



select
en tus decisiones **TIC**

Taller de estrategias de negocios con TIC

Clústeres de TI

Ricardo Zermeño González
Director general

Saúl Cruz Pantoja
Director ejecutivo

Sesión 1: Perspectivas económicas y de los negocios	25 min	9:00–9:20 am
Sesión 2: Respuestas estratégicas	25 min	9:20–9:45 am
Ejercicio: respuestas estratégicas de su empresa		
Sesión 3: Prácticas para sustentar las estrategias	40 min	9:45–10:25 am
3.1 Prácticas para formular y ejecutar estrategias		
Ejercicio: adopción de mejores prácticas organizacionales e identificación de proyectos de negocio que sustentan iniciativas de alto impacto		
3.2 Prácticas para articular procesos y datos	15 min	10:25–10:40 am
Ejercicio: evaluación de articulación de procesos y datos e identificación de proyectos de procesos y datos que sustentan iniciativas de alto impacto		
Receso	10 min	10:40 – 10:50 am
3.3 Prácticas para aprovechamiento de TIC	40 min	11:10–11:40 am
Ejercicio: adopción de prácticas de gestión de servicios y proyectos TIC e identificación de proyectos TIC que sustentan iniciativas de alto impacto		
Sesión 4: Síntesis	20 min	11:40 – 12:00 pm
Sesión 5: Propuesta de valor del Clúster	30 min	12:00 – 12:30 pm



<http://www.select.com.mx/entic/>



Objetivos del taller
Estructura del taller
Acerca de Select
Contacto

Acceso

Accesa:

Usuario:

Password:

Hoy más que nunca, los mexicanos estamos conscientes de que debemos desatar el crecimiento productivo, social y ecológicamente sustentable. Este nuevo despegue del país descansa en líderes del sector público y privado, que cultiven las mejores organizaciones del mundo. Aquellas que descansan en un andamiaje de estrategias, prácticas gerenciales y herramientas tecnológicas (TIC) articulado e indivisible. Esta arquitectura híbrida de negocios-tecnología es el motor de la competitividad y la productividad en el Siglo XXI.

Participe en una autoevaluación comparativa (benchmarking) sobre mejores prácticas organizacionales y de TIC junto con otros colegas que trabajan en organizaciones afines.

Esperamos que esta evaluación sea de utilidad y le agradecemos su valiosa colaboración.

Ricardo Zermeño González
Director General de Select

[Regístrate y participa](#)

www.select.com.mx

¡MUY IMPORTANTE!

Utilizar el navegador Internet Explorer 8.0 o Mozilla Firefox 7.0 y tener instalado Flash Player 10, de no tenerlo instalado solicítenoslo

Tres pasos para comenzar

Objetivos del taller

Estructura del taller

Acerca de Select

Contacto

Acceso

Accesa: Ejecutivo

Usuario: JGOTT

Password:

Entrar

Regístrate y participa

>> Datos generales

Como parte del proceso te pedimos actualices tu usuario y contraseña

Correo electrónico: select_t02@select.com.mx

Contraseña: ●●●●●

Contraseña: ●●●●●

Organización: Select Estrategia

Nombre: Ricardo

Puesto: Gerente

Área donde labora: Operaciones

Estado: Distrito Federal

Ciudad: Cuauhtemoc

Teléfono: 5256 1426

Correo electrónico: select_t02@select.com.mx

Contraseña: ●●●●●

Contraseña: ●●●●●

Sector al que pertenece: Servicios, comunicaciones y medios

Actividad a la que se dedica su organización:

Por favor mencione el número de empleados totales en su organización: 30

Si no sabe el número exacto del total de empleados, capture el número del rango

0021 16-100



select
en tus decisiones TIC

Select: en tus decisiones TIC

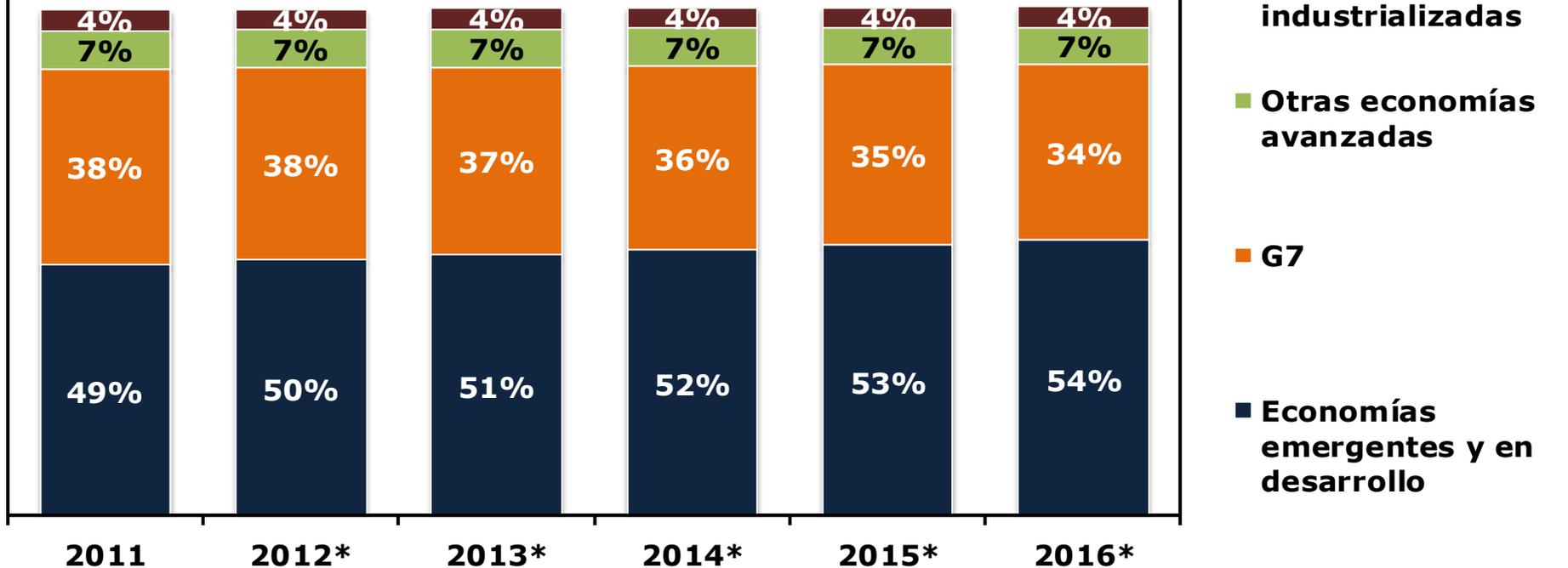


select
en tus decisiones **TIC**

Perspectivas económicas y de los negocios

Select: en tus decisiones TIC

Contribuciones a la economía mundial, 2011-2016*



Fuente: Select con base en FMI, World Economic Outlook, Database, septiembre 2011

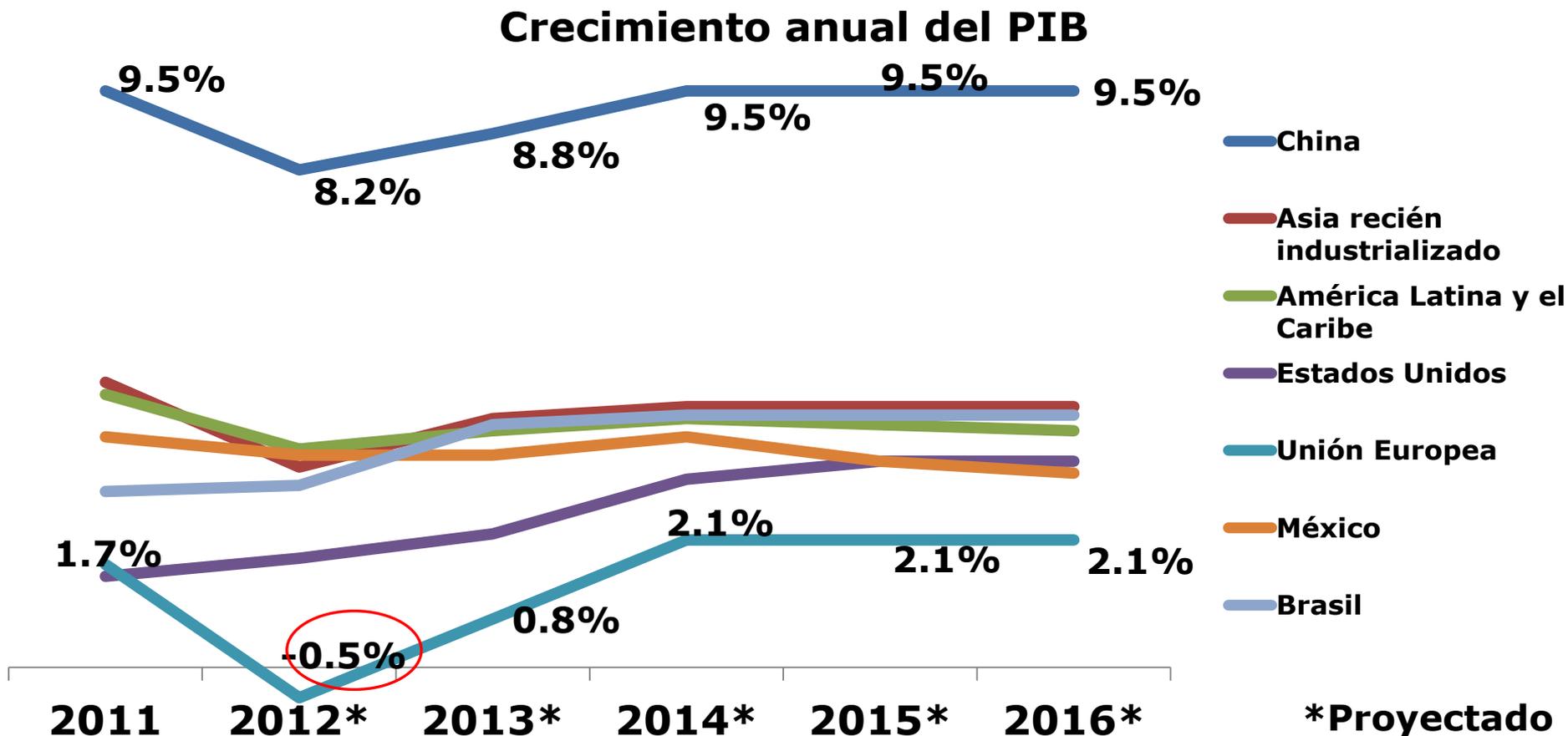
***Proyectado**

Nuevas economías asiáticas industrializadas: Hong Kong, Corea del Sur, Singapur y Taiwán

Otras economías avanzadas: Australia, República Checa, Dinamarca, Hong Kong, Islandia, Israel, Corea del Sur, Nueva Zelanda, Noruega, Singapur, Suecia, Suiza y Taiwán

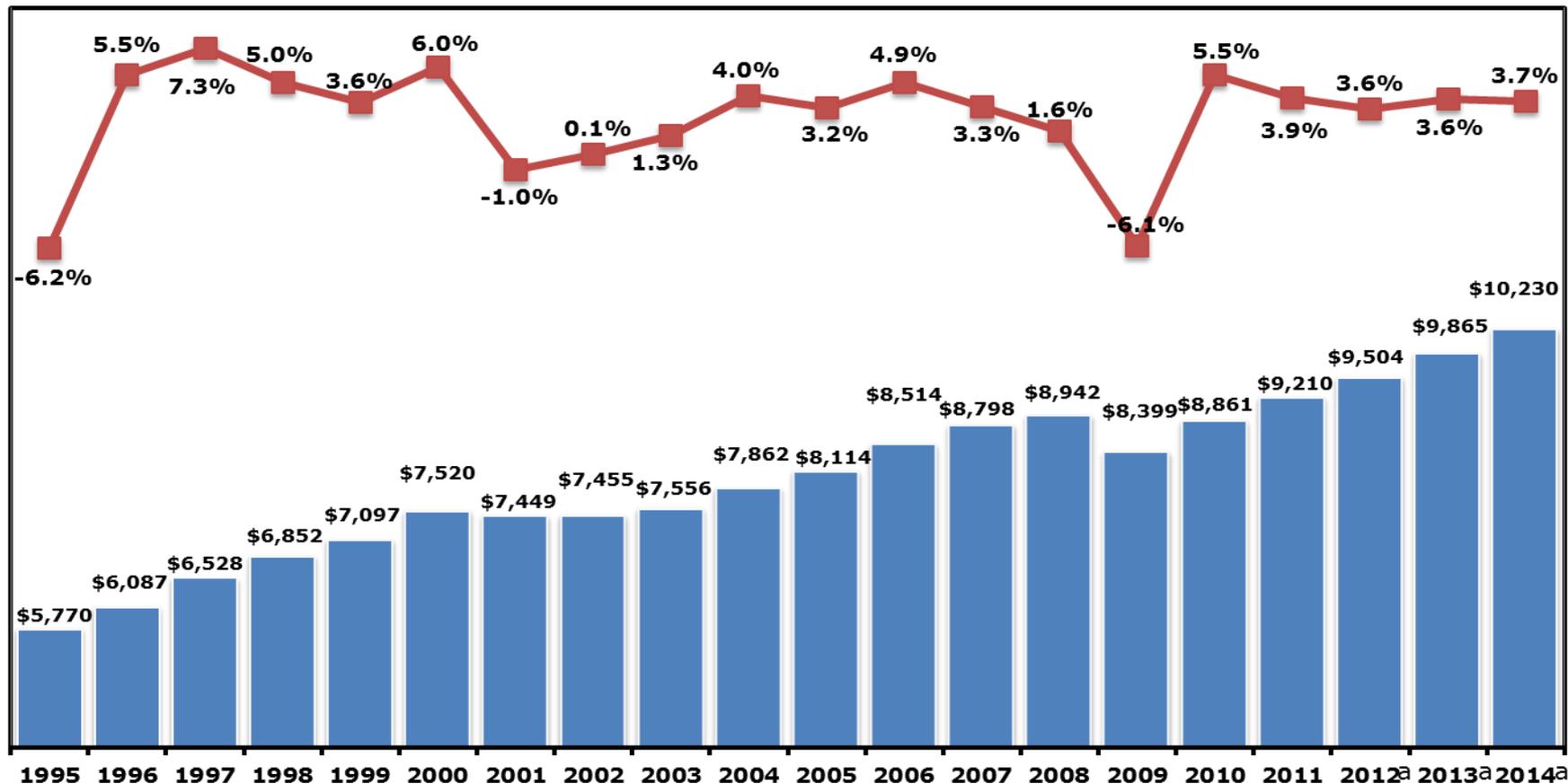
G7: Francia, Alemania, Reino Unido, EUA, Japón, Canadá e Italia

Economías emergentes y en desarrollo: 150 países de América Latina, África, una porción de Asia y una parte de Europa



Fuente: Select con base en FMI, *World Economic Outlook*, Database, January, 2012.

■ Total ■ Crecimiento PIB



Cifras en miles de millones de pesos constantes 2003

a) Proyección del Banco de México

Fuente: Select, con información de INEGI, febrero 2011

“En la próxima década por primera vez en doscientos años, los países emergentes contribuirán más al crecimiento económico que los países desarrollados. Este crecimiento no solamente creará una ola de nuevos consumidores de clase media, sino que también catalizará innovaciones profundas en diseño de productos, infraestructura de mercadeo y cadenas de valor” (McKinsey, 2010)

¿Qué debe hacer México para ser parte de esta ola transformadora?

Fuente: Bisson, P., Stephenson, E. y Viguerie, 2010, Global forces: an introduction, McKinsey



select
en tus decisiones **TIC**

Ejercicios 1 y 2

Select: en tus decisiones TIC



select
en tus decisiones **TIC**

Respuestas estratégicas

Select: en tus decisiones TIC

Iniciativas de alto impacto al negocio

Mejorar desempeño

Ingresos

Ampliar cobertura

Mejorar valor

39%

31%

Eficiencia

Reducir costos

10%

Mejorar utilización

21%

Controlar riesgos

Fuente: Select, octubre 2010

n= 511 encuestas



select
en tus decisiones **TIC**

Resultados

Select: en tus decisiones TIC



select
en tus decisiones **TIC**

Prácticas para sustentar las estrategias

Select: en tus decisiones TIC



select
en tus decisiones **TIC**

Prácticas para formular y ejecutar estrategias

Select: en tus decisiones TIC



Fuente: Select, 2010

Select: en tus decisiones TIC

Optimizar rendimiento

Ingresos

Ampliar cobertura

Mejorar valor

Eficiencia

Reducir costos

Mejorar utilización

Riesgo

Reducir riesgos

Mayor cumplimiento

Nuevas ideas para vender más

Nuevas ideas para optimizar procesos

Nuevas ideas para gestionar el riesgo

Soluciones analíticas avanzadas

Tecnologías de información y comunicaciones

Optimizar desempeño

Ingresos

Ampliar cobertura

Mejorar valor

Eficiencia

Reducir costos

Mejorar utilización

Riesgo

Reducir riesgos

Mayor cumplimiento

Analizar datos comerciales, bancarios y fiscales de ciudadanos y empresas para identificar evasión de impuestos



select
en tus decisiones **TIC**

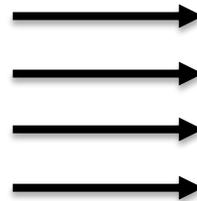
Ejercicios

Select: en tus decisiones TIC

“Búsqueda simultánea de la diferenciación y el bajo costo”



- Mercado existente
- Ganarle a la competencia
- Explotar demanda actual
- Equilibrar valor-costo

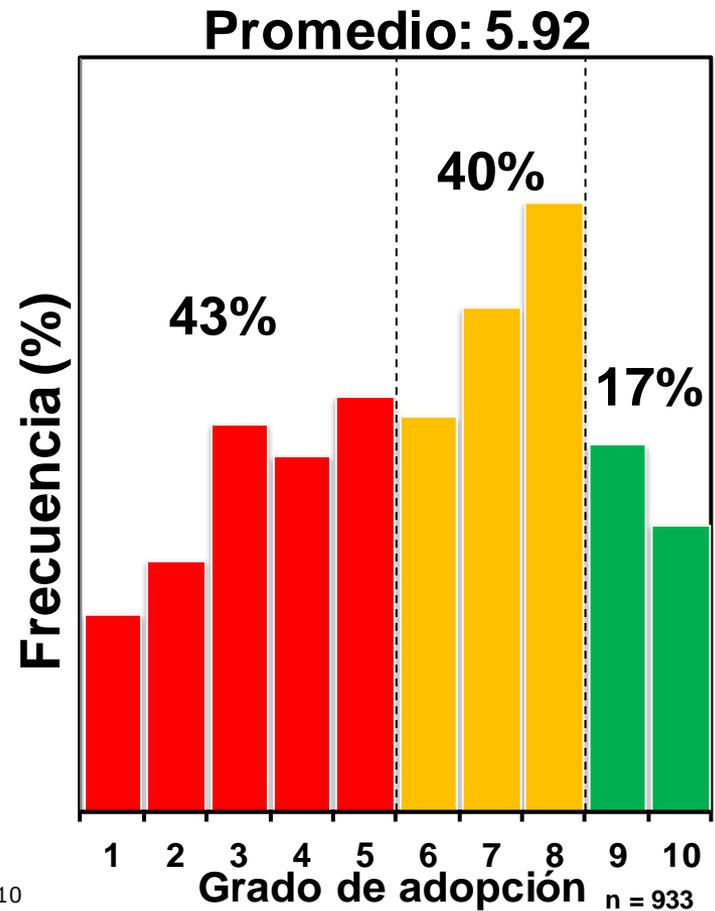


- Nuevo espacio de mercado
- Hacer competencia irrelevante
- Crear nueva demanda
- Romper equilibrio valor-costo

Fuente: Elaborado por Select de Kim y Mauborgne (2005)

Mejora continua de productos, servicios, procesos de soporte y de negocio, y de la organización en su conjunto para mayor efectividad y eficiencia; para mejorar la atención del cliente o ciudadano.

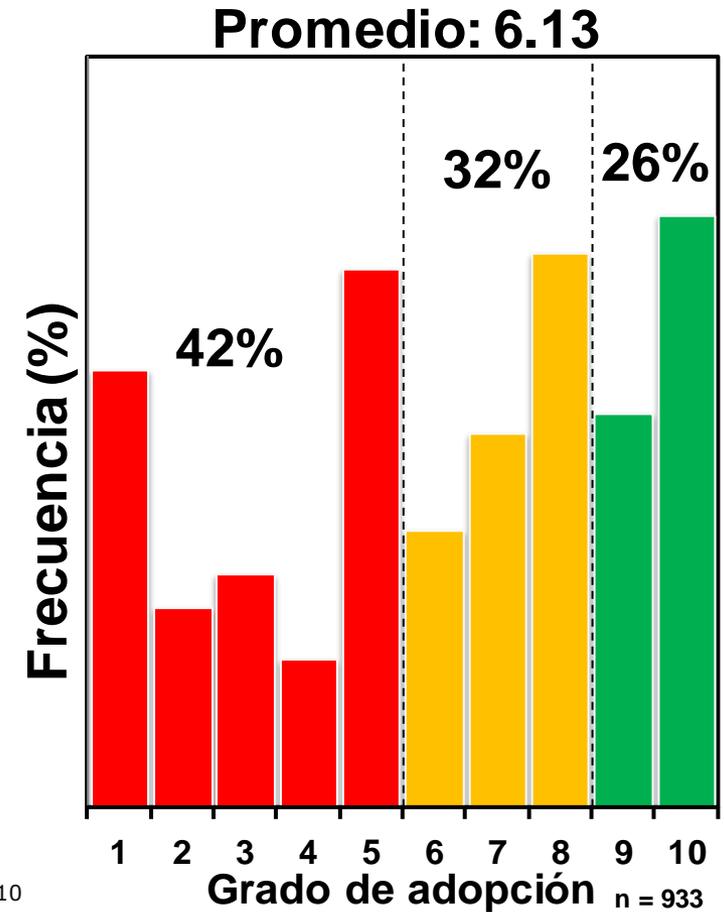
- **Mejorar/renovar:**
 - **Productos**
 - **Servicios**
 - **Procesos**
 - **Organización**
 - **Modelos negocio**
- **Distinguirse**
- **TIC>Explorar**



Fuente: Select, octubre 2010

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.

- **Transparencia**
- **Rendición de cuentas**
- **Estándares:**
 - **Contabilidad**
 - **Auditoria**
 - **Reportes financieros**
- **Consejo independiente**
- **TIC > Cumplir**



Fuente: Select, octubre 2010

Asigne 1, si...

- No existe un consejo directivo
- Ejecutivos no rinden cuentas ni a accionistas ni a empleados

Asigne 5, si...

- Existe un consejo directivo
- Los consejeros no son independientes ni eficaces
- Intereses de inversionistas minoritarios y empleados no están protegidos

Asigne 10, si...

- Cumplen con estándares internacionales para contabilidad, auditoría y reportes financieros
- Cuentan con consejeros independientes y eficaces
- Vigilan decisiones, comportamiento, desempeño de ejecutivos
- Consejo toma medidas precautorias y correctivas

Sistema de metas e indicadores de resultados con las siguientes características:

- **Balanceado con metas financieras, operacionales, de satisfacción y desarrollo de talento.**
- **Integral que involucra a todas las áreas, procesos y proyectos**
- **Periódico y continuo**
- **De corto y largo plazo**
- **Interconectado con metas de proyectos, procesos y personas**
- **Visual con metas y logros comunicadas a todo el personal**

Asigne 1, si su sistema...

- Solamente incluye indicadores y metas financieras
- No abarca todas las áreas de la organización
- Sólo enfatiza el corto plazo
- Cuenta con indicadores y metas que no están interconectadas
- Cuenta con indicadores que se miden con poca frecuencia

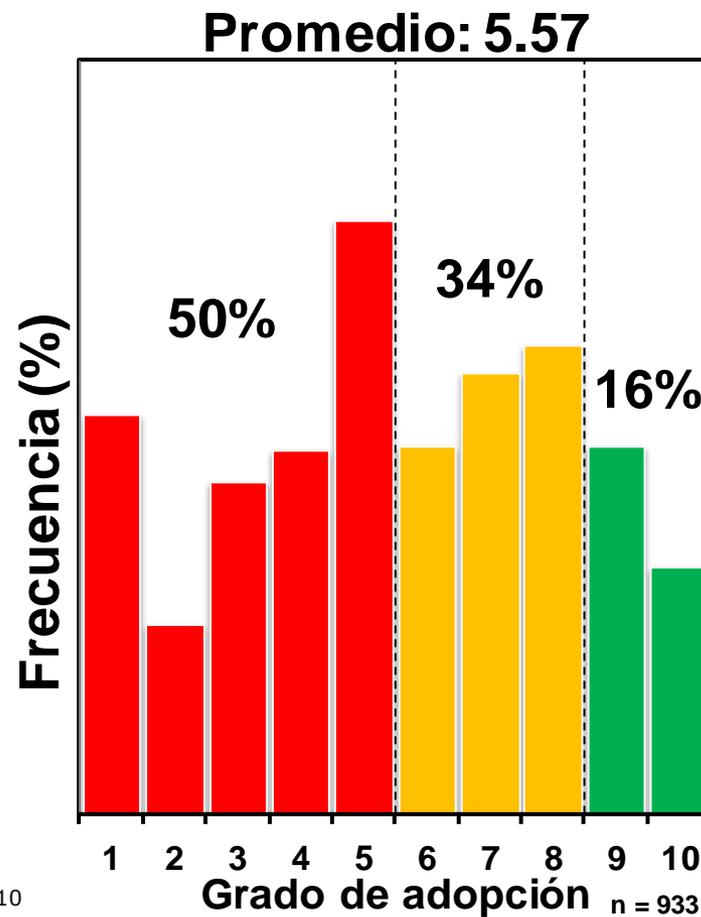
Asigne 5, si su sistema...

- Es balanceado; incluye metas financieras, operacionales, de satisfacción del cliente, y desarrollo de talento
- Es integral; involucra a todas las áreas, procesos y proyectos
- Es periódico; metas y resultados se evalúan continuamente

Asigne 10, si su sistema...

- Liga el corto y largo plazo; el logro de metas de corto plazo resulta en la consecución de metas de largo plazo
- Es interconectado; metas del negocio se cascadean hasta metas de cada persona (desempeño individual ligado al de la organización en general)
- Es visual y comunicado a todo el personal; cuadros con indicadores y semáforos y otras herramientas de comunicación sencillas

- **Balanceado**
- **Integral**
- **Continuo**
- **Corto-largo plazo**
- **Visual**
- **TIC>Analizar**



Fuente: Select, octubre 2010

Definición y evaluación en grupo, de metas ambiciosas pero alcanzables, visibles, sencillas y claras para todo el personal, a través de:

- **Sesiones periódicas con todo el personal**
- **Datos sólidos, oportunos y completos**
- **Evaluaciones con herramientas visuales para cada proyecto, proceso e individuo**
- **Evaluaciones constructivas, orientadas a detectar causas raíz, asesorar al personal y forjar acuerdos de mejora**

Asigne 1, si las evaluaciones...

- Se hacen con poca frecuencia, son realizadas solamente por directivos
- No incluyen la identificación de causas raíz de los problemas
- No incluyen la definición de estrategias de mejora
- Se limitan a reconocer los éxitos y los fracasos

Asigne 5, si las metas...

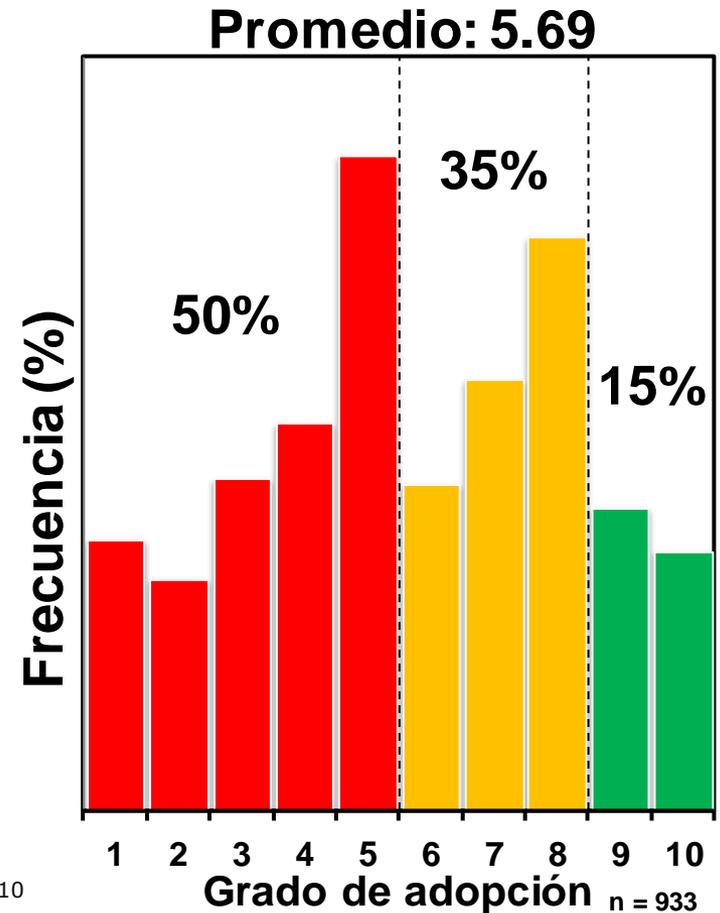
- Se basan en metodologías sencillas y claras
- Se derivan de información sólida, son ambiciosas pero alcanzables
- Definidas por todos los grupos de trabajo y revisadas por la alta gerencia
- Son entendidas por personal de diferentes niveles educativos
- Las metas del negocio en general y de toda la empresa son conocidas

Asigne 10, si su organización...

- Realiza sesiones periódicas de evaluación con todo el personal
- Usa datos sólidos, oportunos y completos
- Realiza sesiones formales e informales que son constructivas
- Sostiene un diálogo abierto para detectar la causa raíz
- Retroalimenta, orienta y forja acuerdos de mejora y comunica acuerdos

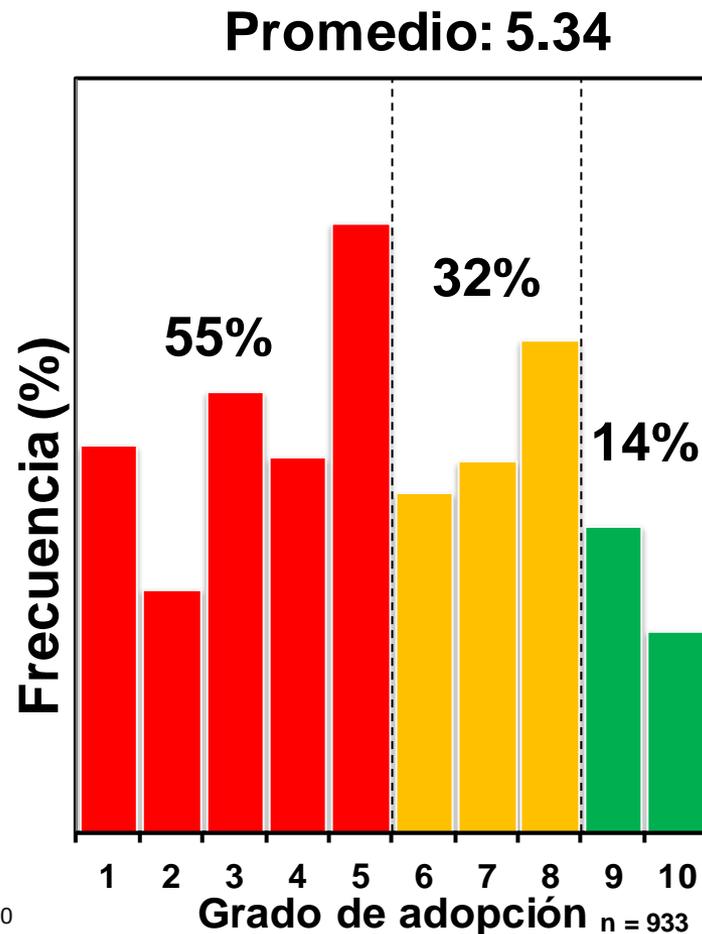
- Evaluación en grupo
- Constructiva
- Detectar causa-raíz
- Asesorar
- Forjar acuerdos
- TIC > Interactuar

Fuente: Select, octubre 2010



- **Beneficios por desempeño:**
 - Financieros
 - No financieros
 - Promociones
- **Personal bajo desempeño:**
 - Orienta
 - Re-entrena
 - Re-assigna
 - Remueve
- **TIC > Optimizar**

Fuente: Select, octubre 2010



Asigne 1, si en su organización ...

- Se tolera el bajo desempeño y el alto no se premia
- Personas o grupos continúan a pesar de resultados no satisfactorios
- No existen recompensas ligadas a desempeño individual y de la empresa
- Las pocas recompensas se reparten proporcionalmente a sueldos
- La promoción de personas es automática por antigüedad

Asigne 5, si en su organización...

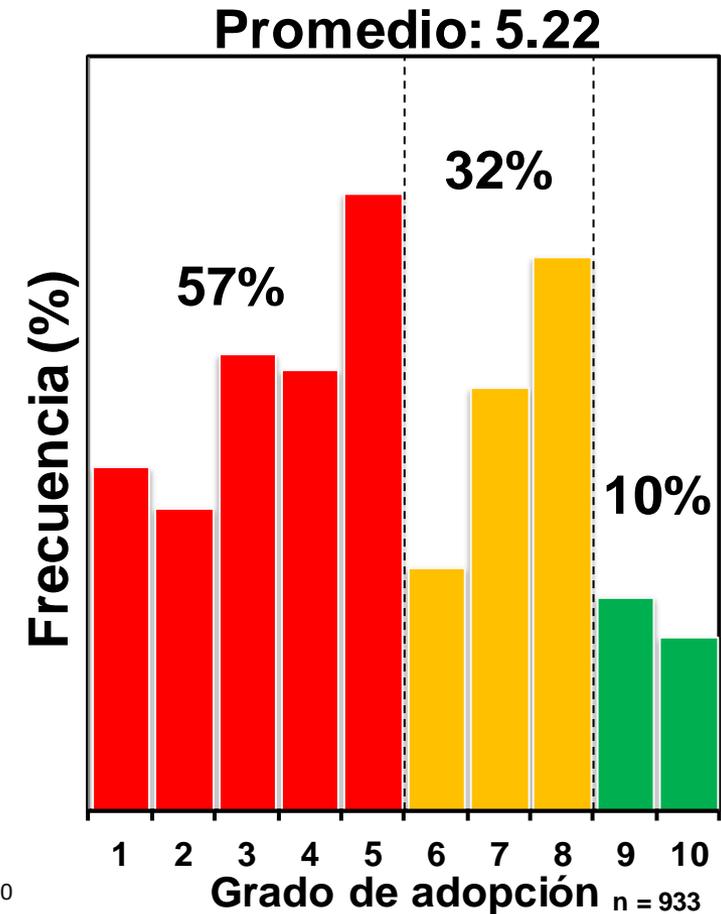
- Hay recompensas integrales, financieras y no financieras (viajes, capacitación y otros reconocimientos)
- El personal de más alto desempeño es promovido más rápido

Asigne 10, si además en su organización...

- A personas con bajo desempeño se les buscan alternativas, durante un tiempo de tolerancia, antes de su remoción, tales como:
 - Orientación con psicólogos u otros especialistas
 - Re-entrenamiento y re-asignación de responsabilidades
- Los ejecutivos clave para el negocio se evalúan y promueven de acuerdo a un plan de carrera, incluyendo planes de sucesión en su momento

- **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.**

- **Seleccionar y atraer**
- **Delegar y habilitar**
- **Desarrollar y retener**
- **Identificar perfiles**
- **Planes de carrera**
- **TIC > Potenciar**



Fuente: Select, octubre 2010

Asigne 1, si no existe esfuerzo concertado por seleccionar, atraer, delegar, habilitar, desarrollar y retener talento para buen desempeño de la empresa

Asigne 5, si existe un esfuerzo mediano, que cuenta con lo siguiente:

- Comités de directivos u otros, identifican competencias críticas
- Capacitación y entrenamiento cruzado (rotación por distintas áreas)
- Identificación de oportunidades para personas de alto desempeño
- Medición de satisfacción de colaboradores para prevenir problemas y cultivar oportunidades conjuntas
- Plan de carrera para personal clave

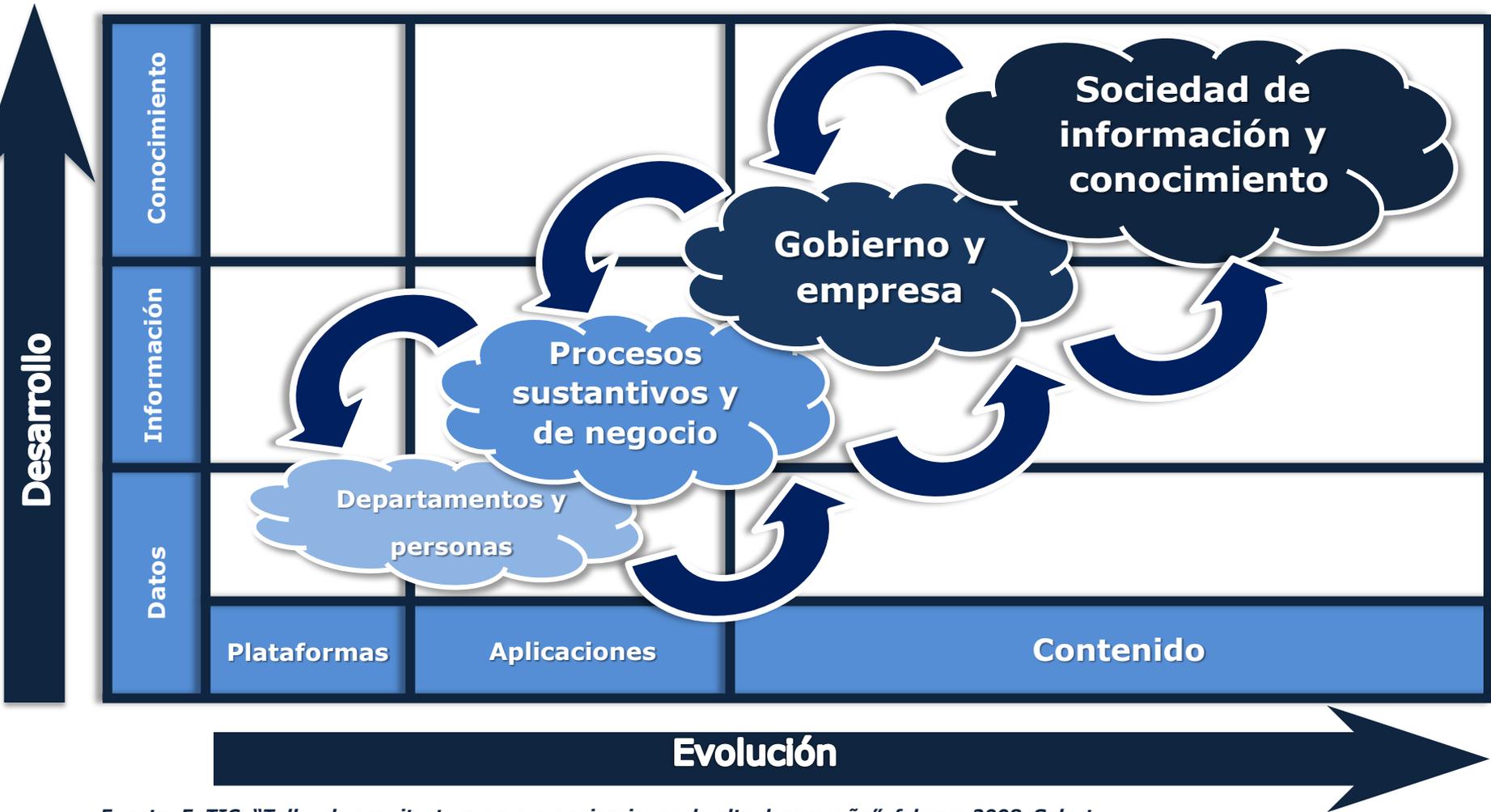
Asigne 10, si además en su organización...

- Se evalúan continuamente mejores prácticas de recursos humanos, para determinar condiciones para atraer y retener talento
- Condiciones de pago y otras como atmósfera familiar, delegación de autoridad, flexibilidad horas de trabajo y reducción de burocracia interna
- Directivos se involucran en gestión de talento crítico, habilitan toma de decisiones (empowerment) y son recompensados en función de la fortaleza de su grupo de colaboradores
- Si una persona crítica desea salir, directivos intentan retenerla

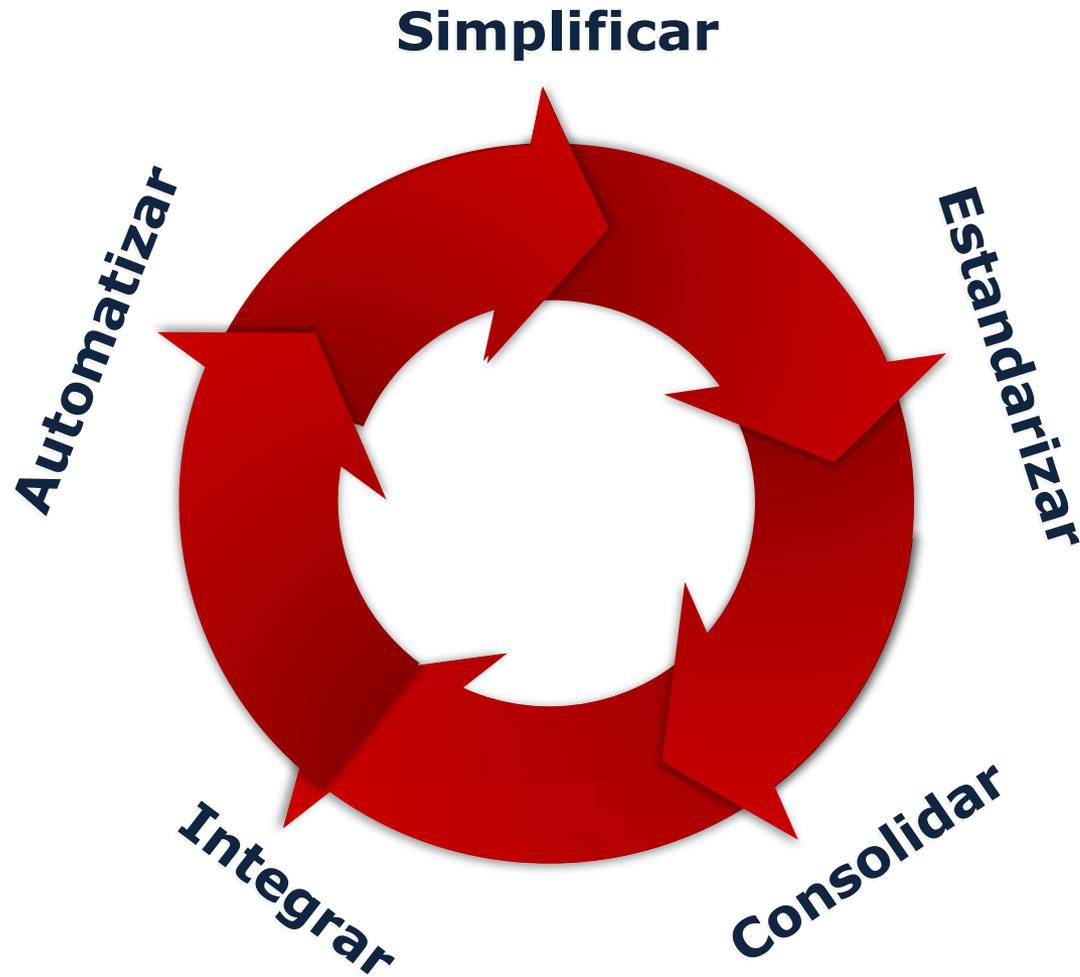


select
en tus decisiones **TIC**

Prácticas para articular procesos y datos



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



Fuente: Select, marzo 2009

Integración de procesos de negocio



● Integración de procesos

- Datos estándar
- Integridad datos
- Fluidez 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)



select
en tus decisiones **TIC**

Ejercicios

Select: en tus decisiones TIC

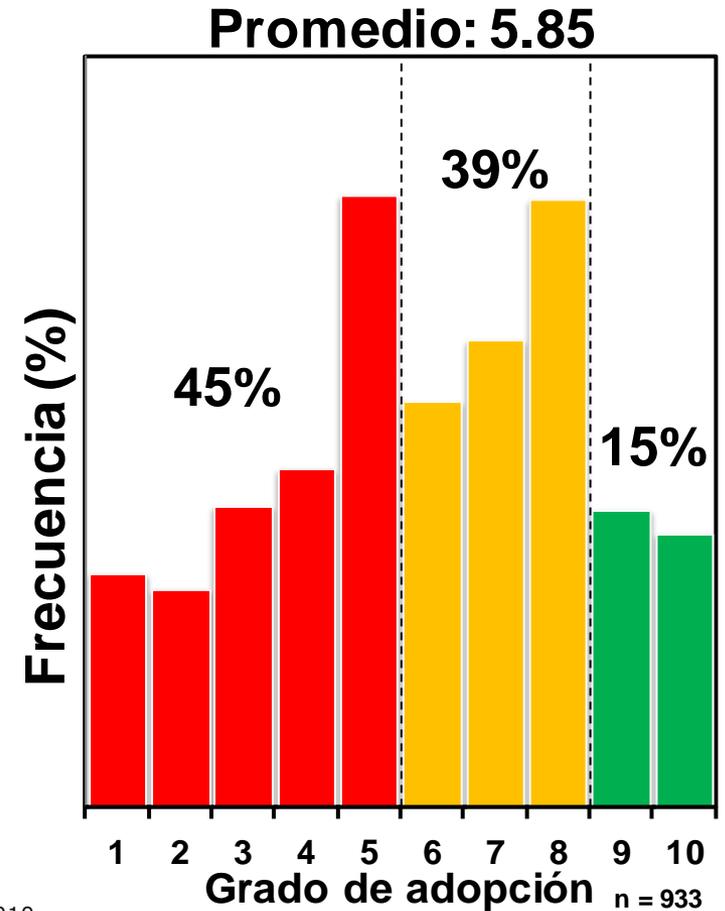


select
en tus decisiones **TIC**

Resultados

Select: en tus decisiones TIC

- **Simplificar-consolidar**
- **Integrar procesos:**
 - **Datos estándar**
 - **Datos íntegros**
 - **Fluidez entre áreas**
 - **Una cara al cliente**
- **Estandarizar procesos**
 - **Única forma trabajo**
 - **Consistencia**
 - **Previsibilidad**
 - **Eficiencia**
- **TIC>Automatizar**



Fuente: Select, octubre 2010

Asigne 1, si las TIC son poco utilizadas, la infraestructura disponible se limita a unas cuantas PCs de uso individual y ningún proceso está realmente enlazado.

Asigne 5, si cuenta con cierta capacidad para aprovechar TIC en algunos procesos de negocio, la empresa tiene:

- Sistema integrado de administración y finanzas (facturación, cobranza, nómina, impuestos, y otros pagos) que enlaza los procesos de negocio (ventas, mercadotecnia, producción, operaciones y abasto) a través de internet y otras redes.
- Sistema integrado que posibilita planeación, monitoreo y control de procesos de producción con información en tiempo real de demanda, devolución e inventarios de insumos y productos del negocio.
- Procesos de ventas, mercadotecnia, abasto, ingeniería y desarrollo que utilizan computadoras pero no están integrados.

Asigne 10, si tiene capacidad robusta para aprovechar las TIC, todos los procesos están enlazados y comparten información en tiempo real. Además cuenta con:

- Sistemas integrados para gestión de proveedores y optimización de logística y abasto que permiten optimizar inventarios.
- Sistemas integrados para mercadotecnia y ventas que permiten entender mejor al mercado, innovar bienes y servicios y aumentar el rendimiento sobre los clientes.
- Sistemas integrados para planeación, colaboración y toma de decisiones.

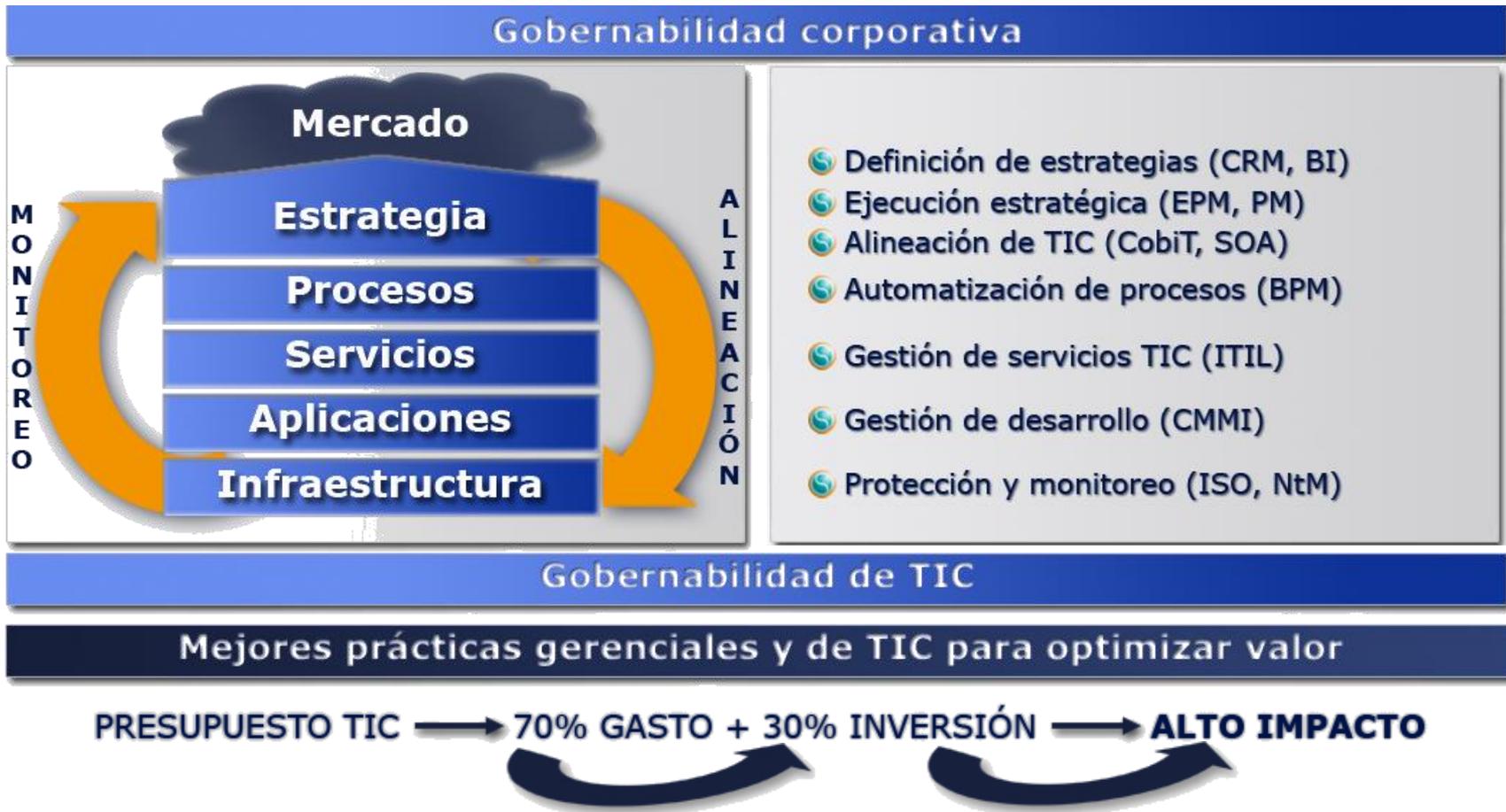


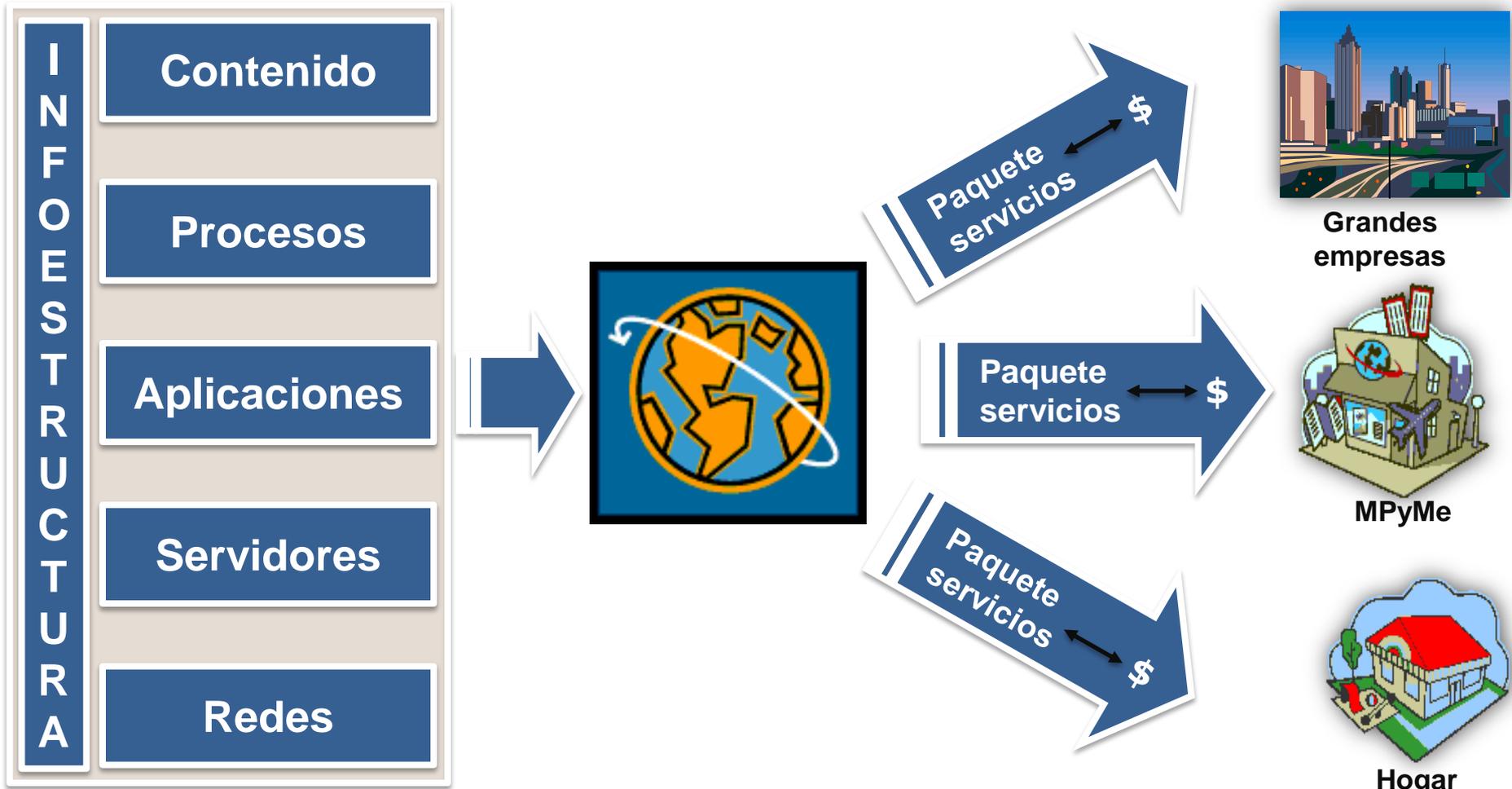
select
en tus decisiones **TIC**

Prácticas para aprovechar TIC

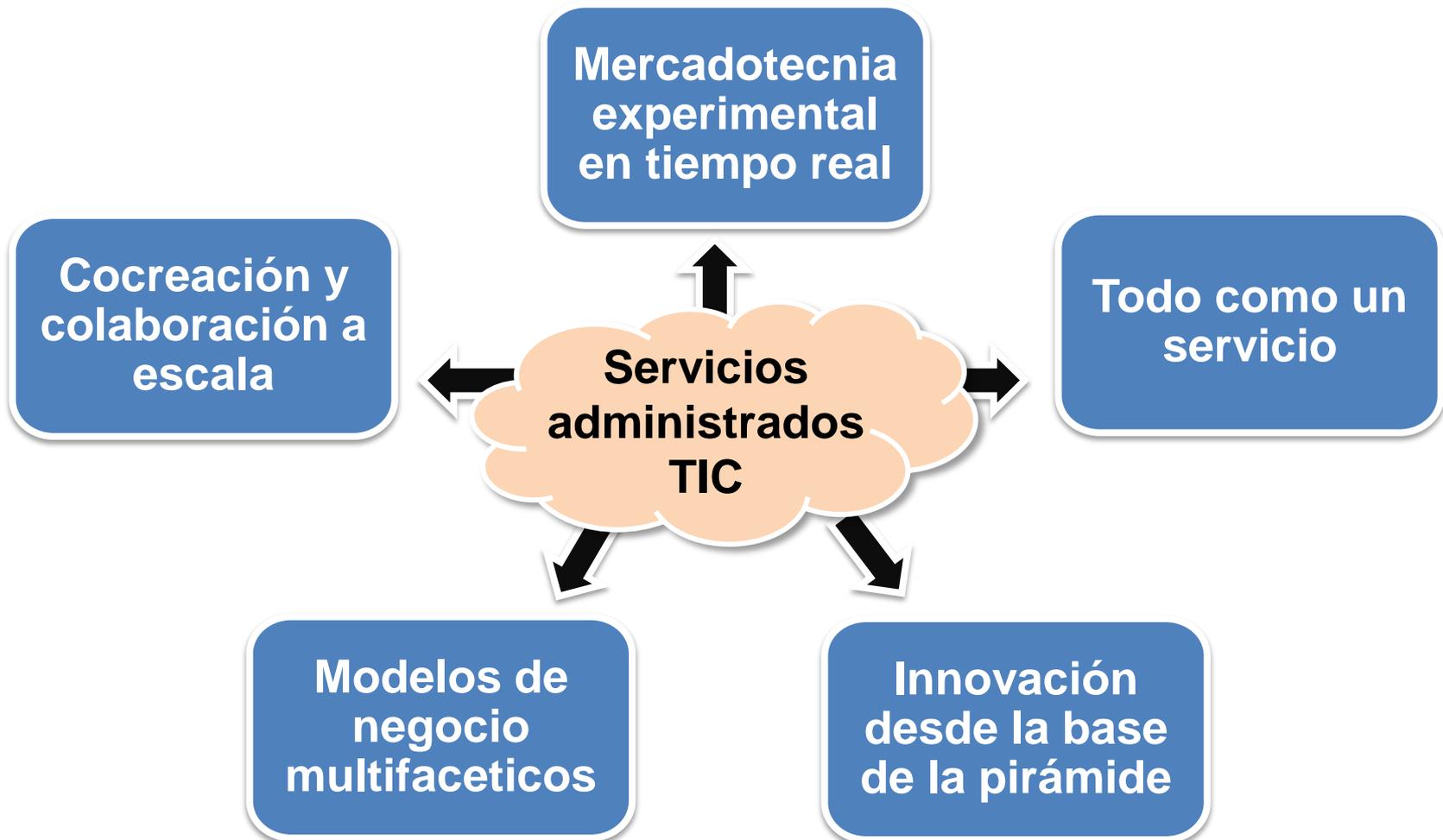
Select: en tus decisiones TIC

Habilitar innovación y generar ahorros en las operaciones

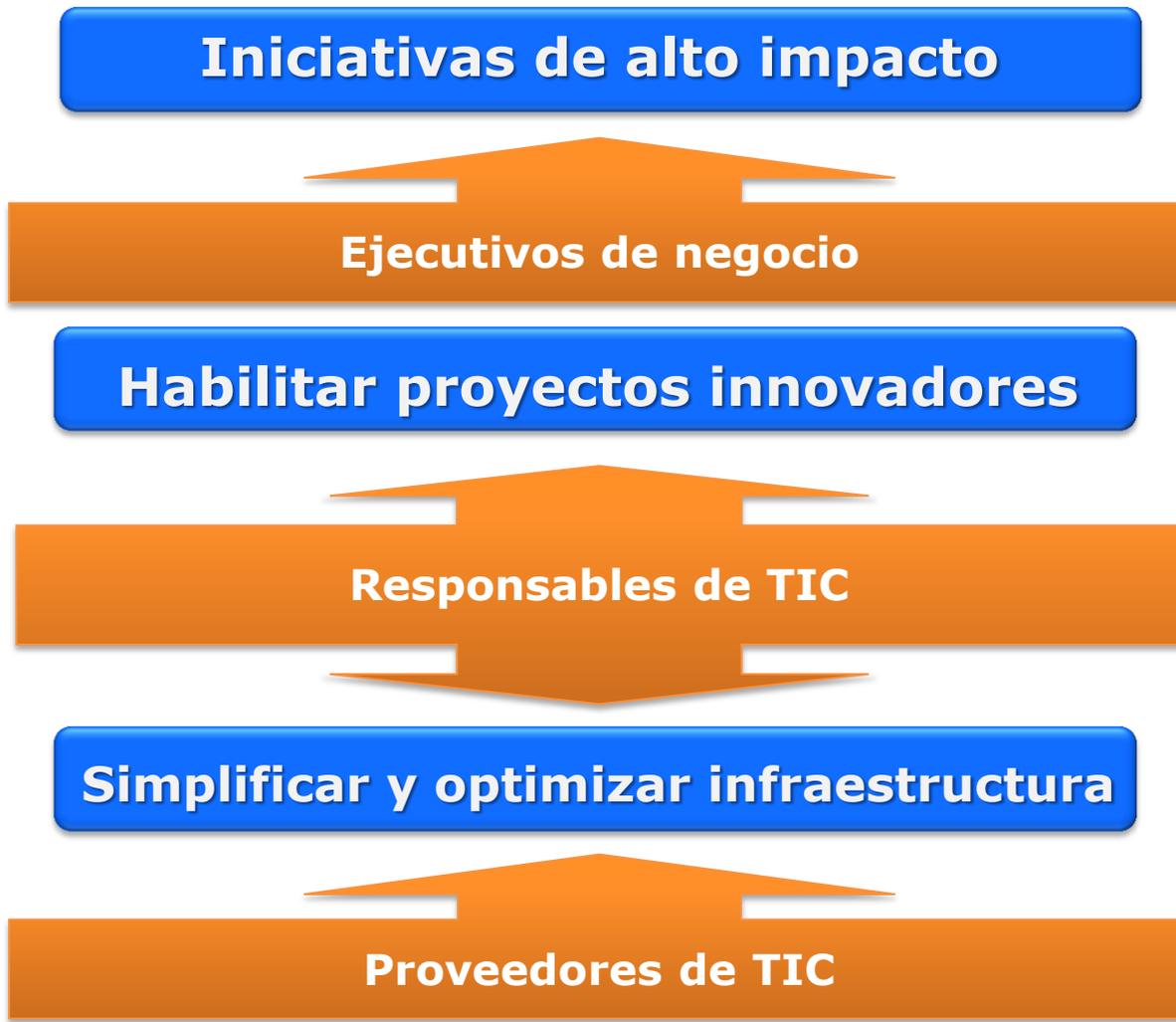




Fuente: Select, octubre 2010



Fuente: Select, octubre 2010





select
en tus decisiones **TIC**

Encuesta

Select: en tus decisiones TIC



select
en tus decisiones **TIC**

Resultados

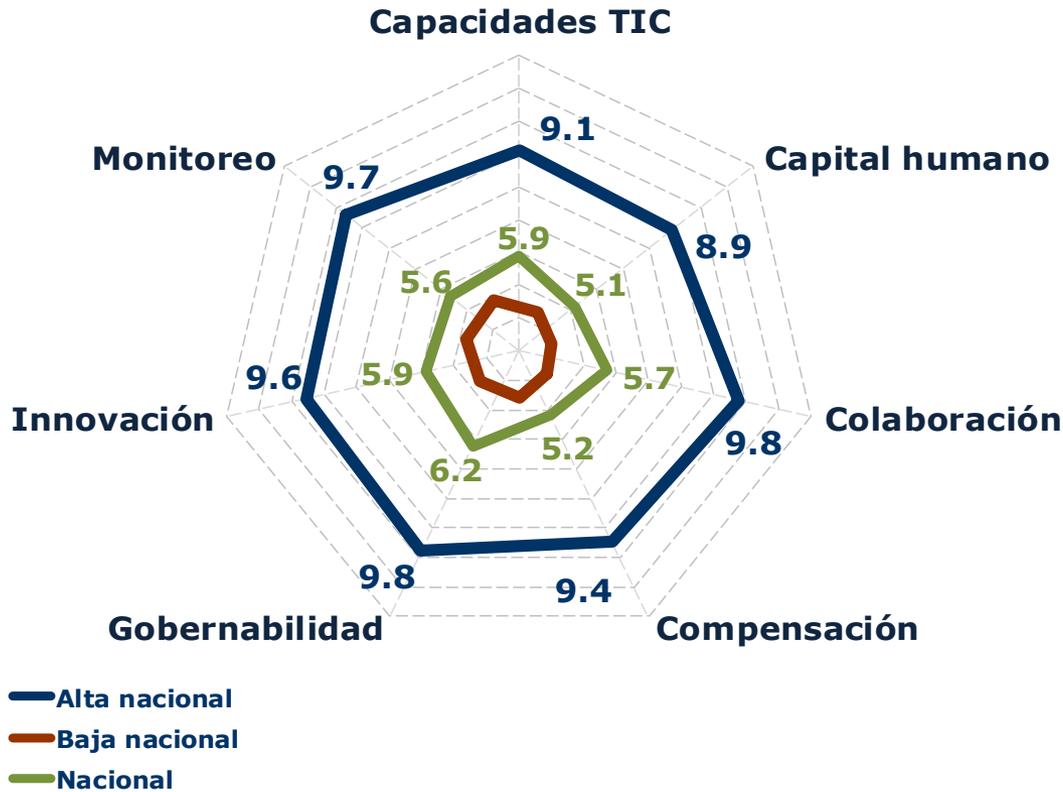
Select: en tus decisiones TIC



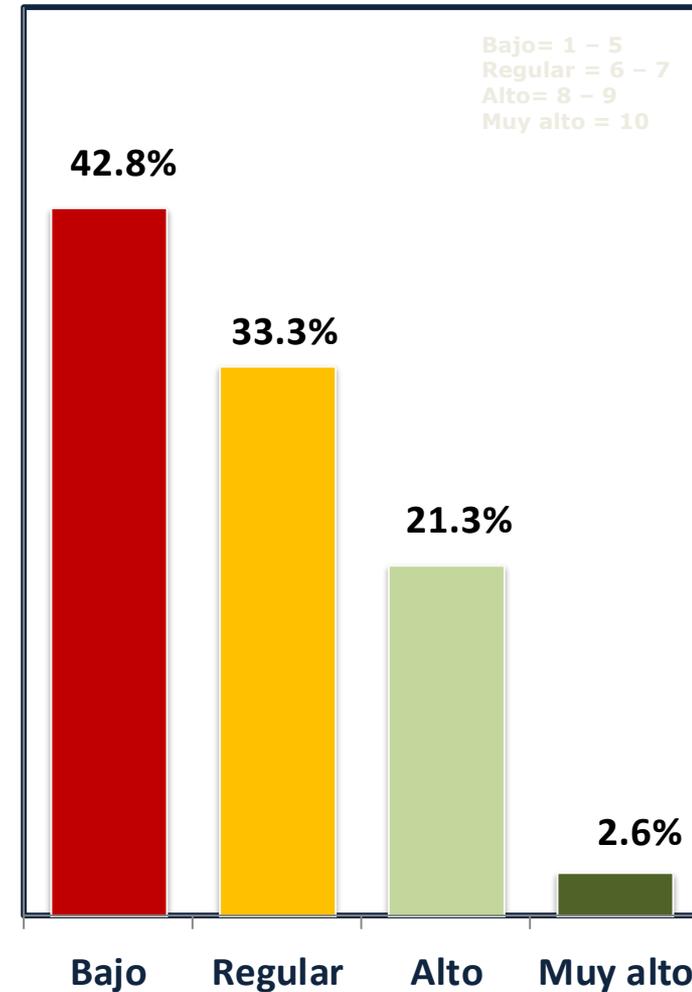
select
en tus decisiones **TIC**

Síntesis

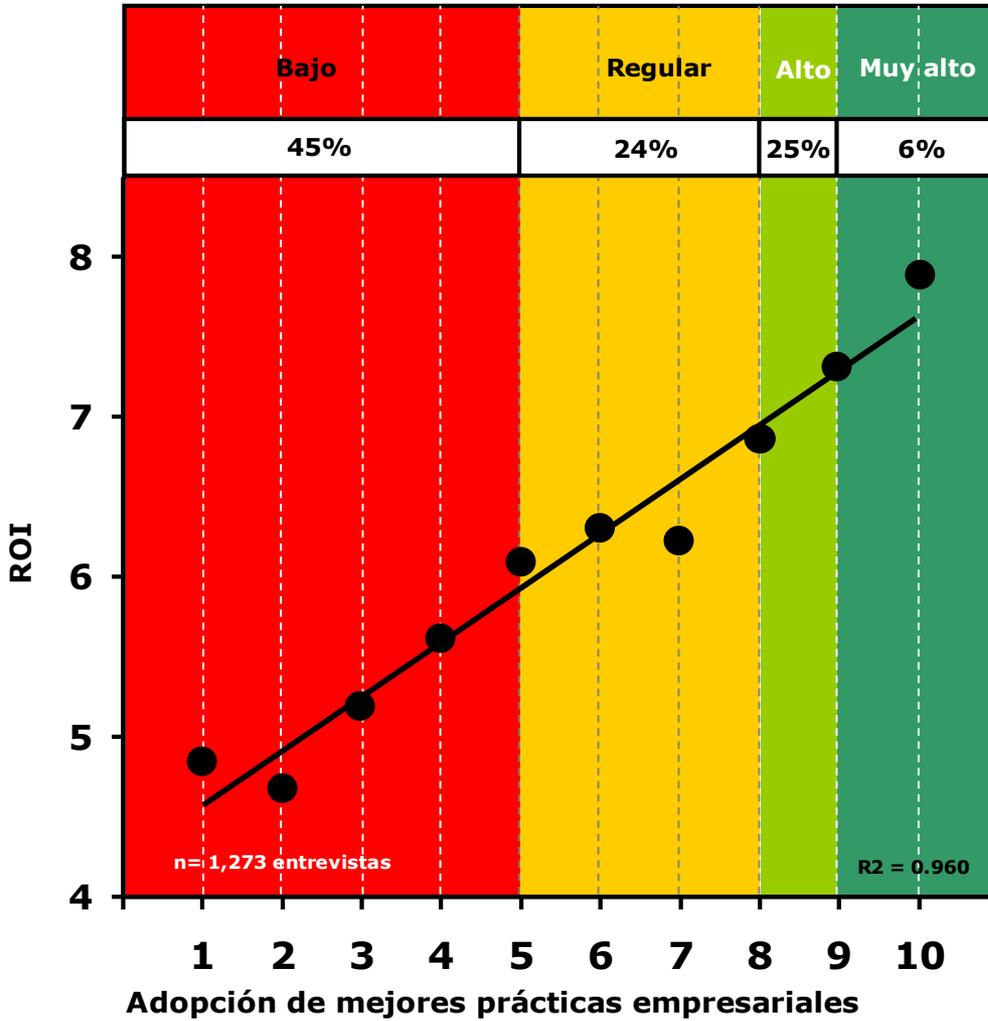
Select: en tus decisiones TIC



Fuente: EnTIC: "Arquitectura para organizaciones de alto desempeño", Agosto 2010, Select

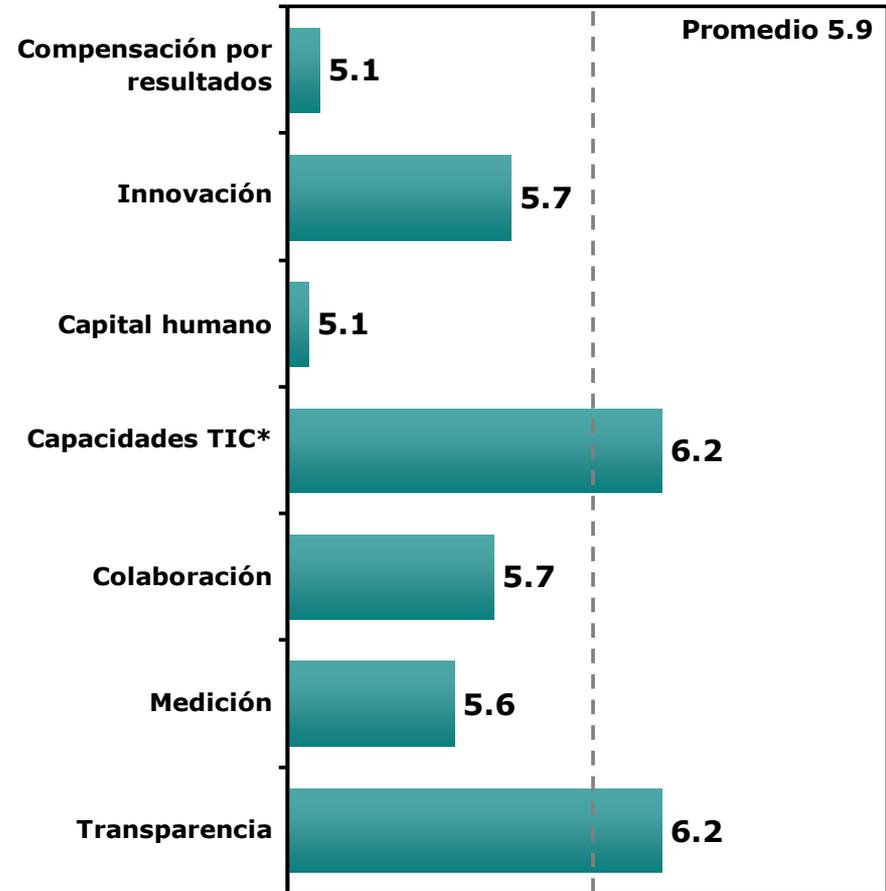


Mejores prácticas se asocian al rendimiento del negocio (ROI)



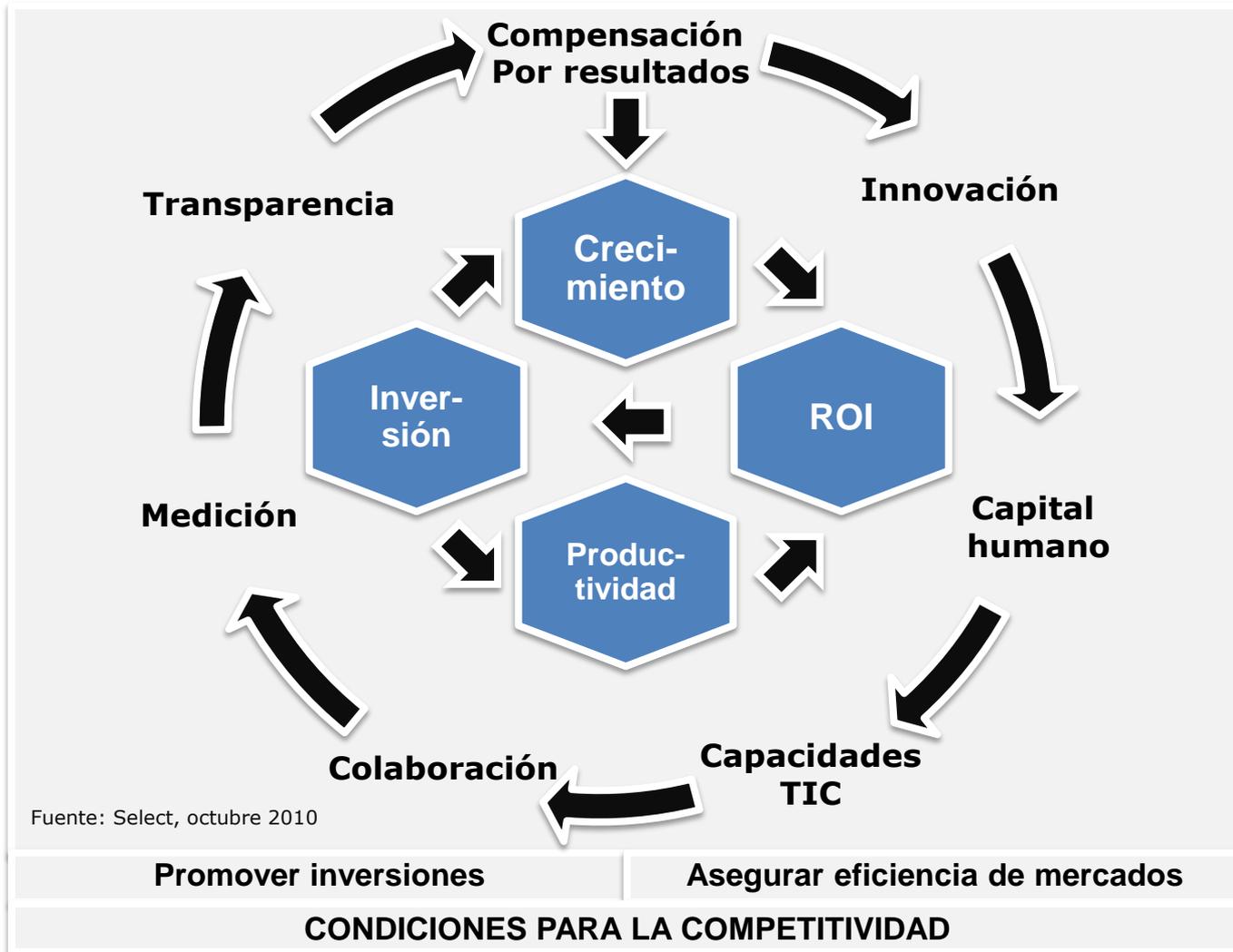
Fuente: Select, septiembre 2009

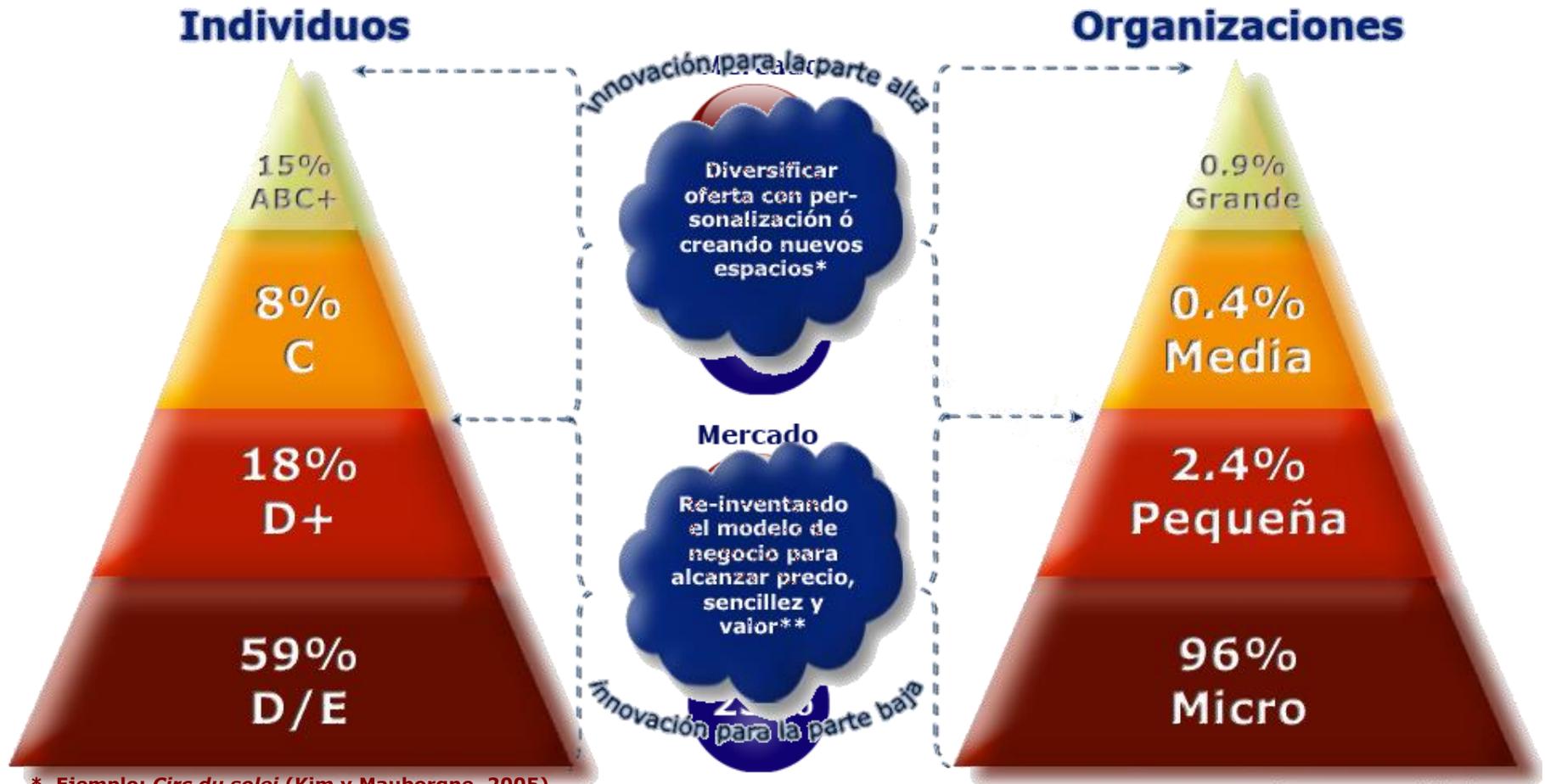
*Escala 1 a 10



* Tecnologías de información y comunicaciones n= 1,569 entrevistas

Fuente: Select, septiembre 2009





* Ejemplo: *Circ du solei* (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).



select
en tus decisiones **TIC**

Conclusiones

Select: en tus decisiones TIC

- **Los países emergentes serán motor de la economía mundial**
- **México debe impulsar su productividad, en particular de los servicios**
- **Usuarios deben adoptar prácticas gerenciales que aprovechen las TIC:**
 - **Innovar para generar ingresos, explorando también la parte baja**
 - **Simplificar y optimizar infraestructura**
- **Además deben aliarse con proveedores de servicios TIC**
- **Explorar oportunidades para transformar negocio aprovechando TIC**
- **Para que esto suceda debemos cultivar la capacidad empresarial, no sólo las TIC**



select
en tus decisiones **TIC**

Taller de estrategias de negocios con TIC

Clústeres de TI

Ricardo Zermeño González
Director general

Saúl Cruz Pantoja
Director ejecutivo