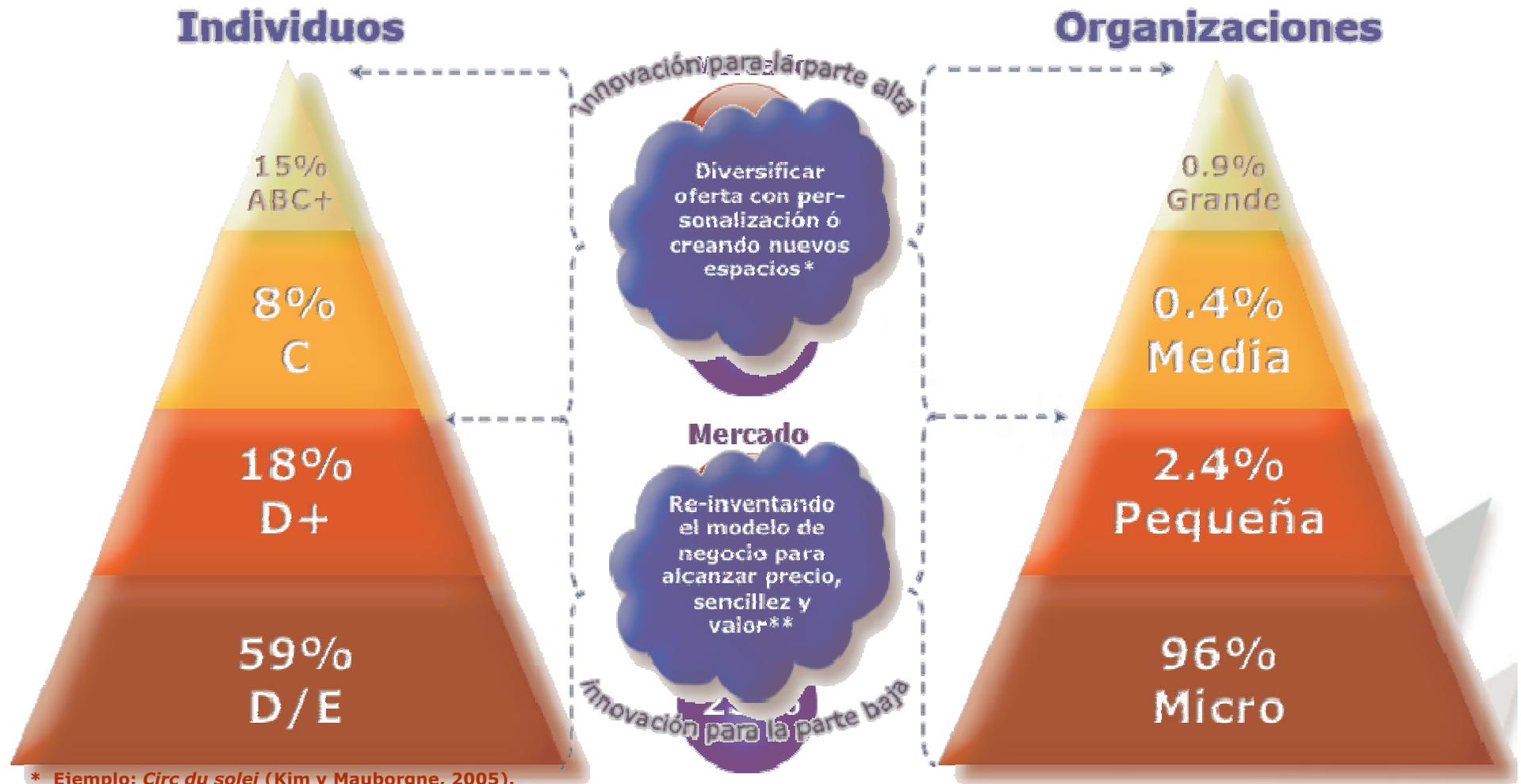


Nacional



Nacional

Fuente: EnTIC: "Taller de arquitectura para organizaciones de alto desempeño", mayo 2008, Select



* Ejemplo: *Circ du soleil* (Kim y Mauborgne, 2005).

** Ejemplo: 1) CEMEX en México con su plan "patrimonio hoy" ó "tandas para auto-construcción"; 2) Varias multinacionales en la India alcanzan mayor rentabilidad enfocándose en consumidores locales mediante reingeniería de producto y cadena de suministro y distribución, así como contratando a ejecutivos (CEO's) locales (McKinsey, 2005).

Todos los derechos reservados D.R. © Select Estrategia, S.C. 2008

EnTIC

decisiones inteligentes **TIC**

Arquitectura para organizaciones de alto desempeño

Moderador:

Ricardo Zermeno González

ricardo.zermeno@select.com.mx



select
en tus decisiones **TIC**

- Aprovechamiento de sistemas integrados de procesos sustantivos y de soporte para:
 - Administración y finanzas, que enlazan procesos de negocio a través de Internet y otras redes.
 - Planeación, monitoreo y control de producción en tiempo real, con datos del nivel de la demanda, insumos y productos y/o servicios que ofrece la organización.
 - Gestión de proveedores y optimización de la logística y el abasto.
 - Mercadotecnia, que permiten entender mejor al mercado, innovar bienes y servicios y optimizar el servicio al cliente o ciudadano.
 - Planeación, colaboración y toma de decisiones que habilitan la gobernabilidad corporativa.