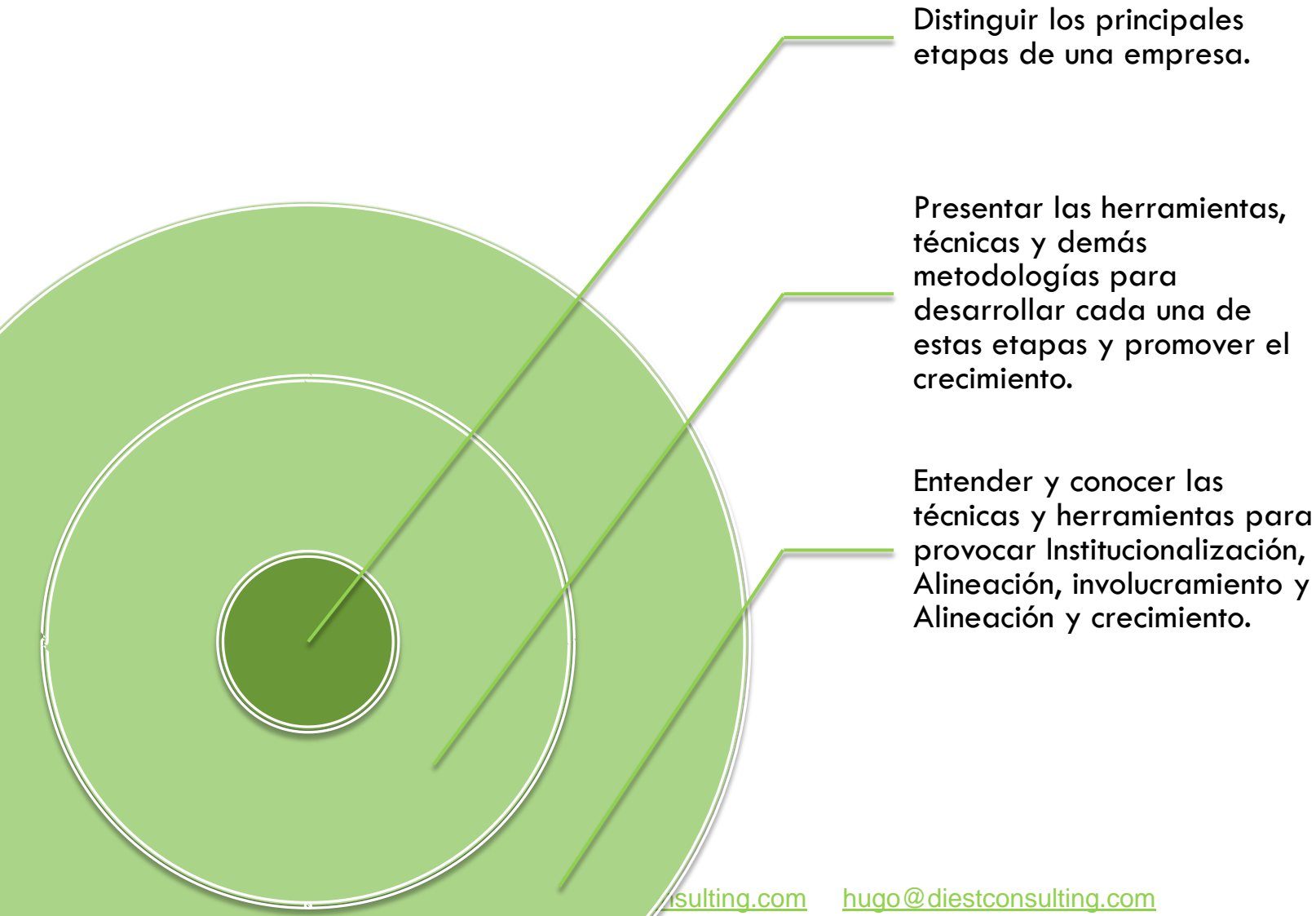


EMPRENDEDOR DEL ¿QUÉ? AL ¿COMO?

Objetivos



Objetivos

- ¿Cuáles son los tuyos?

¿Quienes Somos?



Diest

- Consultoría en Innovación, comercialización, modelos de negocio, reingeniería, gobierno corporativo y procesos organizacionales



Empleo uno

Agencia de Empleos



Service Quality Institute

- Consultoría y capacitación en Servicio al cliente
- La franquicia en Servicio al cliente mas grande del mundo.



Business Knowledge Institute

- Capacitación en línea y presencial
- Servicios integrales reclutamiento - selección - capacitación



Qualtek

- Desarrollo de Software especializado

El Entorno Actual de Los Negocios

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

Mortandad:
50% en los 2 primeros
años,
80% dentro de los
primeros 5

La esperanza de vida sin importar
su tamaño es de 12.5 años
(Europa, Japón, E.U.
Latinoamérica)

En Inglaterra, se
incrementa en 17 % las
empresas que quiebran
cada año

Búsqueda de
productos y servicios
innovadores

Las organizaciones
buenas se
mantienen, las malas
abandonan

Obligación a mejorar
constantemente

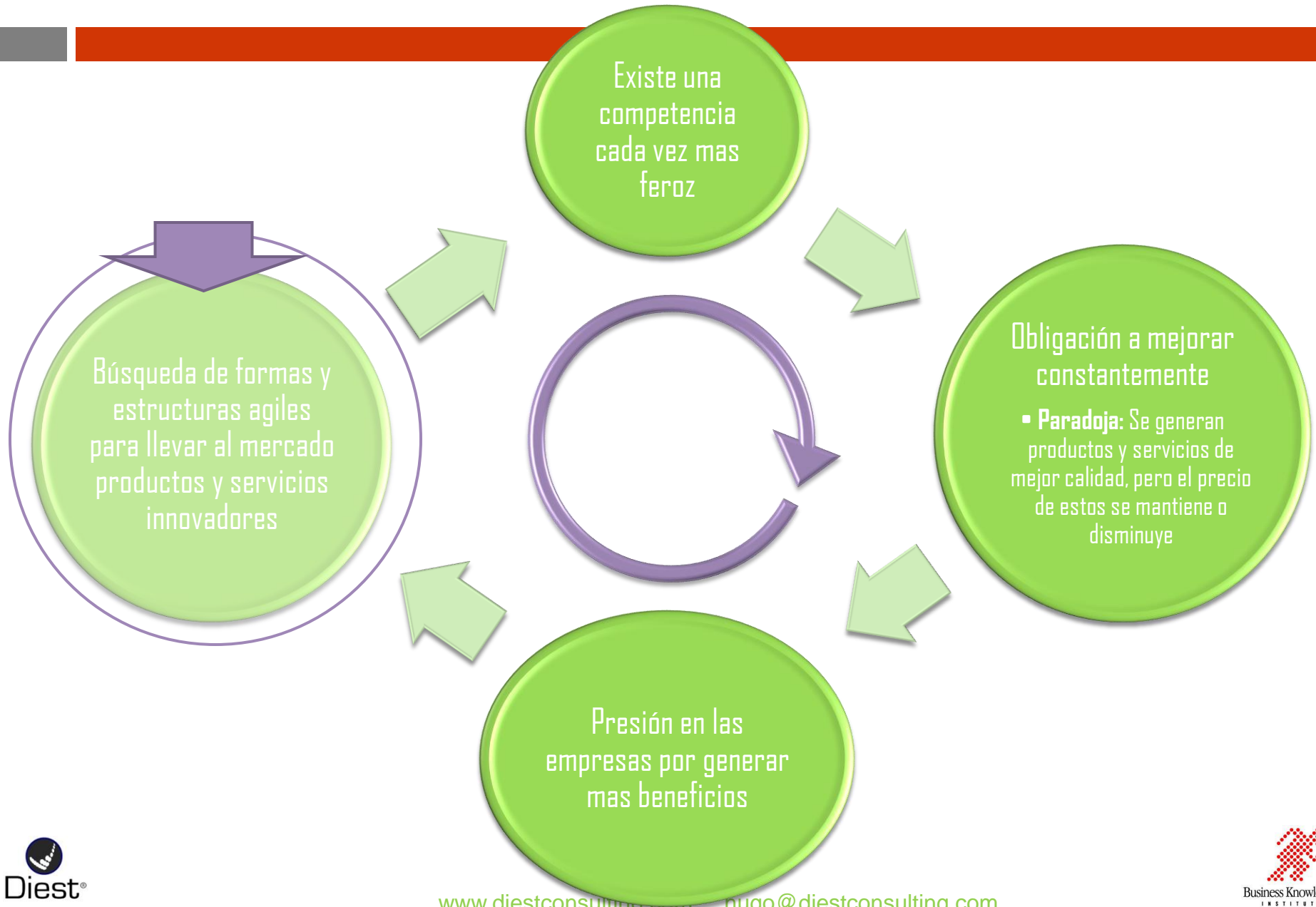
- **Paradoja:** Se generan
productos y servicios de
mejor calidad, pero el precio
de estos se mantiene o
disminuye

- La esperanza de vida de una
multinacional del Fortune 500 es de
entre 40 a 50 años.
- 1/3 de las compañías enlistadas en
1970 han desaparecido.
- Quedan 20 empresas del Fortune 500
original (1950)

Presión en las
empresas por generar
mas beneficios

- Stora company (Suecia- Finlandia)
1288, Papel
- The Sumitomo Group 1630, Cable
eléctrico, libros, bancos
- Royal Dutch/Shell Group 1890,
Hidrocarburos)
- Procter & Gamble 1838
- Cemex (1906)

¿Dónde esta entonces la ventaja competitiva?



Búsqueda de productos y servicios innovadores

La realidad es que cada vez más **rápido y seguido** alguien esta irrumpiendo de **manera única e innovadora**, presentando una marcada diferencia, a veces dramática, en la industria en la que competimos.

Lo más interesante es que esta **irrupción no respeta tamaños**, antigüedades, jerarquías, país, capacidad o cualquier otra categoría o fortaleza

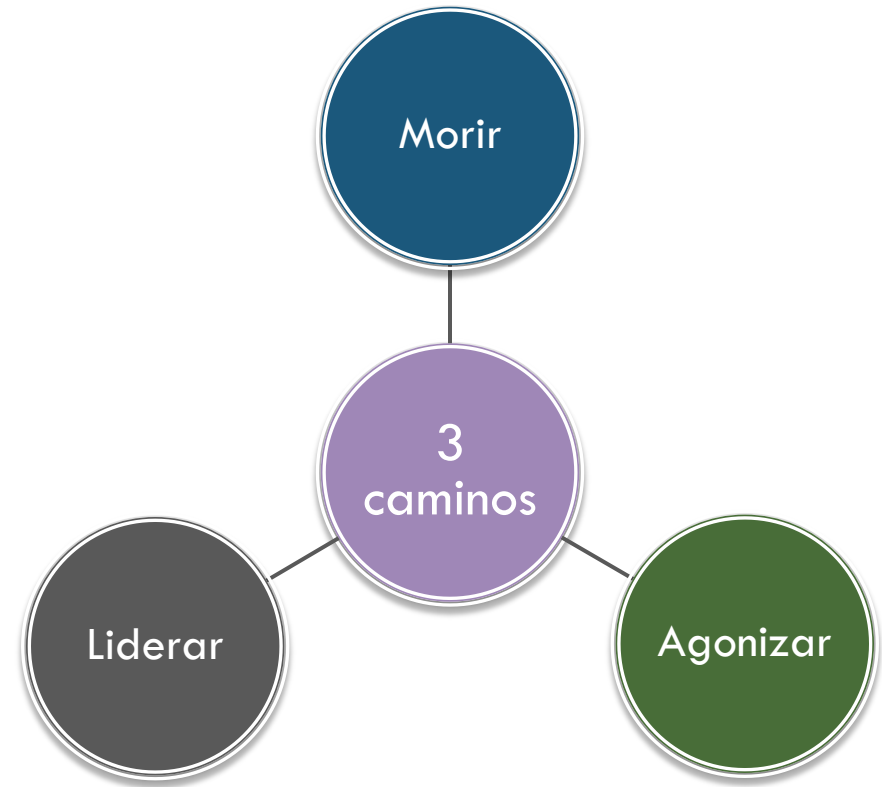
Búsqueda de productos y servicios innovadores

Las reglas de juego han cambiado: el pez más grande ya no se come al chico, **el pez más rápido se come al mas lento.**

Cirque du Soleil
Amazon
Fedex
Dell
Apple
Starbucks

Los 3 caminos

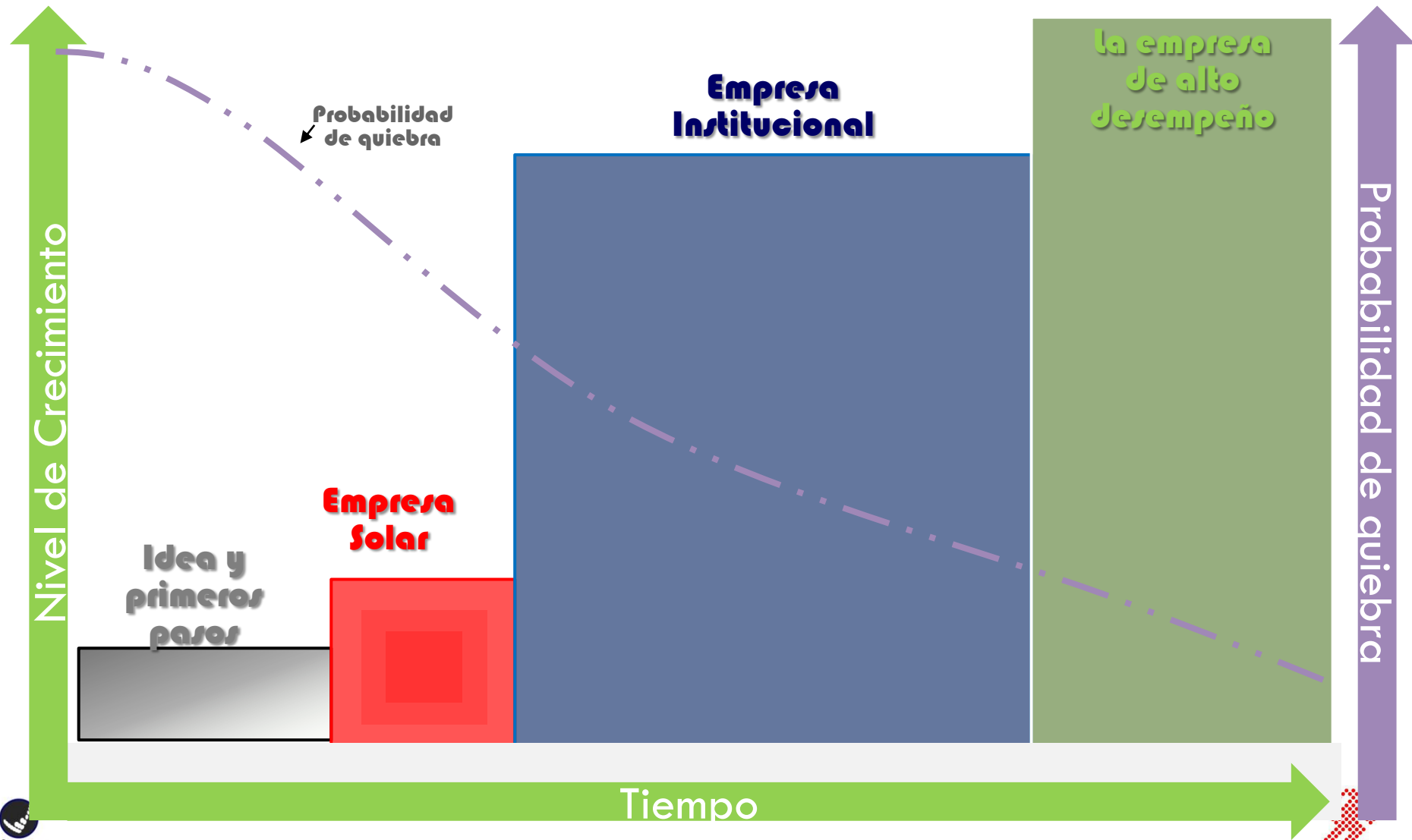
- Si su opción es liderar, deberá entonces crear una Fórmula de negocio bajo un modelo disruptivo.
- La ventaja de hacerlo es que no importando su industria ni tamaño, usted pudiera crear una nueva fórmula de hacer negocio en donde “de repente” usted se encuentre solo, avanzando prácticamente sin competencia.



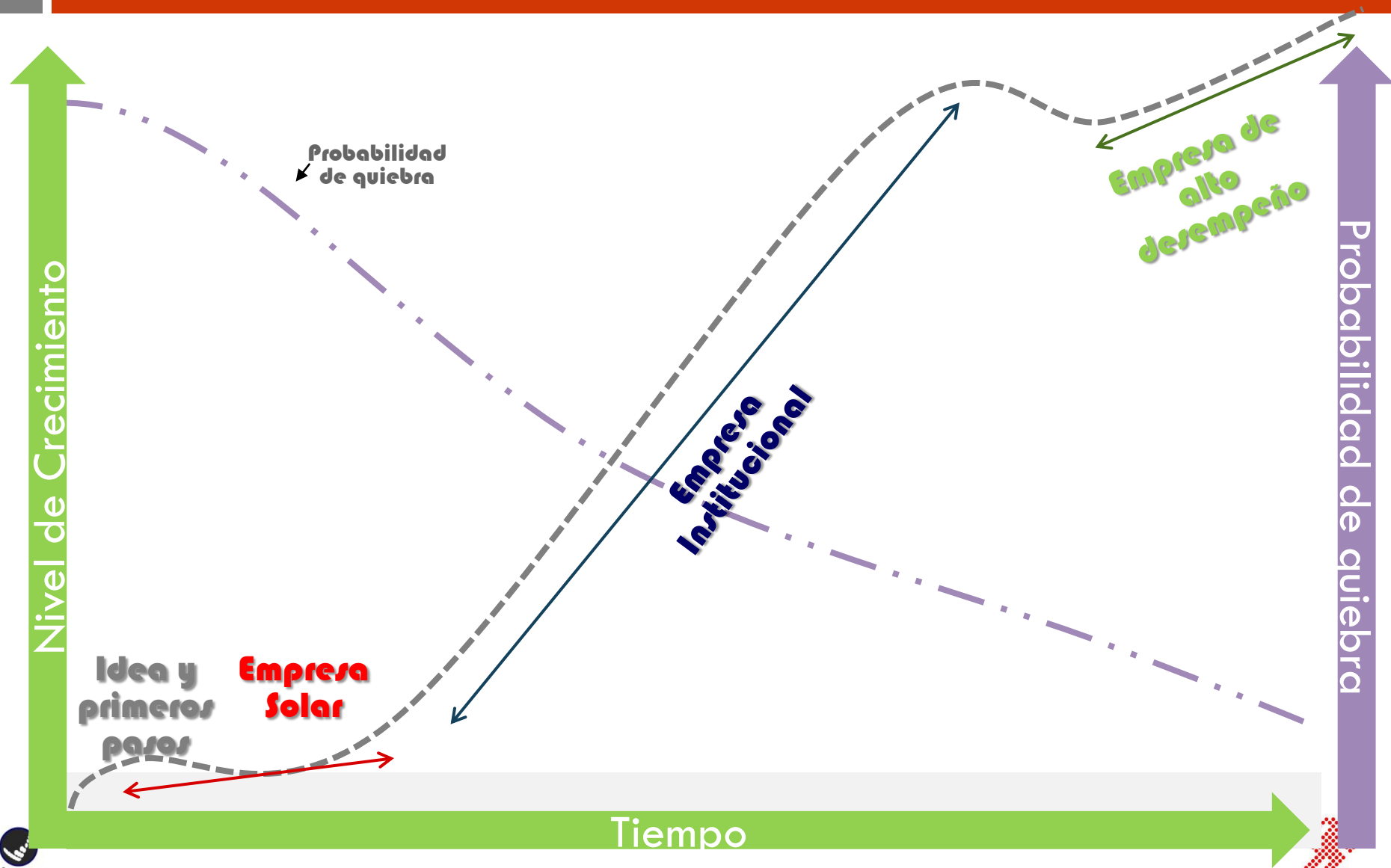
En este curso
usted
aprenderá a
como liderar
su mercado

La Escalera del Desarrollo

Concepto: La escalera del desarrollo



En realidad: La escalera del desarrollo



¿Como formar una empresa que trascienda?

¿Qué es una Organización Legendaria?



¿Qué características tiene una Organización Legendaria?

- Aplica la creatividad y la innovación para generar impulsos continuos y discontinuos.
- Enfoca sus esfuerzos en la generación de valor.
- Es ejemplo a seguir por otras organizaciones.
- Las personas con talento, quieren trabajar ahí.
- El crecimiento es constante y sostenible.
- La competencia le tiene miedo.
- Compiten en mercados en donde su capacidad competitiva es superior.
- Buscan ser el #1 del mercado.
- Permanecen enfocadas.



Lo Que Buscan Las Organizaciones

Extraordinario
nivel
de servicio al
cliente

Solidez
institucional y
agilidad
Organizacional

Lideres y Talento
de
alto desempeño

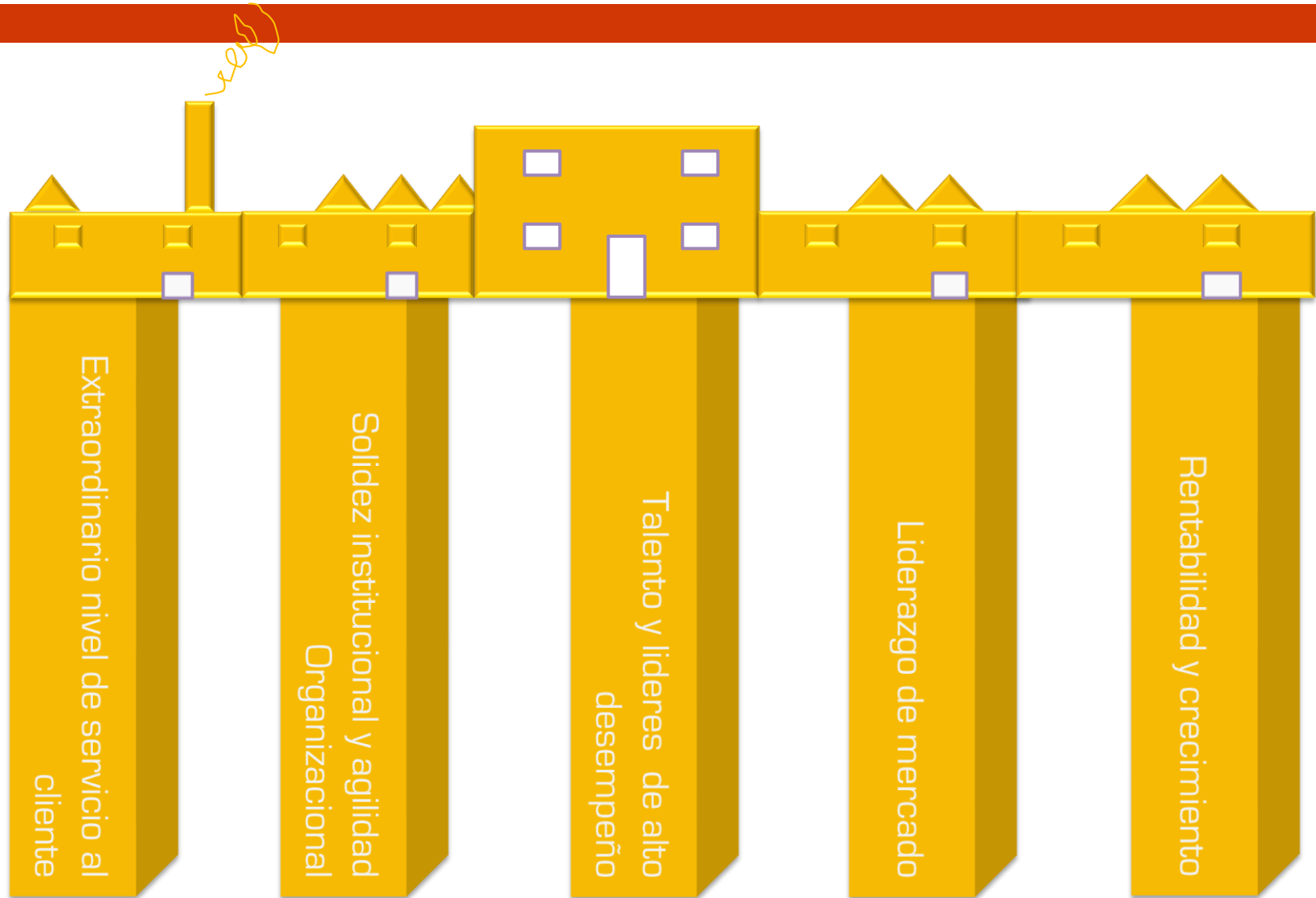
Liderazgo
Del
mercado

Rentabilidad
Y crecimiento

Las 5 Fuerzas De La Organización Legendaria



Pilares De La Organización Legendaria



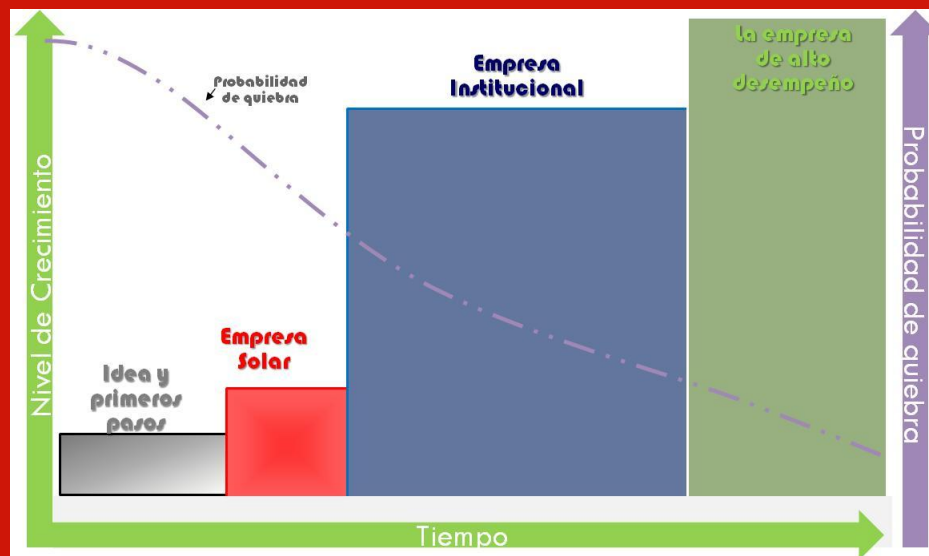
Desequilibrio Organizacional y Desenfoque



Obstáculos para conformar una Organización Legendaria



Herramientas, métodos, estrategias y
demás cosas requeridas



DESARROLLO DE LA IDEA

Desarrollo de la Idea

Las ideas solo son buenas si tengo pasión por ella

Las ideas solo son buenas si tienen un mercado

Las ideas solo son buenas si cuento con el tiempo y/o financiamiento para hacerlo

Las ideas son buenas si generan el suficiente valor presente y futuro

Las ideas son buenas si estoy dispuesto a asumir todos los riesgos, incluyendo perder lo invertido

Generación de Valor

Concepto

4 tipos principales de enfoque



Orientación

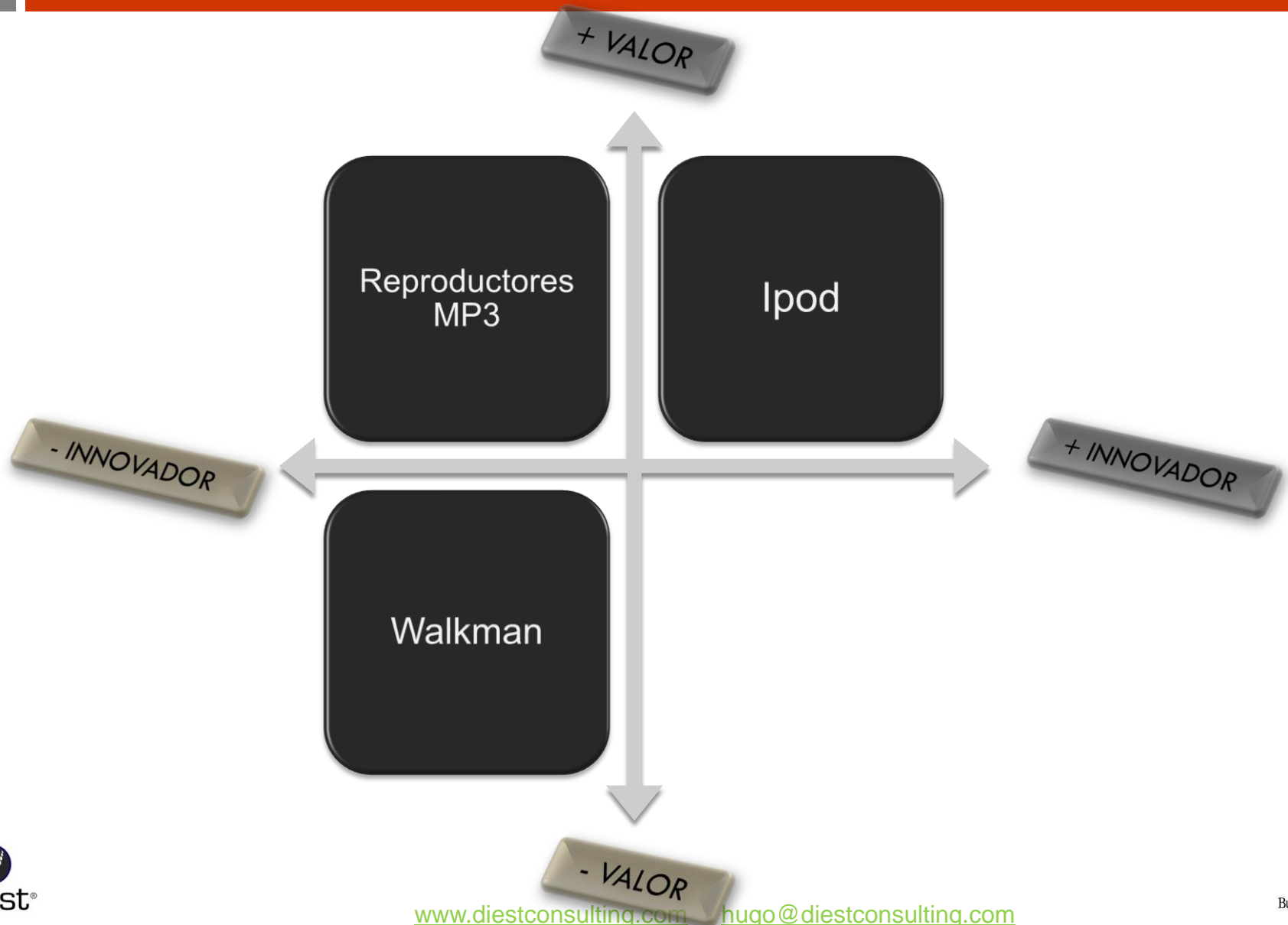
Innovador

- Profundiza en el análisis de mercados
- Genera valor de manera discontinua

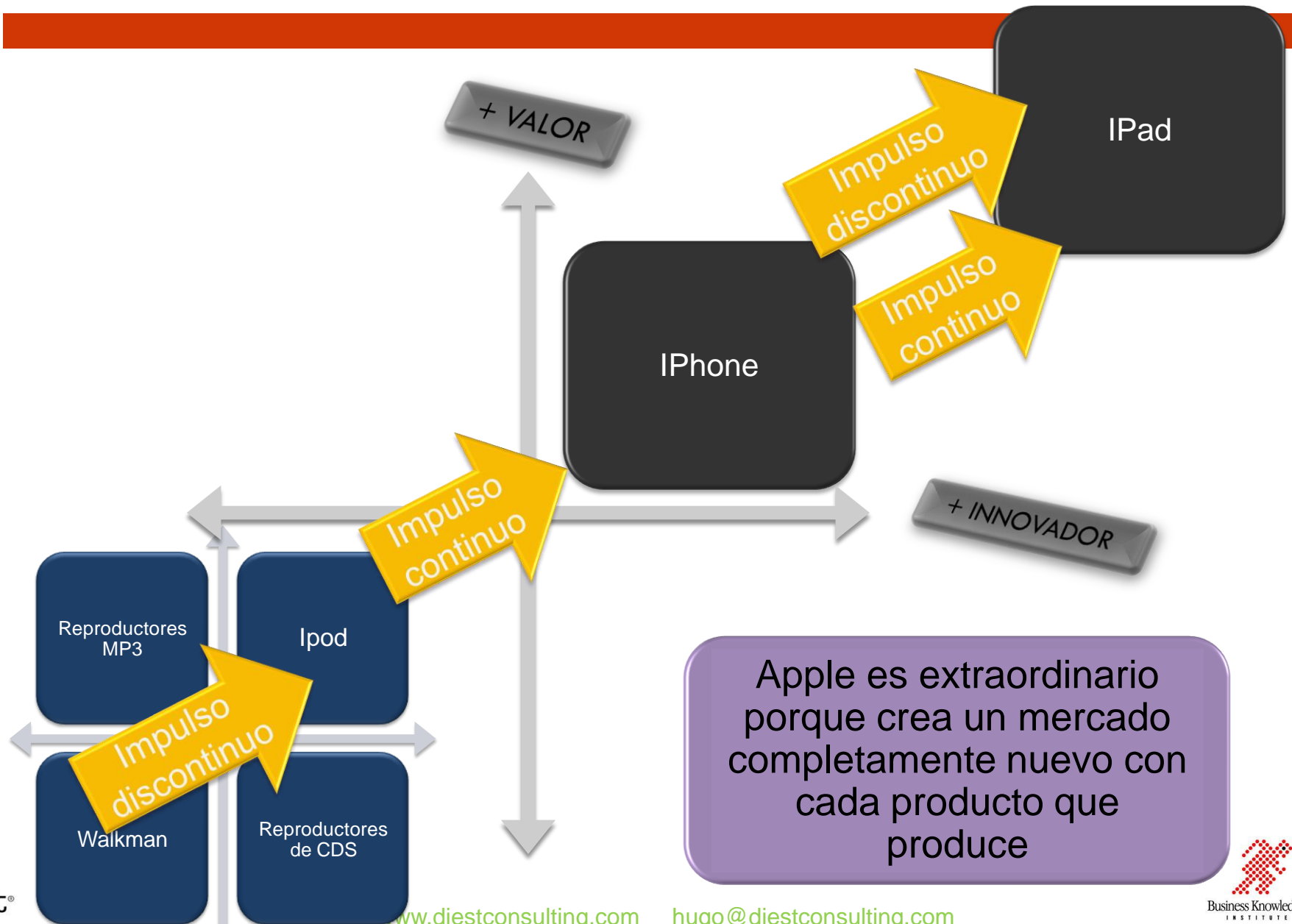
Seguidor

- “me too”
- Copia ideas y luego intenta mejorarlas
- Genera valor marginal


Innovación y generación de valor



Innovación y generación de valor



¿Qué es la fórmula de negocio o modelo de Negocio?



La fórmula de negocio es el modelo mediante el cuál se genera y se captura valor.

Es el diseño mismo de la forma en cómo funciona el negocio, como hace que realmente sea negocio y como plantea un liderazgo en su industria



Herramientas:

Dinámica de
Perspectivas:
Generando el Modelo
de Negocio Innovador



Darle orden al Modelo
de Negocio con un
Plan de Negocio
(Business Plan)

Dinámica de Perspectivas:

Generando el Modelo de Negocio Innovador

- Permite estudiar una idea para encontrar un modelo de negocio que sea innovador.
- Aplica para nuevos negocio o para negocios existentes.
- Componentes:
 - Por medio de casos, expone interrogantes que “enfrentan” al modelo actual de negocios o a la idea preconcebida de un negocio nuevo.
 - Por medio de preguntas usted, sus socios y su equipo encontrarán maneras distintas de construir su modelo de negocio.
 - Contiene dos partes: la perspectiva y la generación de ideas.

Ejemplo de Dinámica de Perspectivas:

Generando el Modelo de Negocio Innovador

□ PERSPECTIVA: LO MAS SIMPLE ES LO MAS DIFÍCIL

- Hace algunos años los grandes ejecutivos y personal clave de desarrollo de productos y de ventas se reunieron en atención a la baja en ventas de la pasta de dientes Colgate. Su intención era la de desarrollar una estrategia para revertir la caída en ventas de dicho producto. Después de varias reuniones en donde se analizaron y propusieron ideas que iban desde nuevas inversiones en mercadotecnia, prueba de productos, focus groups, etc. encontraron que todas ellas eran caras o tomaría demasiado tiempo desarrollarlas. Por ello, el Director ejecutivo de Colgate-Palmolive decidió ir en busca de otras ideas fuera del grupo de expertos. se le ocurrió reunir a un grupo de personas de diferentes áreas de la empresa y de todos los niveles, desde gerentes hasta obreros. El Director inició la reunión con un pregunta: ¿como podemos hacer para vender mas pasta de dientes?. La idea surgió en menos de 5 minutos, surgió de un obrero de línea que ante el planteamiento propuso: "hagan el hoyo mas grande". Esta pequeña y simple idea le represento a Colgate un incremento considerable en ventas.

□ GENERACIÓN DE IDEAS

- ¿Que cosas podemos hacer hoy que impliquen pocos cambios y costo, de tal manera que sea una idea que genera mucho valor?



Preguntas para afinar Nuestro Modelo de negocio innovador

¿Cuál será la gran idea que hará un impacto significativo en la manera en que el negocio genera valor?

¿Cuál será nuestra oferta de experiencia única que genere el máximo valor con nuestro cliente?

¿Cuáles son los objetivos, tareas y propulsores de valor que nos ayuden a capturar la riqueza?

¿Cómo alineamos los recursos tangibles e intangibles para que la captura de valor sea lo más eficiente posible?

¿Cómo configuramos el talento de los líderes en la gestión de los procesos críticos de valor?



Reglas de la creatividad

- ❑ Echar a volar la imaginación.
- ❑ No se vale destruir ideas, aunque estas ya hayan sido probadas.
- ❑ Proponer ideas por muy locas que parezcan.
- ❑ Se vale construir sobre las ideas de las demás (sinergia creativa).
- ❑ No se vale poner o identificar obstáculos.

Herramienta: Business Plan

- Una vez generada la dinámica de perspectivas, usted puede empezar a crear una idea general del negocio en el que se pretende incursionar o el que reestructurará.
- Sirve para:
 - Determinar cual es el mercado y el tamaño del mismo.
 - Determinar si tenemos la capacidad financiera para desarrollarlo.
 - Determinar si tenemos la capacidad intelectual y talento para desarrollarlo.

Componente del Business Plan

1. RESUMEN EJECUTIVO

- ▣ Descripción del proyecto (generalmente se realiza hasta el final)

2. PROPUESTA EJECUTIVA

- Antecedentes
 - Historia de la empresa, ideas, oportunidades
- Propuesta
 - Descripción de lo que la organización se propone con el usuario final del plan de negocios

3. ANEXOS

- ▣ Historia de la empresa
- ▣ Descripción de las empresas (si aplica).
- ▣ Productos y servicios.
- ▣ Resumen análisis de mercado.
- ▣ Análisis de la industria.
- ▣ Estrategia de mercadotecnia.
- ▣ Organización.
- ▣ Plan financiero.

Componente del Business Plan

4. HISTORIA DE LA EMPRESA

5. DESCRIPCIÓN DE LA(S) EMPRESA(S)

6. PRODUCTOS Y SERVICIOS

- ❑ Descripción de productos (incluye todos los productos, dimensiones, etc. Preferentemente en forma de tabla)
- ❑ Composición de los productos (¿de qué se componen?)
- ❑ Utilización del producto (como se utilizan, para que sirven, etc.)
- ❑ Acreditaciones del (de los) producto(s): (descripción de las acreditaciones que tengan los productos, si aplican)
- ❑ Ventajas de los productos: (descripción de las ventajas de los productos o servicios)
- ❑ Pruebas de laboratorio a los productos (si aplican, tablas, etc.)
- ❑ Composición de los insumos de los productos (si aplican)
- ❑ Comparación competitiva del producto en el mercado nacional y/o internacional.
- ❑ Proveeduría y abastecimiento para fabricación de los productos (de donde proviene materia prima, etc.)
- ❑ Tecnología aplicada para la producción de productos (maquinaria, origen, etc.)
- ❑ Servicios de soporte: Descripción de todos los servicios adicionales de soporte al producto, por ejemplo:
- ❑ Etc.

Componente del Business Plan

7. RESUMEN DE ANÁLISIS DE MERCADO

- ▣ Mercados cubiertos actuales (descripción)
- ▣ Mercado de exportación
- ▣ Mercado nacional
- ▣ Segmentación actual del mercado nacional (segmentos de consumo, alto, medio, medio-alto, porcentajes, etc.)
- ▣ Segmentación actual del mercado de exportación
- ▣ Segmentos de mercado estratégicos (como se atacaran estos segmentos, estrategia para cada segmento)
- ▣ Tendencias de los mercados (el futuro)
- ▣ Crecimiento del mercado

Componente del Business Plan

8. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

- ▣ En esta sección se describe la naturaleza de la industria en la cual competimos.
- ▣ Participantes en la industria
- ▣ Distribución
- ▣ Comportamientos de compra
- ▣ Principales competidores, sus Fortalezas y Debilidades
- ▣ Ventajas competitivas de los productos

9. ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

- ▣ Descripción de necesidades, plan de mercadotecnia, etc.
- ▣ Estrategia de posicionamiento
- ▣ Estrategias de precios
- ▣ Lista de precios
- ▣ Estrategia de promoción
- ▣ Estrategia de distribución
- ▣ Estrategias de venta
- ▣ Actividades básicas de mercadotecnia
- ▣ Enunciados de posicionamiento
- ▣ Programas de promoción

Componente del Business Plan

10. ORGANIZACIÓN

- ▣ Organigrama
- ▣ Descripción de los principales puestos

11. PLAN FINANCIERO

- ▣ Supuestos importantes
- ▣ Pronostico de ventas
- ▣ Indicadores financieros clave
- ▣ Punto de equilibrio
- ▣ Pro-formas
- ▣ Estado de resultados
- ▣ Balance General
- ▣ Flujos de efectivo

Modelo de Negocio Exitoso

Características del Modelo de Negocio Exitoso



Algunos Tipos de Modelo de Negocio

Concesiones> Concesionar productos y servicios sobre los cuales se tenga un fuerte control estratégico y/o tecnológico.

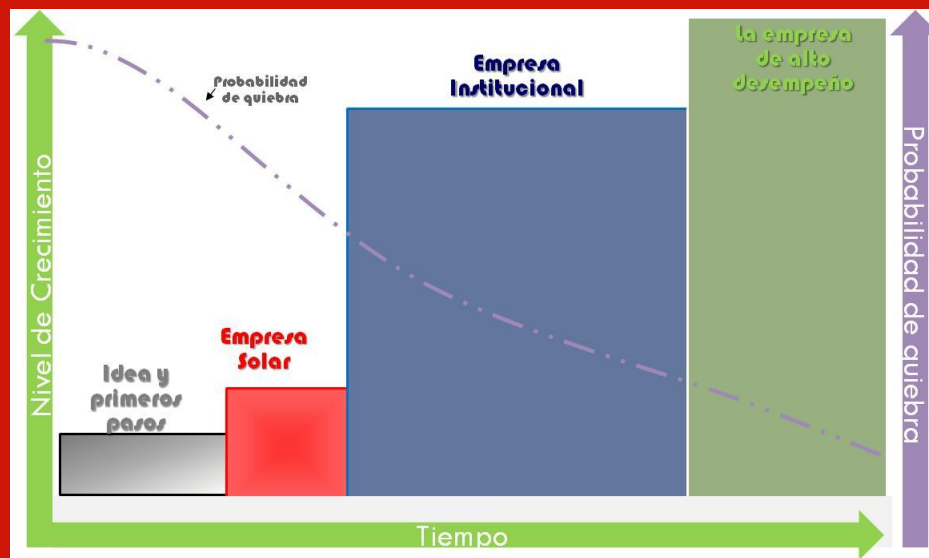
Franquicias> Ofrecer el proyecto de negocio actual a inversionistas independientes sujetos a ciertas reglas, aprovechando el "know how" operacional del negocio original.

Inversión capitalista> explota necesidad financiera y contempla un retorno sobre la inversión.

Inversión Know how> explota conocimiento y contempla valor agregado.

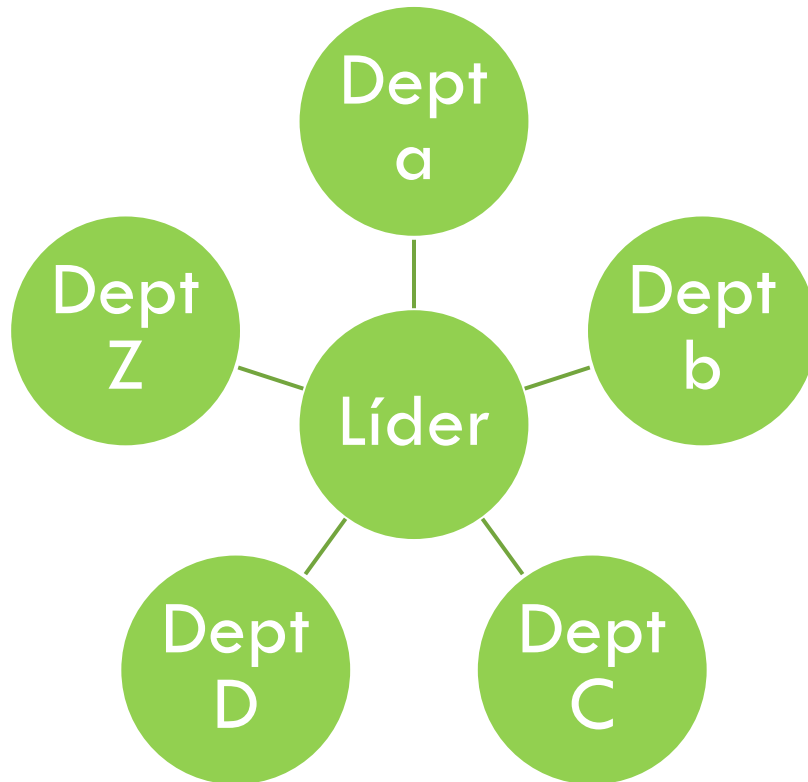
Inversión orgánico > Explota productos y servicios y su crecimiento es por re-inversión.

Co-participación > participan empresas o personas aportando cada uno lo que sabe o lo que tiene.



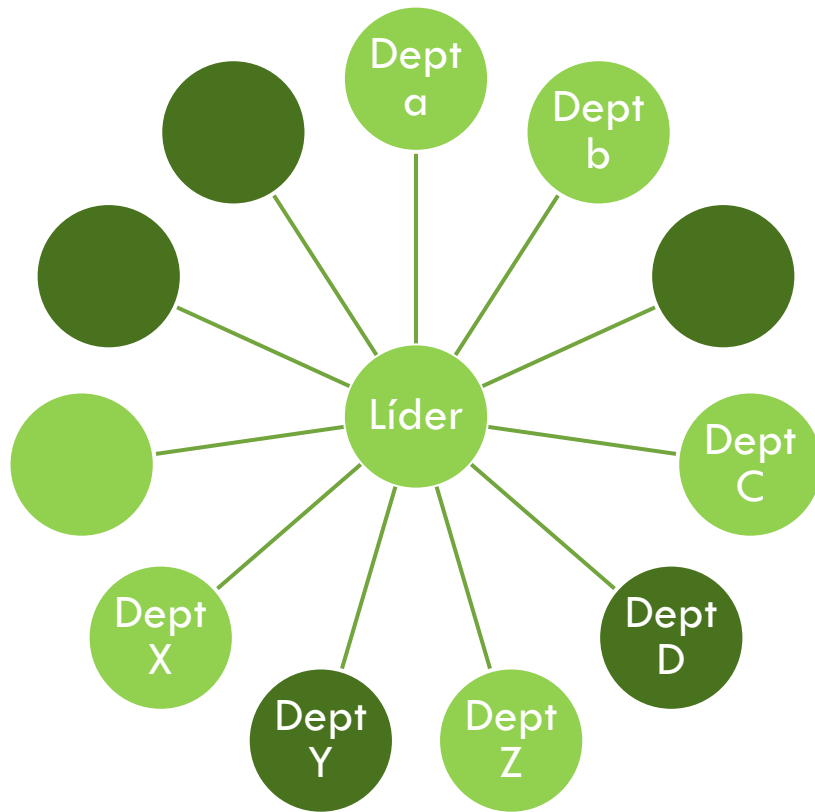
INSTITUCIONALIZACIÓN

La empresa Solar



- Para empresas pequeñas de no mas de 20 integrantes.
- Ventajas:
 - Agilidad para cambios inesperados.
 - Control.
- Desventajas:
 - Crecimiento limitado por el crecimiento del líder, lideres o socios.
 - Crecimiento debilitado por la falta de estructura.

El Mito del control



“Al ojo del amo, engorda el ganado”

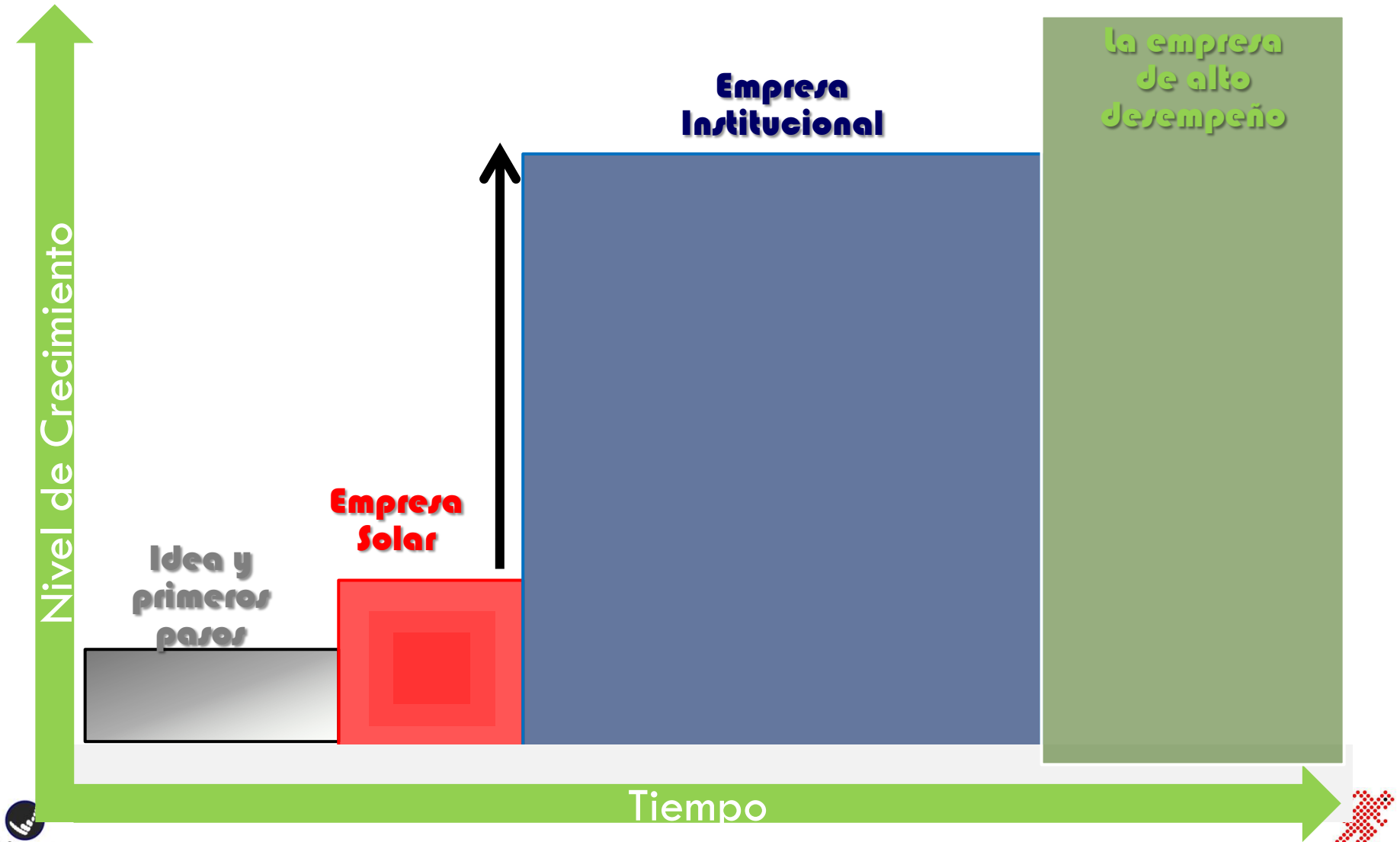


Siempre y cuando el amo sepa lo que esta haciendo y domine todas las funciones de una empresa

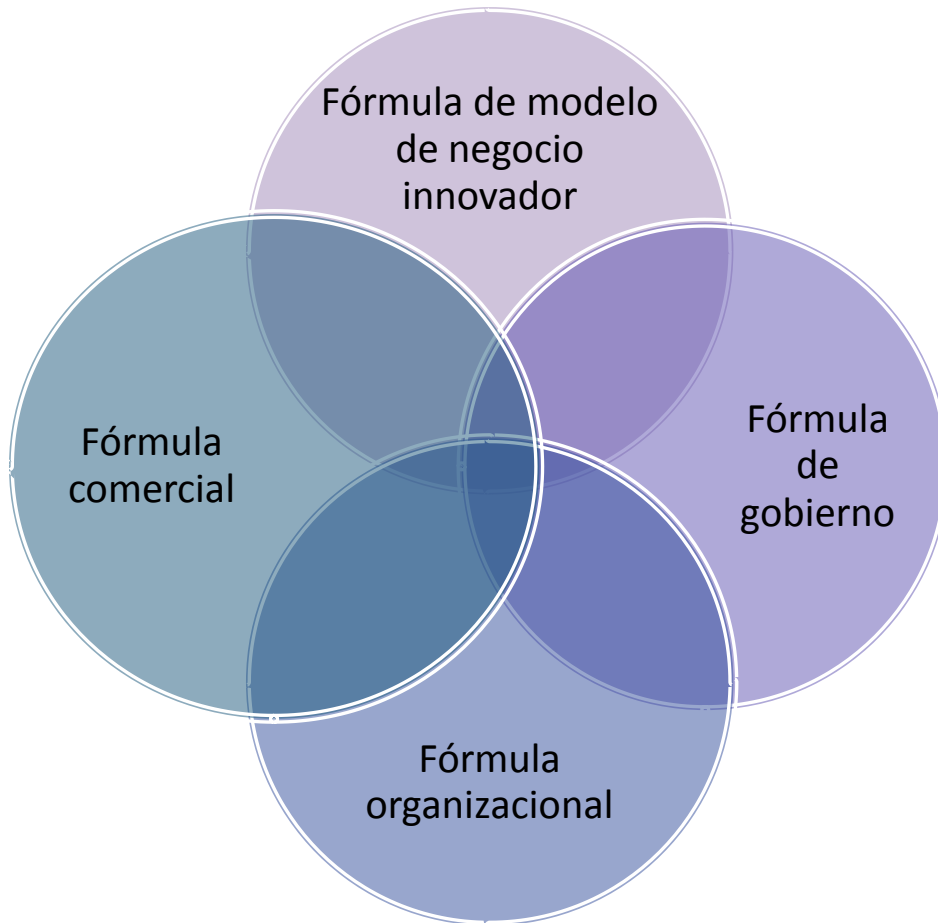


Puede seguir creciendo pero tarde o temprano la estructura se debilitará

El Gran Escalón

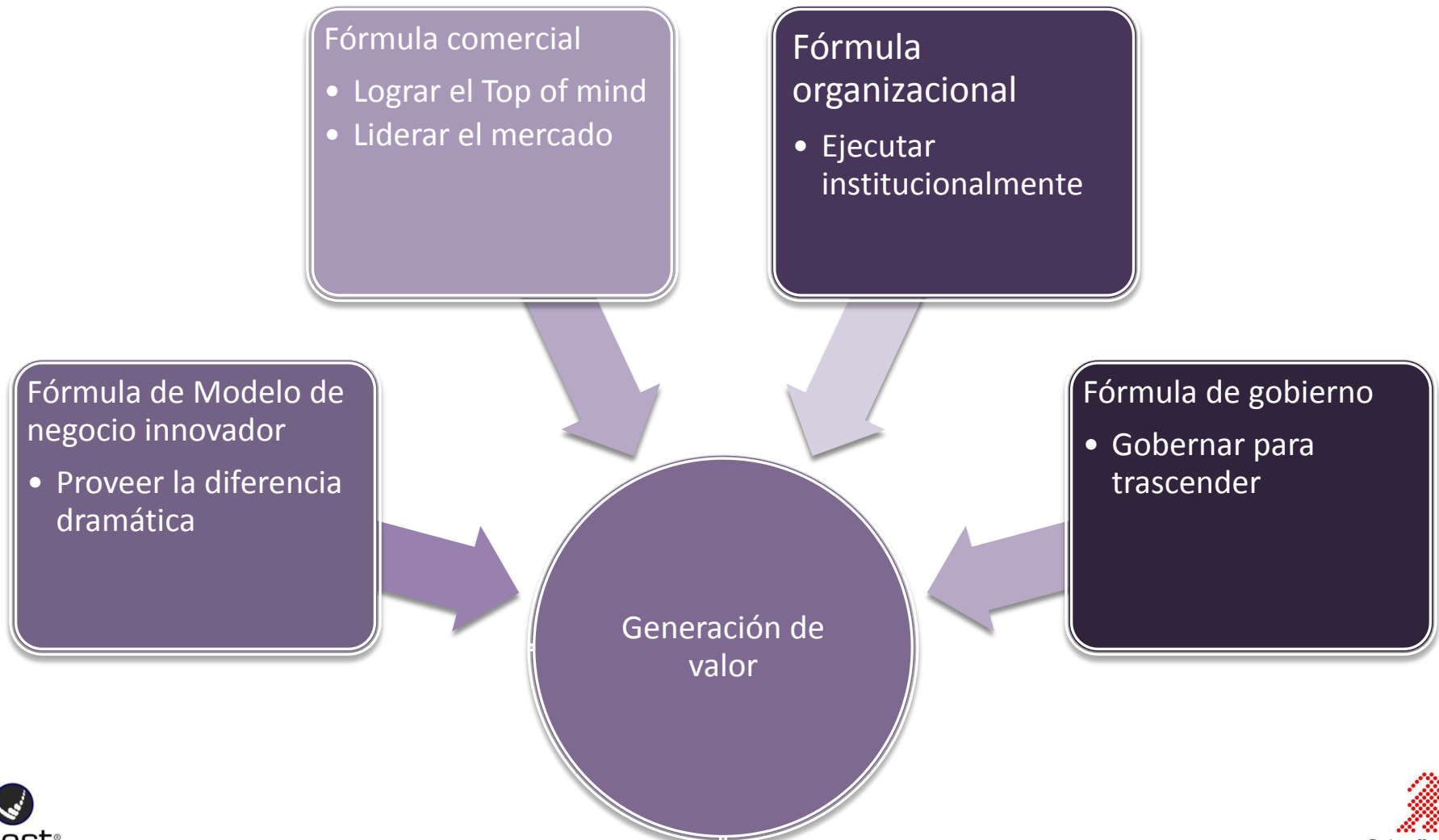


Modelo Sistémico Método Diest de Gestión de Empresas Legendarias

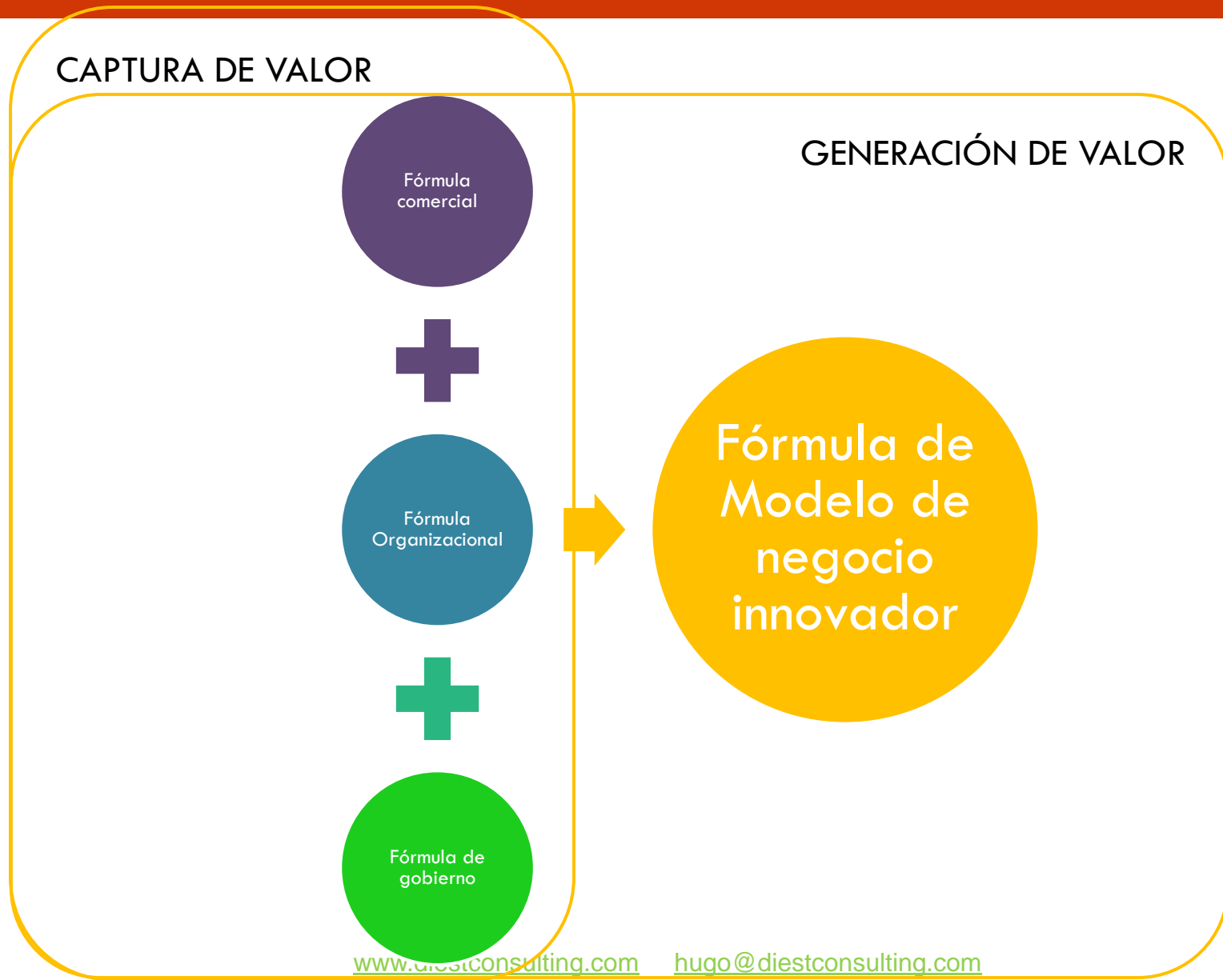


- Cada una de estas fórmulas provee las acciones necesarias para generar y/o capturar valor.

Concentración De Las 4 Fórmulas



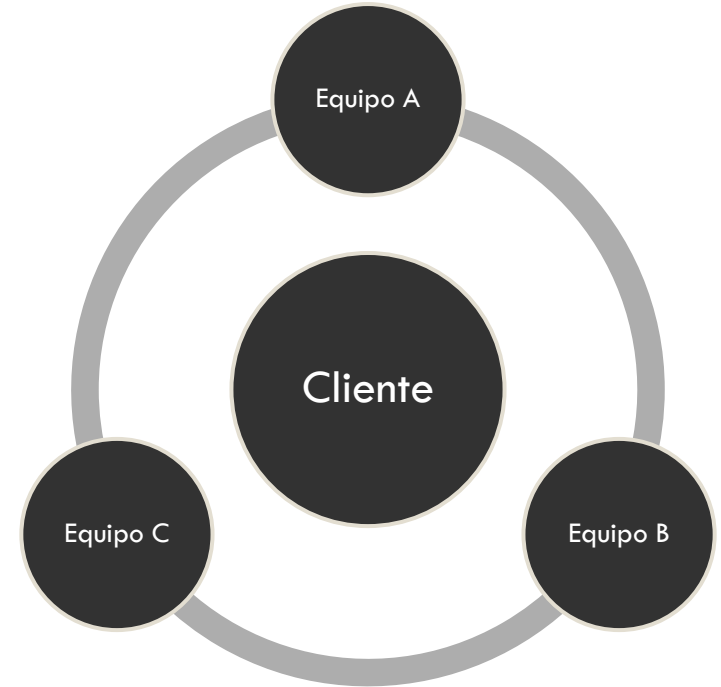
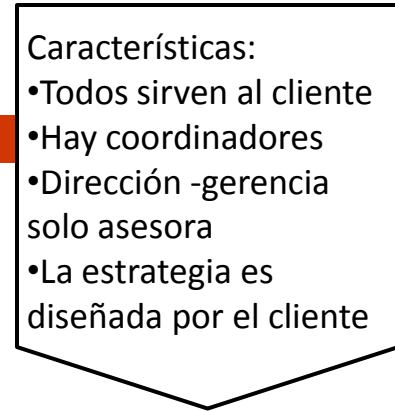
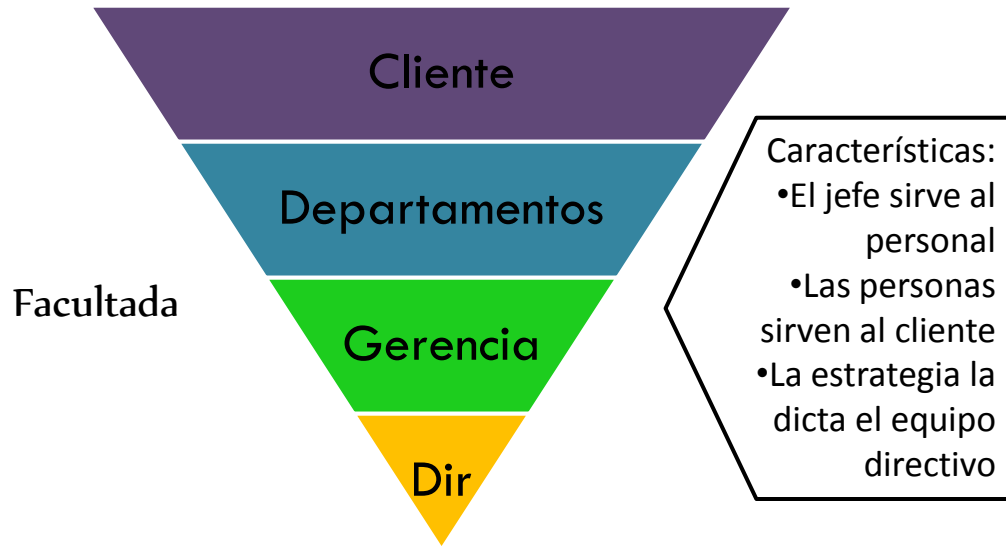
Fórmulas en la generación de valor



Fórmula Organizacional

Estructura

Estructuración para institucionalizar

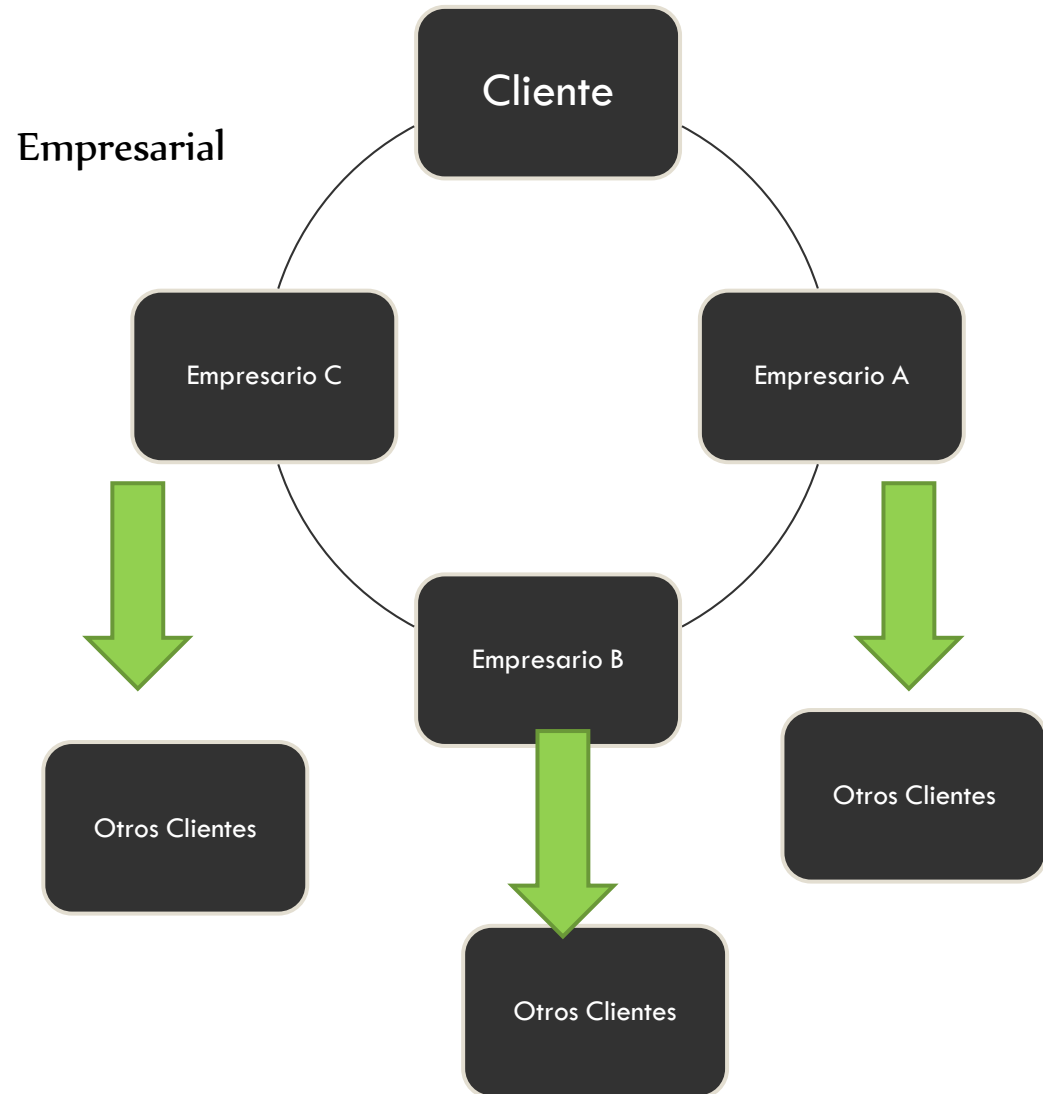


Autodirección

Estructuración de la empresa de alto desempeño

Características

- Cada departamento es un negocio que le da servicio a los clientes de la empresa y a otros clientes
- Hay empresarios dueños se vuelven socios de las nuevas empresas
- Dirección – a través de consejeros y/o comités
- La estrategia es diseñada por el empresario



Estructurar la Empresa y Right-sizing

- “El tamaño de la nave, indica el tamaño de la tripulación”
- - Hugo Becerra



- **Estructurar la empresa:**
 - Como se organiza la producción / servicio.
 - Quien toma las decisiones.
 - Funciones principales que se deben ejecutar.
 - Organización del trabajo (normas y procedimientos).
- **Right sizing:**
 - Requerir solo el recurso humano capaz de cumplir con los procesos de la organización.
 - Contar solo con el recurso humano necesario para cumplir con eficacia el volumen de operaciones de la organización.
 - Manejar en outsourcing el resto

Fórmula Organizacional

Organización

Organización para institucionalizar

Documentación de procesos:

- Visual
- Simple
- Entrenable
- Accesible
- Modificable

Descripciones de puesto, funciones y responsabilidades

- Simple
- claro

Políticas

- Reglas de juego claras
- Aplican para todos

Sistema de capacitación

- Inductiva (inducción)
- Filosófica (valores, misión, visión, etc.)
- Técnica (cuestiones técnicas del negocio)
- Formativa (ventas, liderazgo, etc.)

Evaluaciones del Desempeño

- Simples
- Acordes a cada actividad
- Provean Retroalimentación
- Provean cambios y acciones



Descanso 10 minutos

Fórmula Organizacional

Alineación

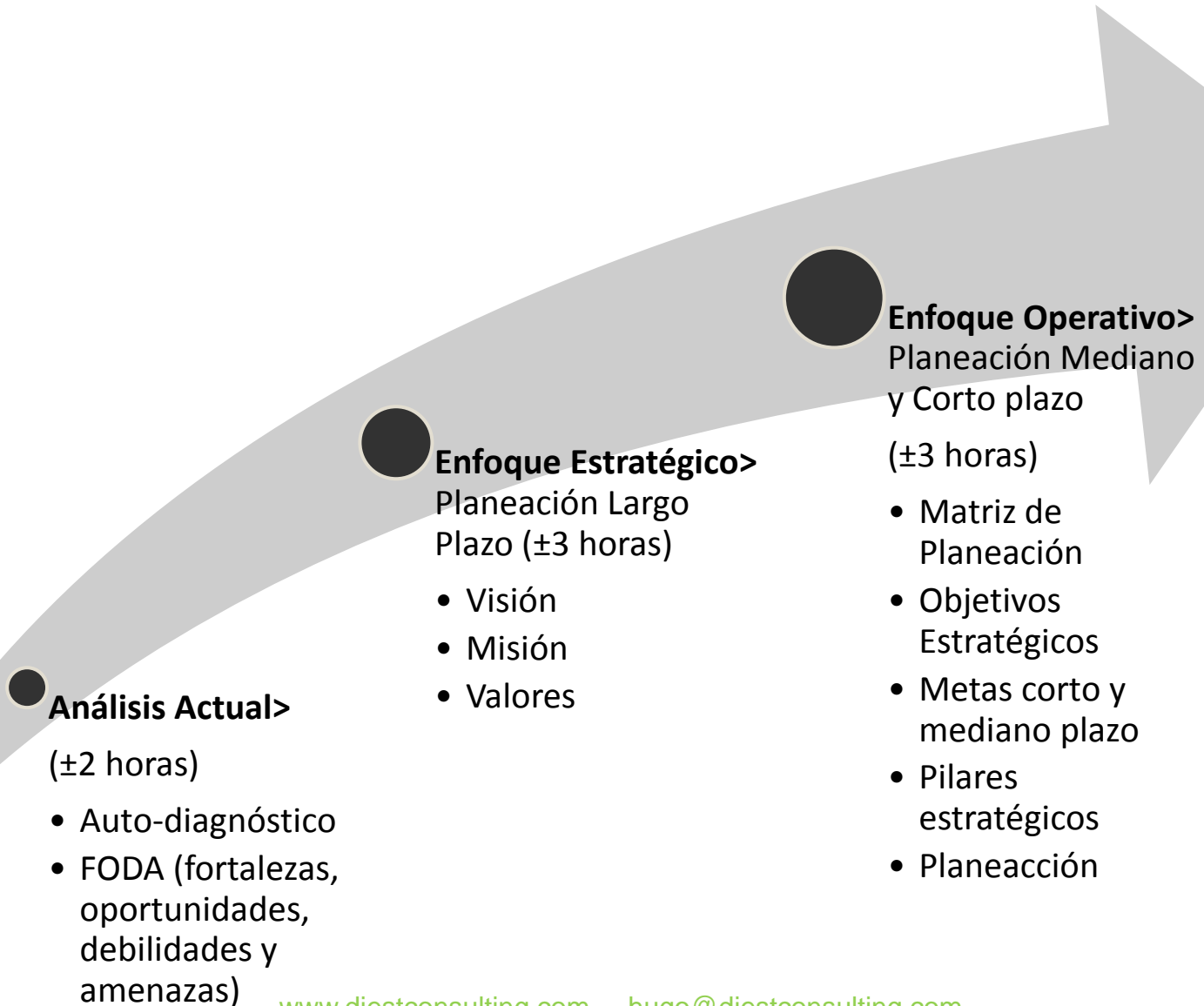
Antecedentes

- De manera simple, el enfoque estratégico determina:
 - ▣ ¿A donde irá la organización dentro de los siguientes años?
 - ▣ ¿Como llegará?
 - ▣ ¿Como sabrá que ha llegado?
- Mas importante que el plan mismo, es el proceso de planeación.
 - ▣ La planeación no es un evento, es un proceso.
- Los líderes de una organización saben a donde quieren llegar. Sin embargo, el desarrollo de un plan estratégico ayuda a clarificar los planes de la organización y asegurarse de que todos los líderes clave comparten esa idea.
- El proceso de la Formulación de un plan de enfoque estratégico comienza con la definición de la visión, misión y Valores.

El Enfoque estratégico determina lo relevante

- **Visión:** Define lo que se persigue o busca.
 - Una imagen mental de una situación posible y deseable en el futuro.
- **Misión:** Define lo que se ha logrado.
 - ¿Cual es el propósito de nuestra organización?
 - ¿Para que fue creada?
 - ¿Quienes somos, porque hacemos lo que hacemos?
- **Valores:** Define bajo que valores específicos la organización:
 - Guiará sus acciones (actitudes y comportamientos).
 - Generará la cultura organizacional que deseamos tener:
 - Creencias.
 - Normas.
 - Valores.

Proceso de Planeación Estratégica en 1 día



Visión Estratégica

**Todo gran negocio, inició con una
visión**

Visión Estratégica

¿A donde
queremos llegar?

Visión

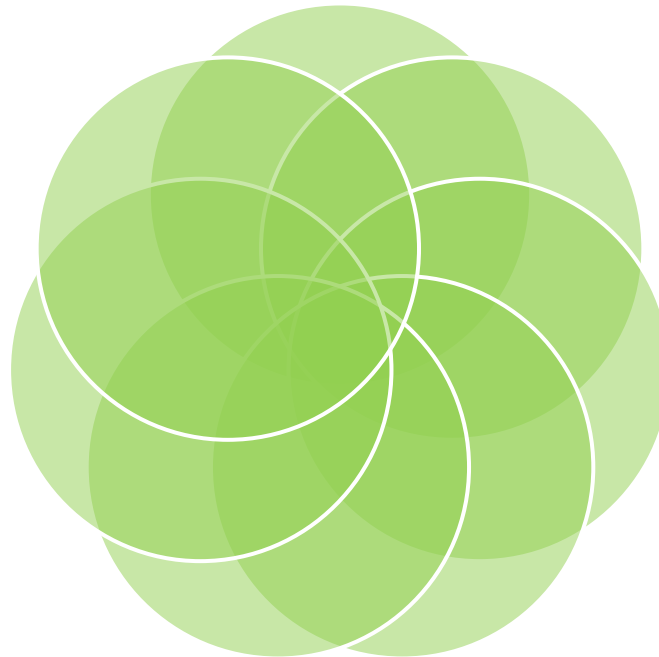
La Visión es una
fotografía, una imagen,
una declaración del
estado ideal futuro de la
compañía.

Un sueño casi
imposible- Diest

La visión debe ser
estipulada por **lo que
se desea** y no por lo
que se cree que se
puede.

La Visión debe invitar e
inspirar a la gente a
quererlo lograr.

Debe ser algo tan
poderoso que pueda
cambiar la industria o
el mundo



La Visión debe **crear
retos** Para la
Organización.

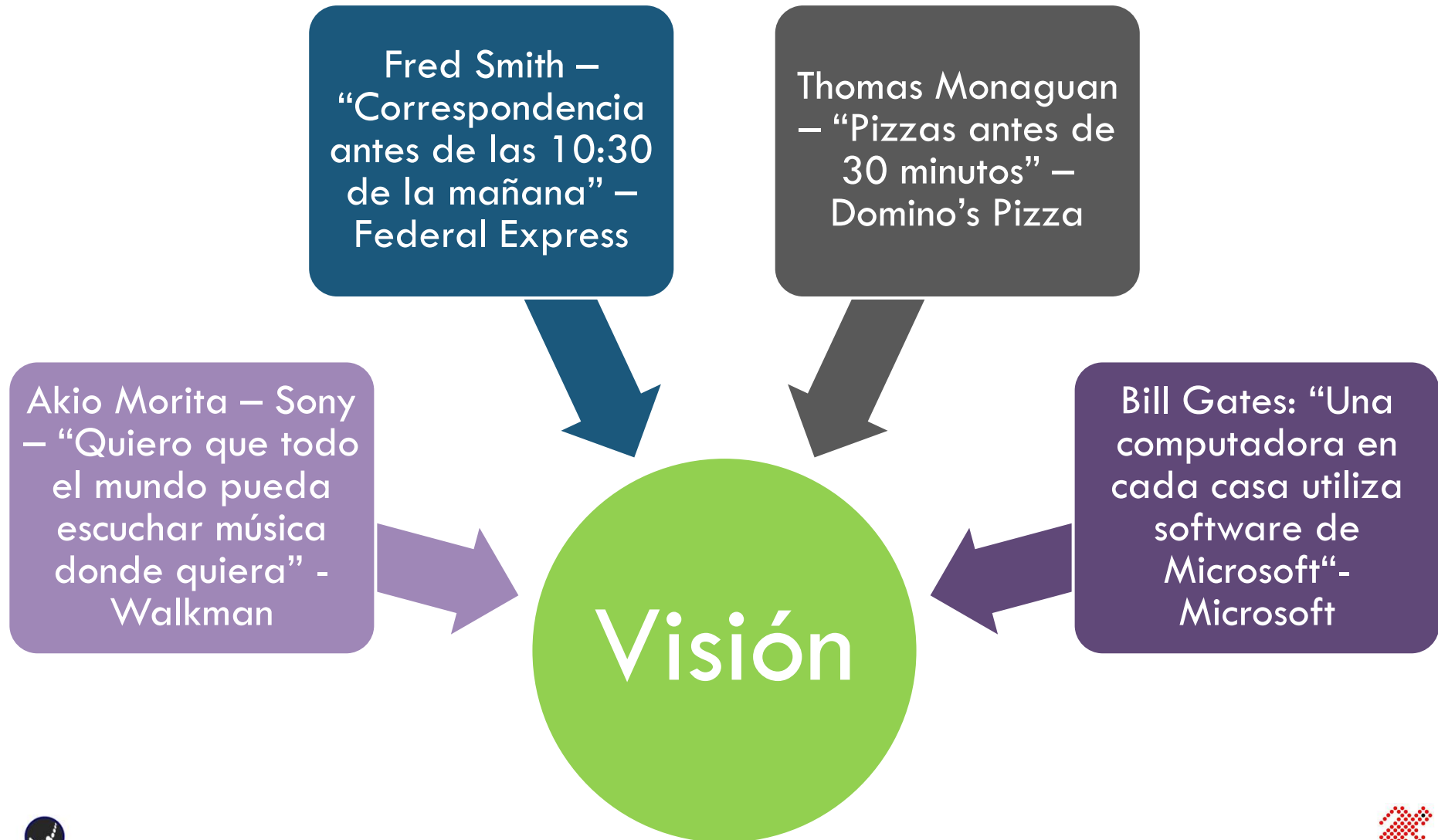
La Visión debe **crear
algunos problemas** a la
organización.

Como NO debe ser una Visión

Chevron

- Nuestra visión es ser lo mejor de lo mejor, o que significa:
 - Todos los empleados están orgullosos de su trabajo
 - Los competidores nos respetan
 - Los clientes y proveedores nos prefieren
 - Inversionistas están deseosos de invertir con nosotros
 - Las comunidades nos dan la bienvenida

Visión- Ejemplos



Misión Estratégica

¿Quienes somos,
porque hacemos
lo que hacemos?

Misión

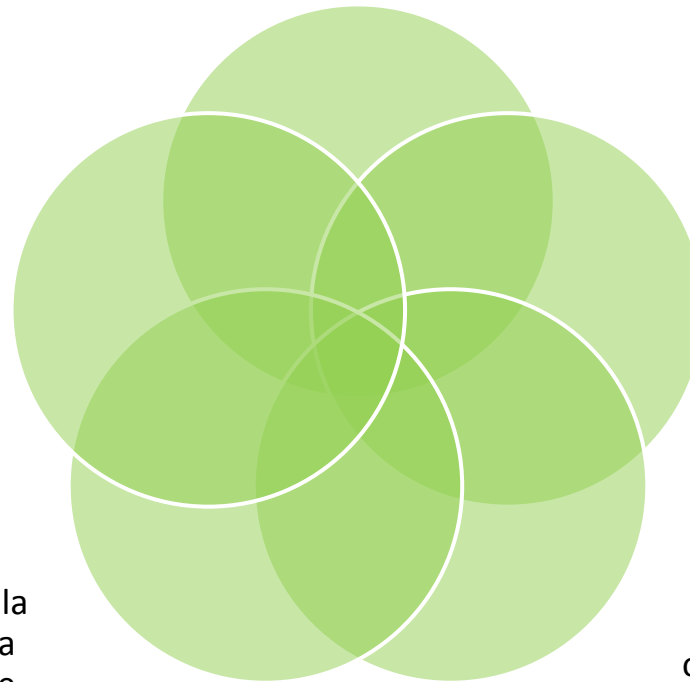
La Misión es el Propósito de la organización, ¿Para que fue creada?

La misión debe ser un documento visible que permita al personal de la organización enfocar sus esfuerzos.

La misión especifica el objetivo de mas alto nivel que la organización debe alcanzar.

El objetivo principal de la misión es servir de guía interna para la toma de decisiones

Establece aquello que la organización piensa hacer y para quien lo hará.



Misión- Ejemplos

Microsoft

- Nuestra misión y valores son el de ayuda a la gente y a los negocios de todo el mundo a lograr su máximo potencial.

Google

- La misión de Google es organizar la información mundial y hacerla universalmente accesible y útil.

Valores

¿Qué actitudes,
principios,
comportamientos y
filosofías guiarán
nuestras acciones en
todo lo que
hacemos?

Valores

- Los Valores representan la columna vertebral de una empresa.
- Los Valores no pueden ser violentados
- Los Valores son importantes porque nos ayudan a:
 - Medir la rectitud de los actos dentro y hacia afuera de la organización.
 - Mostrar las cualidades positivas bajo los cuales se regirá el comportamiento de los miembros de la organización.
 - A tomar decisiones sobre todo cuando hay conflictos morales en juego y a como lidiar con ellos.
- El objetivo principal de la declaración de valores es servir de guía interna Para las personas que toman decisiones.
 - Guiarán sus acciones, actitudes y comportamientos.
 - Generan la cultura organizacional que deseamos tener, creencias, normas y valores.
 - La declaración de valores y principios debe ser un documento visible que permita al personal medir las consecuencias de sus actos.
- Deben proveer soporte al logro de la visión y fortalecer la misión de la organización

Valores- Ejemplo Bimbo

Persona

"Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento."

Pasión

"Vemos nuestro trabajo como una misión, una pasión, una aventura. El compartir esto en un ambiente de participación y confianza es lo que constituye el alma de la empresa."

Rentabilidad

"Es el resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones. Es el oxígeno que permite a nuestra empresa seguir viviendo."

Efectividad

"Lograr que las cosas sucedan: Resultados. Servir bien es nuestra razón de ser."

trabajo en equipo

"Agiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos."

Confianza

"Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común."

Calidad

"Nuestra empresa debe ser creadora, eficiente, productiva y con un altísimo ideal de Calidad y Servicio."

Estructura de la planeación operativa

Visión

¿Hacia a donde vamos?

Objetivos estratégicos

¿Lo que queremos lograr en el corto y mediano plazo?

Pilares estratégicos

Los pilares estratégicos en donde concentrará sus esfuerzos cada área

De lo amplio a lo específico

Planeación

- Las acciones que las áreas implementarán para construir el pilar estratégico

Pilares Estratégicos

- “Las mas grandes obras del mundo están apoyadas en pilares, pilares que soportan su trascendencia”
- Los pilares estratégicos resumen en máximo 5 puntos lo que la empresa debe lograr de acuerdo a su visión.
- Permite comunicar de mejor manera lo que es importante para todos.
- Debe contar con una estrategia de comunicación: ejemplo: grupo centroamericano.

Grupo Centroamericano (Guatemala)

- Tres pilares:
 - ▣ Servicio
 - ▣ Rentabilidad
 - ▣ Gente
- Estrategia de comunicación por toda la empresa aprovechando el logo y apellido de los dueños: Castillo



La construcción de un sueño

Vision
(la visión de la empresa)



Rentabilidad



Ingresos



Flujo de Efectivo



Automatización



Seguridad
(laboral, fiscal,
patrimonial,
personal,
información)

Pilares Estratégicos (ejemplo)

Fórmula Organizacional

Performance Board (PB): Indicadores

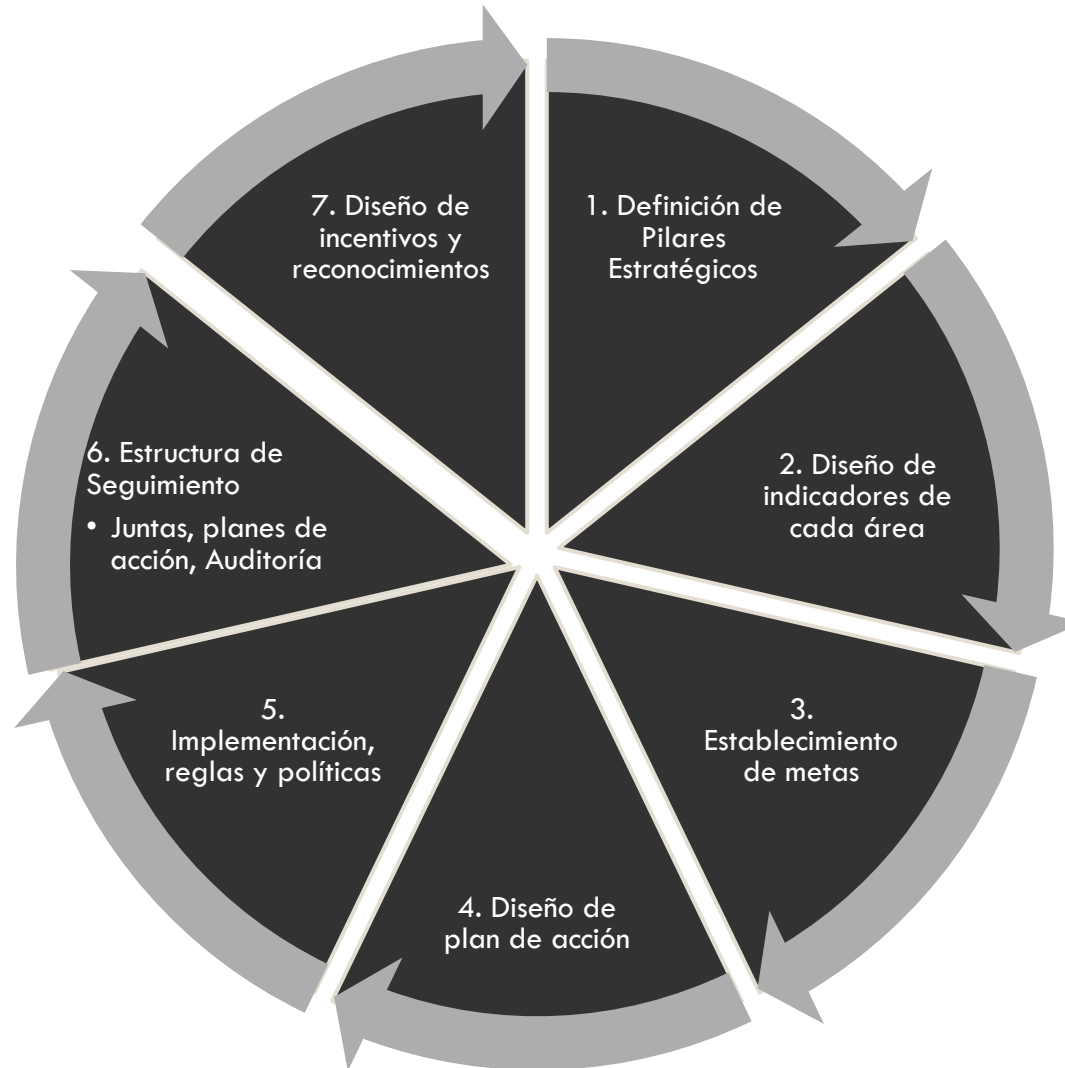
¿Que es el Performance Board (PB)?

- Provee un método de alto desempeño para gestionar efectivamente de tal manera que permite medir el impacto de las actividades de las personas en el desempeño global de la empresa u organización.
- El Performance Board (PB) no es solo un sistema de medición, es un sistema de administración que utiliza la medición como herramienta para el progreso de la organización.
- El objetivo es mejorar el desempeño de la empresa mediante planes de acción derivados de los indicadores establecidos en el Performance Board (PB), de tal manera que se enfoque continuamente a la organización en los objetivos previamente establecidos.
- Entre muchas otras ventajas el Performance Board (PB):
 - Provoca Enfoque estratégico
 - Evita descuidar lo importante
 - Promueve lo extraordinario
 - Promueve el liderazgo
 - La comunicación es eficiente
 - Produce cambios
 - Permite la medición de los planes de acción ejecutados
 - Permite generar sistemas de remuneración basado en resultados (junto con otras herramientas)
 - Permite alinear y vigilar objetivos
 - Permite facultar de manera responsable
- Los indicadores deben estar alineados con el plan estratégico.

Proceso de estructuración del Performance Board (PB)

- El Performance Board (PB) puede llevarse individual, departamental, o de cualquier forma que permita una medición efectiva del desempeño de la organización.
- Típicamente se comienza por el área que desarrolla la operación y de ahí en cadena hacia las demás áreas hasta que toda la organización es medida por algún Performance Board (PB).
- Por cada Performance Board (PB), se sigue el siguiente proceso:
 - Diseño de indicadores del Performance Board (PB).
 - Frecuencia de presentación del Performance Board (PB) (típicamente semanal).
 - Metas de desempeño del Performance Board (PB).
 - Elaboración del Performance Board (PB).
 - Presentación de Performance Board (PB)s y planes de acción.
 - Afinación de Performance Board (PB)s, reglas y proceso continuo.

Pasos a seguir para la implementación del Performance Board (PB)



Esquemático del Performance Board (PB) Diest



Tabla de Definición de Indicadores

	Definición
Financieros	¿Para ser financieramente excelentes, que nos piden los accionistas?
Cliente	¿Para ser líderes de mercado, que retos debemos plantearnos con nuestros clientes?
Procesos	¿Para satisfacer a accionistas y clientes, en que procesos internos debemos ser excelentes?
Gente	¿Como mantendremos nuestra habilidad de cambiar y mejorar?
Competencia	¿Como identificar las estrategias de la competencia?
Crecimiento	¿Como sabremos que hemos crecido?

¿Como se presenta el Performance Board (PB)?

- ❑ Preparar información según lo determinado dentro de la organización. Los indicadores deben ser preparados por las personas responsables.
- ❑ Alimentar el sistema que se haya generado para que este realice las gráficas de desempeño (típicamente en Excel) o bien realizarlas en el método manual.
- ❑ Imprimir la(s) gráfica(s) o colorear en gráfica manual.
- ❑ Escribir el plan de acción de acuerdo a las oportunidades de mejora derivadas de los resultados de las gráficas.
- ❑ Colocar las gráficas en el lugar asignado para ello (típicamente un pizarrón dentro del área de trabajo o performance board)
- ❑ Prepararse para su presentación en la junta de Performance Board (PB)s.
- ❑ Una vez llegado el turno de presentar sus resultados:
 - Comience con la explicación de los resultados
 - Informe el porque logro o no logro los resultados esperados.
 - Presente su plan de acción o el seguimiento a los mismos de juntas pasadas.
 - Permita cuestionamientos y acepte sugerencias.
 - Haga las anotaciones pertinentes

Su presentación no debe durar mas de 15 minutos.

Plan de implementación

- **Semana 1 y 2:**
 - ▣ Implementación en departamento, área, sucursal piloto (a escoger).
 - ▣ Cambios, sugerencias, ajustes, etc. en los formatos.
- **Semana 3 en adelante:**
 - ▣ Implementación de área por área hasta completar todas.
 - ▣ Desarrollar las reglas y políticas del PB
- **Semana 4:**
 - ▣ Desarrollar etapa 2: equipo de enlace directivo y rol.
 - ▣ Formatos de revisión y sugerencias de equipo de enlace directivo

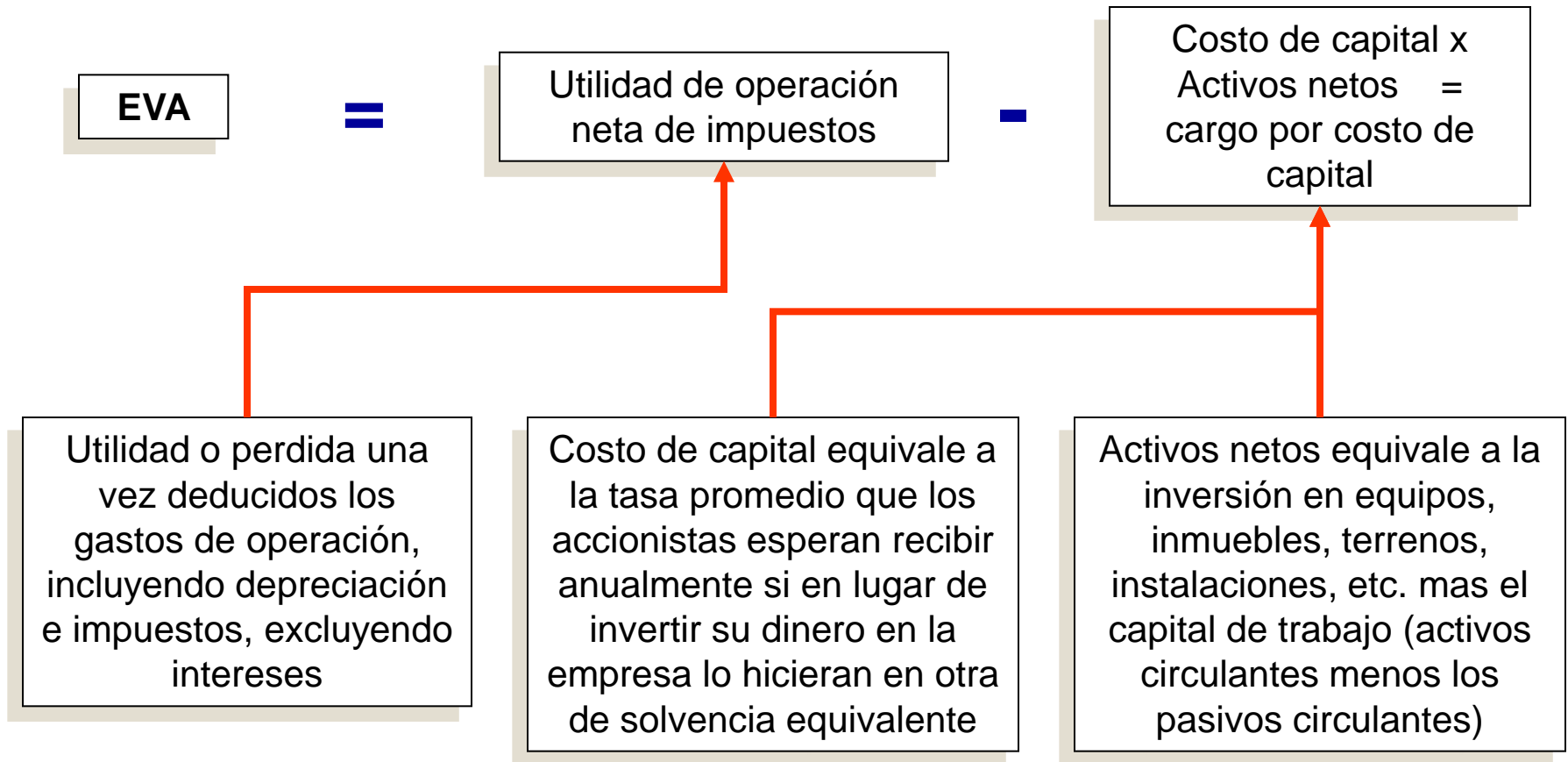
Fórmula Organizacional

Remuneración por valor agregado

¿Que es el EVA?

- El Calculo del EVA o Valor Económico Agregado, es una herramienta que permite integrar el concepto de "costo del capital" al estado de resultados.
- Este cálculo simplemente incorpora un "costo" por el capital invertido por los propietarios del negocio.
- El resultado positivo de este cálculo, denominado EVA, significa que las utilidades cubrieron, al menos el importe mínimo que los accionistas debieron ganar por invertir en esta compañía y que por lo tanto, el excedente es valor agregado para su inversión.
- Un EVA negativo, nos indicaría que el negocio no es lo suficientemente rentable por lo que la inversión de los propietarios no esta dando los rendimientos que se buscan.

¿Como Calcular el EVA?



Ejemplo del Calculo del EVA

Datos	2010	2011
Rendimiento esperado por el Inversionista	18%	18%
Impuestos	23	26
Utilidad de Operación	80	90
Inversión en activos productivos (fijos)	550	555
Capital de trabajo (activo circulante – pasivo circulante)	4	73

Mexpacial, S.A. de C.V.**Cálculo del EVA**

	2010	2011
<u>Cálculo de Utilidad operativa neta de impuestos</u>		
Utilidad de operación	80	90
- Impuestos	23	26
Utilidad operativa neta de impuestos	57	64
<u>Cálculo de los activos netos</u>		
Inversión en activos productivos (fijos)	550	555
Capital de trabajo	4	73
Activos netos	554	628
<u>Cálculo del costo de capital</u>		
Costo de capital	18%	18%
Activos netos	554	628
Cargo por costo de capital	100	113
<u>Cálculo del EVA</u>		
Utilidad de operación neta de impuestos	57	64
-Cargo por costo de capital	100	113
EVA	-43	-49

Como Obtener mas EVA

El objetivo consiste en encontrar maneras de mejorar el EVA periodo tras periodo:

Incrementar beneficios:

- ❑ Reducir la duración de los ciclos del negocio
- ❑ Acelerar la entrega de productos
- ❑ Reducir las perdidas de material
- ❑ Controlar gastos
- ❑ Aumentar ingresos

Como Obtener Mas EVA

□ Administrar activos:

- ▣ Mantener los inventarios a un nivel suficiente
- ▣ Reducir los suministros
- ▣ Administrar las cuentas por cobrar
- ▣ Extender el pago de las cuentas por pagar a su plazo máximo
- ▣ Eliminar gradualmente activos, líneas, clientes, productos que no produzcan un rendimiento adecuado o incluso cambiar de giro.

Eva Como Sistema de Evaluación

- “Cuentas claras hacen chocolate espeso”
- Ilustra como sacar el máximo provecho a la inversión de los accionistas o propietarios.
- Desde el punto de vista empresa, esta tendrá una medida más exacta de éxito.
- El EVA se convierte en la unidad de medida financiera para determinar avances y retrocesos.
- El EVA es la medida adecuada para determinar en donde enfocar los mejores recursos y también donde se requiere realizar las mayores mejoras.
- El EVA representa la forma mas adecuada para remunerar al personal porque no deja nada afuera.

Fórmula Organizacional

Remuneración por valor agregado

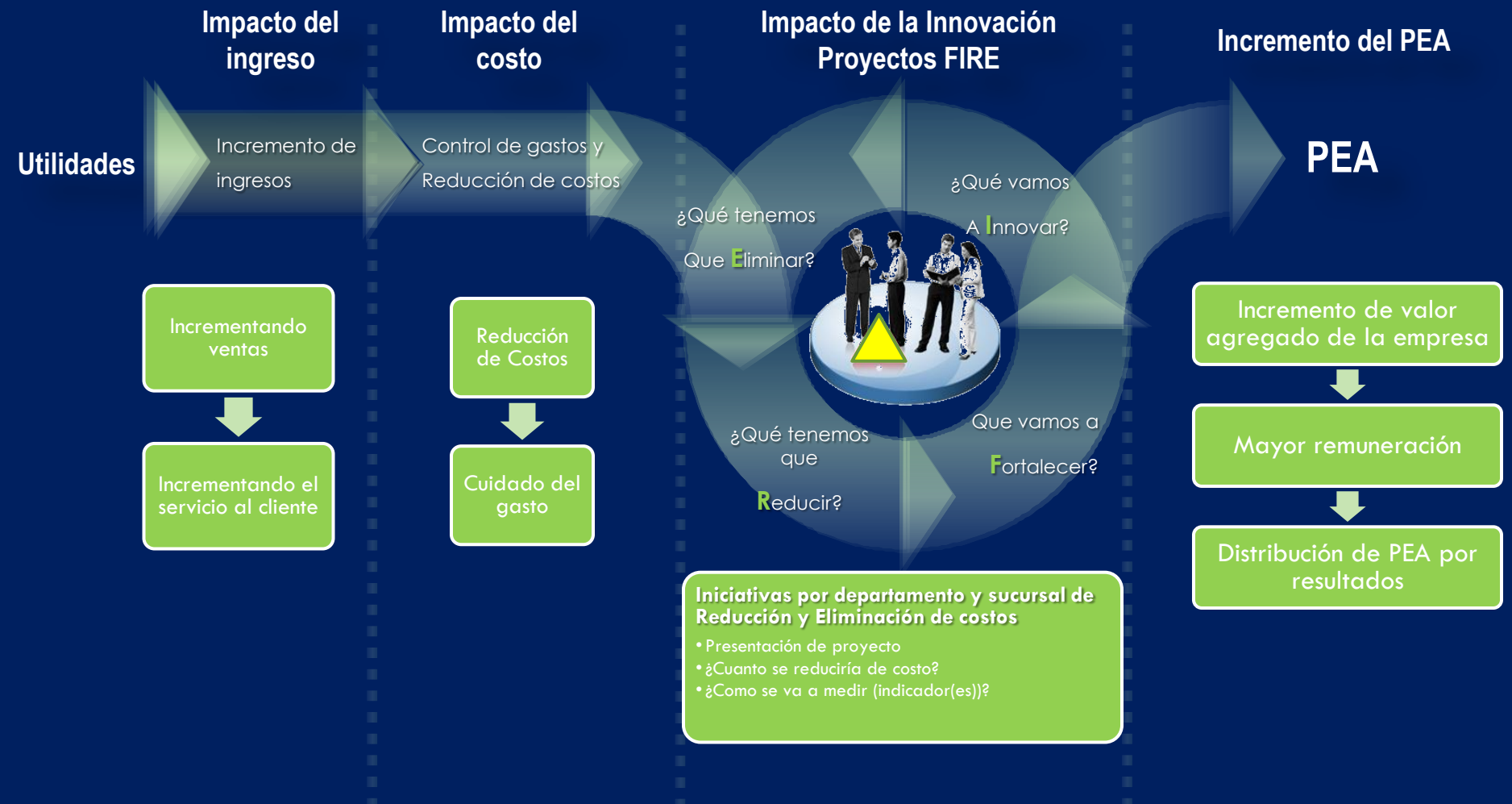
¿Qué el PEA?

- Representa la **Productividad Económica Agregada** generada a partir del periodo de evaluación.
- Se deriva porque las empresas ya cuentan con un EVA pero no necesariamente surge de nuevas estrategias o actos de gestión nuevos, por ello, el PEA surge como un ajuste a este fenómeno.
- El PEA se calcula: $EVA - \text{Cargos de equilibrio} = PEA$
- El cargo de equilibrio es típicamente el EVA del ultimo periodo que se cuente, de tal manera que el PEA siempre comienza en 0.

Ejemplo de Remuneración por PEA

- Ejemplo de un sistema de PEA

Modelos de Incremento en PEA

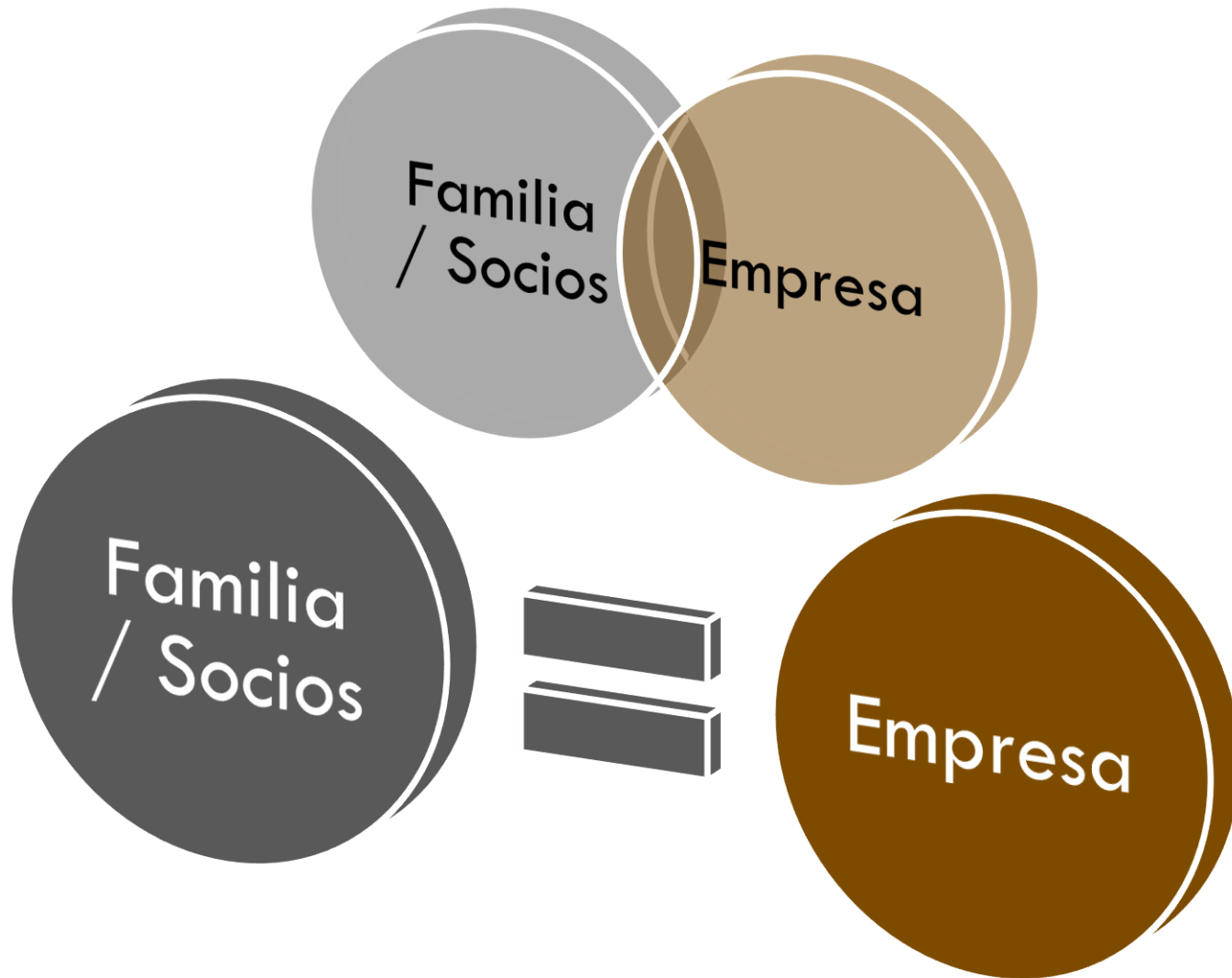


Fórmula de Gobierno

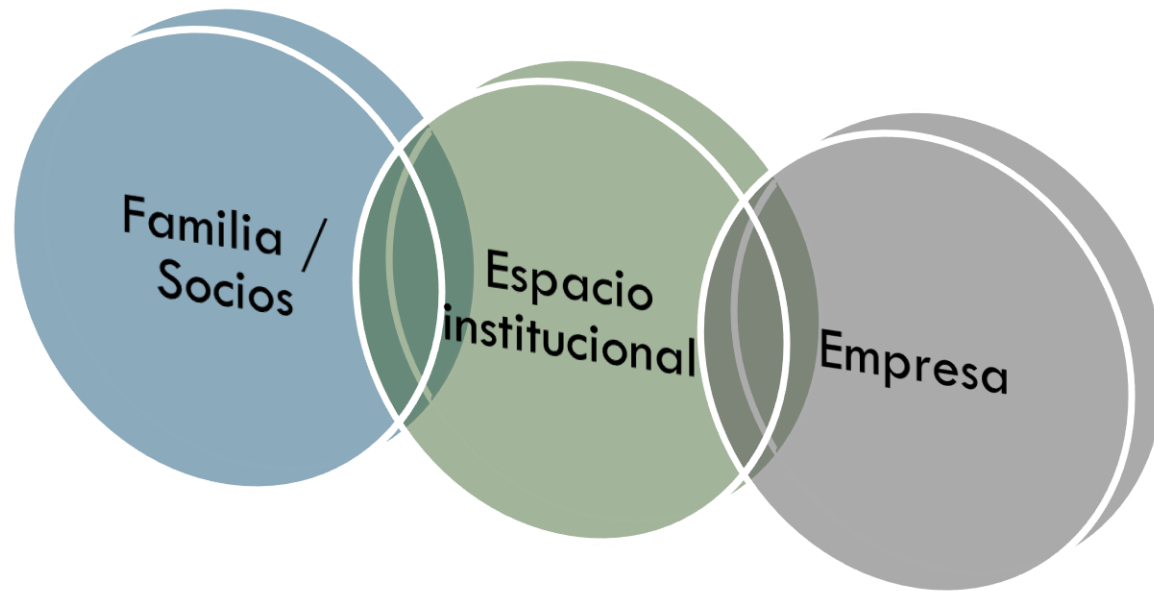
¿Qué es una fórmula de Gobierno?

- Reúne todos los ingredientes que dará a la empresa una adecuada gestión y Dirección:
 - Asegura la continuidad de la empresa.
 - Visualiza el futuro de la empresa.
 - Define la estrategia general y sus objetivos.
 - Define quienes y como gobiernan la empresa y también quien la dirige.
 - Impulsa la renovación constante, la innovación y la generación de valor.
 - Genera y estipula las reglas de familia y de gobierno.
 - Provee la estructura adecuada de gobierno.

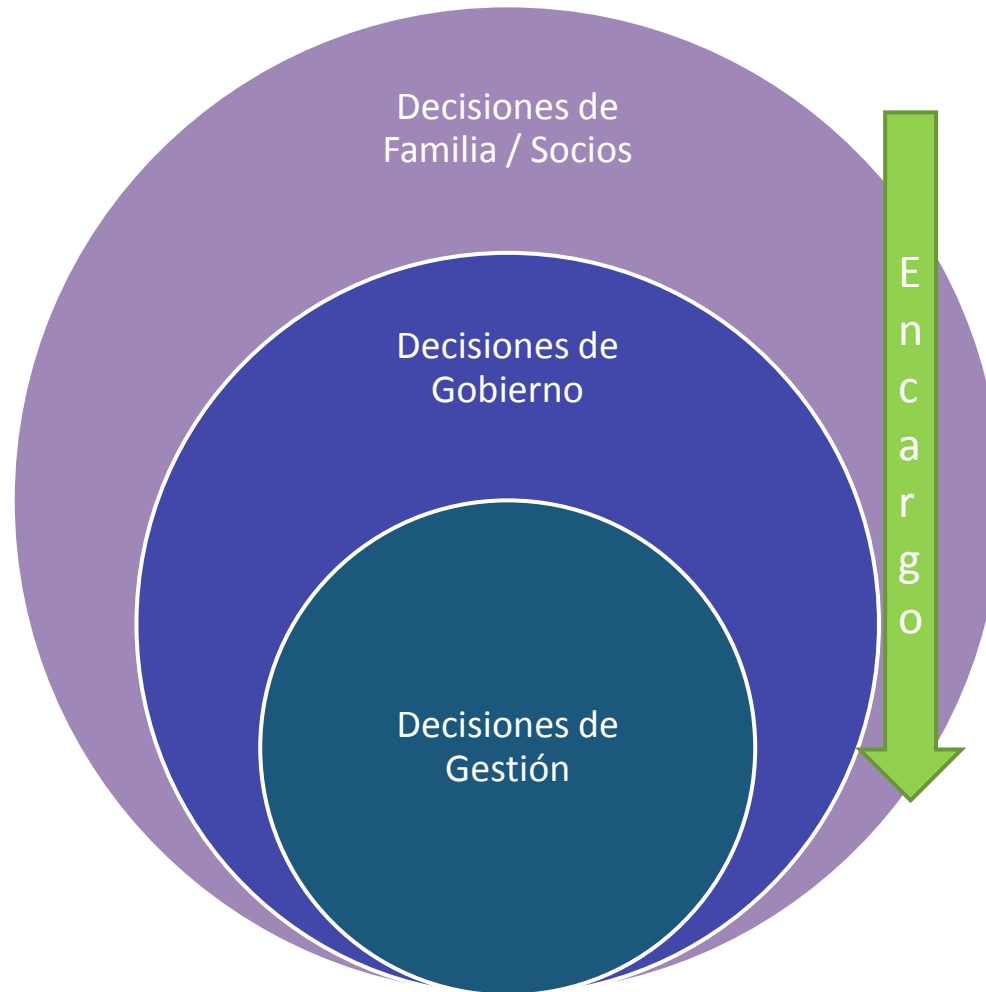
La empresa tradicional, pero Mal gobernada



Le empresa bien gobernada



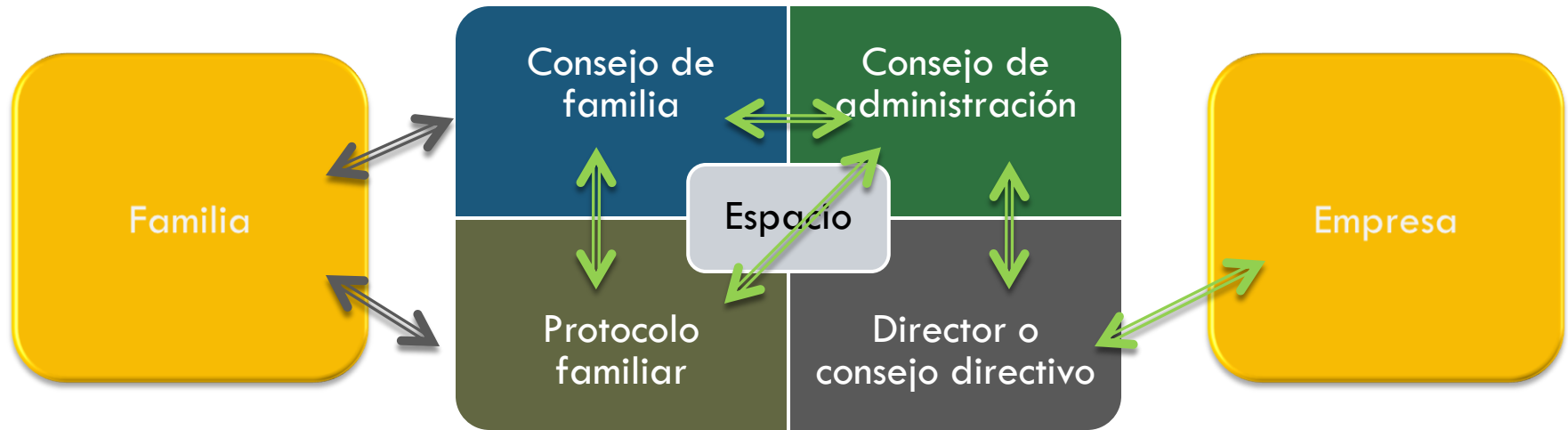
Le empresa bien gobernada



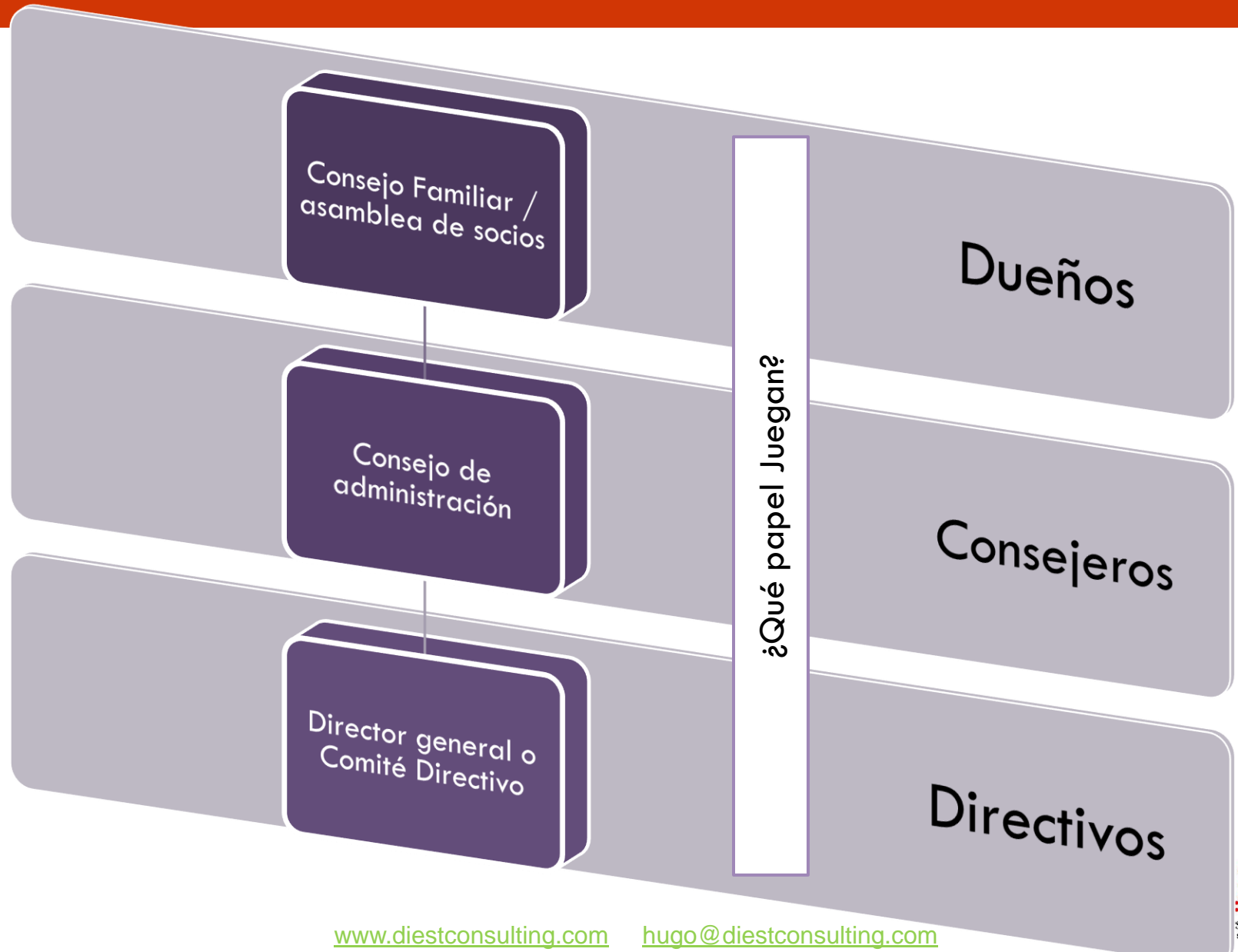
Espacio institucional



Instituciones dentro de la Estructura de la empresa familiar



Componentes de la Fórmula de Gobierno



Objetivo del consejo de familia / asamblea de socios

Encontrar consenso en cuestiones importantes relacionadas con la Empresa Familiar o la sociedad y asumir una serie de funciones exclusivas, proporcionando a sus miembros un sentimiento de identidad y una visión común de la misión con respecto a la empresa, describiendo las metas y valores, su visión del negocio y su forma de operar y tomar decisiones.

El consejo de familia / asamblea de socios

¿Qué hace?

- Governa
- Define visión, misión y políticas
- Administra oportunidades
- Provee las ideas generadoras de valor

Son los Dueños

Como dirige

- A través del Consejo de Administración
- Quizás a través de la Dirección General

¿Qué Decide?

- Quien dirige
- En que negocio estamos
- Que riesgos queremos correr
- Como nos gobernamos
- Como será la sucesión

Objetivo del consejo de administración

- El tema central es la creación y generación de valor.
 - Define el máximo nivel de estrategia.
 - Creación y descubrimiento de campos fértiles para desarrollar liderazgo competitivo.
 - Búsqueda constante de ventajas competitivas.
 - No permite que su fórmula de negocio caduque.
 - Búsqueda incesante de cómo generar valor.
 - Vela por el máximo rendimiento dentro de la empresa, en todas sus áreas.
 - Cuidar que las estrategias de Recursos humanos se alinean a la estrategia global.
 - Determinar y monitorear los ICVs (indicadores claves de valor).
 - Planea inversiones, autoriza presupuestos.
 - Prioriza el crecimiento.



El consejo de administración

¿Qué hace?

- Define directrices
- Cuestiona, valida y aprueba objetivos y decisiones estratégicas
- Exige resultados



Son los
consejeros

Como dirige

- A través de la Dirección General
- Comités de Consejeros

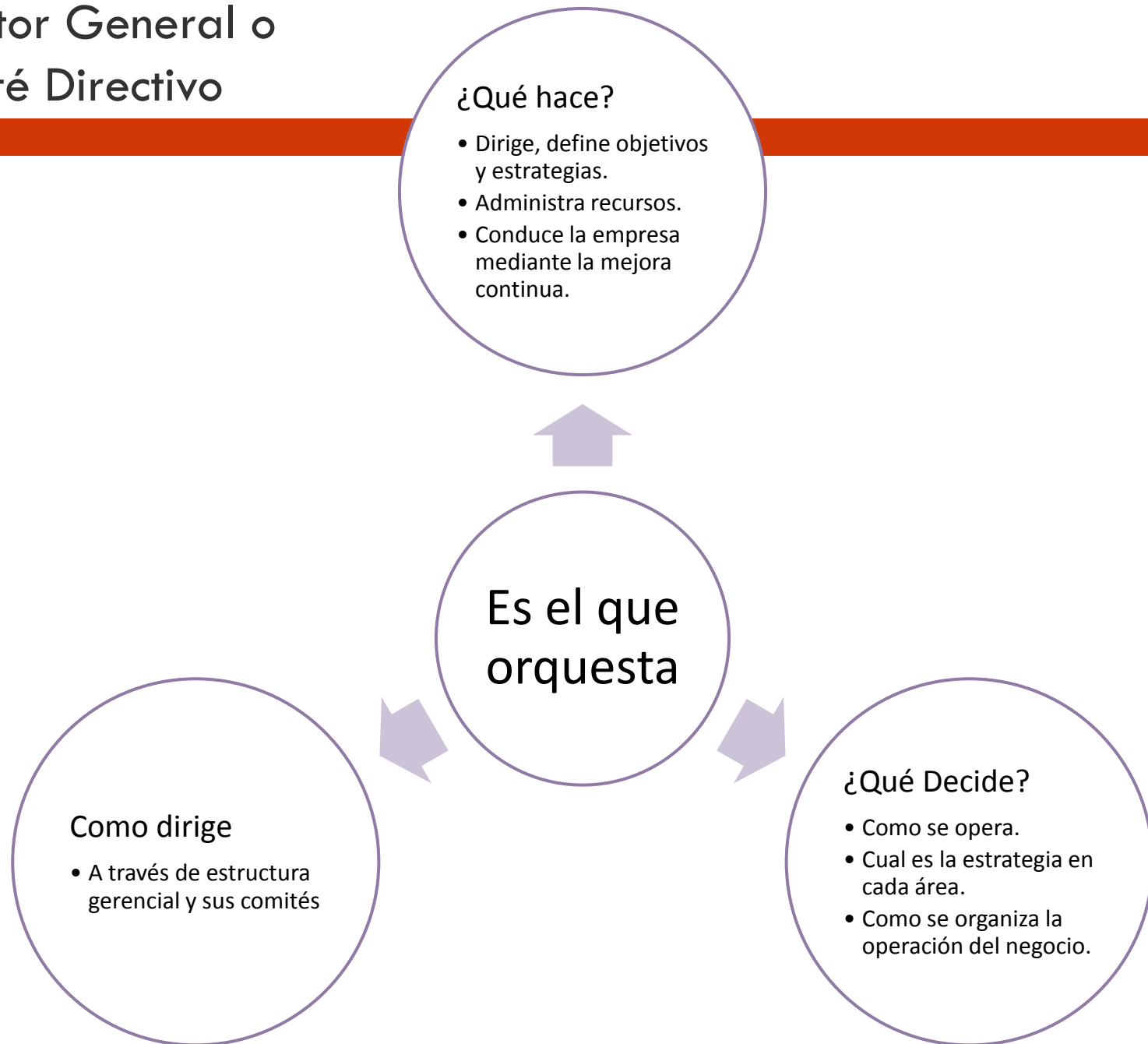


¿Qué Decide?

- Define las directrices estratégicas.
- Administra las oportunidades y riesgos.
- Nombra al director general o comité directivo
- Evalúa al equipo directivo.
- Desarrolla líderes.



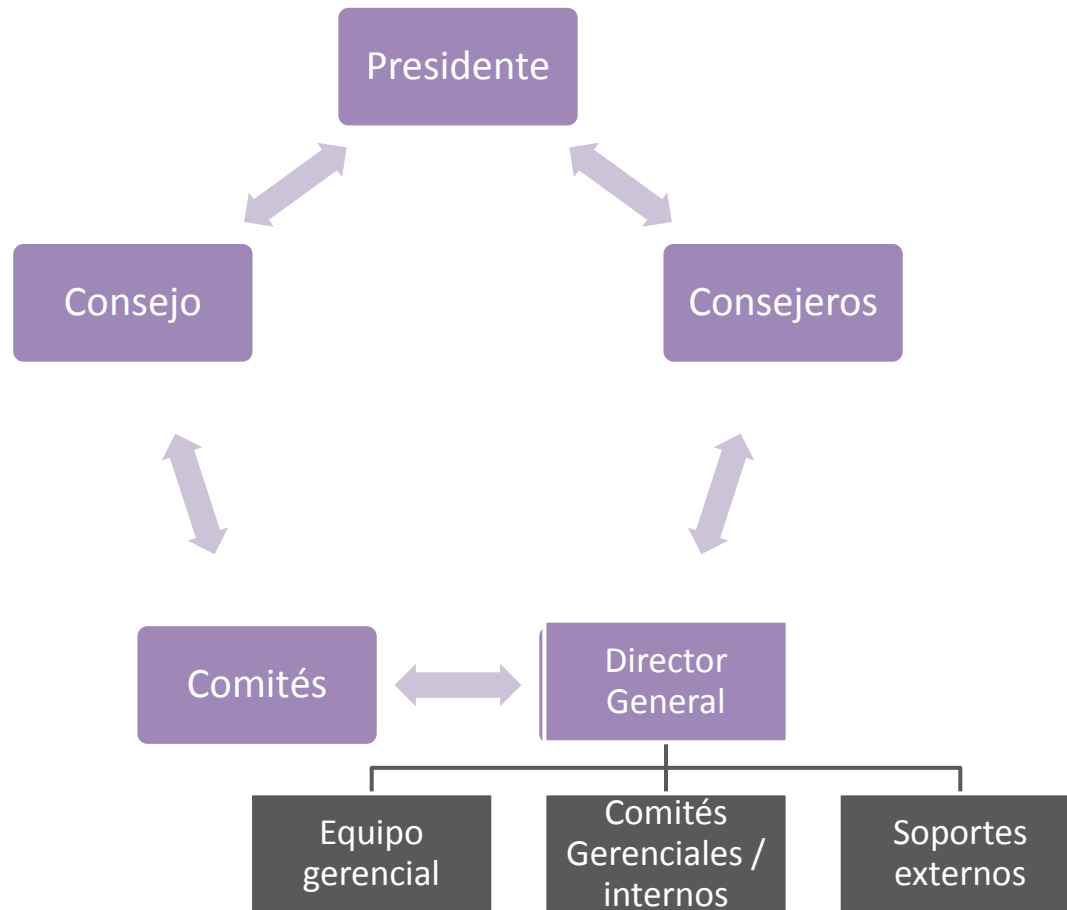
Director General o Comité Directivo



Objetivo del Director General / Comité Directivo

- El tema central es la creación y generación de valor.
 - El director o Comité Directivo es quien esta al mando dentro de la organización.
 - Define el talento grama:
 - Quienes
 - Facultades
 - Funcionamiento
 - Estructuras en la que se apoya
 - Organigrama
 - Comités gerenciales
 - Consultores
 - Desarrolla la estrategia planteada por el consejo de administración y asegura que las metas estén alineadas a las estrategia global.
 - Desarrolla liderazgos y genera la cultura organizacional idónea a la estrategia.
 - Coordinación con los comités del consejo de administración.

Relaciones del Director General



Tareas principales



Consejo familiar

- Decidir el rumbo de las empresas de la familia.
- Inculcar filosofía.
- Plantear la fórmula de gobierno



Consejo de administración

- Desarrollar fórmula de negocio innovadora y escalable de crecimiento y generación de valor.



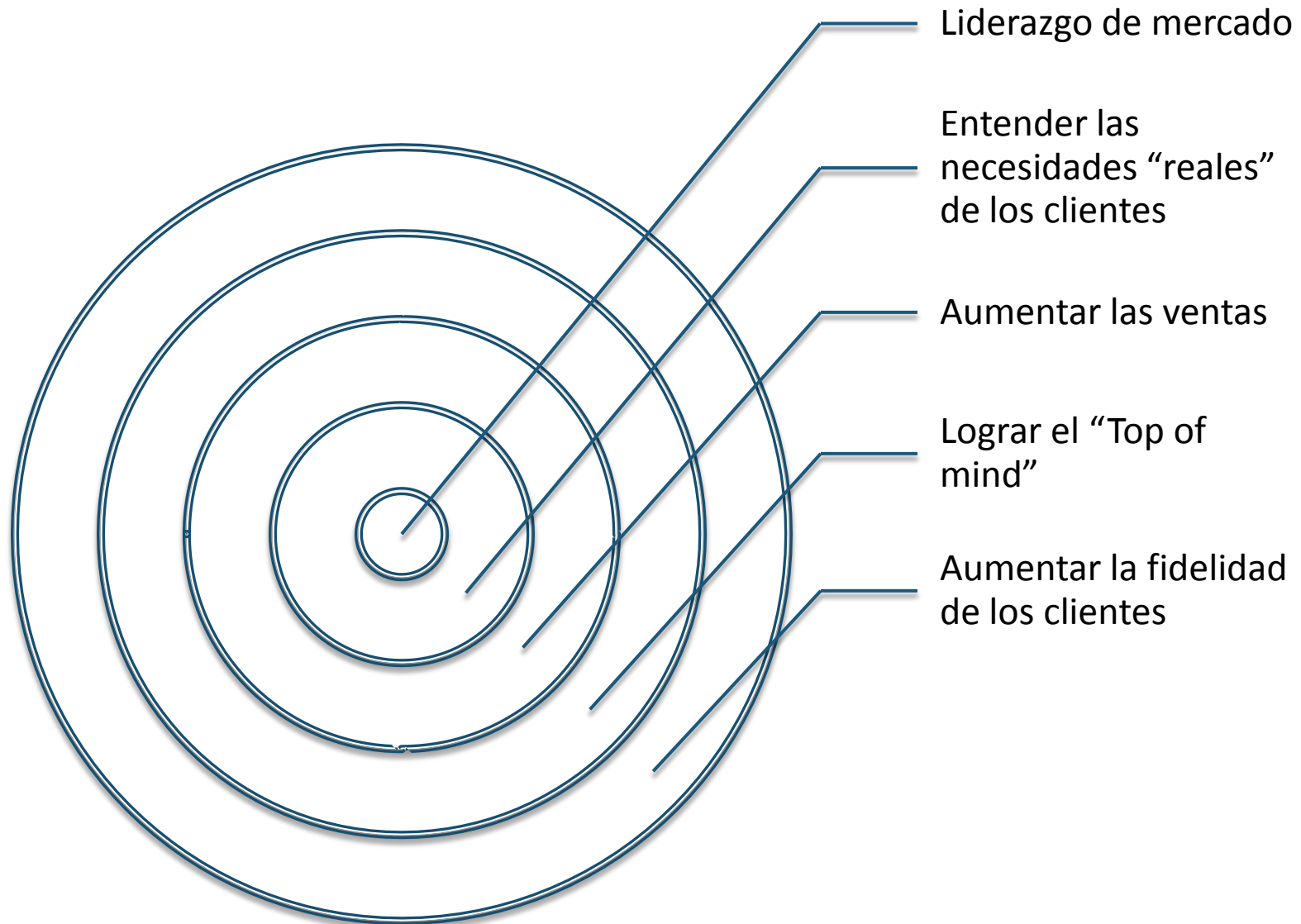
Director General / Comité Directivo

- Desarrollar e implementar la fórmula comercial y organizacional para soportar la fórmula de negocio



Fórmula de Comercial

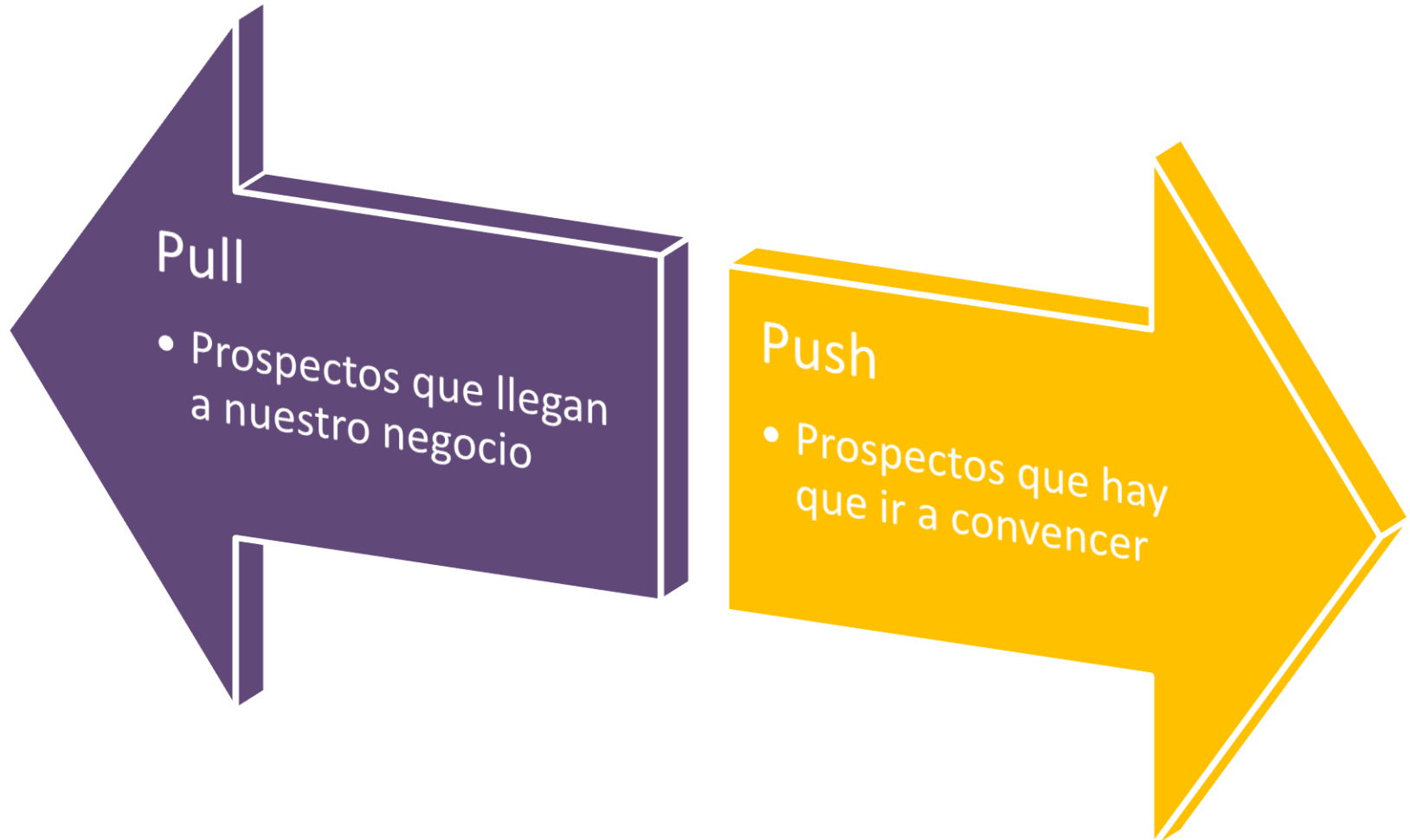
¿Cuáles son los objetivos de una fórmula comercial?



Matriz de dominio de capacidad técnica y emocional



¿Push o Pull?



Estrategias de marketing

MÁS EFECTIVO
SERVICIOS - PUSH

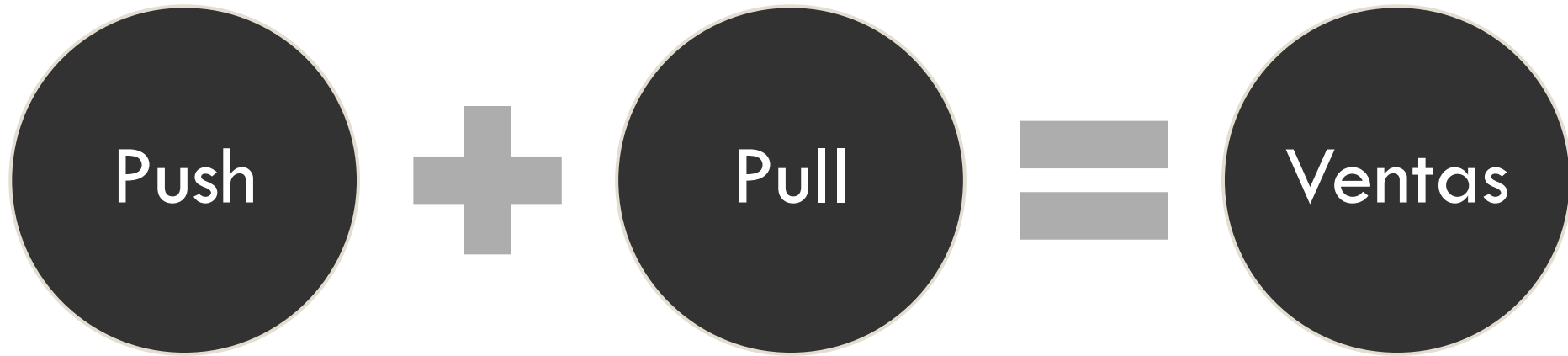


MAS EFECTIVO

PRODUCTOS - PULL

www.diestconsulting.com hugo@diestconsulting.com

¿Push o Pull?



Componentes de las actividades de ventas

1. Contacto Directo y seguimiento

Promotor

Tele mercadeo

Vendedores

Generación de Citas a vendedores

Citas a vendedores

Publicidad electrónica

Cumplimiento de metas por etapa

4. Medios Impresos

Folleteria

Publicaciones y Boletines

5. Eventos

Ferias y shows

Demostraciones

2. Networking

Vendedores

Gerencias

Asociaciones, grupos

Sindicatos, Organismos

3. Hablar en público

Conferencias

Sindicatos

6. Publicidad

Promotor

Gerente

Tele mercadeo

Agencia

Invitación a eventos

Citas

Volanteo

Coord. Pub. Electrónica

Pub. Telefónica

Campañas en medios

Estrategias de MKT

ADMINISTRACION DE LA TUBERÍA

Generación de Prospectos

Citas

Propuestas

Cierre

Gerente

- Implementar protocolo de juntas, incluyendo PB promotor y PB tele mercadeo
- Implementar plan de acción semanal

Promotor

- Implementación PB promotor
- Plan de acción
- Generación de eventos
- Plan de volanteo / folletero

Tele mercadeo

- Diseño de PB tele mercadeo
- Planeación de actividades
- Atención a publicidad electrónica
- Guiones

Vendedores

- Establecimiento de metas por etapa tubería
- Implementación de plan semanal y mensual de actividades por etapa
- Incorporación a estrategia de networking

CRECIMIENTO

Crecimiento



□ Los negocios exitosos trabajan sobre el modelo cualitativo

Esquemas de Crecimiento mas comunes

	Esquema de crecimiento	Características	Ejemplo
1	Ampliación de líneas de productos	Incremento del numero de productos sin despegarse mucho del negocio principal.	Kodak: de rollos a cámaras fotográficas
2	Absorción de la competencia	Compra de empresas de la competencia	Northrop - TRW
3	Integración vertical (hacia abajo)	Compra, adquisición o nuevo negocio relacionado con las actividades actuales y futuras de los clientes actuales del negocio principal. Adelante de la cadena de valor del consumidor final.	Nike stores /Levy's outlets
4	Integración vertical (hacia arriba)	Compra, adquisición o nuevo negocio relacionado con la proveeduría actual de insumos utilizados por el negocio principal. Atrás de la cadena de valor de consumidor actual.	GM
5	Diversificación de negocios	Entrar en nuevos proyectos "operacionalmente paralelos" en donde parte del know-how actual del negocio pueda trasmitirse al nuevo por que cuentan con ciertas características similares.	Refaccionarías - papelerías - farmacias
6	Franquicia	Ofrecer el proyecto de negocio actual a inversionistas independientes sujetos a ciertas reglas, aprovechando el "know how" operacional del negocio original.	Wendy's, Mc Donald's, Dominos, todo de cartón, Etc.
7	Socio- operador	Participar junto con un socio en el desarrollo de Unidades de negocio similares a las actuales de tal manera que este nuevo socio opera la nueva unidad o unidades de negocio en las cuales participe con una inversión. Muchas de las veces el socio-operador fue empleado de la empresa.	Regis, Wendys

Esquemas de Crecimiento mas comunes

	Esquema de crecimiento	Características	Ejemplo
8	Inversionista	Socio capitalista que invierte dinero en el negocio con la esperanza de obtener un rendimiento esperado por su participación.	Acciones de compañías publicas o privadas
9	Financiamiento	Apalancamiento del negocio utilizando fuentes de financiamiento mediante la adquisición de deuda o dinero similar.	Créditos bancarios, leasing, emisión de bonos, etc.
10	Fusión	Integración negociada con competidores para crear un nueva empresa que aproveche las fortalezas de escala.	JP Morgan Chase / Exxon Mobil
11	Desprendimiento	Separar las diferentes UN y manejarlas independientemente. Generalmente se eliminan o venden las UN de mal rendimiento o las que "distraen" por su complejidad las funciones principales del negocio. Las buenas se administran de manera separada de tal manera que se concentran los ejecutivos de cada UN a incrementar sus beneficios de acuerdo al mercado que atienden.	Wal-Mart- Sam's / GM Delphi
12	Innovación	Crecimiento por innovación de nuevas fuentes de ingresos, formas de hacer negocio, estructura de costos, formas de operación, nichos descubiertos o de competir.	Amazon, dell
13	Concesión	Concesionar productos y servicios sobre los cuales se tenga un fuerte control estratégico y/o tecnológico	Gobierno, leak busters, etc.
14	Alianzas estratégicas cadena de valor	Alianzas estratégicas desde el fabricante o explotador de la materia prima hasta el consumidor final.	CalTV / Microsoft

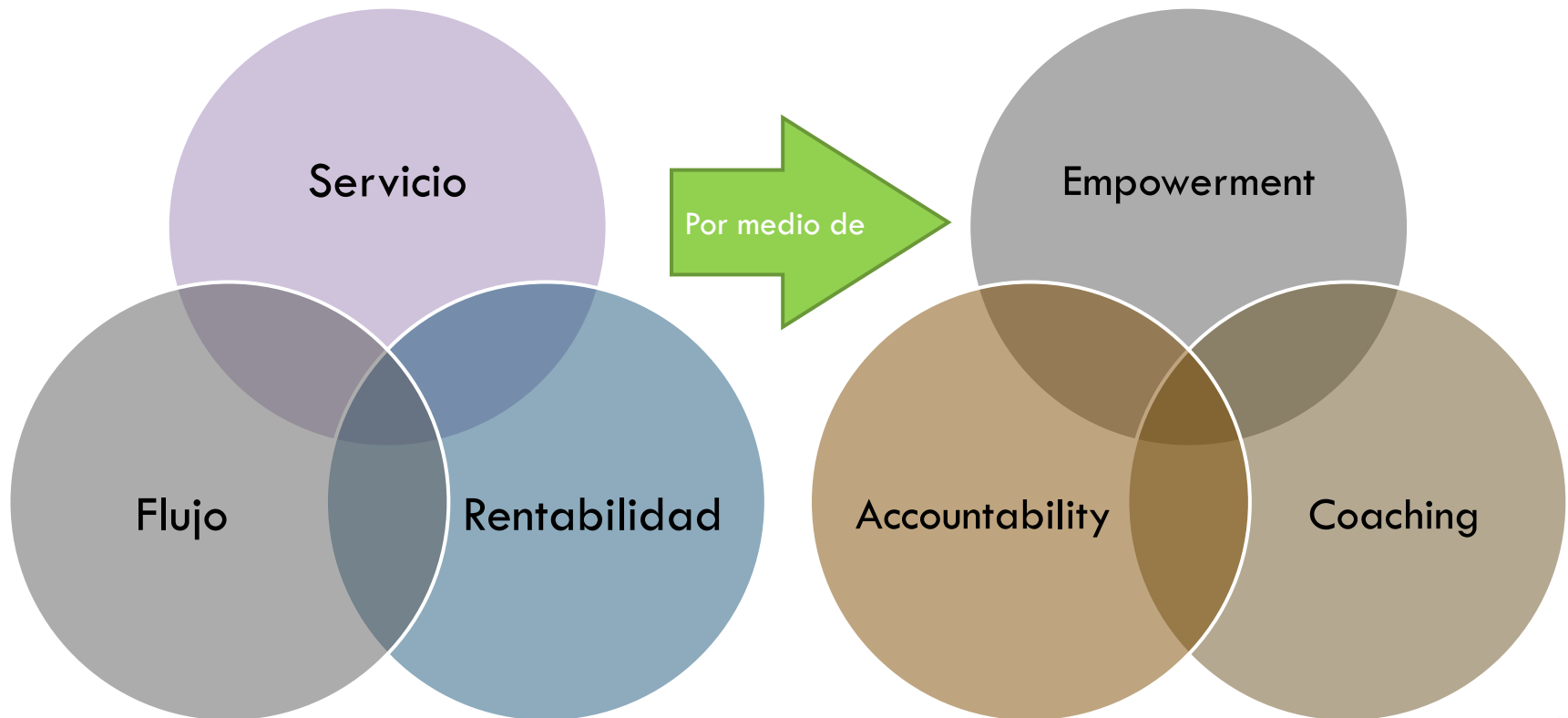
LIDERAZGO

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

Alineación del estilo de Liderazgo

Objetivos Estratégicos

Objetivos de Liderazgo



ANATOMIA



DEL LIDERAZGO

Serie
anatomías
Por
Hugo A. Becerra E.
socio director diest

Todos los derechos reservados 2010
Email: hugo@diestconsulting.com
www.diestconsulting.com



¿El líder nace o se hace? Esta es la pregunta de los 50,000 y la respuesta es muy simple: el líder nace y se hace. Hay personas que nacen con ciertos atributos de líder y nunca son y hay personas que nacen con pocos atributos y se hacen líderes, así que por ello y para no entrar en controversia, les presentamos algunos elementos del liderazgo y al final, juzgue usted mismo si el líder nace o se hace.

5 habilidades

Simplifica Encontrar la forma de hacer las cosas de la manera mas simple es sinónimo de inteligencia y creatividad. Las mentes cerradas todo lo complican, las mentes ingeniosas todo lo simplifican.

Escucha El medio por el cual el líder se da cuenta de que su idea es insignificante comparada con el conjunto de ideas de sus colaboradores.

Planea Planear significa ahorrar tiempo valioso para su equipo que a su vez se necesitará posteriormente para ejecutar.

Ejecuta Ideas sin acción es idealismo, acción sin ideas es perdida de tiempo, ideas en acción es ejecución.

Reconoce La acción mediante la cual los errores cometidos por su equipo de trabajo son reconocidos por el líder como su responsabilidad y los triunfos obtenidos por su equipo de trabajo son reconocidos como el éxito de ellos.

que haces

Para fortalecer el estilo de liderazgo es necesario comprender que las organizaciones requieren líderes capaces de **servir**, no jefes capaces de mandar. En cuanto al desarrollo del talento, muchos jefes creen que la capacitación es actividad de un departamento, pero los líderes saben que ellos son los que tienen que **entrenar** a su personal para que piensen de la manera correcta, hacer las veces de coach es indispensable para guiar a nuestro personal hacia metas extraordinarias. Sin dejar de lado lo anterior, es importante que el líder entienda que las personas a su cargo conocen mejor las oportunidades y los problemas. Por lo tanto, **facultar** al personal para que utilice sus conocimientos y habilidades para el aprovechamiento de oportunidades es una de las principales características de los líderes exitosos. Sin embargo, lo anterior no sería posible si el líder no es capaz de transmitir la importancia de una mentalidad ganadora. **Ganar** es un hábito, y como tal, tiende a repetirse. Aun así, el líder esta consciente que para poder crecer debe **Cambiar**, el líder debe dejar de ser lo que es, si quiere llegar a ser lo que aspira.

5



Actitudes

Predicar con el Ejemplo

Congruencia entre los que se Piensa, se Dice y se Hace. **(P) = (D) = (H)**

Proveer los requerimientos necesarios para que las cosas

(Ej.: capacitación, insumos, incentivos, \$, visión).

"nada ocurre por arte de magia, o por hablar bonito"

Poner los medios

Ser una inspiración, no una decepción. Los optimistas inspiran actuando y pensando positivamente aun en circunstancias difíciles, los pesimistas

Optimismo

decepcionan porque se enfocan en lo negativo.

Acto indispensable para llegar a la "cumbre". El líder sabe que para llegar a ella se escala, no se resbala.

Esfuerzo

Temple

Acto de estar preparado para grandes retos y obstáculos. Se caracteriza por un estado inteligente de calma pero con un estado mental de decisión y acción.

5 NO's del Liderazgo

Egocéntrico: Acto característico reflejado en el "yoyismo" y reflejado en frases celebres como "se acuerdan cuando yo les dije ..., cuando yo sugerí ..., cuando gracias a mí ..., cuando se me ocurrió ..., cuando pensé..., cuando yo hice..., etc. **Tolerante:** "hay la llevamos, no hay nada de que preocuparse, si el departamento no levanta en 3 meses, ya veremos ...". Tolerancia es sinónimo de mediocridad, enfoque a resultados en sinónimo de progreso **Desenfocado:** Si hacer las cosas bien en las cosas incorrectas es desenfoque, ¿que será hacer las cosas mal en las cosas incorrectas?. El enfoque ocurre cuando hacemos las cosas bien en las cosas correctas, es claro que hay cosas que nos gustan hacer y las hacemos bien, pero no es lo que deberíamos estar haciendo. Cuando ocurre un verdadero enfoque, concentramos nuestra energía en las cosas importantes y estratégicas, independientemente de si son fáciles o difíciles de hacer, rápidas o tardadas, etc. **Jefazo:** El acto mediante el cual se adquiere el "derecho divino" por estar montado en un puesto importante. Esto le da derecho al "jefazo" de latigear, mangonear, humillar, mandar y sobre todo el derecho de "ser el instrumento de dios" que todo lo sabe y lo que dice es ley. **Miope:** carecer de la "visión" suficiente para captar las oportunidades de negocio, de mejora, de reducción de costos, de crecimiento, etc., por empeñarse en defender su propio punto de vista "miope y desenfocado" cuando todo mundo a su alrededor ve claramente hacia donde hay que dirigirse.

Palabras Mágicas del Líder Legendario:

- 5 Palabras: ¿De que manera puedo servirte?
- 4 Palabras: ¿En que puedo entrenarte?
- 3 Palabras: ¿Hacia donde vamos?
- 2 Palabras: ¿Qué necesitas?
- 1 Palabra: "Acción"



Los valores miden la rectitud de los actos, para el líder autentico, estos son los valores indispensables e inquebrantables: Honestidad, Tenacidad, Integridad, Compromiso, Humildad

5 valores

MUCHAS GRACIAS

Lic. Hugo Alberto Becerra E.

Cel.: 044 (656) 199 8976

Email:

hugo@diestconsulting.com,

hugo@bk institute.com