

Anexo E

Capacitación en Iniciativas Estratégicas

Programa de Gran Visión del Desarrollo Litoral



Capacitación en Iniciativas Estratégicas



VISITA 3

1. Agenda

2. Avance del proyecto

3. Validación de Indicadores Estratégicos y Metas

4. Metodología de Priorización de Iniciativas

5. Próximos Pasos

VISITA 3

Mañana Viaje a las Instalaciones de la API.

Formación

11:00 – 13:00 Revisión de Indicadores Estratégicos y revisión de Metas.

13:00 – 14:00 Formación en Metodología de Identificación de Iniciativas.

11:00 – 14:00 Instalación de la herramienta de seguimiento del BSC

14:00 – 15:30 Comida

15:30 – 17:30 Presentación de la herramienta de seguimiento de BSC a todos los usuarios

VISITA 3

Trabajo de Identificación de Iniciativas

09:00 – 10:00 Área XXX.

10:00 – 12:00 Área XXX.

10:00 – 12:00 Área XXX.

12:00 – 14:00 Área XXX.

09:00 – 14:00 Capacitación a Responsable de Configuración,
Administración y Captura de Datos de Herramienta.

14:00 Comida

Tarde Preparación de Taller de Identificación de Iniciativas
(Equipo Consultor).

VISITA 3

Taller de Iniciativas Estratégicas.

09:00 – 14:00 Taller de Identificación de Iniciativas

14:00 – 14:30 Próximos Pasos.

VISITA 3

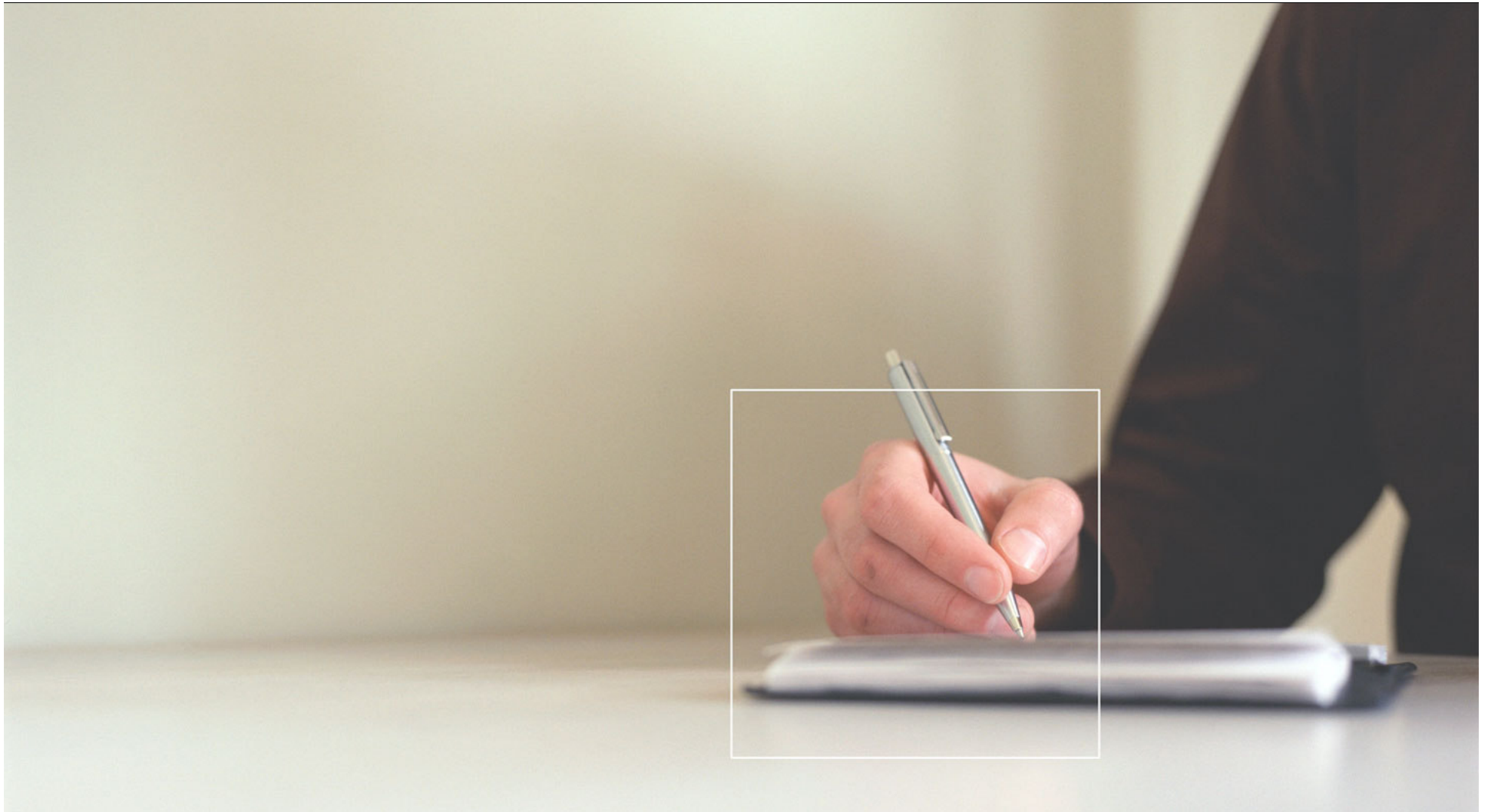
1. Agenda

2. Avance del proyecto

3. Validación de Indicadores Estratégicos y Metas

4. Metodología de Priorización de Iniciativas

5. Próximos Pasos



Avance del Proyecto

Plan de Trabajo

Para la adecuada implantación del BSC en las API's se realizarán **Cuatro Visitas de Trabajo** a continuación mostramos el calendario y fechas de reuniones pasadas y futuras:

		MAYO																														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
API XXX													Visita2																			

		JUNIO																														Julio	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2
API XXX				Visita3																												Visita4	

		JULIO																														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
API XXX		V4																														

Etapas de la implementación del BSC en la API



* Actividades que se desarrollarán entre las visitas

■ Actividades cumplidas

■ Actividades de la visita actual

■ Actividades a desarrollarse

VISITA 3

1. Agenda

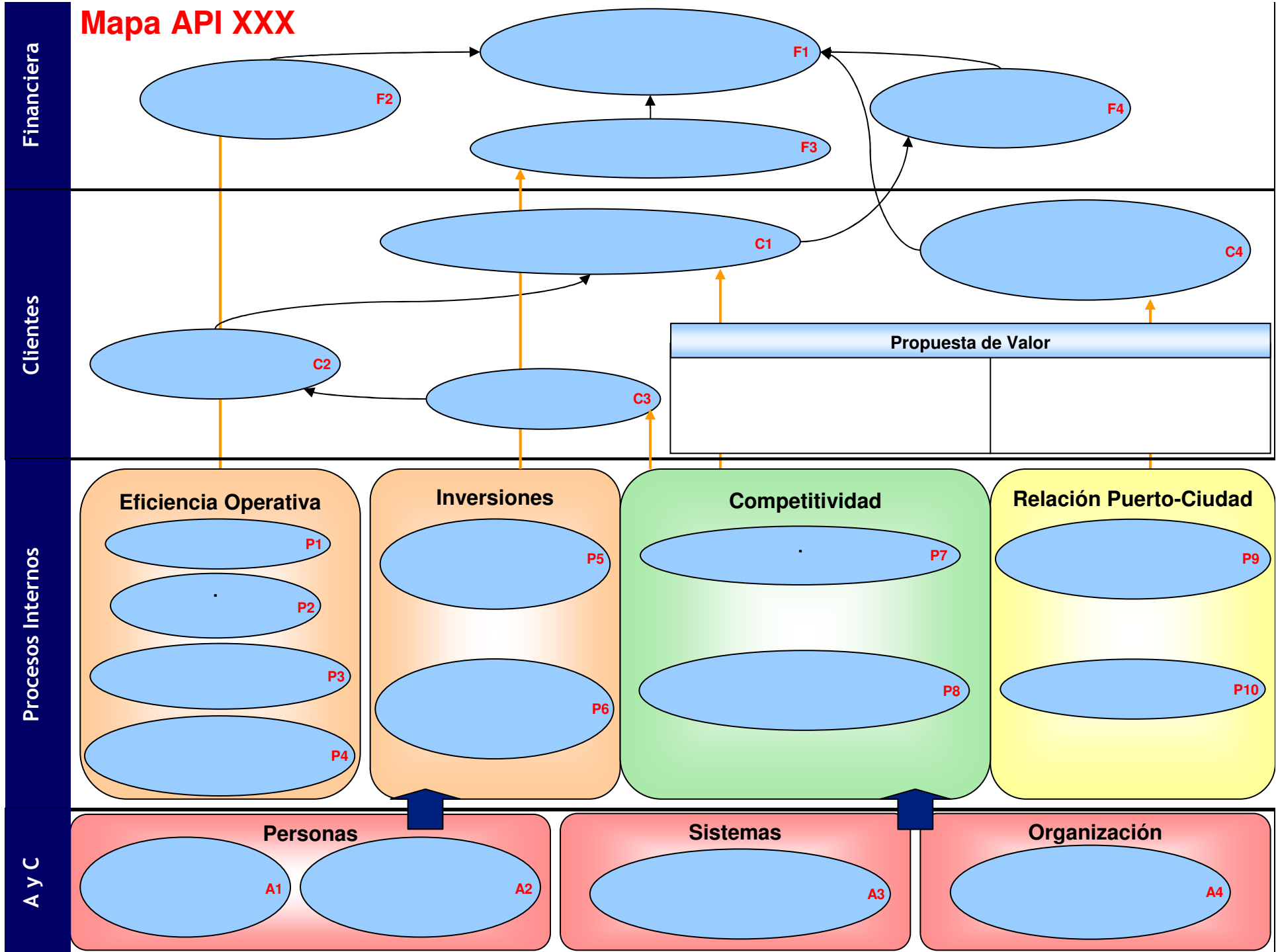
2. Avance del proyecto

3. Validación de Indicadores Estratégicos y Metas

4. Metodología de Priorización de Iniciativas

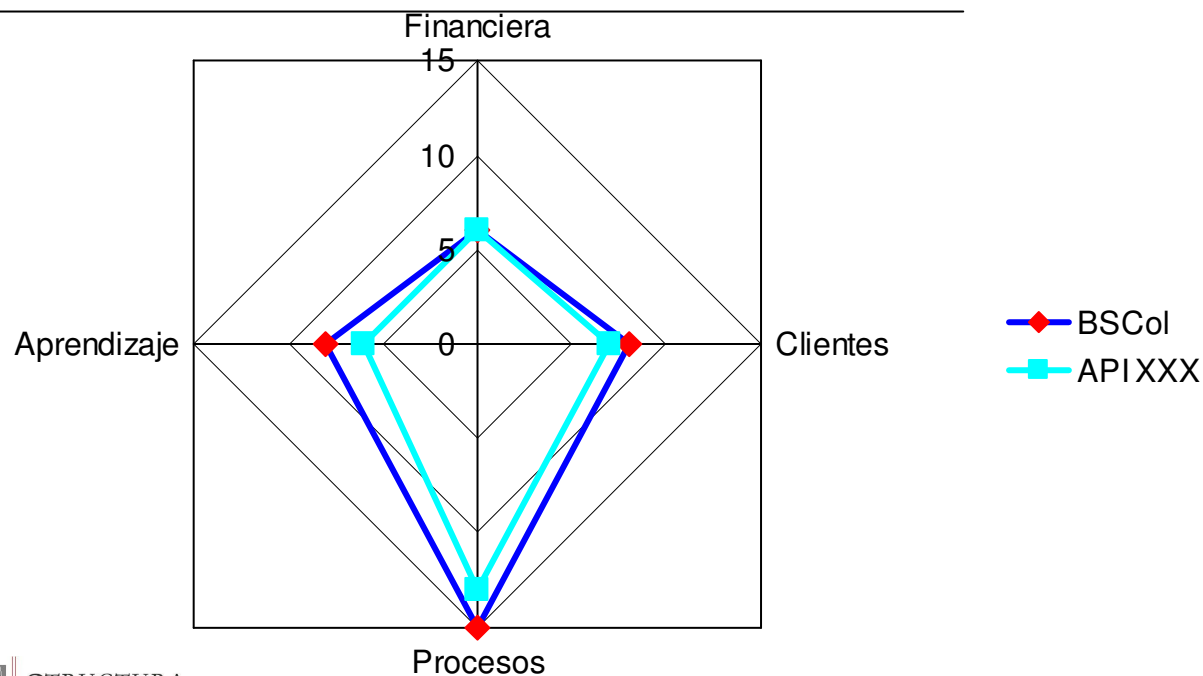
5. Próximos Pasos

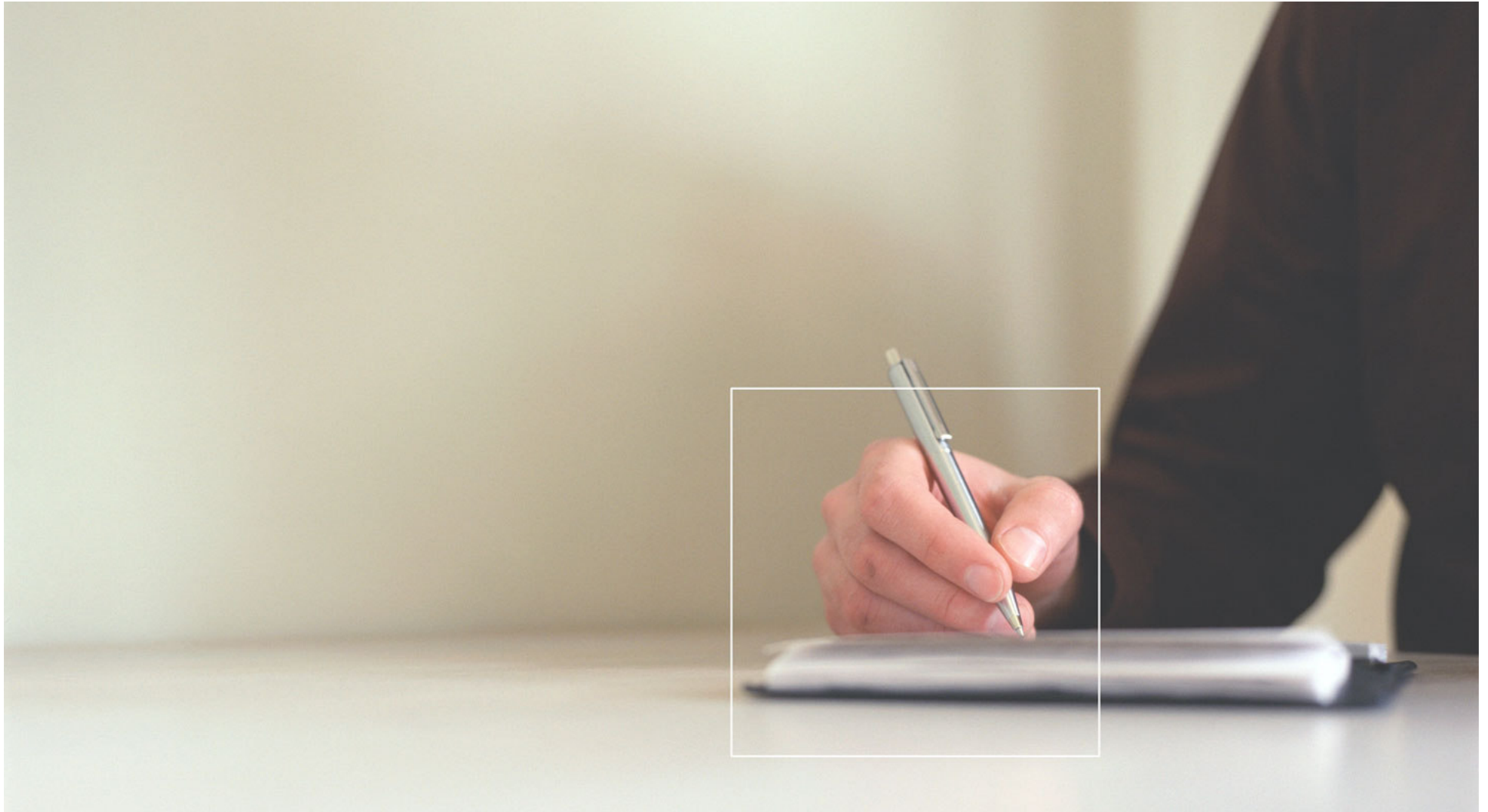
Mapa API XXX



API XXX BSCOL			
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	INDICADORES
FINANCIERA	4	6	6
CLIENTES	6	7	8
PROC INT	11	13	15
APR Y CREC	4	6	8
Total	25	32	37

La relación de Indicadores contra objetivos es de: 1.28





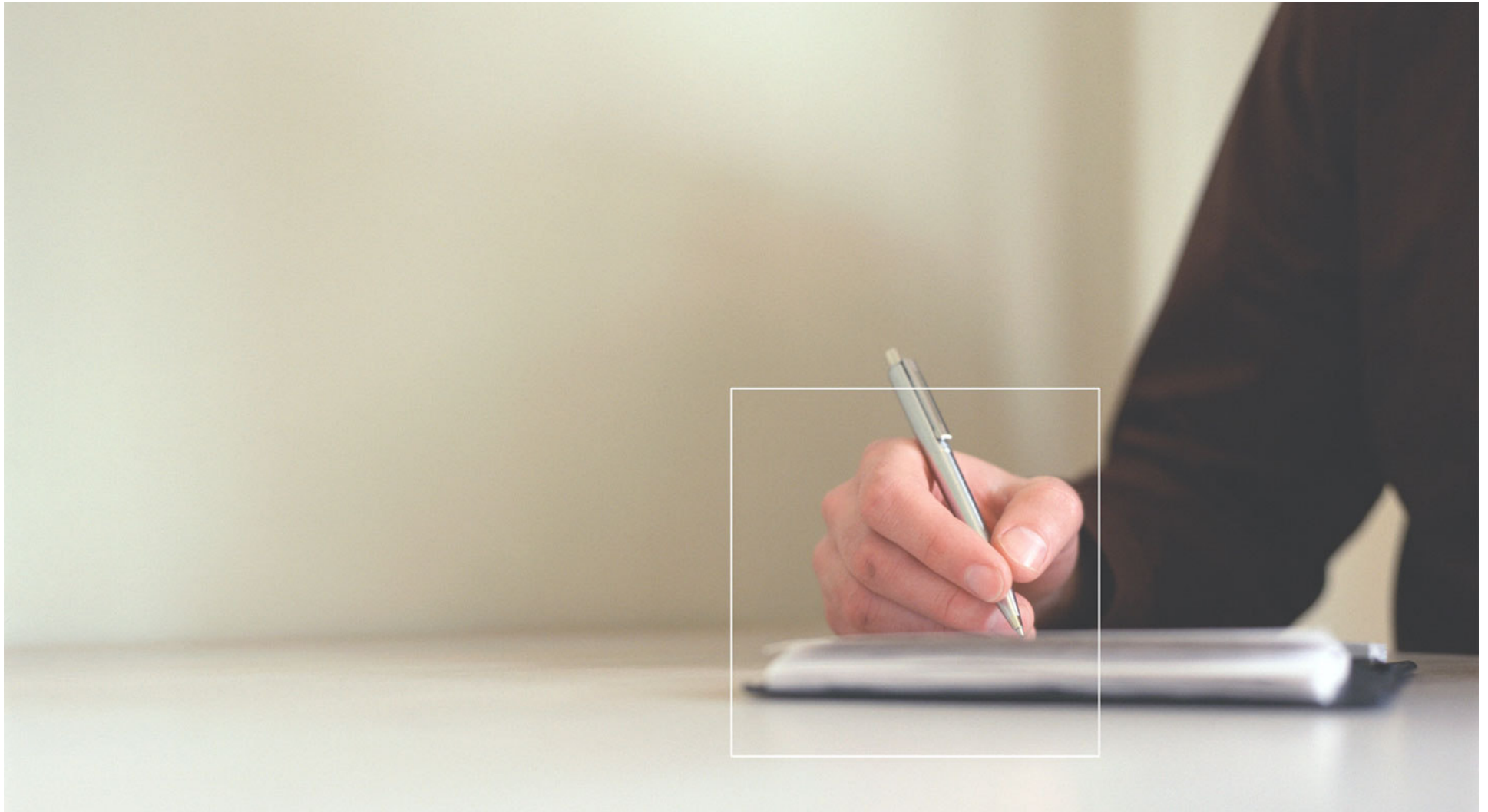
Indicadores Perspectiva Financiera

Indicadores Estratégicos y Metas - Indicador –



Perspectiva:		Responsable del objetivo:		
Objetivo estratégico:		Descripción del objetivo:		
Indicador:		Descripción del indicador:		
Responsable del indicador:		Disponible actualmente:		
Frecuencia:		Unidad de medición:		
Forma de cálculo:		Fuentes de información:		
Observaciones:				
Valores históricos:	2001	2002	2003	2004
Metas del indicador	2005	2006	2007	2008





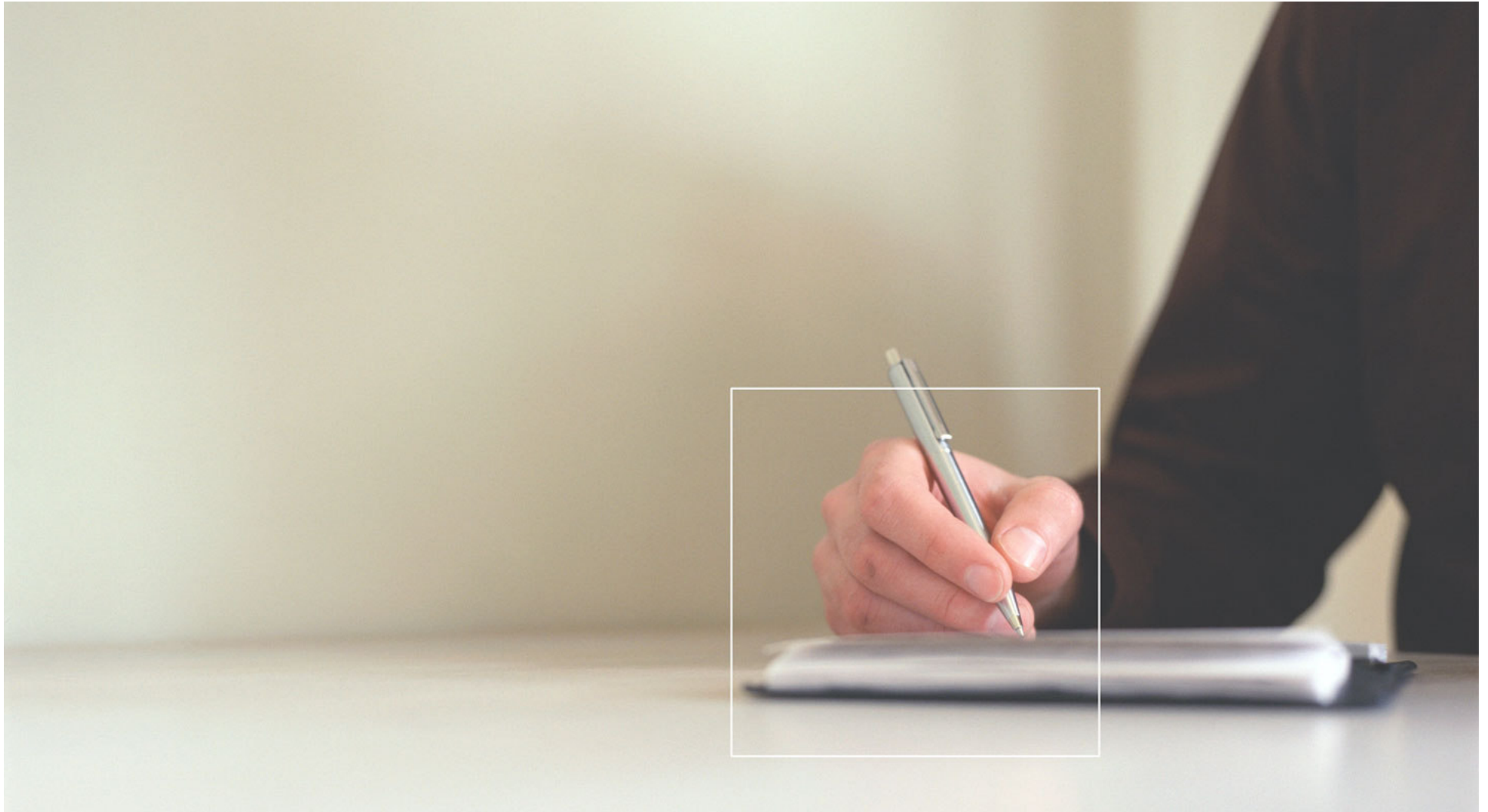
 **Indicadores Perspectiva de Clientes**

Indicadores Estratégicos y Metas - Indicador –



Perspectiva:		Responsable del objetivo:		
Objetivo estratégico:		Descripción del objetivo:		
Indicador:		Descripción del indicador:		
Responsable del indicador:		Disponible actualmente:		
Frecuencia:		Unidad de medición:		
Forma de cálculo:		Fuentes de información:		
Observaciones:				
Valores históricos:	2001	2002	2003	2004
Metas del indicador	2005	2006	2007	2008





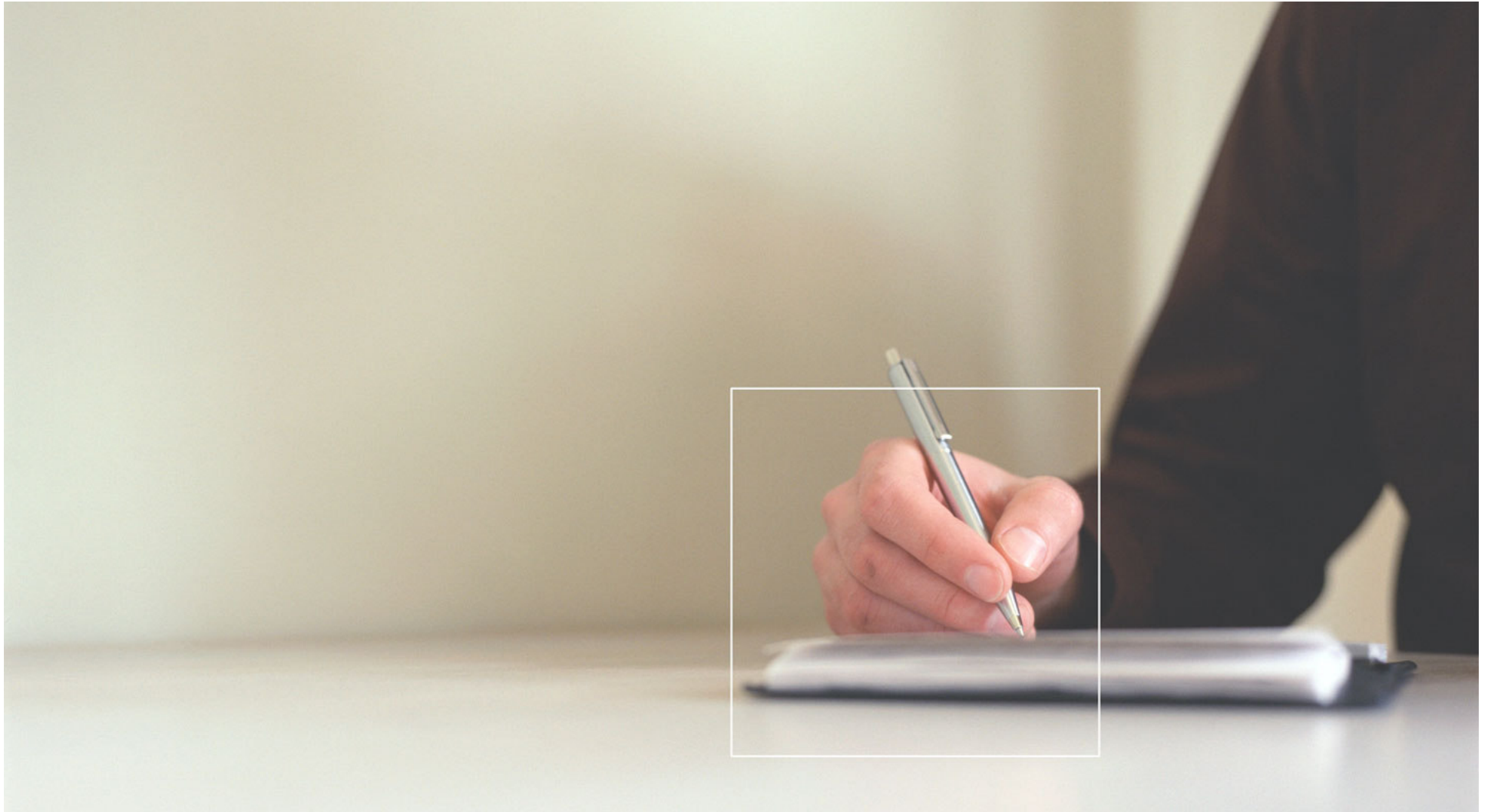
 **Indicadores Perspectiva de Procesos Internos**

Indicadores Estratégicos y Metas - Indicador –



Perspectiva:		Responsable del objetivo:		
Objetivo estratégico:		Descripción del objetivo:		
Indicador:		Descripción del indicador:		
Responsable del indicador:		Disponible actualmente:		
Frecuencia:		Unidad de medición:		
Forma de cálculo:		Fuentes de información:		
Observaciones:				
Valores históricos:	2001	2002	2003	2004
Metas del indicador	2005	2006	2007	2008





 **Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Indicadores Estratégicos y Metas - Indicador –



Perspectiva:		Responsable del objetivo:		
Objetivo estratégico:		Descripción del objetivo:		
Indicador:		Descripción del indicador:		
Responsable del indicador:		Disponible actualmente:		
Frecuencia:		Unidad de medición:		
Forma de cálculo:		Fuentes de información:		
Observaciones:				
Valores históricos:	2001	2002	2003	2004
Metas del indicador	2005	2006	2007	2008



VISITA 3

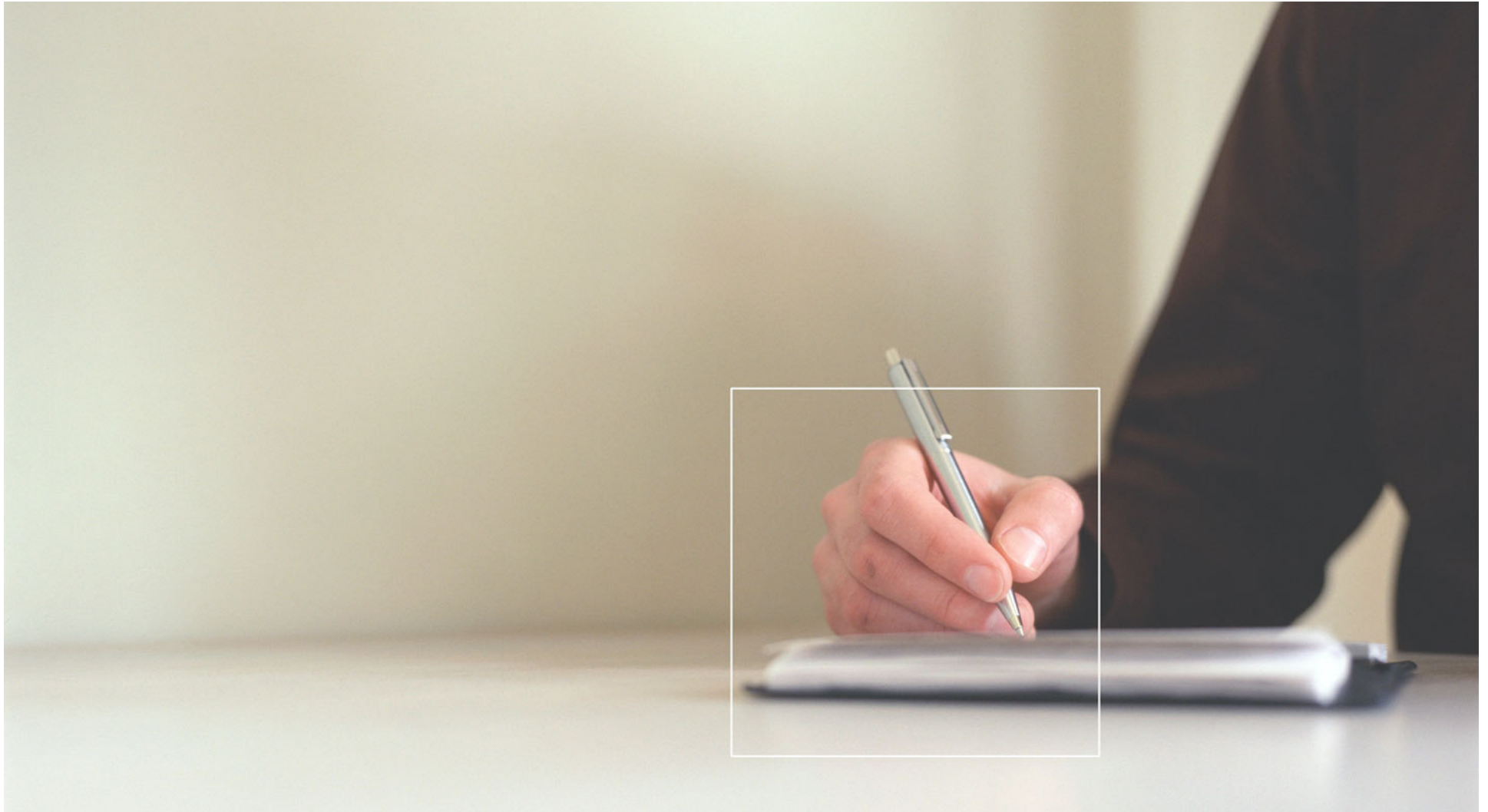
1. Agenda

2. Avance del proyecto

3. Validación de Indicadores Estratégicos y Metas

4. Metodología de Priorización de Iniciativas

5. Próximos Pasos



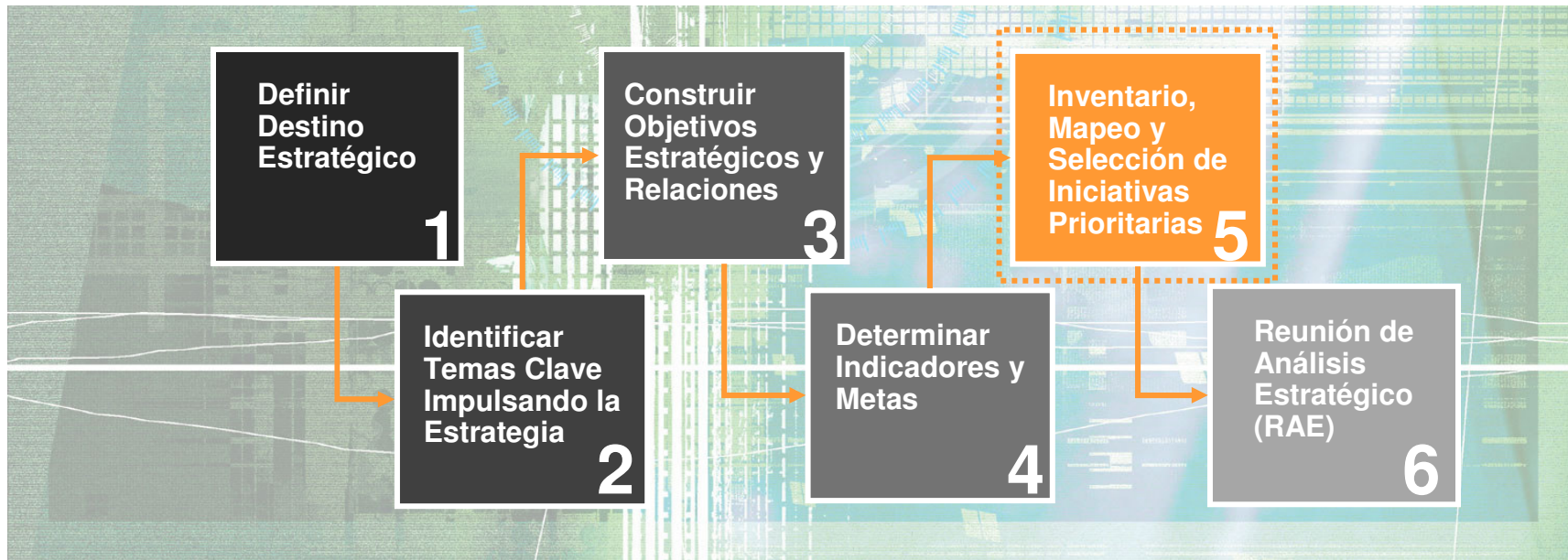
 ***Inventario, Mapeo y Priorización de las Iniciativas***



Inventario, Mapeo y Priorización de las Iniciativas



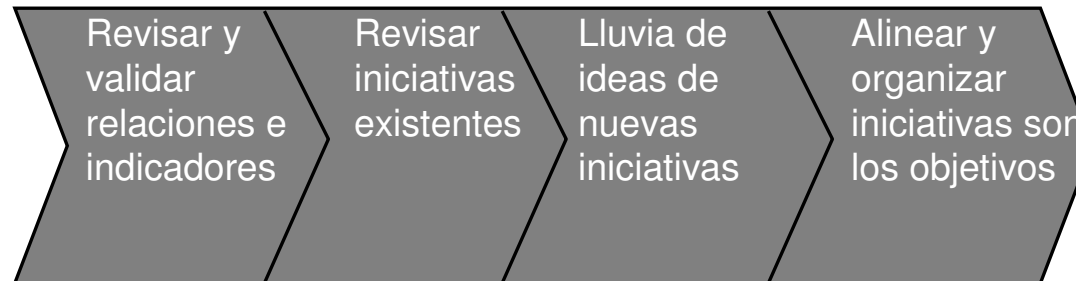
Proceso BSC



Insumos

(Equipo de Desarrollo):

- Relaciones e indicadores refinados
- Inventario de iniciativas existentes
- Nuevas iniciativas propuestas
- Mapeo inicial de iniciativas a objetivos



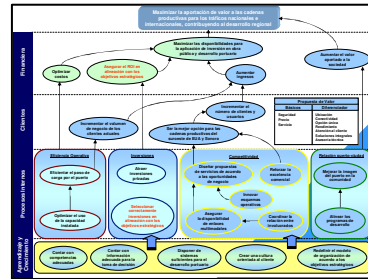
Resultados:

- Brechas en iniciativas estratégicas identificadas
- Plan establecido para organizar iniciativas

Componentes del Balanced Scorecard

Mapa

Es la representación gráfica en una sola hoja de la estrategia



Metas

Es el nivel de desempeño esperado



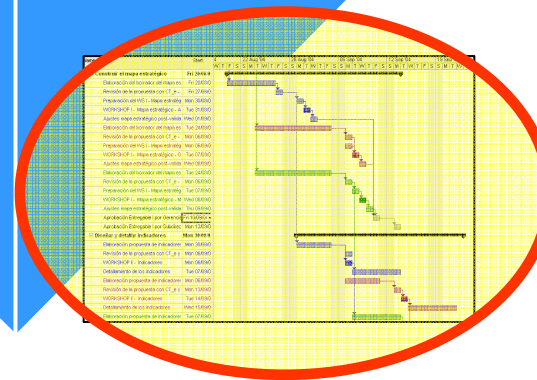
Indicadores

Son métricas a utilizar para medir el cumplimiento del objetivo



Iniciativas estratégicas

Son los proyectos a desarrollar para lograr el nivel de desempeño esperado

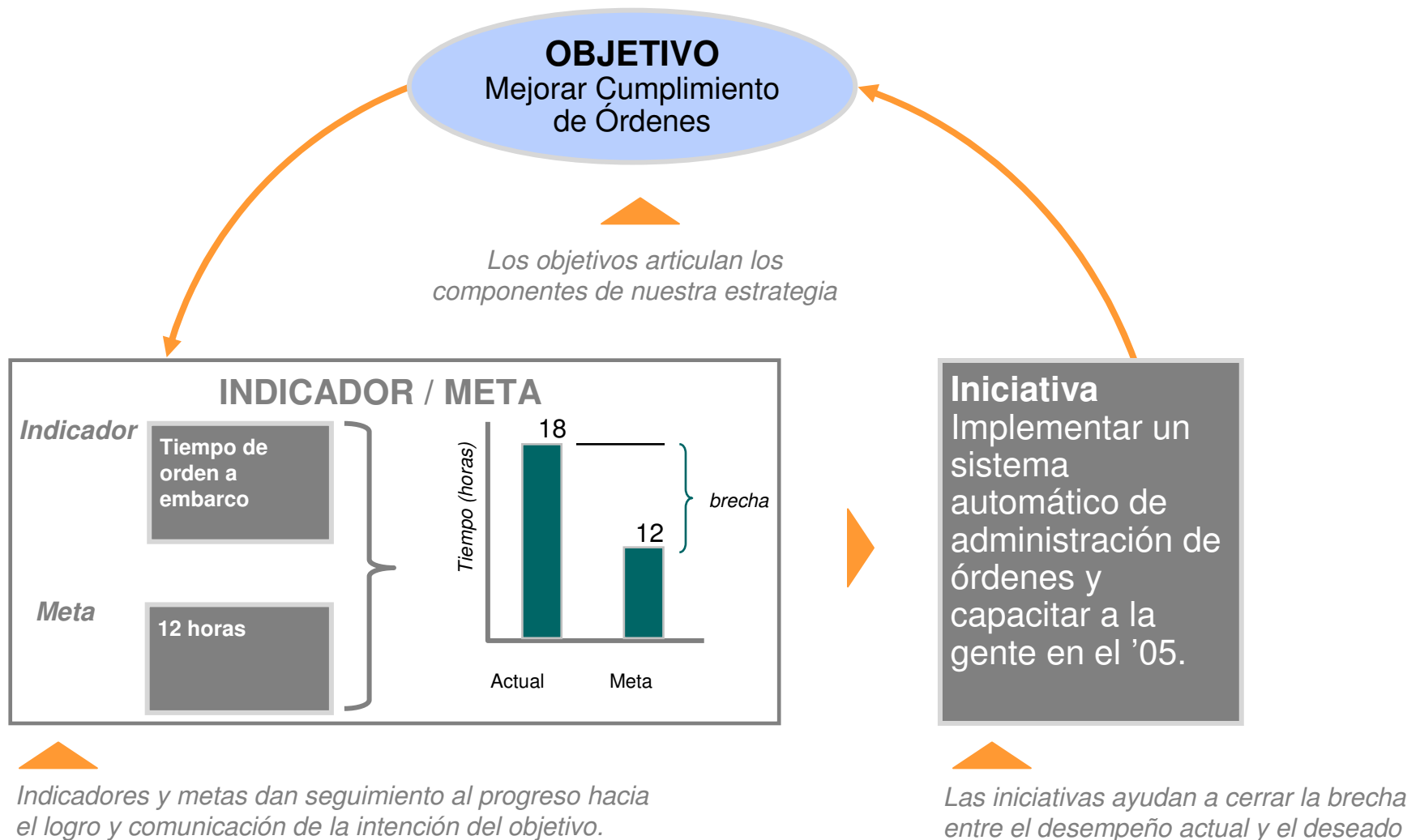


El Balanced Scorecard convierte la estrategia en un sistema integral basado en las relaciones de causa-efecto



▶ Propósito de las Iniciativas

Las Iniciativas son Definidas para Ayudar a Cerrar la Brecha de Desempeño





Criterios para la Definición de Iniciativas

Una “buena” iniciativa estratégica debe tener:

Responsabilidad en el Equipo de Liderazgo.

Fechas de inicio y término claramente definidas, e hitos de progreso.

Entregables claramente definidos.

Un presupuesto.

Asignación de recursos comprometidos (e.g., horas hombre).

Una iniciativa no es:

Negocios normales del día a día.

Por ejemplo: “Alcanzar las ventas del trimestre”; “Acuerdo de mantenimiento preventivo”; “Implementar mejora de Seguridad del Firewall”.



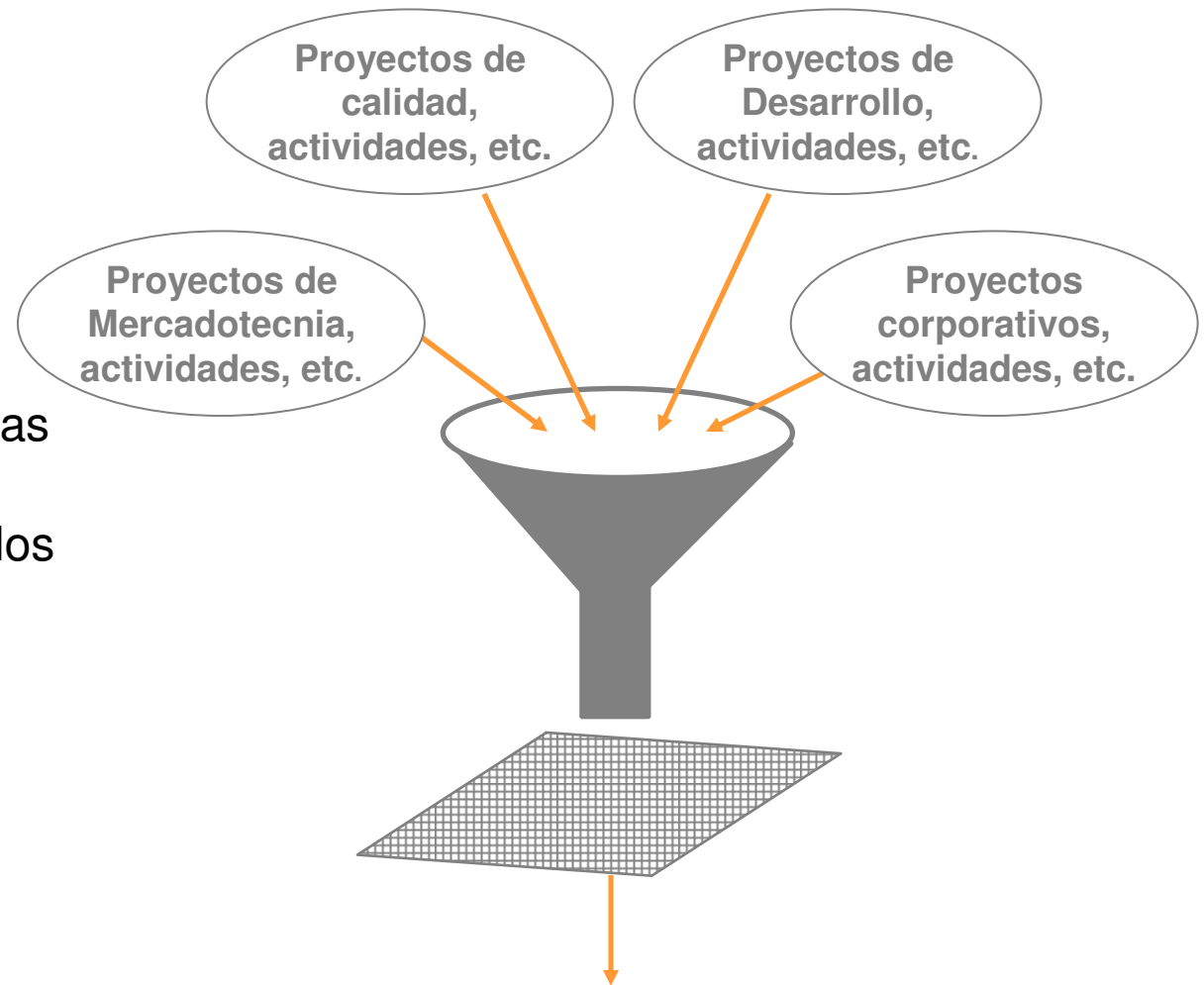
Proceso para Ordenar Iniciativas

Reunir todas las iniciativas

Mapear las iniciativas a los objetivos estratégicos

Establecer criterios de racionalización

Ordenar iniciativas para asignar \$\$\$ disponibles



Resultado: Lista breve de iniciativas estratégicas alineadas



Inventario, Mapeo y Priorización de las Iniciativas



▶ Ejemplo de Mapeo de Iniciativas

Perspectiva	Objetivos Estrat.	Iniciativas Actuales																									
		Rediseño del abastecimiento	Mercados emergentes	Relaciones con ganadores	Ganancias y Pérdidas	Identificar necesidades de calidad	Identificación de causas raíz	Reformulación	Instalaciones de SV	Programa de atención al cliente	Asociaciones estratégicas	Mejoras de TI en cadena de valor	Implementación de SCOP	ABM	Desarrollo y cascadeo del BSC	Comunicar Visión	Rediseño de las instalaciones	Alineación de TI	Mejora de retrabajo y mermas	Mejora de rendimientos	Mejora de instalaciones de prod.	ISO 90002	Sistemas expertos	Implementación de recompensas	Comunicaciones globales	Habilidades estratégicas	
Financiera	Valor económico agregado																										
	Productor con el menor costo																										
	Seleccionar a los ganadores globales																										
Cliente	Crear nueva demanda																										
	Desempeño del precio																										
	Profundizar relación																										
Interna	Integrar y alinear recursos																										
	Desarrollo de ventas y clientes																										
	Desarrollo concentrado de tecnología																										
	Manufactura perfecta																										
Aprendizaje y Crecimiento	Administración de la gente y el cambio																										
	Competencias estratégicas																										
	Desempeño individual y de equipo																										
	Cultura sensible al cliente																										

2 iniciativas sin impacto en objetivos

Sin iniciativas en la perspectiva financiera

9 iniciativas para un objetivo

Sin iniciativas para este objetivo



Proceso para Priorizar Iniciativas Estratégicas:

- 1** Crear criterios (peso y calificación) a ser usados en la evaluación de iniciativas estratégicas.
- 2** Crear un formato común (caso de negocio) para revisar las iniciativas estratégicas y su orden de importancia .
- 3** Evaluar y priorizar iniciativas estratégicas usando los criterios establecidos.
- 4** Priorizar iniciativas con el equipo.



► Beneficios del Proceso:



Alinea la asignación de recursos con la estrategia

Identifica brechas en la implementación de la estrategia

Aclara las responsabilidades

Permite la implementación de iniciativas del Balanced Scorecard

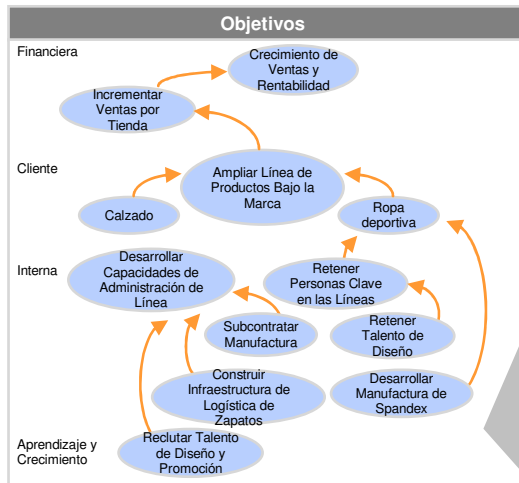
Integración al proceso de elaboración del presupuesto



Inventario, Mapeo y Priorización de las Iniciativas



Organizando las Iniciativas Relacionamos la Estrategia de Largo Plazo con la Parte Táctica de la Planeación y el Presupuesto



Programa de Alianzas Estratégicas

Patrocinador ejecutivo: Juan Pérez

Duración del proyecto: Enero – Agosto

Recursos asignados: 5 personas medio tiempo
5 x \$1,500 = \$9,500

Beneficios Esperados	Total	Año 1				Año 2			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Costo		\$9.5k	\$9.5k	\$9.5k	\$12k	\$9.5k	\$9.5k	\$8k	
Capital					\$50k		\$20k		
Ingreso			\$80K			\$95K		\$100K	
Flujo Acumulado		(\$9.5k)	\$61k	\$50.5k	(\$11.5k)	\$74k	\$44.5k	\$136.5k	

Impacto en Objetivo y Tema Estratégicos

Desarrollar habilidad cubrir el 70% de las necesidades de producto internamente para Q1.



▶ Pregunta para Discusión

¿Puede usted identificar barreras potenciales para hacer el inventario, mapeo o priorizar iniciativas?



Inventario, Mapeo y Priorización de las Iniciativas



► Obstáculos Típicos para el Inventario, Mapeo y Priorización de Iniciativas:



Puede ser difícil recolectar las iniciativas.

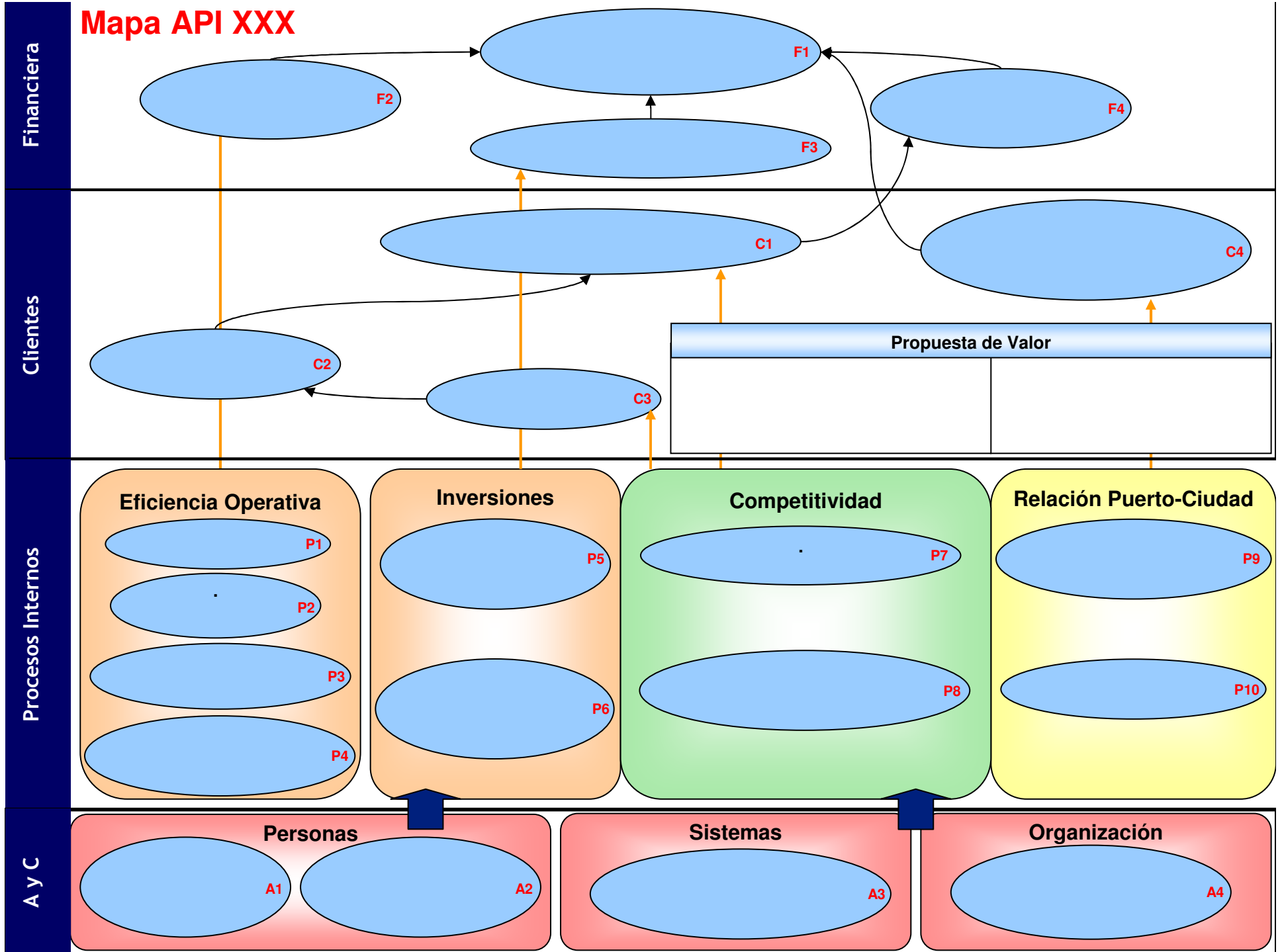
El priorizar de manera insuficiente genera muchas iniciativas con poco o ningún enfoque en objetivos.

No se entiende el impacto o dependencia entre iniciativas y los objetivos que apoyan.

Políticas organizacionales.

Ansiedad natural con respecto a “recortes”.

Mapa API XXX





Inventario, Mapeo y Priorización de las Iniciativas



	Objetivos	Indicadore	Metas			Iniciativas
			03	04	05	
Financiera		• Solvencia para inversión				
Clientes						
Interna						
Aprendizaje y Crecimiento						



Iniciativas Estratégicas – Plantilla de Iniciativas



Nombre de la Iniciativa				N°	01
Descripción					
Responsable de la Iniciativa					
Duración estimada		Inicio		Fin	
Recursos estimados		Departamentos involucrados			
Objetivos en que impacta la iniciativa			Logros esperados por la iniciativa		
N°	Actividades clave			Inicio	Fin
1	Actividad 1				
2	Actividad 2				
3	Actividad 3				
4	Actividad 4				
5	Actividad 5				





Resumen

Este Módulo describe y discute los siguientes conceptos:

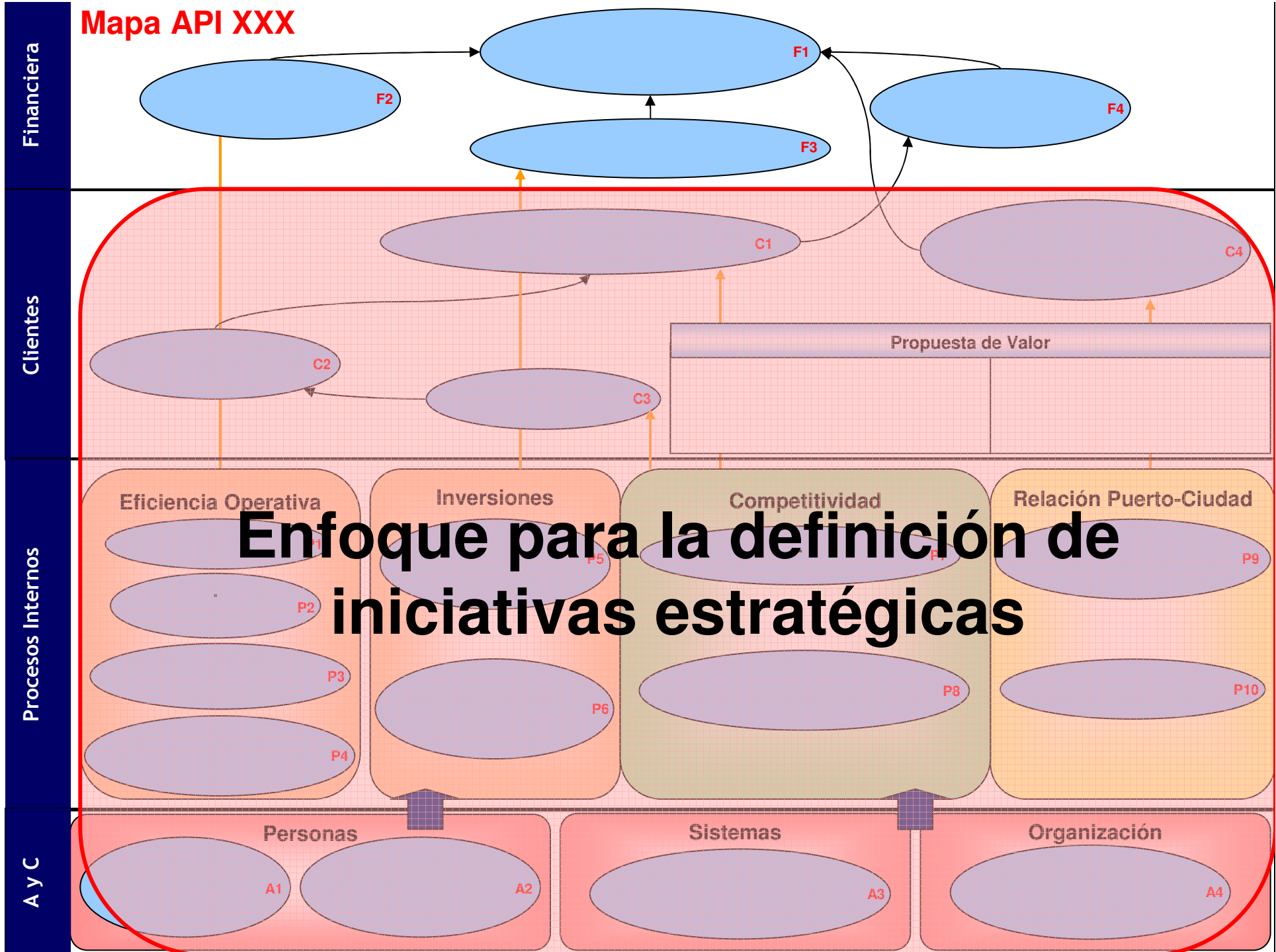
- Las iniciativas son “proyectos de intervención” ligados a objetivos.
- Las iniciativas contribuyen a la habilidad de la organización para cerrar las brechas de desempeño.
- Las iniciativas tienen un líder, presupuesto, plan de proyecto, recursos, entregables y cronograma.



▶ Próximos Pasos

- **Identificar las iniciativas estratégicas a través de las entrevistas.**

Mapa API XXX





La **Clave** del **Éxito** es hacer de la estrategia el
Trabajo Diario de **Todos**, alineando el
Desempeño Individual al cumplimiento de
la **Estrategia Organizacional**

