





**Diest**<sup>®</sup>  
Consulting

# Innovación

Nuestra herramienta  
de generación de valor agregado  
para nuestros clientes



## “FORMANDO ORGANIZACIONES LEGENDARIAS”



### MODELO DE NEGOCIO Y GENERACIÓN DE VALOR

Desarrollamos proyectos de innovación y re-ingeniería de negocios para devolver o ampliar la rentabilidad de la empresa.



### NEGOCIOS FAMILIARES

Separe de manera eficiente y estratégica a la familia y socios del negocio para garantizar el futuro de ambos.



### FÓRMULA COMERCIAL Y ESTRATEGIAS DE VENTAS

Estructuración de la estrategia comercial, procesos, comisiones, indicadores, perfiles y políticas de venta. Desarrollo y capacitación de fuerza de ventas.



### DESARROLLO DE FRANQUICIAS

Cuente con nosotros si requiere crear la infraestructura necesaria para convertir su negocio en franquicia o si requiere asesoría para comprar una.



### MÉTODOS DE REMUNERACIÓN POR VALOR AGREGADO

Alineamos los intereses económicos de la empresa con los del personal mediante técnicas que permiten un proceso ganar-ganar sin descapitalizar o afectar el rendimiento de la empresa.



### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Tal y como su nombre lo indica, lo ayudamos a planear para la acción. El modelo de planeación que empleamos esta diseñado para ejecutar de una forma única, simple y contundente las estrategias y tácticas que lo llevarán a lograr las metas propuestas por su organización.



### INSTITUCIONALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Institucionalice la empresa para que deje de depender de sus dueños y les permita a estos cumplir con su verdadera misión de hacerla crecer. Para ello creamos todos los procesos organizacionales requeridos, desde diseño y auditoría de procesos hasta sistemas de control de gestión.



### PLAN DE NEGOCIOS Y PROYECCIONES FINANCIERAS

Ya sea que comience un nuevo negocio o tenga uno maduro, el plan de negocio le permitirá evaluar bien los riesgos, la operatividad necesaria y la rentabilidad requerida entre otros aspectos importantes.



### FACTOR WOW: SERVICIO EXCEPCIONAL

Lo asesoramos para desarrollar la estrategia más difícil de copiar o clonar por la competencia: La estrategia de lealtad emocional. Para ello hemos desarrollado este modelo orientado a ayudar a las empresas a ver el Servicio al cliente como una estrategia y no como un departamento o actitud a desarrollar por el personal.



### BALANCED SCORECARD (BSC)

La técnica del BSC provee una metodología que promueve la alineación de distintos departamentos con la estrategia general de la empresa. Este Modelo ofrece una manera para que esta amplíe sus perspectivas en sus decisiones estratégicas y su impacto en las finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje. El análisis toma en cuenta mediciones financieras y no financieras, mejoras internas, resultados pasados y requerimientos actuales para fortalecer el desempeño futuro.



### DIAGNÓSTICOS

Realizamos una gran variedad de diagnósticos: de mercado, de ambiente laboral, organizacionales, de valor agregado, de posición competitiva, mystery shopper, etc.

[info@diestconsulting.com](mailto:info@diestconsulting.com)  
[www.diestconsulting.com](http://www.diestconsulting.com)

# Warm up



# El Entorno Actual de Los Negocios

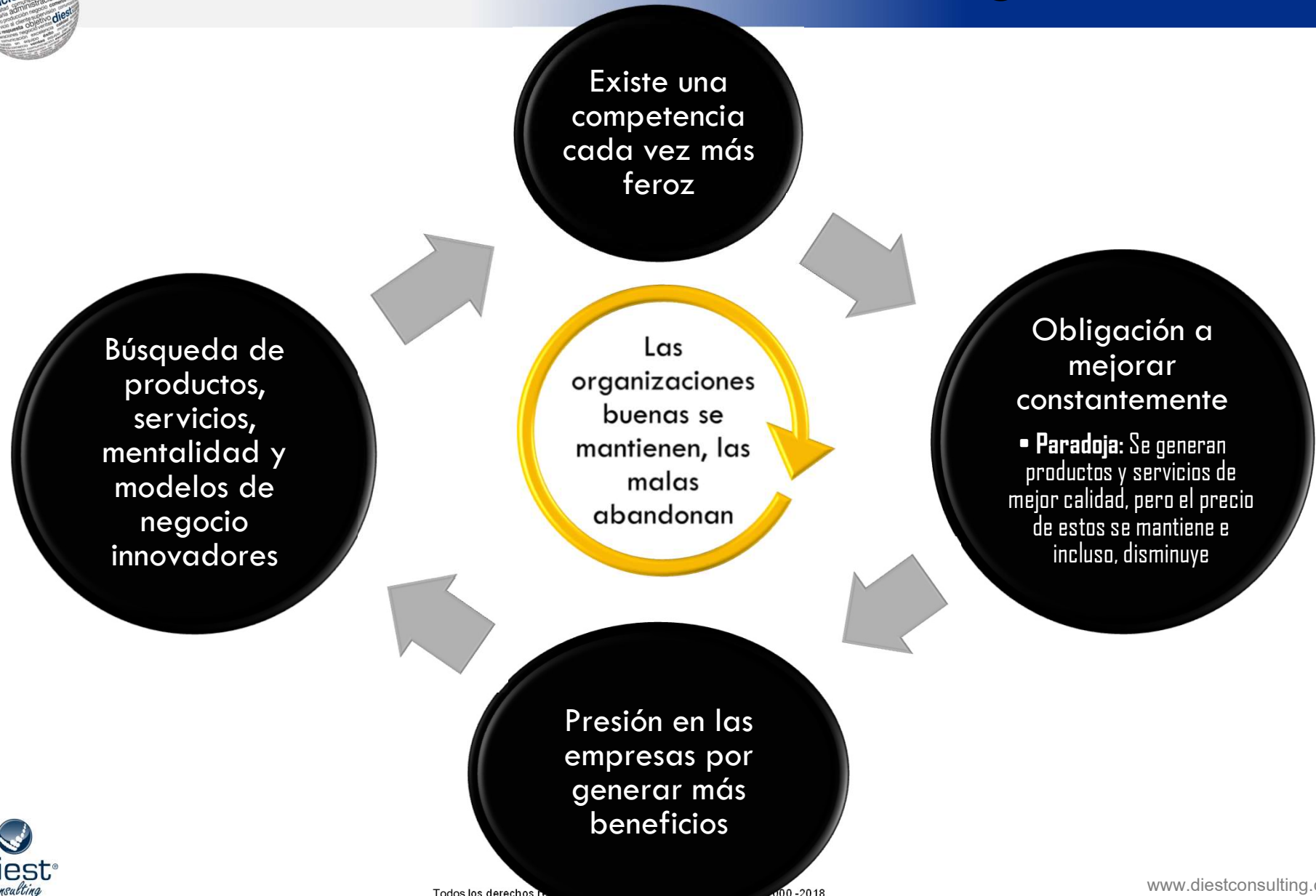


Lo grave es que estamos en el siglo XXI con organizaciones diseñadas en el siglo XIX para que funcionaran en el siglo XX.”

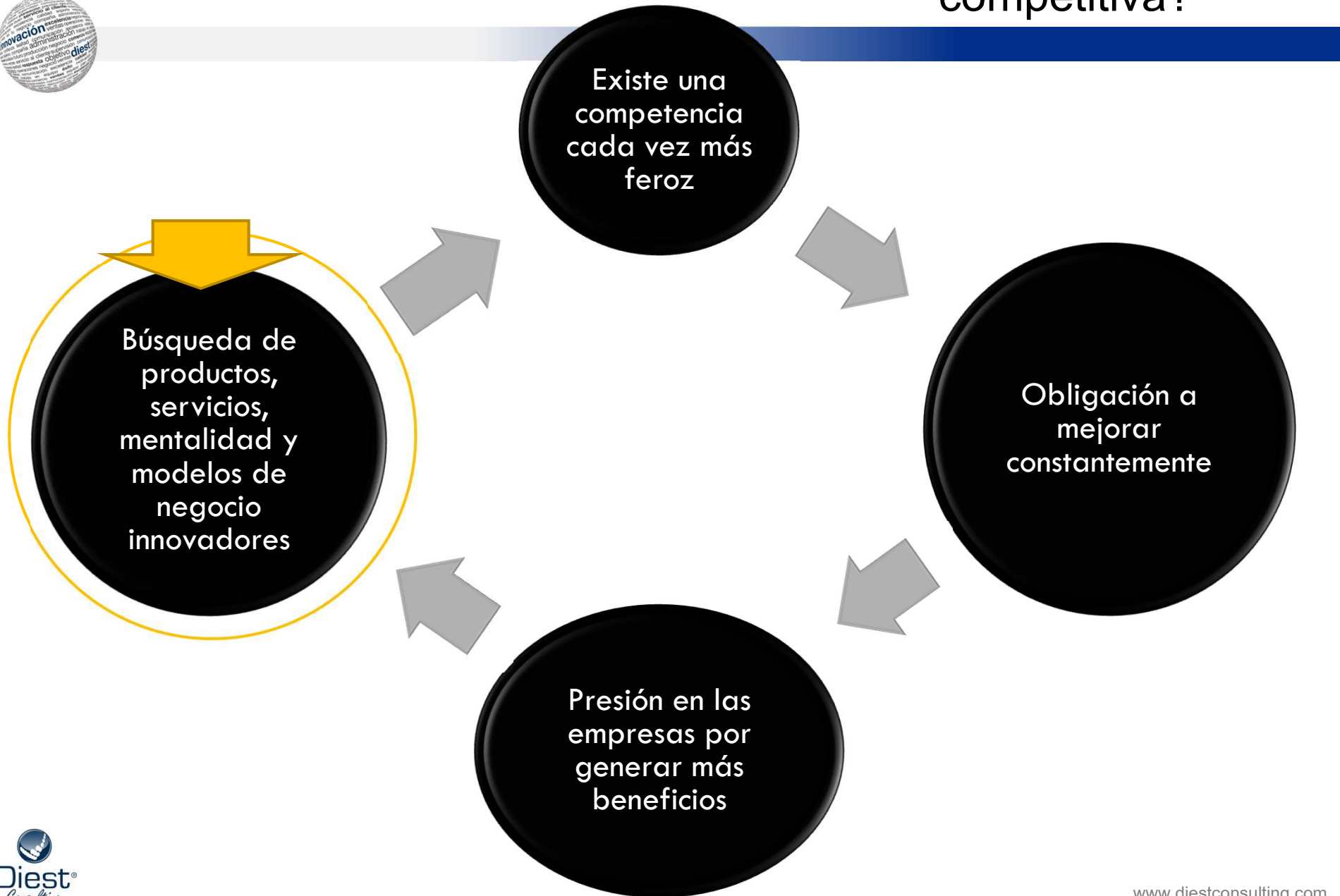
- Michael Hammer



# El Entorno Actual de Las Organizaciones



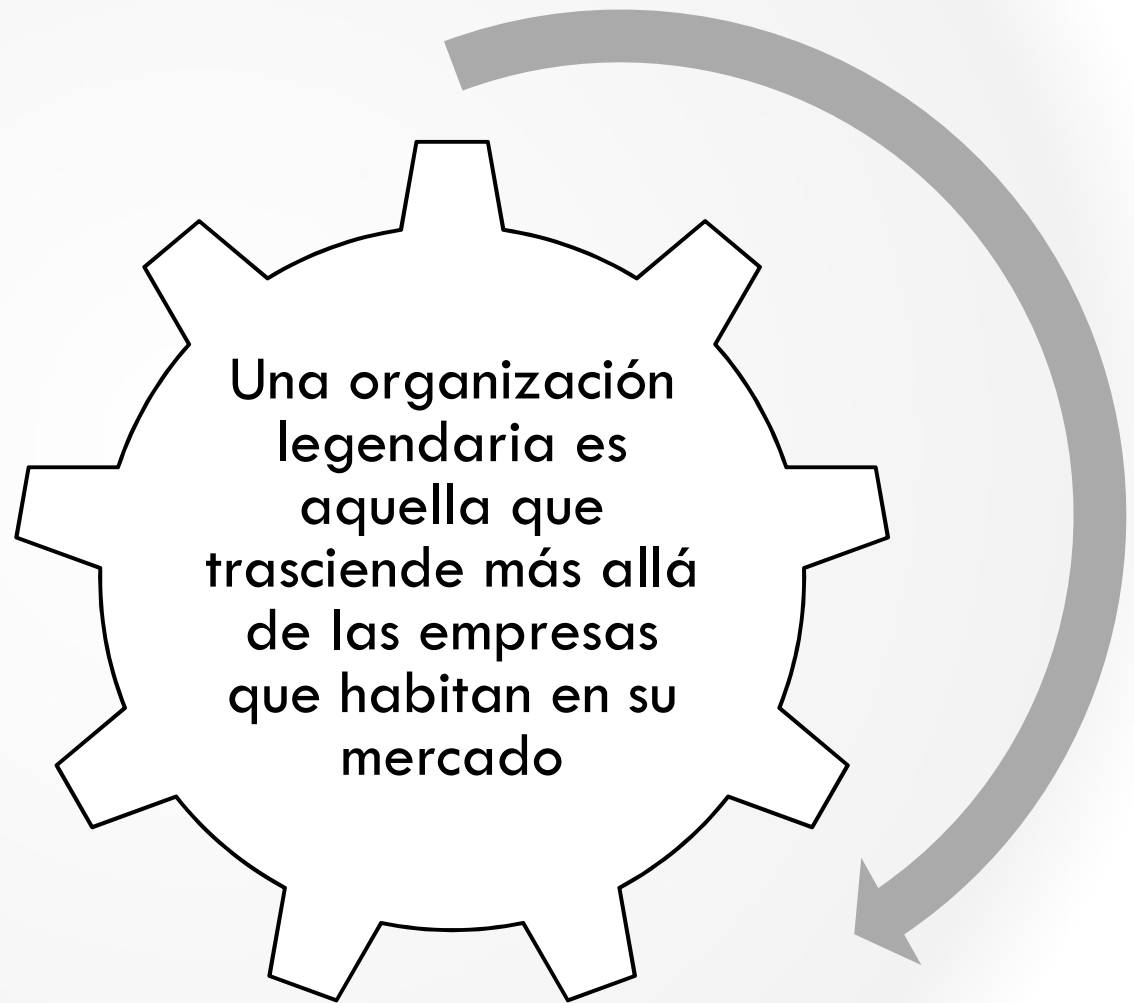
# ¿Dónde esta entonces la ventaja competitiva?



Un modelo de negocio  
que no contemple su  
**institucionalización** esta  
condenado al fracaso

# La organización legendaria

# ¿Qué es una Organización Legendaria?



# ¿Dónde se enfocan las Organizaciones Legendarias para Generar Valor?



Extraordinario  
nivel  
de servicio al  
cliente

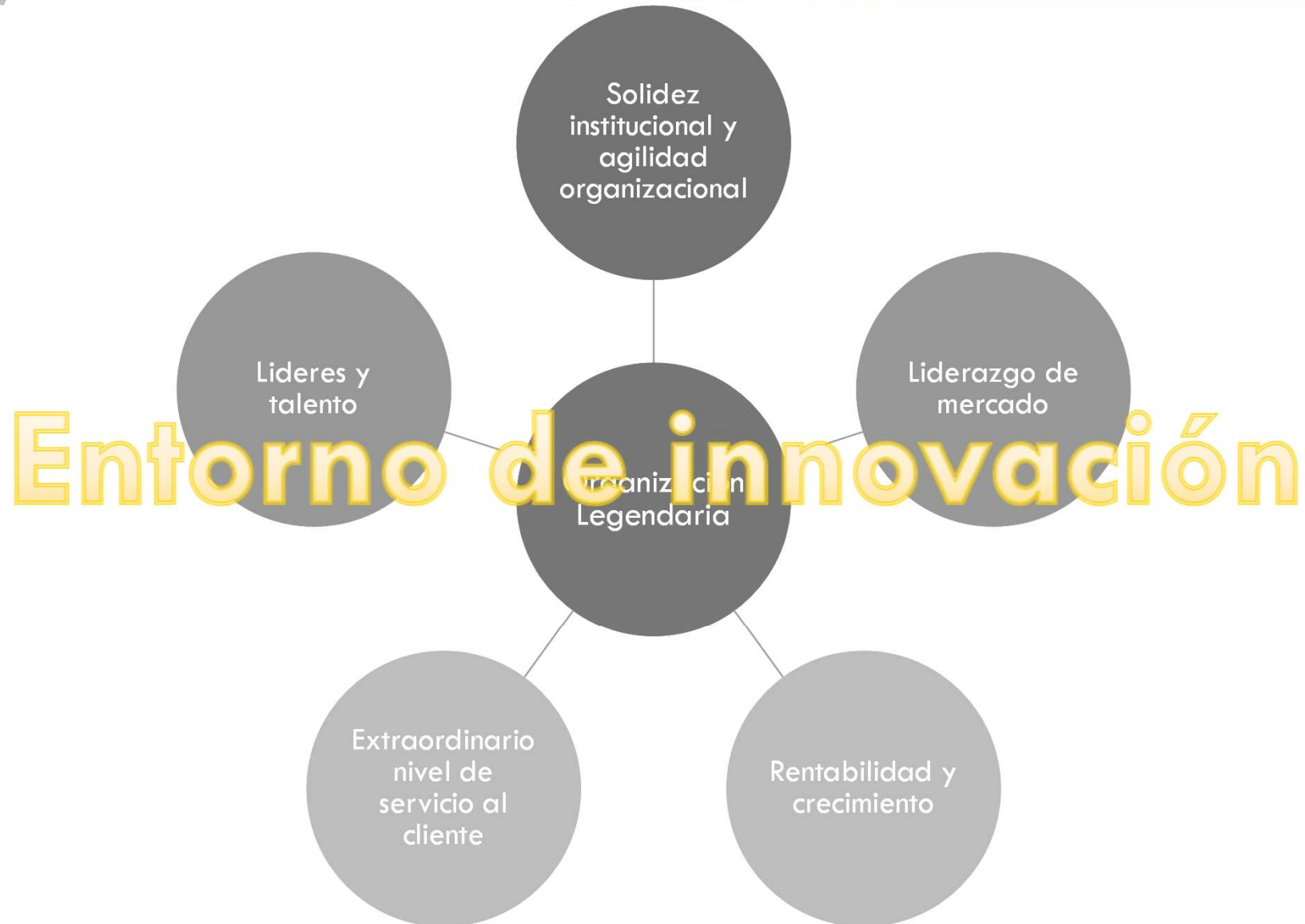
Solidez  
institucional y  
agilidad  
Organizacional

Lideres y Talento  
de  
alto desempeño

Liderazgo  
Del  
mercado

Rentabilidad  
Y crecimiento

# Las 5 Fuerzas De La Organización Legendaria



# ¿Qué características tiene una Organización Legendaria?



- Aplica cambios de mentalidad e innovación para generar valor.
- Es ejemplo a seguir por otras organizaciones.
- Las personas con talento aspiran a ser contratadas.
- La competencia le tiene miedo porque sus clientes las prefieren.
- Compiten en mercados en donde su capacidad competitiva es superior.
- Permanecen enfocadas y alineadas.
- Los dueños se dedican a crecer el negocio, no a operarlo o administrarlo.

# Obstáculos para conformar una Organización Legendaria



- ❑ Desequilibrio
- ❑ Desenfoque
- ❑ Desalineación
- ❑ Visión operativa
- ❑ Debilidad competitiva / Bajo “blindaje” estratégico
- ❑ Complejidad operativa
- ❑ Burocracia
- ❑ Conocimiento empírico / apreciativo
- ❑ Indisciplina
- ❑ Carencia de talento / ‘cantera’
- ❑ Incapacidad para innovar
- ❑ Arrogancia
- ❑ Conformismo
- ❑ Baja institucionalización

# ¿Qué es institucionalizar?

# ¿Qué es institucionalizar?



“Crear una estrategia para enfocar, alinear y normalizar el conjunto de actividades de una organización de tal manera que esta deje de depender de sus dueños, accionistas, asociados, etc. y sea la institución quien gobierne, administre, opere y gestione”

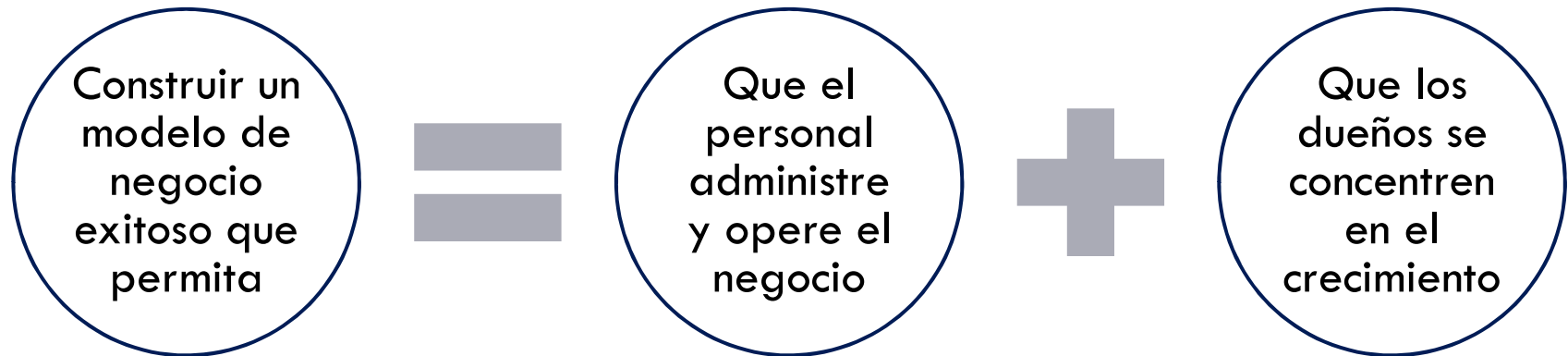
Hugo Becerra

# ¿Qué características tiene una institución?



- Los dueños no son auto-empleados.
- El destino de la organización es determinada por un conjunto de reglas definidas que dan objetividad a las decisiones tomadas.
- Crean sinergias y abrazan la diversidad de opiniones e ideas.
- Contiene órganos que separan las decisiones de negocio (dueños) de las decisiones de operación (directivos).

# El reto de la Institucionalización



# La Escalera del Desarrollo

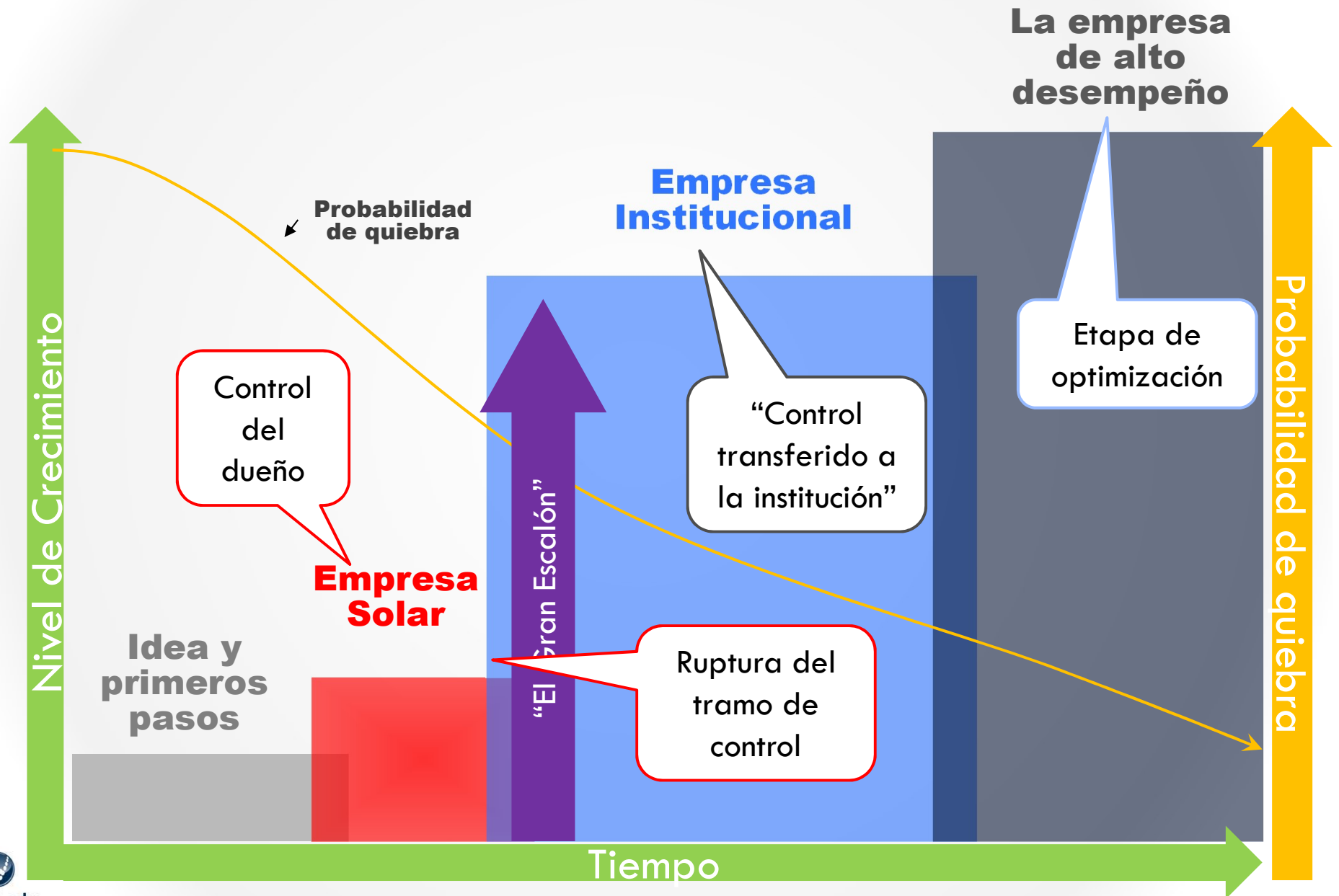
Institucionalización, el gran escalón

# La escalera del desarrollo



- Las empresas pasan por 3 fases:
  - ▣ **Fase 1: Empresa Solar**
    - La empresa solar se caracteriza por depender de pocas personas, en más de un 95% de sus dueños.
  - ▣ **Fase 2: Empresa Institucional**
    - Se caracteriza por estar organizada de tal manera que no depende de sus dueños. Para dar este 'gran salto' se requieren cambios profundos pero necesarios.
  - ▣ **Fase 3: Empresa de Alto Desempeño**
    - Se caracteriza porque el proceso de institucionalización está maduro y completo. Su principal objetivo es el crecimiento. Operar y administrar bien ha dejado de ser una preocupación diaria y frecuente.

# La escalera del desarrollo



# ¿Porque las empresas no suben “el gran escalón?”

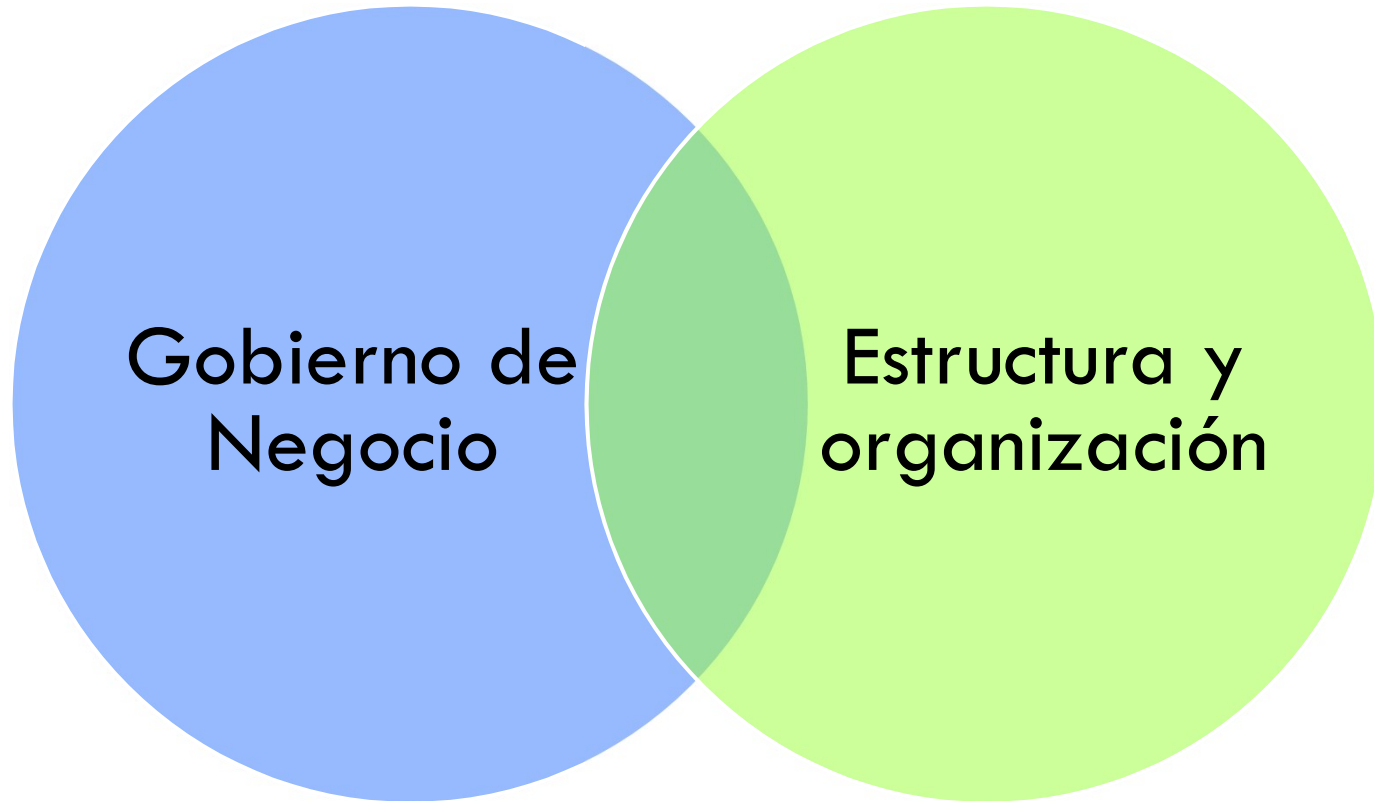


- Falta de estructuras bien definidas sobre las cuales se construya la institución.
- La visión es operativa pero no estratégica.
- Problemas familiares o entre socios que interfieren con la empresa.
- Falta de alineación del personal con los objetivos estratégicos.
- Falta de compromiso y problemas de liderazgo de los mandos altos y medios.

# Estrategia para Institucionalizar



- La estrategia para institucionalizar tiene dos componentes esenciales:



# Estrategia para Institucionalizar



## Gobierno de Negocio

# Gobierno de negocio



- Solo entre el **20%** y **30%** de las empresas llegan a la 2ª generación. La mitad de eso a la 3ª.

# Gobierno de negocio



- Causas principales de la desaparición de empresas:
  - Problemas entre los dueños (familiares / socios) que interfieren con el negocio.
  - Falta de una visión común respetada por todos los dueños.
  - Falta de comprensión de que la sociedad o familia es una cosa y el negocio es otra.
  - Falta de Institucionalización, es decir, que la empresa dependa demasiado de sus dueños.
  - Falta de claridad en los distintos roles que los dueños deben jugar.
  - Síndrome del yo-yo

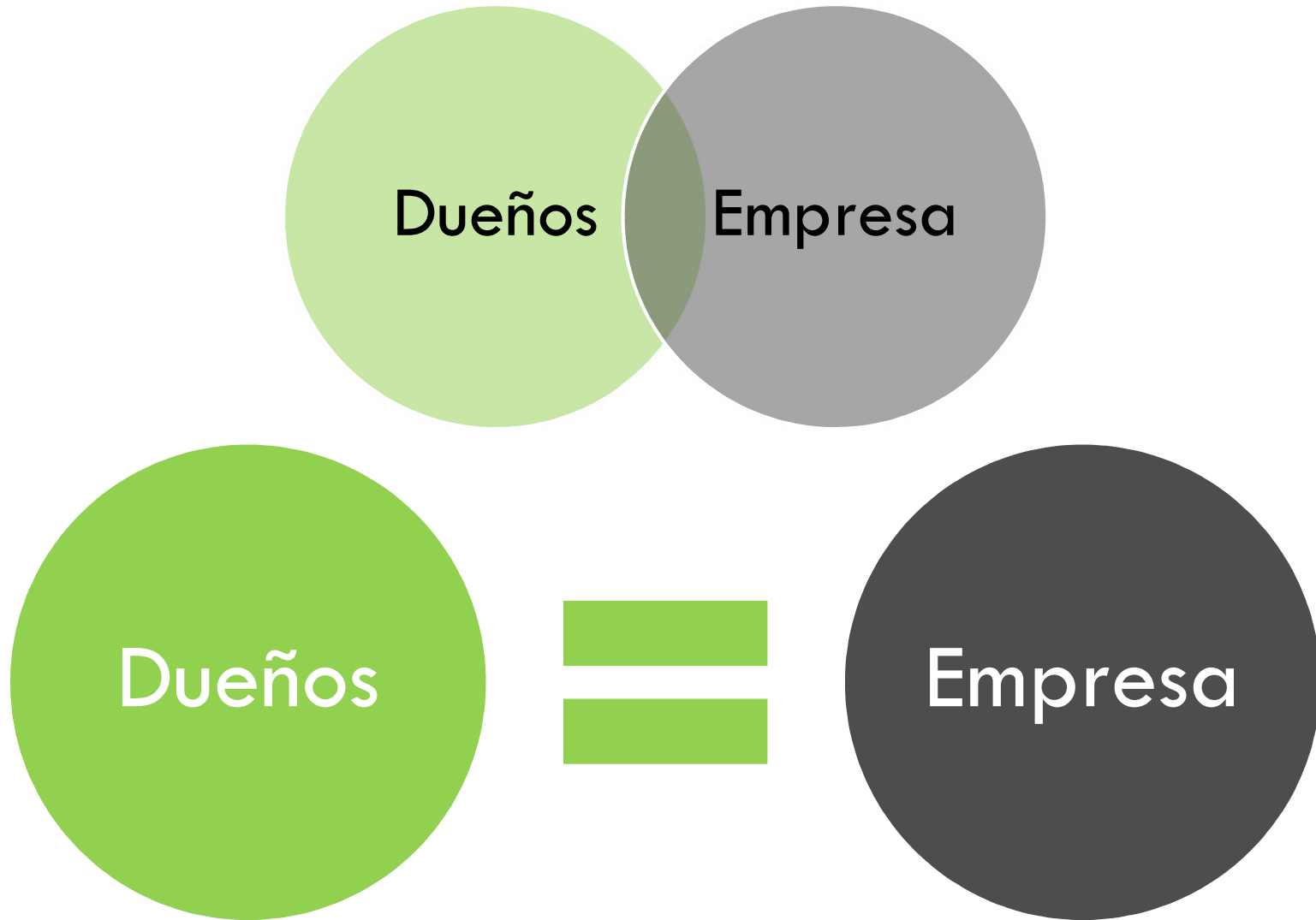
# Gobierno de negocio



- Su modelo de negocio debe contemplar una manera de gobernar que logre los siguientes objetivos:
  - Desarrollar las instituciones requeridas para separar a los dueños del negocio.
  - Desarrollar las herramientas de soporte para cada institución incluyendo su reglamentación.
  - Desarrollar los objetivos de valor de cada área dentro de la empresa.



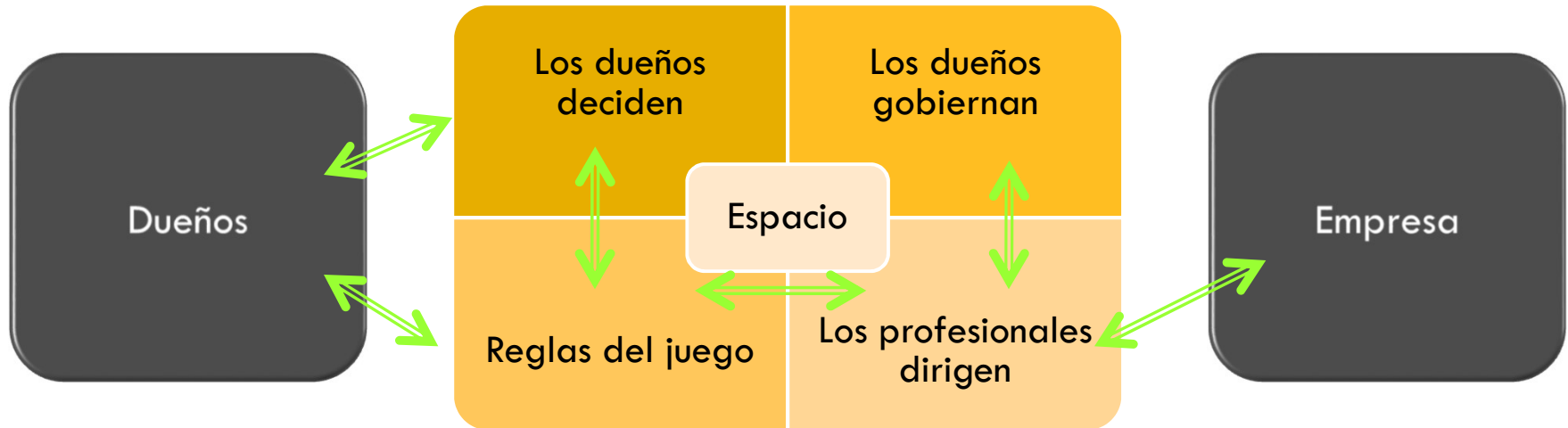
# La empresa tradicional, pero mal gobernada



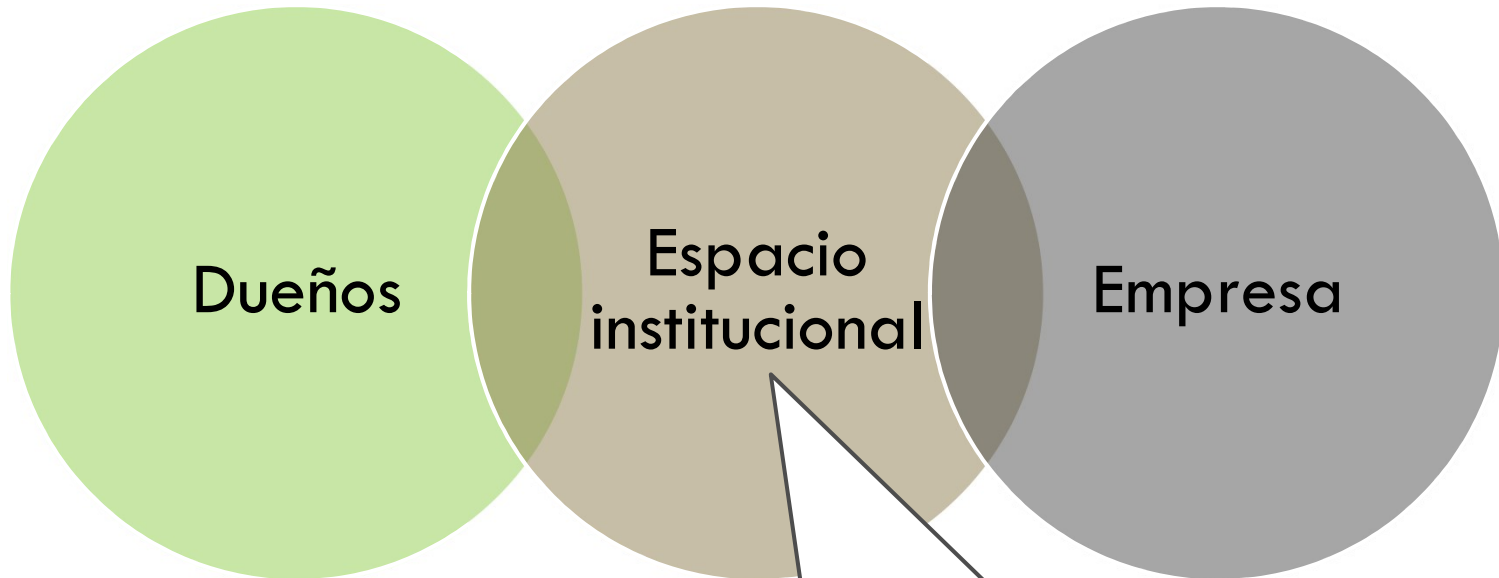
# La empresa bien gobernada



# Espacio institucional



# La empresa bien gobernada



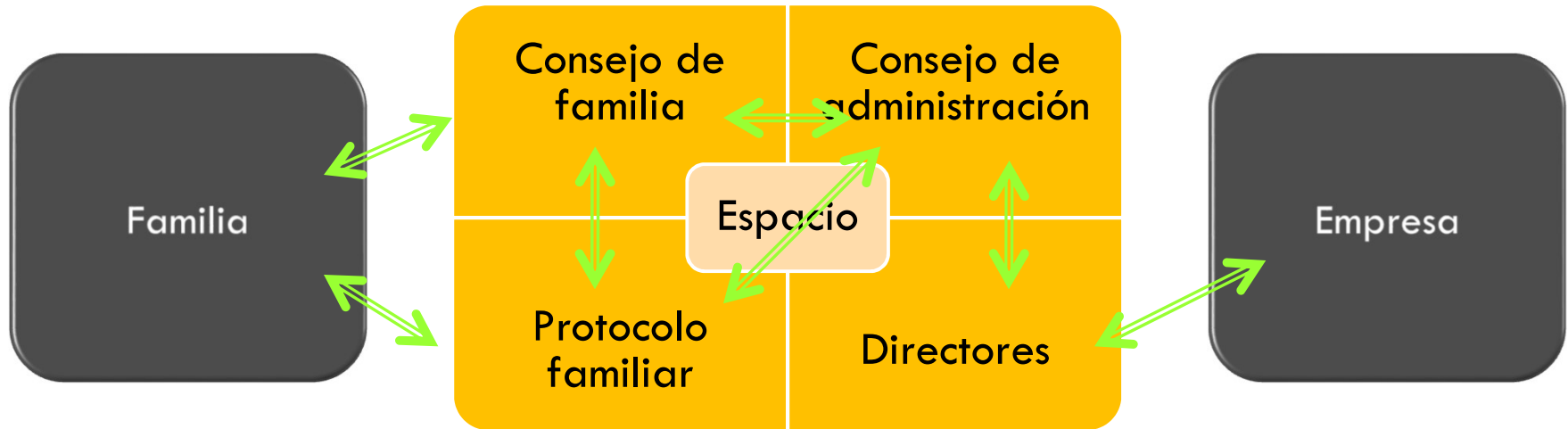
Manual de socios o de gobierno:  
**!pongámonos de acuerdo!**

# !Pongámonos de acuerdo!

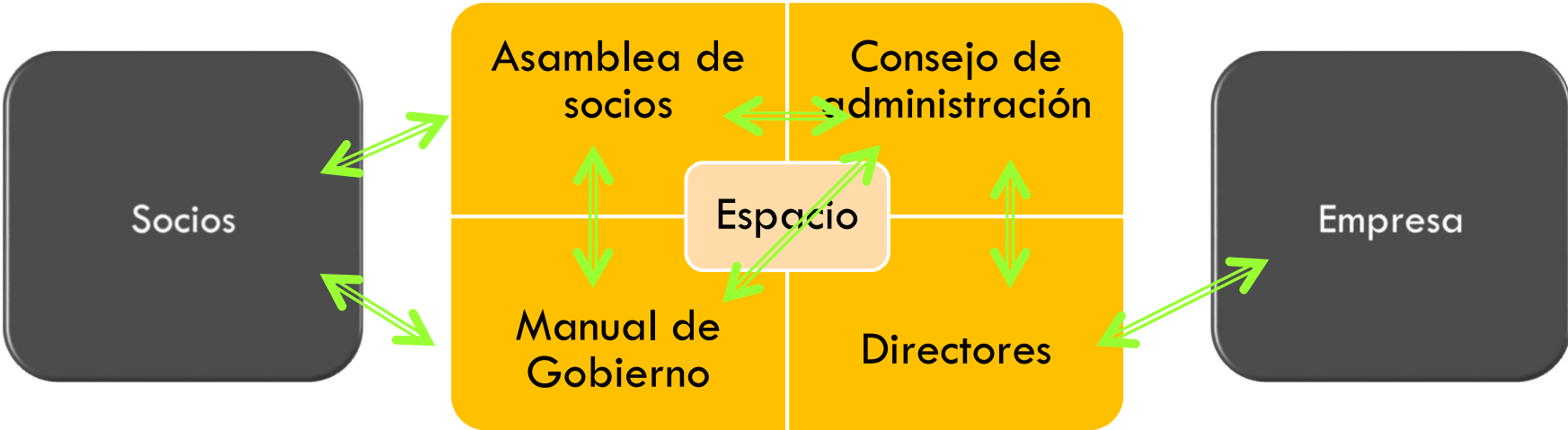


- ¿Quién y como se tomarán las decisiones?
- ¿Cómo se “exorciza la diablo” (se maneja el dinero?)
- ¿Cómo entran o salen socios?
- ¿Familiares?
- ¿Sucesión?
- ¿Testamentos?
- ¿Herencias?
- Etc.

# Instituciones dentro de la Estructura de la empresa familiar



# Instituciones dentro de la Estructura de la empresa corporativa



# Checklist para instalar Fórmula de Gobierno



## Estructura de gobierno

- Definición de estructura de gobierno:
  - ¿Asamblea de socios?
  - ¿Consejo de administración?
  - ¿Presidente del consejo?
  - ¿Director General?
  - ¿Consejeros accionistas?
  - ¿Consejeros independientes?
- Definición de los objetivos de las diferentes estructuras de gobierno:
  - Propósito de cada órgano.
  - Metas de cada órgano (macrometas)

## Reglas de operación

- Protocolo:
  - Reglas de operación de asamblea de socios.
  - Reglas de operación de consejo de administración.
  - Reglas de operación de consejo de administración:
- Presidente de consejo.
  - Director General.
  - Remuneración de consejeros.
  - Frecuencia y agenda de juntas.
  - Definición de comités y sus tareas.

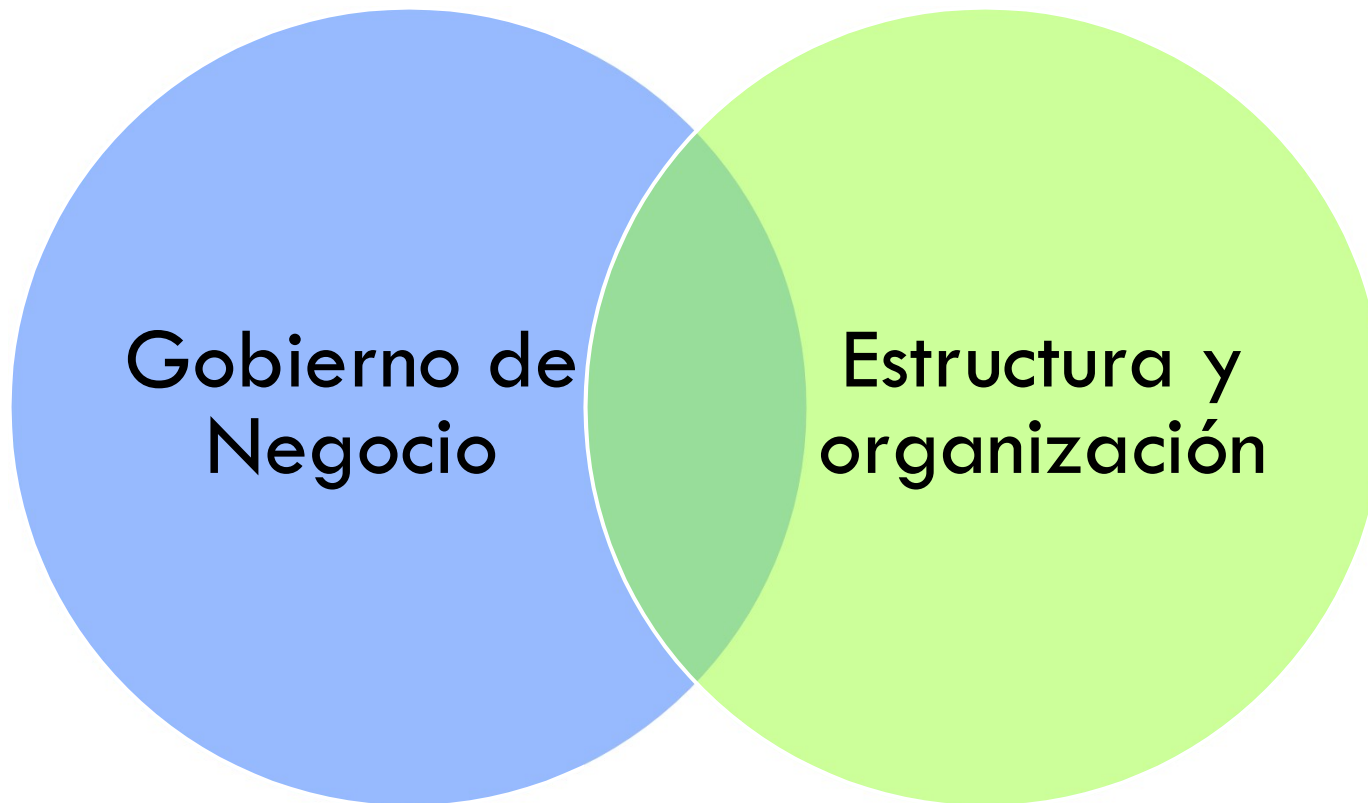
## Implementación

- Conformación de asamblea de socios.
- Conformación de consejo de administración.
- Estructura de sesiones de consejo.
- Reglas de comités.
- Control de información.
- Definición de perfiles de puestos claves.
- Selección de equipo directivo.
- Planeación estratégica

Relax



# Estrategia para Institucionalizar



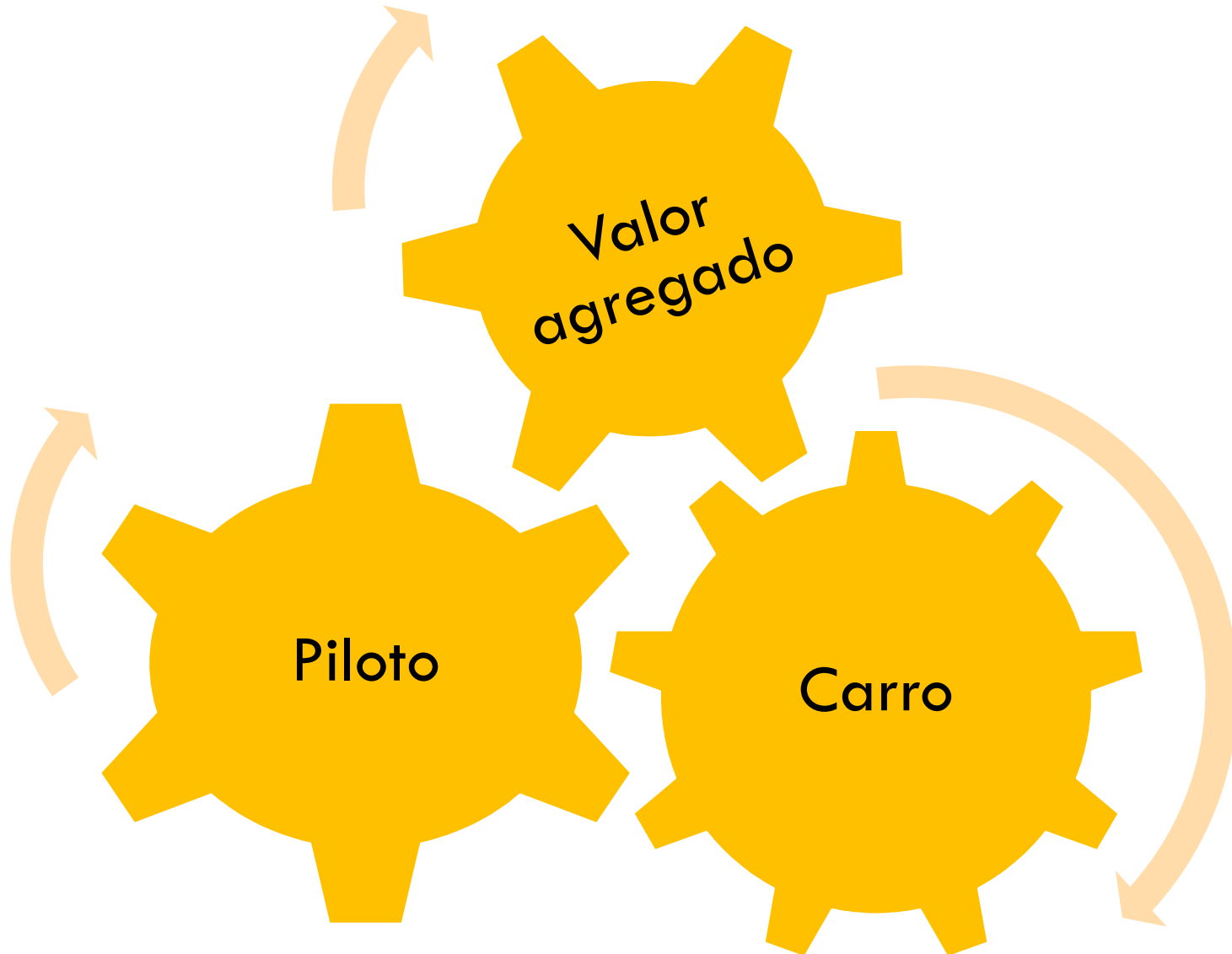
# Estrategia para Institucionalizar



## Estructura y organización

# Estructura: Carros y pilotos\*

# Carros y pilotos



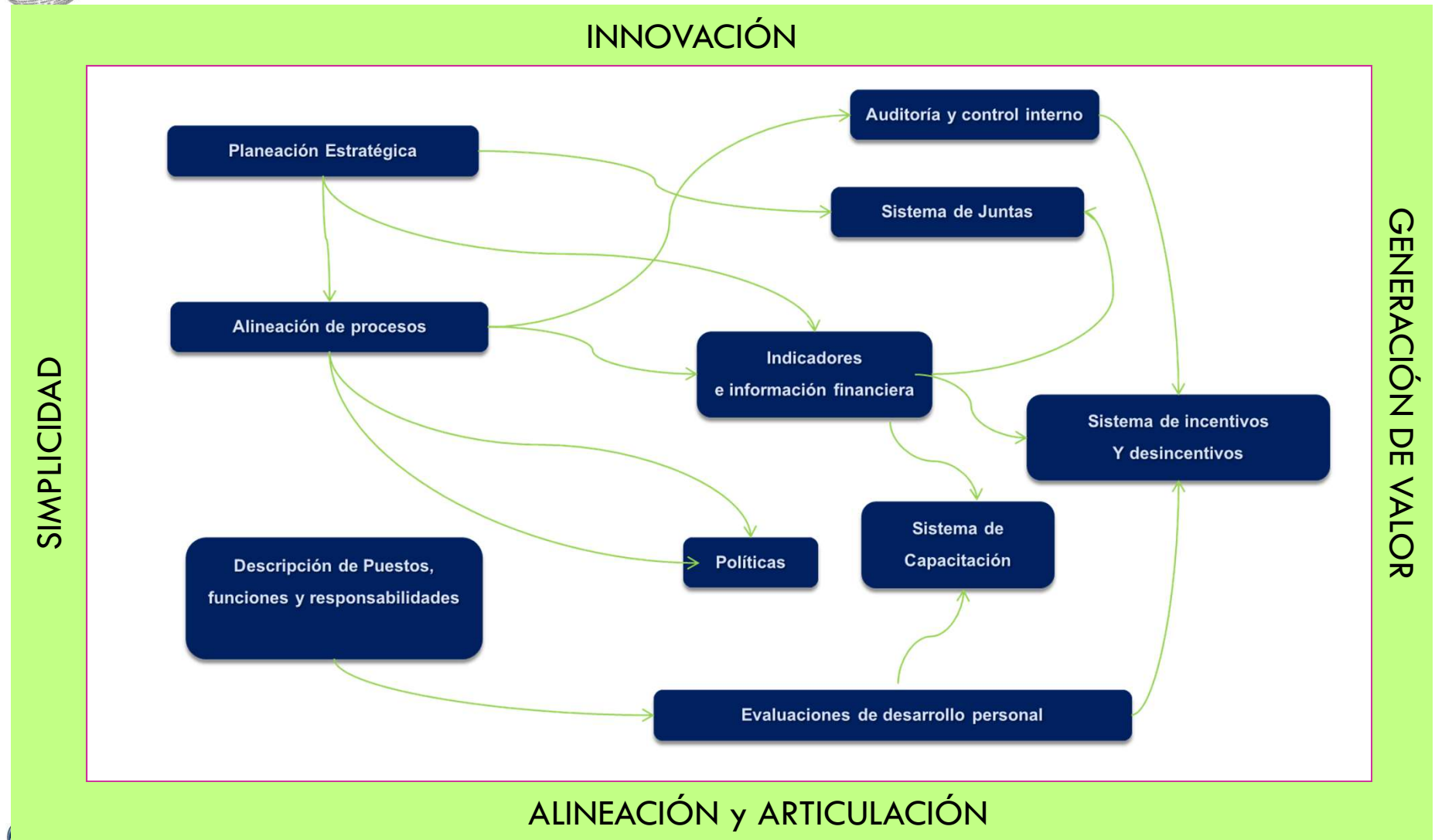
# Estructurar y organizar tiene estos aspectos estratégicos:



<b>Enfoque:</b>	Concentrarse en las ventajas competitivas de nuestro modelo de negocio. Asegurarse que todos comprenden los objetivos, metas y estrategias a desarrollar dentro del concepto de organización legendaria.
<b>Alineación:</b>	Alinear procesos y aspectos operacionales para que generen y capturen el valor esperado del modelo de negocio. Todos los departamentos deben estar articulados.
<b>Normalización:</b>	Establecer las 'reglas de juego', políticas, bonos y remuneraciones.
<b>Gestión y ejecución:</b>	Contar con el personal adecuado para ejercer su función dentro del modelo de negocio, que este este capacitado y evaluado. Asegurarse que las metas y objetivos sean entendidos.
<b>Rendición de cuentas:</b>	Establecer indicadores y demás actividades que informen sobre el desempeño, avances y retrocesos de las distintas áreas.
<b>Control:</b>	Establecer los mecanismos de control que permitan un adecuado control de las operaciones, prevención de fraudes y aseguramiento de gestión.



# DIAGRAMA DE INTERRELACIONES



# Alineación y enfoque

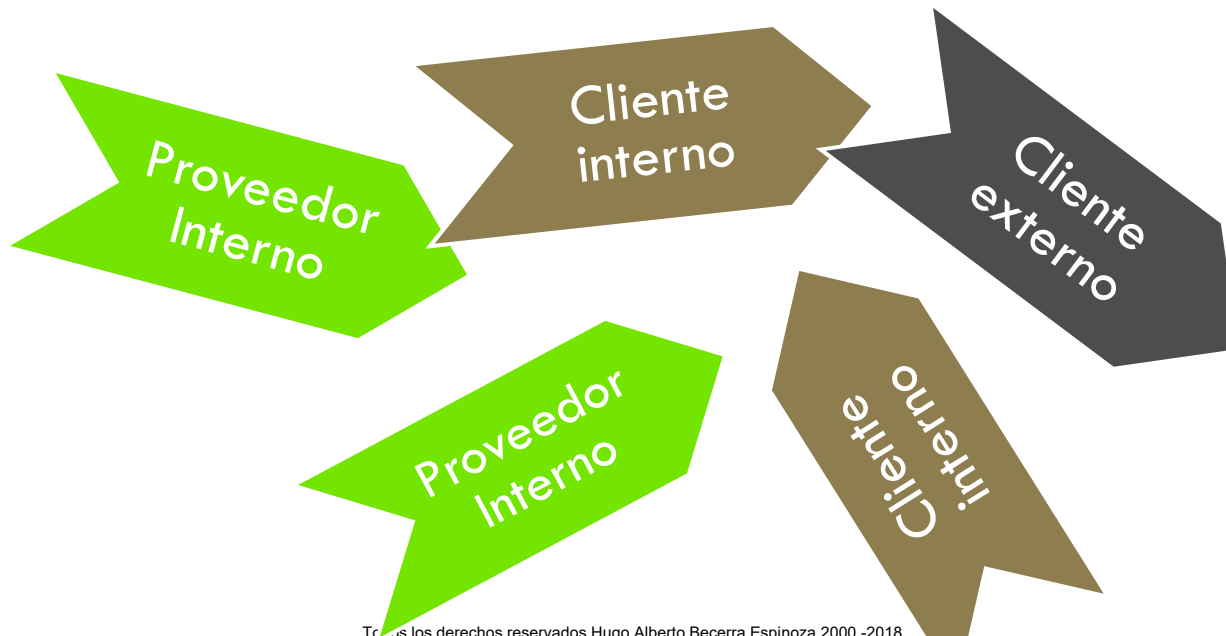



# Alineación de la cadena de valor

Lo que debería suceder:



Lo que realmente sucede:





Alinear la  
cadena de  
valor elimina  
ineficiencias

Enfocarse en  
las tareas de  
alto valor  
genera  
contundencia  
en los  
resultados

A veces  
hacemos las  
cosas  
extraordinaria  
mente bien en  
el lugar  
incorrecto

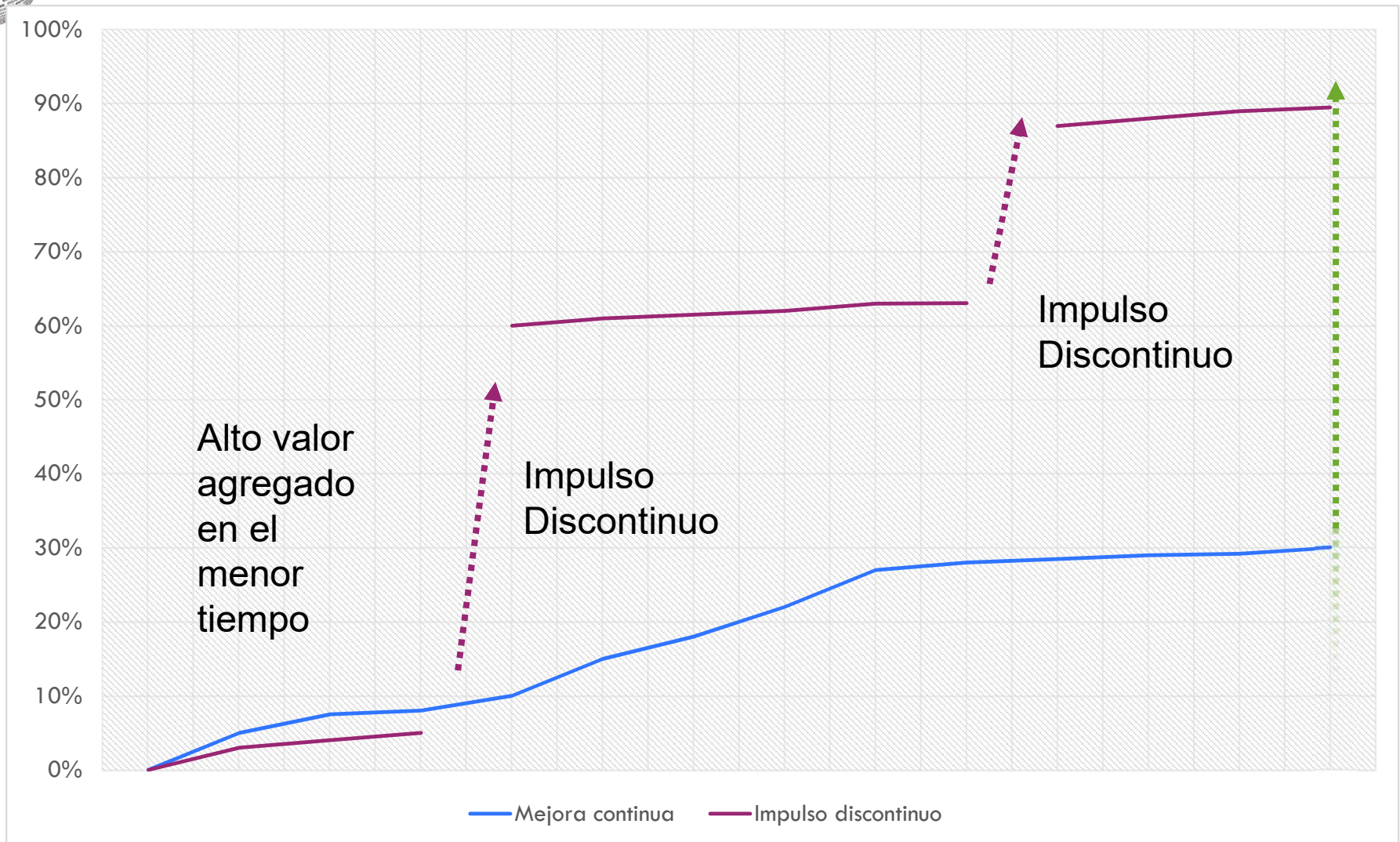
# Causas de desalineación



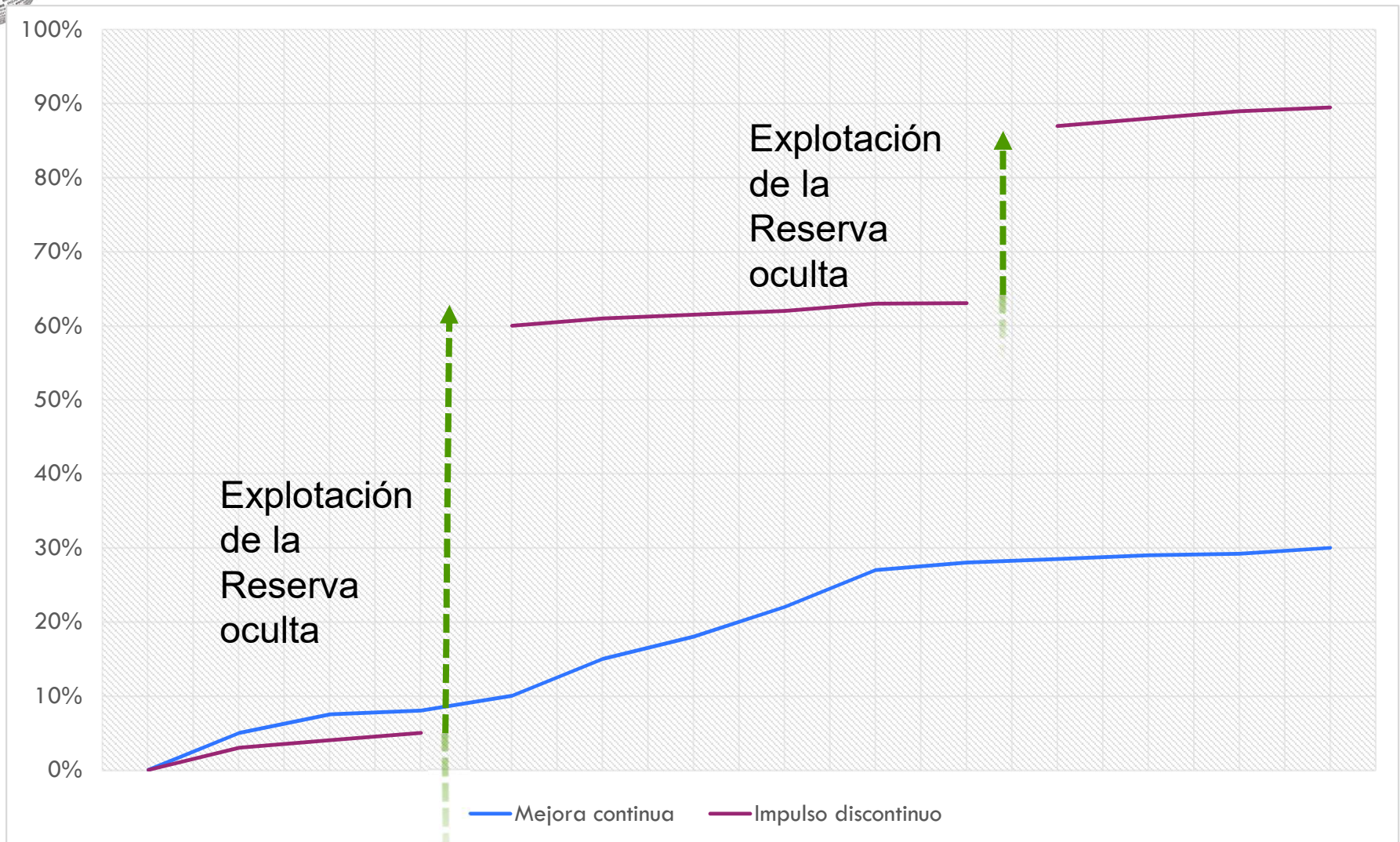
- ❑ **Conflicto de interés**
  - ❑ “Lo que te beneficia a ti me perjudica a mi.”
- ❑ **Cotos y búsqueda de poder**
  - ❑ Aplica la ley “del mas fuerte” (o del “mas chiple” o del “mas chantajista” o del “mas llorón”)
- ❑ **Celo, envidia y egoísmo profesional**
  - ❑ “Si no me va bien a ti tampoco”.
  - ❑ “Si comparto conocimiento pierdo poder”
- ❑ **Falta de estructura alineada a valor agregado**
  - ❑ Desalineación de sistemas, métodos, procesos, roles y responsabilidades con los objetivos perseguidos
- ❑ **‘Jefismo’**
  - ❑ Requero tener Poder y control para influir. Si delego y faculto pues...
- ❑ **Falta de reglas de comunicación**
  - ❑ “No baja la información a donde debe bajar”

# Valor agregado perpetuo

# Impulso Discontinuo vs Mejora Continua



# El impulso discontinuo explota la reserva oculta





□ De nada le sirve si  
construye un Ferrari y no  
hay nadie que sepa  
manejarlo.

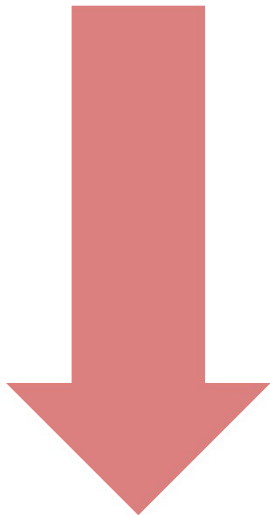
# Mentalidad de Generación de valor



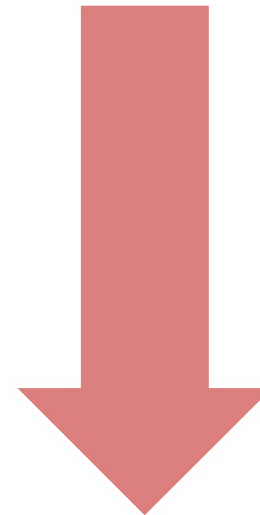
**Máximo posible**



**Amplificación de oportunidades**



**Mínimo requerido**



**Perdida de oportunidades**

# El enemigo a vencer...



oportunidades

oportunidades

Este es tu archienemigo



Zona de  
Confort

oportunidades

oportunidades

oportunidades

oportunidades

Op

# Muchas Gracias

[www.diestconsulting.com/expomro](http://www.diestconsulting.com/expomro)

Hugo A. Becerra Espinoza

Director General

Cel: 044 (656) 199.89.76

Email: [hugo@diestconsulting.com](mailto:hugo@diestconsulting.com)

[www.diestconsulting.com](http://www.diestconsulting.com)



**Diest**<sup>®</sup>  
Consulting

# Innovación

Nuestra herramienta  
de generación de valor agregado  
para nuestros clientes



## “FORMANDO ORGANIZACIONES LEGENDARIAS”



### MODELO DE NEGOCIO Y GENERACIÓN DE VALOR

Desarrollamos proyectos de innovación y re-ingeniería de negocios para devolver o ampliar la rentabilidad de la empresa.



### NEGOCIOS FAMILIARES

Separe de manera eficiente y estratégica a la familia y socios del negocio para garantizar el futuro de ambos.



### FÓRMULA COMERCIAL Y ESTRATEGIAS DE VENTAS

Estructuración de la estrategia comercial, procesos, comisiones, indicadores, perfiles y políticas de venta. Desarrollo y capacitación de fuerza de ventas.



### DESARROLLO DE FRANQUICIAS

Cuente con nosotros si requiere crear la infraestructura necesaria para convertir su negocio en franquicia o si requiere asesoría para comprar una.



### MÉTODOS DE REMUNERACIÓN POR VALOR AGREGADO

Alineamos los intereses económicos de la empresa con los del personal mediante técnicas que permiten un proceso ganar-ganar sin descapitalizar o afectar el rendimiento de la empresa.



### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Tal y como su nombre lo indica, lo ayudamos a planear para la acción. El modelo de planeación que empleamos esta diseñado para ejecutar de una forma única, simple y contundente las estrategias y tácticas que lo llevarán a lograr las metas propuestas por su organización.



### INSTITUCIONALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Institucionalice la empresa para que deje de depender de sus dueños y les permita a estos cumplir con su verdadera misión de hacerla crecer. Para ello creamos todos los procesos organizacionales requeridos, desde diseño y auditoría de procesos hasta sistemas de control de gestión.



### PLAN DE NEGOCIOS Y PROYECCIONES FINANCIERAS

Ya sea que comience un nuevo negocio o tenga uno maduro, el plan de negocio le permitirá evaluar bien los riesgos, la operatividad necesaria y la rentabilidad requerida entre otros aspectos importantes.



### FACTOR WOW: SERVICIO EXCEPCIONAL

Lo asesoramos para desarrollar la estrategia más difícil de copiar o clonar por la competencia: La estrategia de lealtad emocional. Para ello hemos desarrollado este modelo orientado a ayudar a las empresas a ver el Servicio al cliente como una estrategia y no como un departamento o actitud a desarrollar por el personal.



### BALANCED SCORECARD (BSC)

La técnica del BSC provee una metodología que promueve la alineación de distintos departamentos con la estrategia general de la empresa. Este Modelo ofrece una manera para que esta amplíe sus perspectivas en sus decisiones estratégicas y su impacto en las finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje. El análisis toma en cuenta mediciones financieras y no financieras, mejoras internas, resultados pasados y requerimientos actuales para fortalecer el desempeño futuro.



### DIAGNÓSTICOS

Realizamos una gran variedad de diagnósticos: de mercado, de ambiente laboral, organizacionales, de valor agregado, de posición competitiva, mystery shopper, etc.

[info@diestconsulting.com](mailto:info@diestconsulting.com)  
[www.diestconsulting.com](http://www.diestconsulting.com)