



SIERRA Y SELVA EXPORTADORA

*...Impulsamos la actividad económica de
las zonas rurales de la sierra y selva...*

30/10/2023

Análisis de la posición competitiva y del modelo de negocio

Cadena de Valor

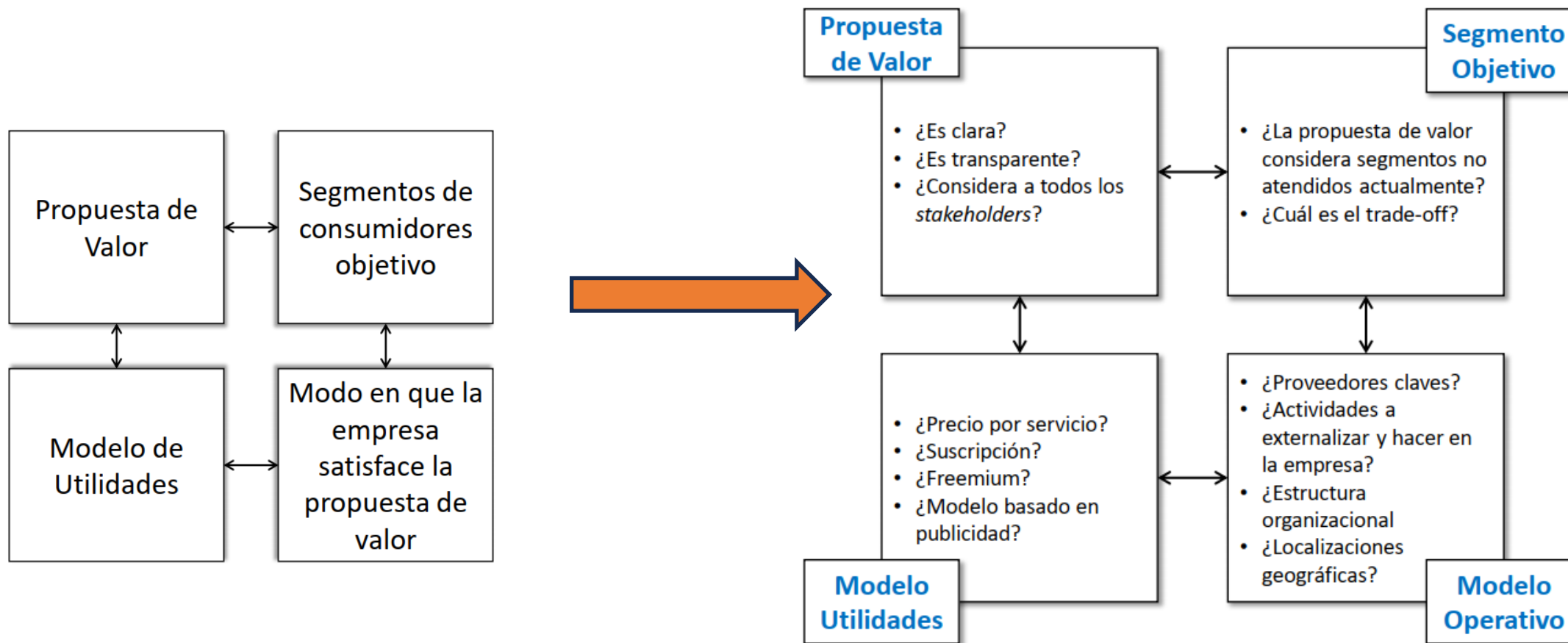


Modelo de Negocio

- Mecanismo por el cuál la empresa entrega valor a los clientes, los induce a pagar por ese valor y convierte estos pagos en utilidad.



Modelo de Negocio – Bloques Fundamentales



Modelo de Negocio – Innovación del Modelo de Negocio

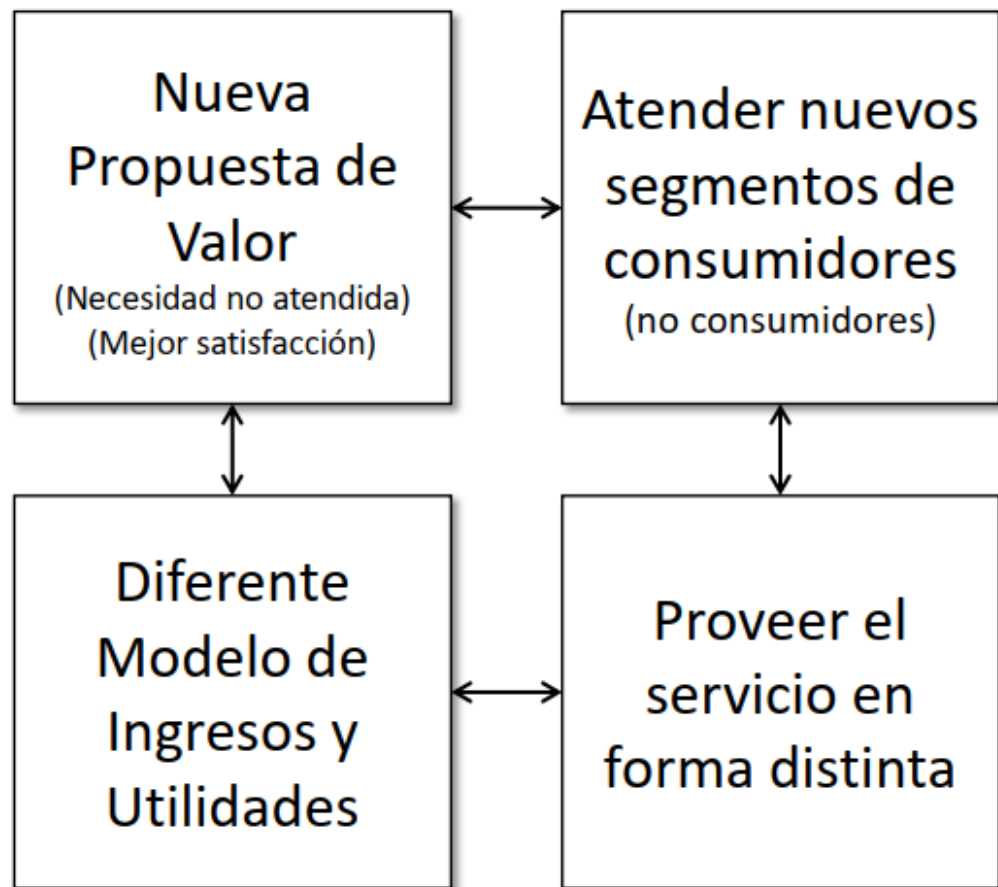
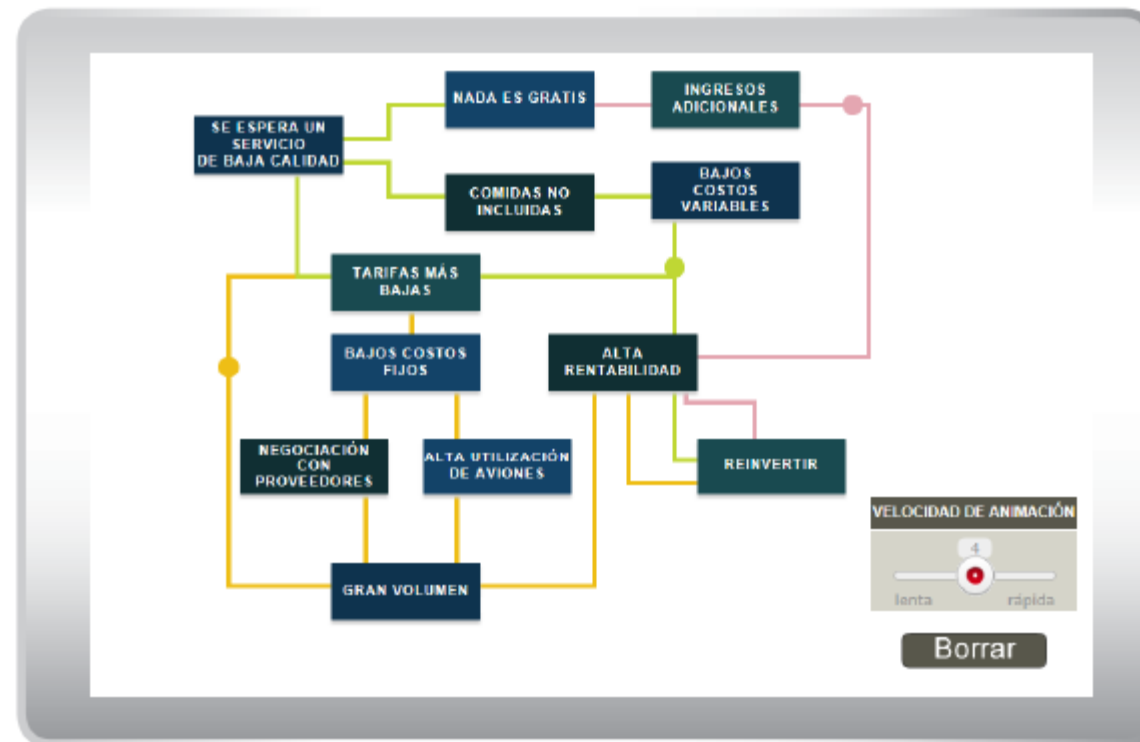


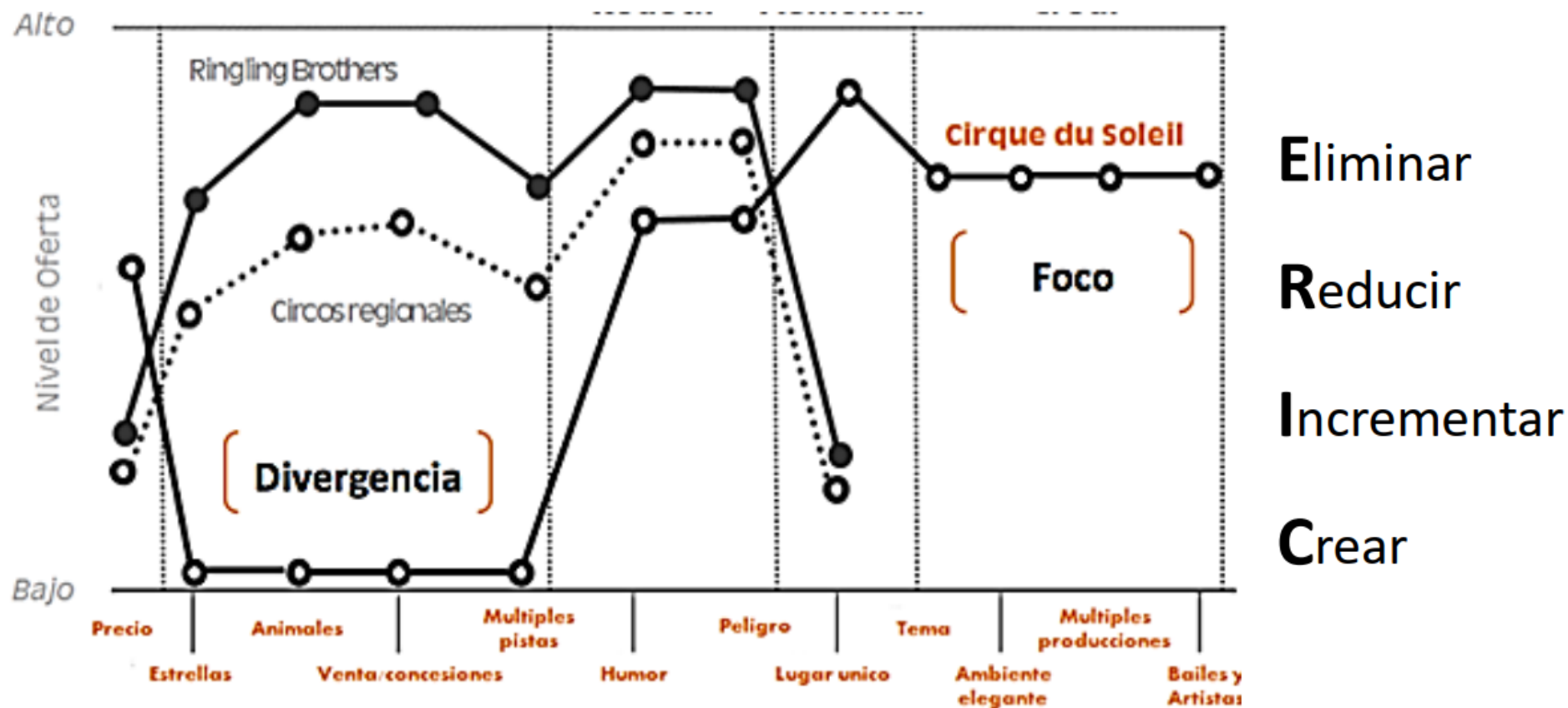
ILUSTRACIÓN INTERACTIVA 5 El modelo de negocio de Southwest Airlines



Escanee este código QR, haga clic en la imagen o use este enlace para acceder a la ilustración interactiva:
bit.ly/hbsp2TPNoM4

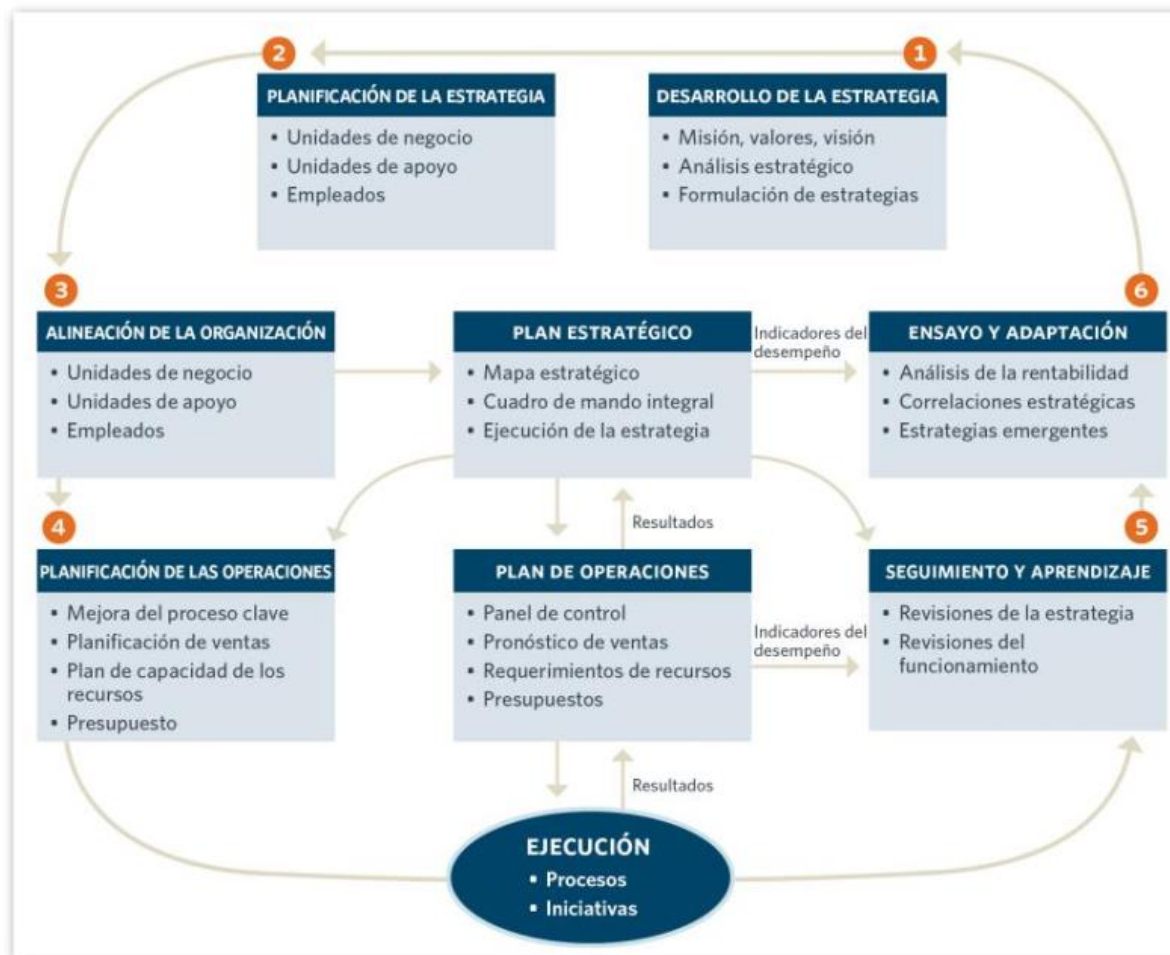


Desarrollo y evaluación de opciones estratégicas a nivel de la unidad de negocio Estrategia del Océano Azul



Para realizar un adecuado diagnóstico también se debe revisar los estados de resultados

Balanced Scorecard: Sistema de Gestión para vincular la estrategia con las operaciones



Balanced Scorecard – Bases Conceptuales



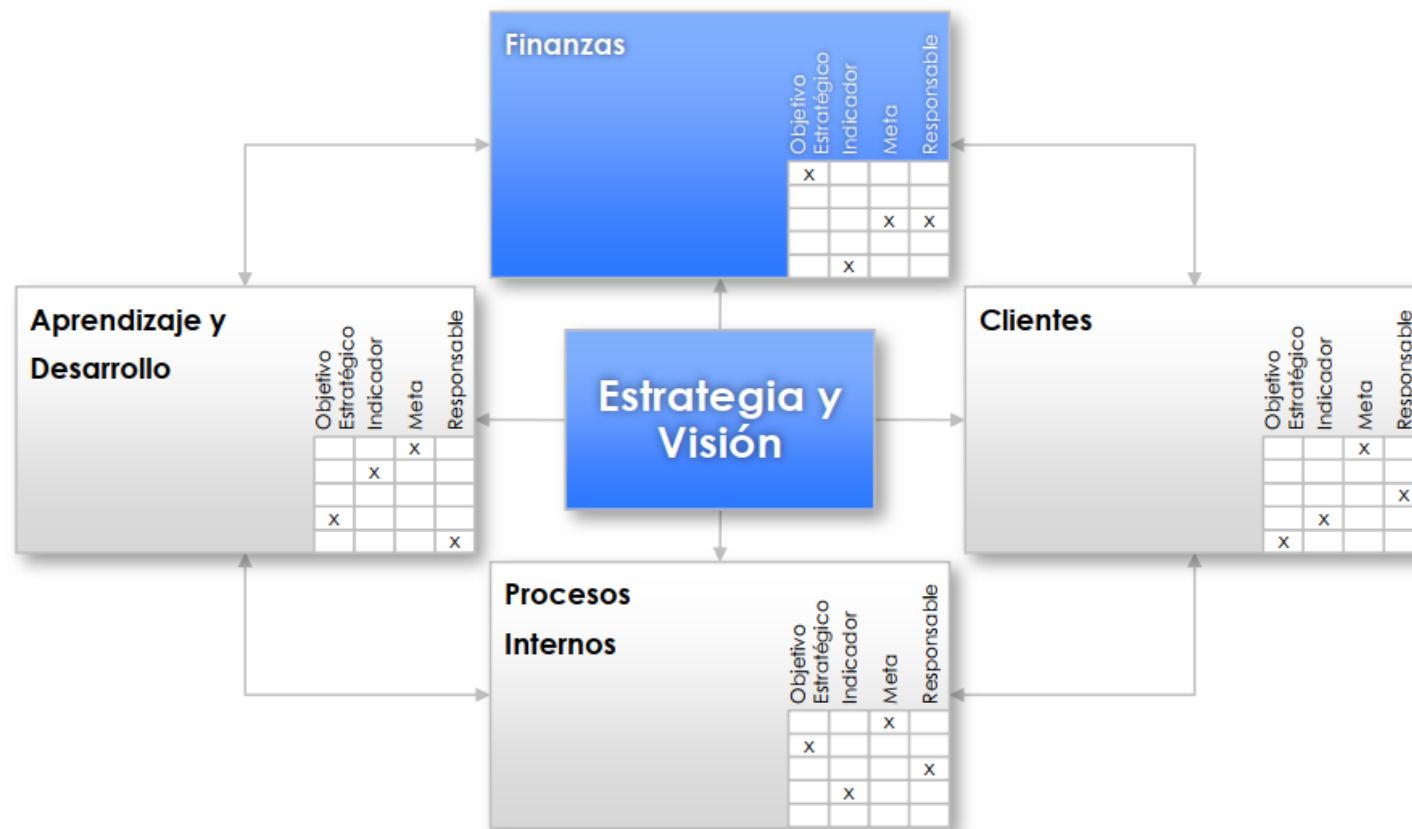
*Concepto de
Estrategia*

*Cuadro de
Mando Integral*

*Teoría de
Indicadores*



Balanced Scorecard



El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) **vincula la estrategia y la visión de largo plazo de la organización** con sus acciones de corto plazo.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



sierra y selva
exportadora

Balanced Scorecard - Perspectivas

PERSPECTIVA FINANCIERA

Cómo nos ven nuestros accionistas

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Cómo nos ven nuestros clientes

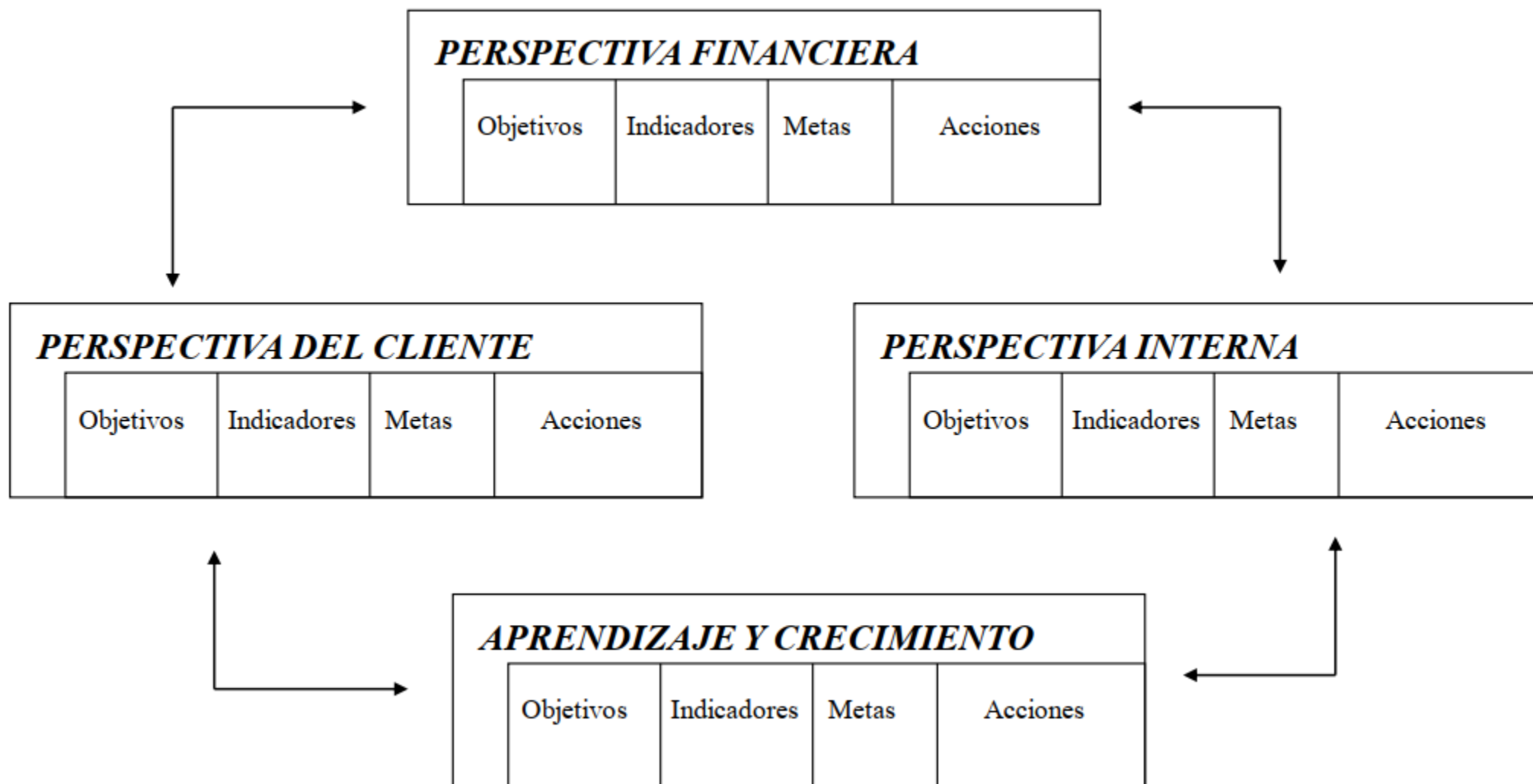
Cómo generamos valor para nuestros clientes

PERSPECTIVA INTERNA

En qué procesos internos debemos ser excepcionales

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Qué recursos son clave para innovar y mejorar



Balanced Scorecard - Beneficios

- ✓ *Consenso a todos los niveles de la organización.*
- ✓ *Clarifica como las acciones día a día afectan no solo al corto plazo , sino a la creación de competencia distintiva*
- ✓ *Modelo del negocio que permite aprendizaje estratégico.*
- ✓ *Identifica cuáles son los inductores de negocio, cuáles son las palancas claves para crear valor.*

Proporciona

Dirección

Aprendizaje

Balanced Scorecard - Riesgos

- ✓ *Supeditar las medidas del Cuadro de Mando Integral a la información existente en la empresa.*
- ✓ *Usar el Cuadro de Mando Integral para evaluar en lugar de para estimular el diálogo y el uso de la información local en beneficio de la empresa.*
- ✓ *Sobreestimar las posibilidades del Cuadro de Mando Integral*

Implementación del plan estratégico

Mapa Estratégico		Cuadro de mando integral		Plan de Acción		
Proceso: Tema:	Gestión de operaciones Retorno a tierra	Objetivos	Indicador	Meta	iniciativa	Presupuesto
<i>Perspectiva Financiera</i>		<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad Incrementar ingresos Menos aviones 	<ul style="list-style-type: none"> Valor de mercado Ingresos por asiento Costo de arriendo del avión 	<ul style="list-style-type: none"> 30% CAGR 20% CAGR 5% CAGR 		
<i>Perspectiva del cliente</i>		<ul style="list-style-type: none"> Atraer y fidelizar más clientes Vuelos a tiempo Precios más bajos 	<ul style="list-style-type: none"> # Cliente habitual # Clientes Clasificación de Llegada puntual de la FAA Clasificación de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> 70% Aumentar un 12% anualmente #1 #1 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el sistema CRM Gestión de calidad Programa de fidelización de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> \$XXX \$XXX \$XXX
<i>Perspectiva interna</i>		<ul style="list-style-type: none"> Rápido retorno a tierra 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo en tierra Salida a tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> 30 minutos 90% 	<ul style="list-style-type: none"> Optimización del ciclo 	<ul style="list-style-type: none"> \$XXX
<i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i>		<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar las habilidades necesarias Desarrollar el sistema de apoyo Un equipo de trabajo alineado con la estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> Preparación estratégica para el trabajo Disponibilidad del sistema de información Conciencia estratégica % de accionistas de personal en tierra. 	<ul style="list-style-type: none"> Yr. 1-70% Yr. 3-90% Yr. 5-100% 100% 100% 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Entrenamiento del personal en tierra Puesta en marcha del sistema de programación de la tripulación Programa de comunicaciones Acciones por parte de los empleados Plan 	<ul style="list-style-type: none"> \$XXX \$XXX \$XXX \$XXX
Presupuesto total					\$XXXX	

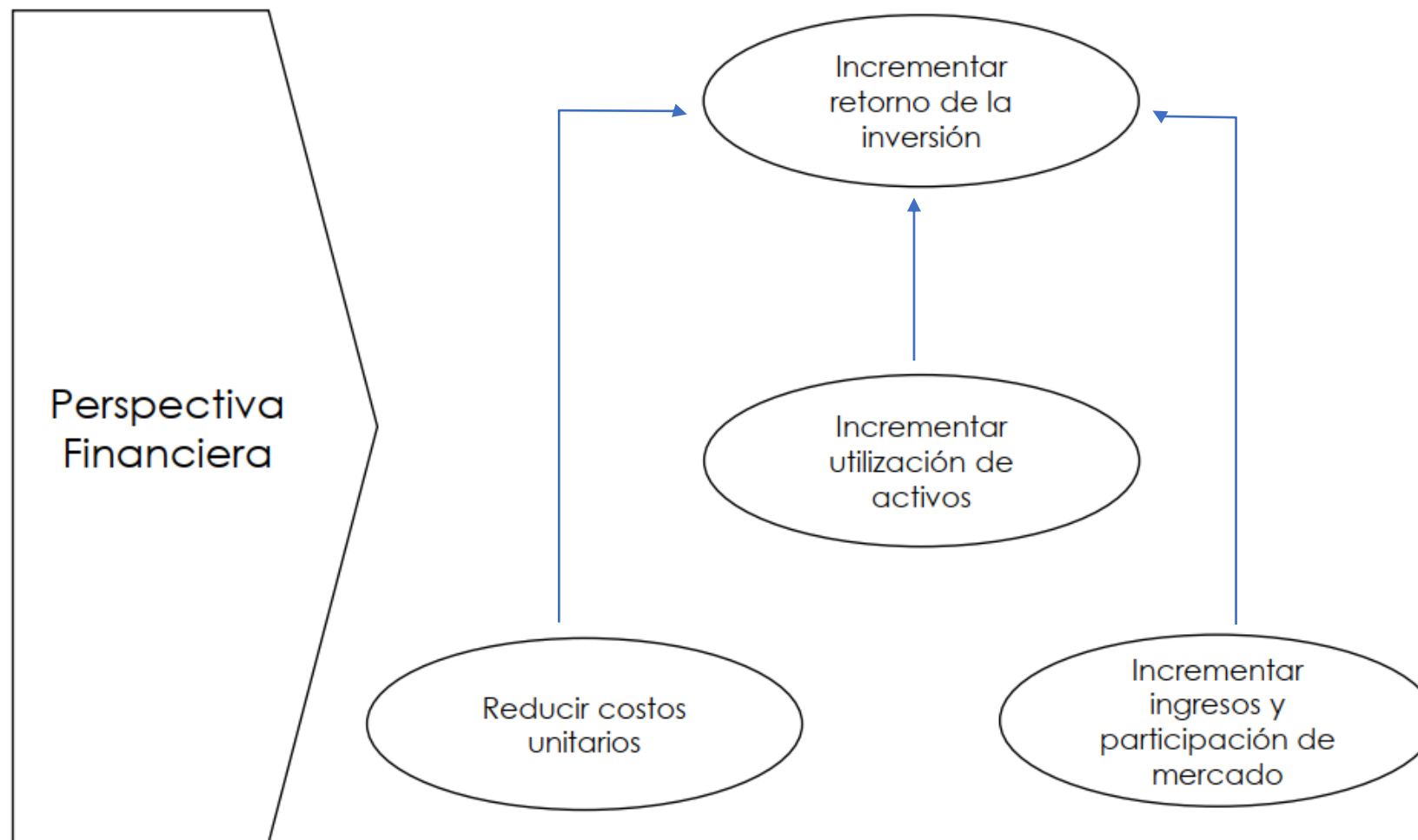
A partir de la reunión de los altos ejecutivos de su organización, desarrolle un mapa estratégico de objetivos, así como posibles indicadores para el Balanced Scorecard. Puede guiarse de las siguientes preguntas:

- **Financiero**
 - ¿Quiénes son los accionistas y qué quieren?
 - ¿Cuáles son las expectativas de los accionistas en las siguientes áreas?
 - Crecimiento de ingresos
 - Utilización de activos
 - Mejora de costos
- **Cliente**
 - ¿Qué quieren los clientes? ¿Cómo crea valor su org para ellos?
 - ¿Quiénes son los clientes?

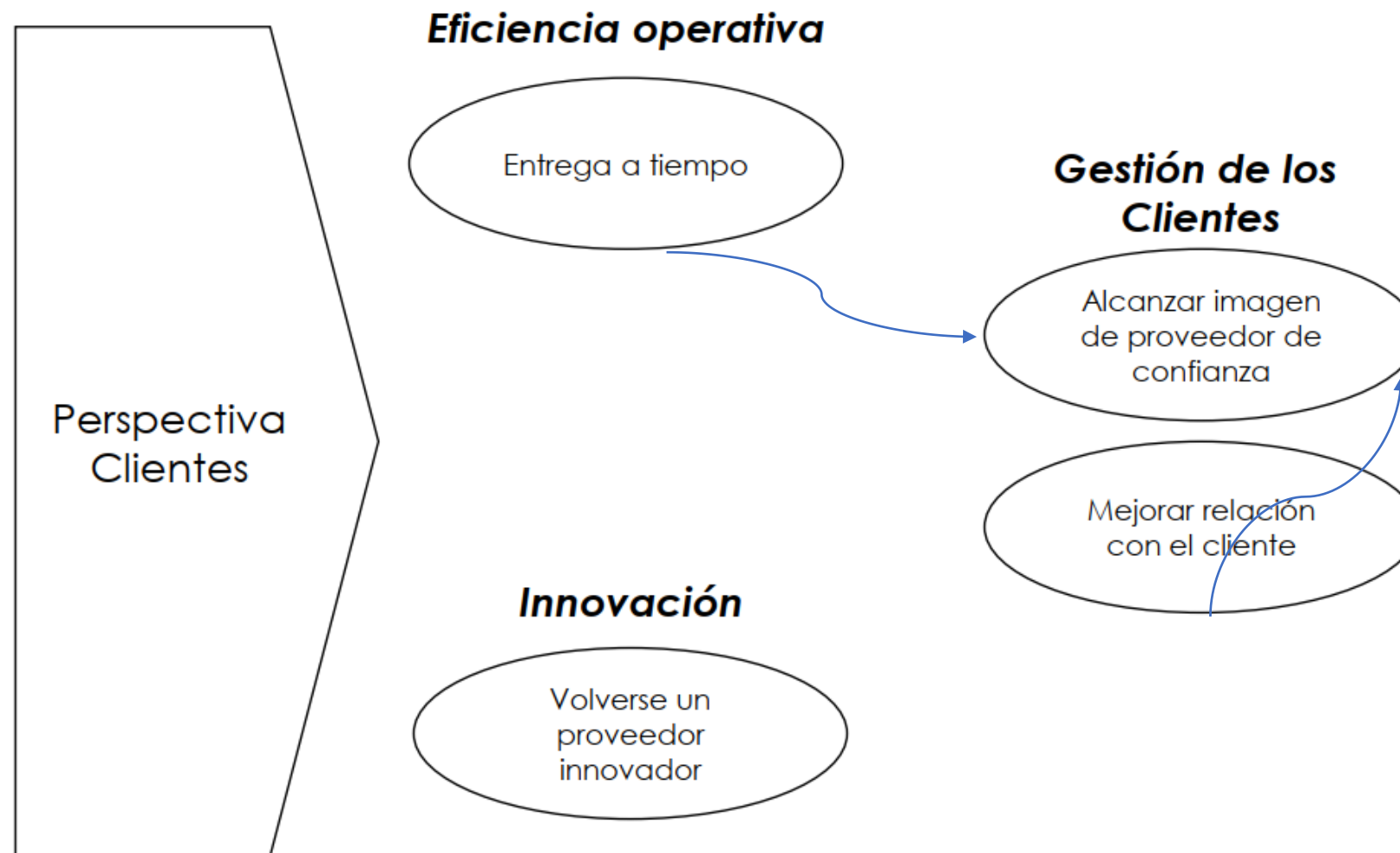
- **Proceso**
 - ¿Qué procesos internos son más importantes en la creación de valor para los accionistas y clientes de su org?

- **Aprendizaje y crecimiento**
 - ¿Qué habilidades y capacidades específicas necesita la gente de su org para sobresalir en los aspectos críticos de los procesos internos (identificados anteriormente)?
 - ¿Qué otros objetivos se pueden identificar para mejorar el talento humano, la información y la organización de su empresa si quiere alcanzar el éxito con su estrategia?

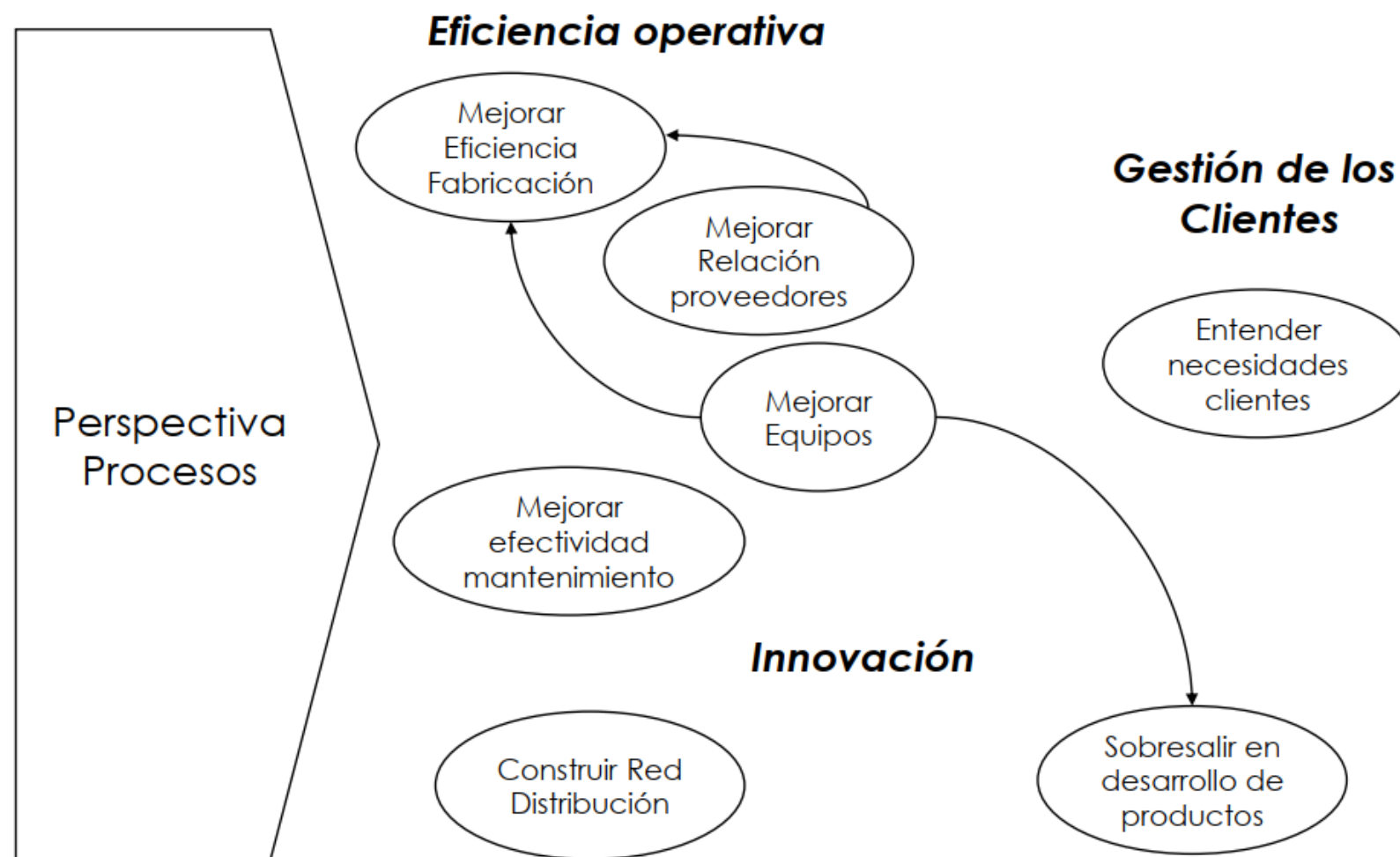
Objetivos y relaciones de cada perspectiva



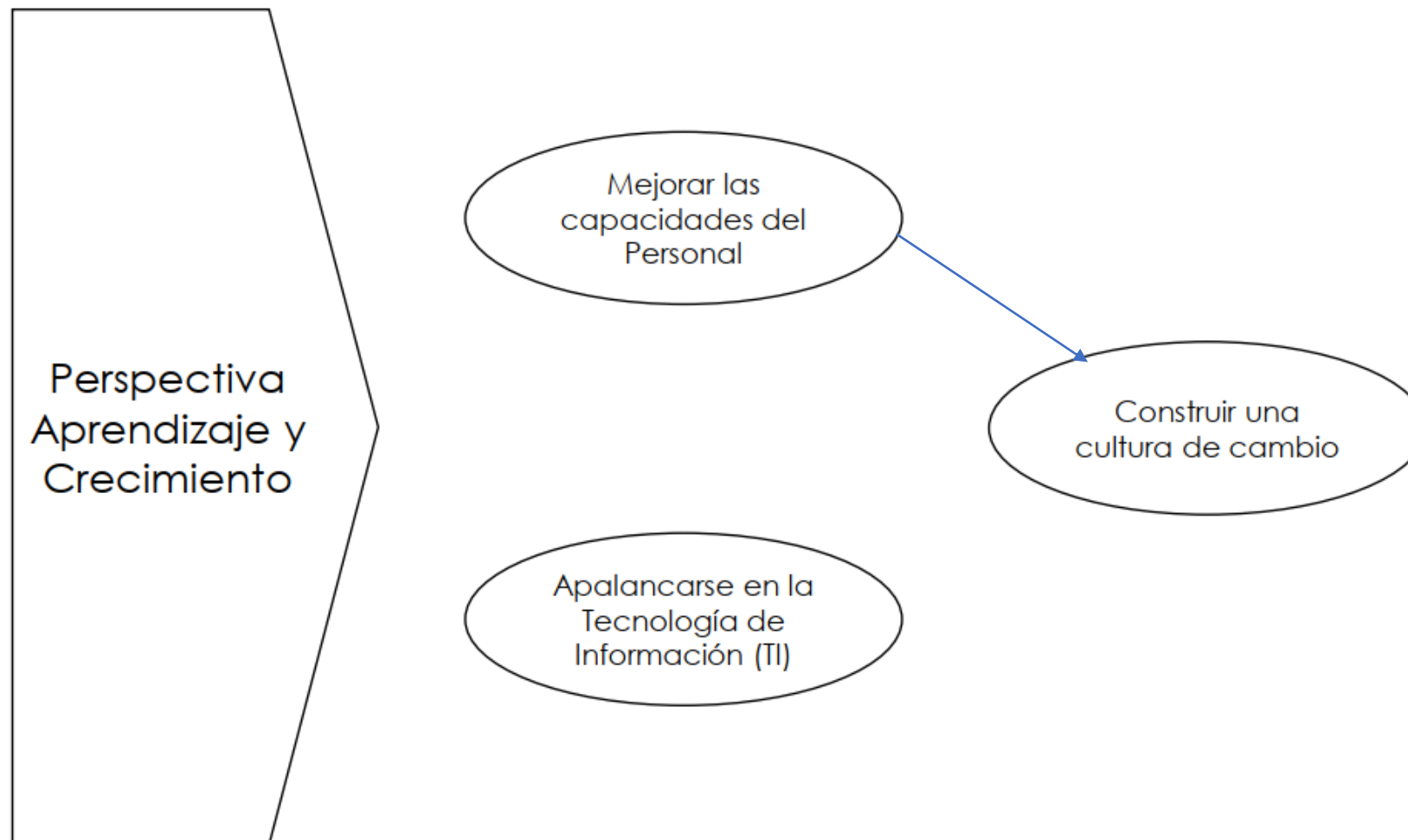
Objetivos y relaciones de cada perspectiva



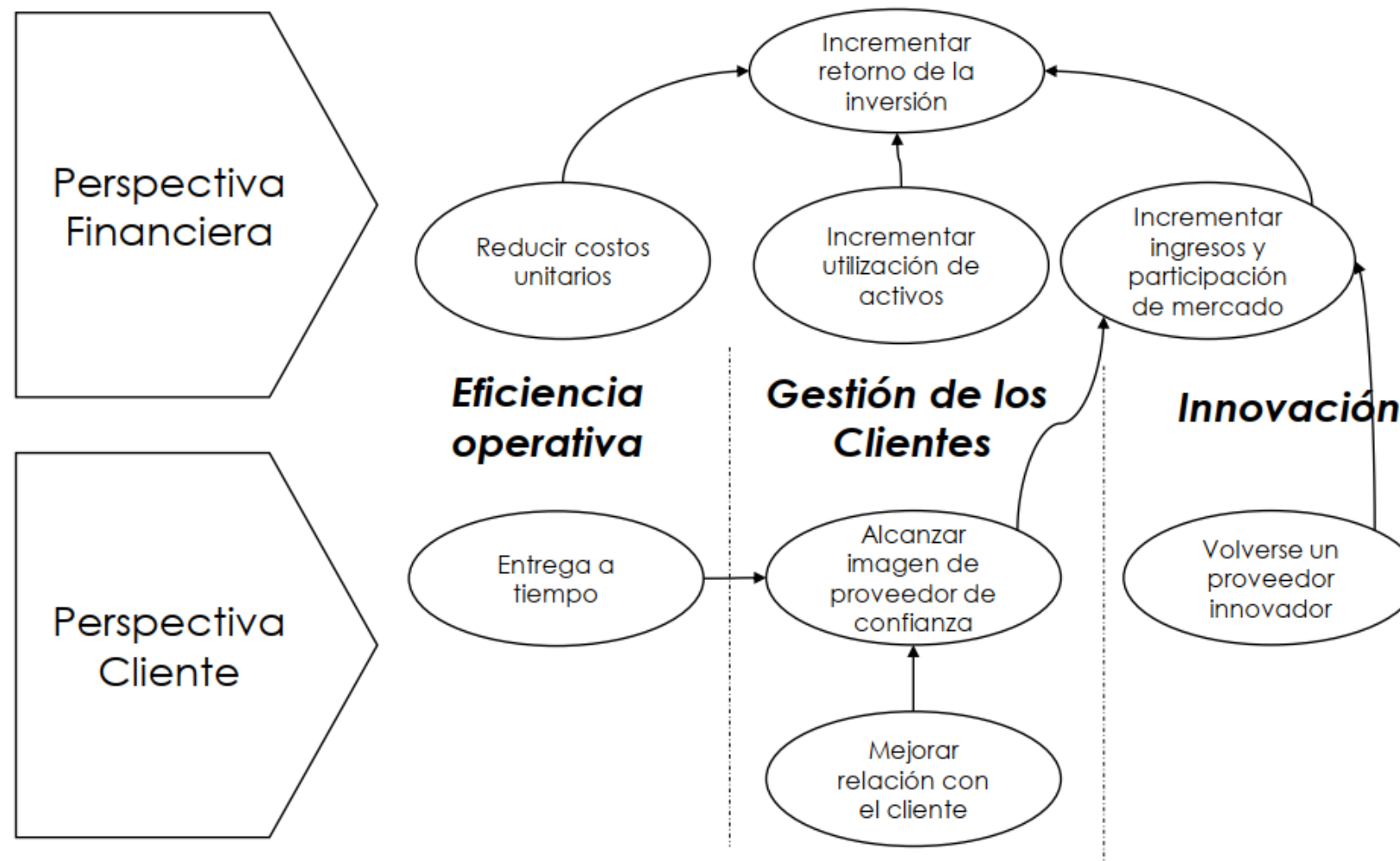
Objetivos y relaciones de cada perspectiva



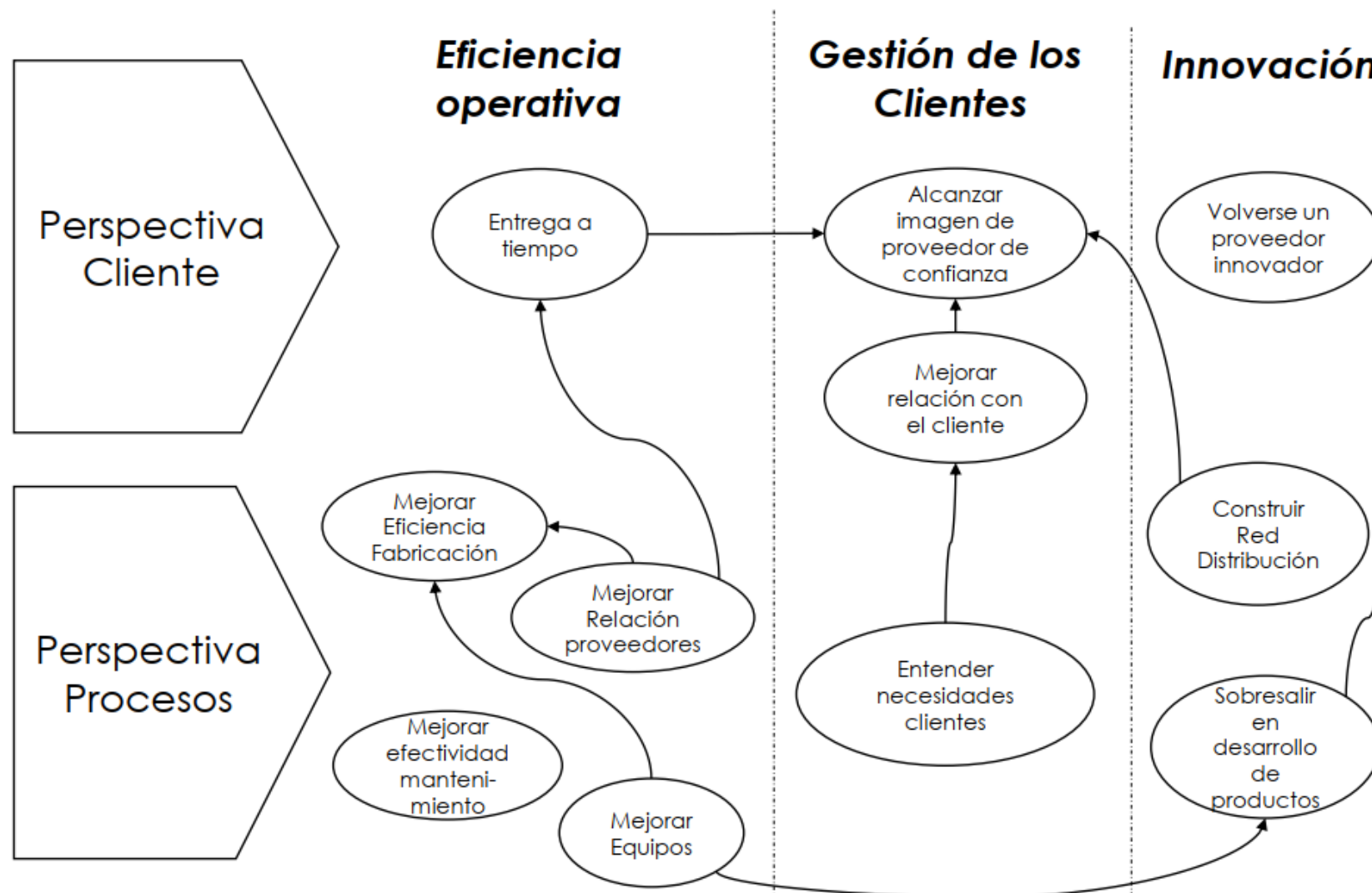
Objetivos y relaciones de cada perspectiva



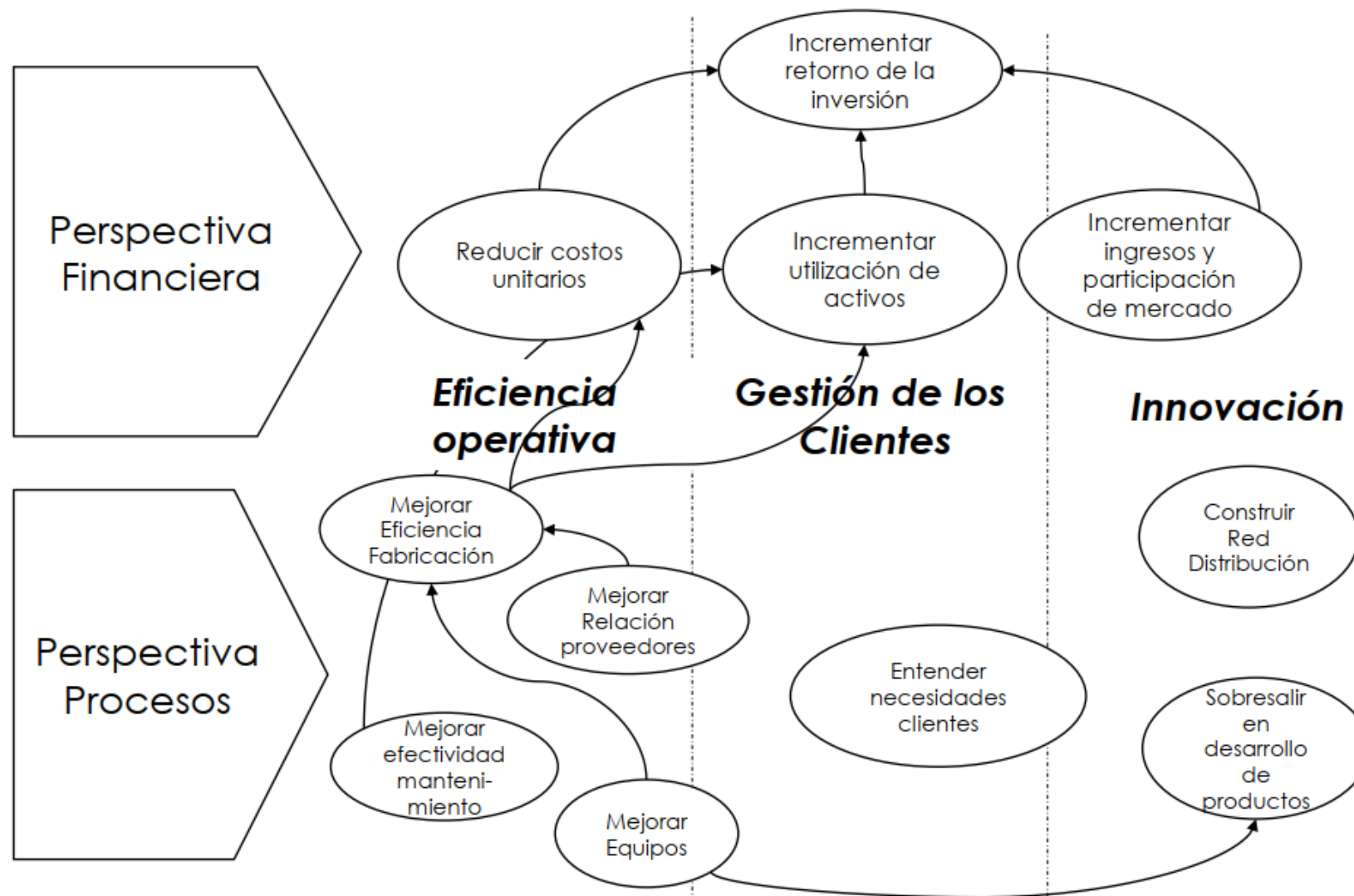
Objetivos y relaciones de cada perspectiva



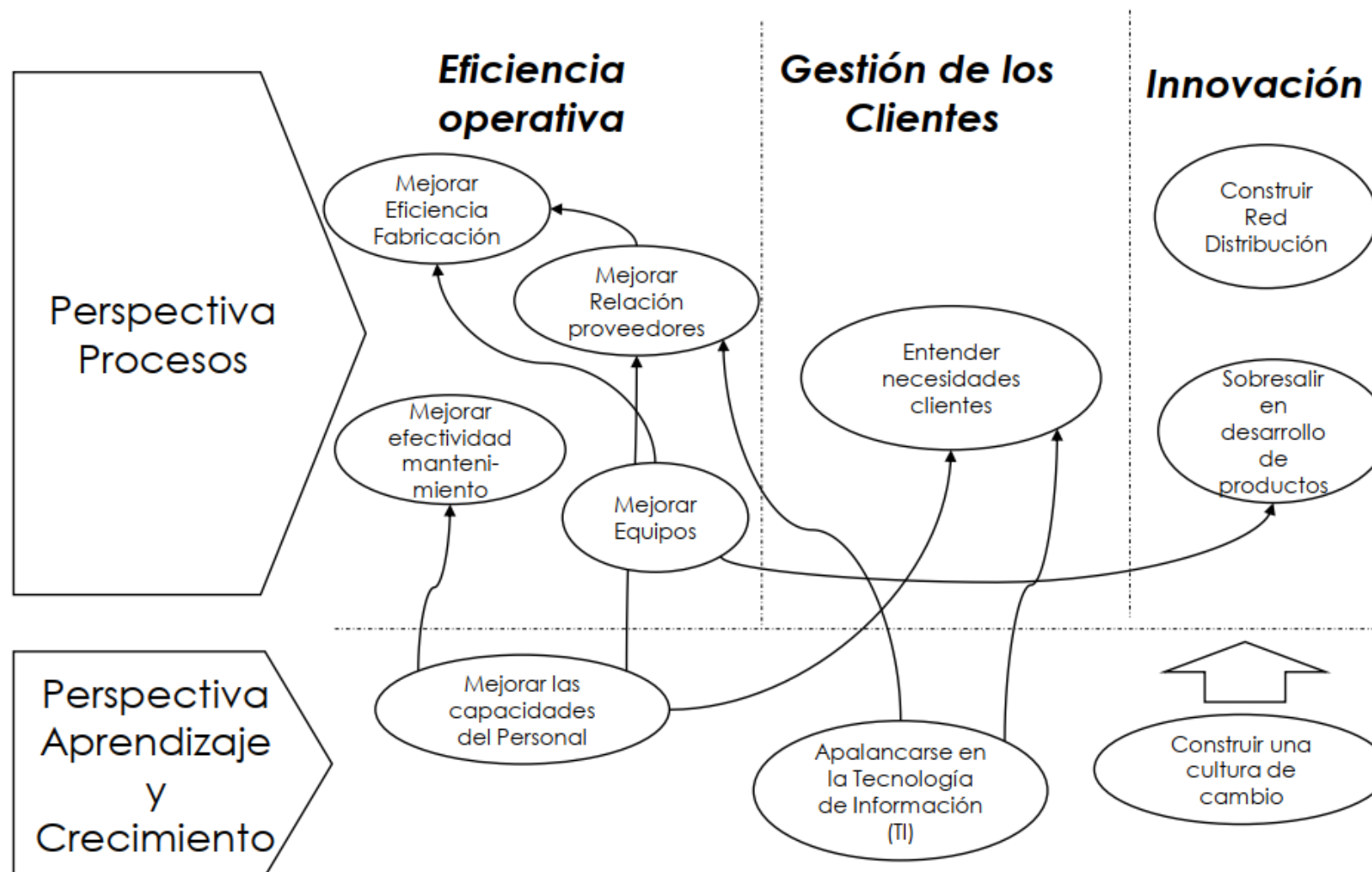
Objetivos y relaciones de cada perspectiva



Objetivos y relaciones de cada perspectiva



Objetivos y relaciones de cada perspectiva



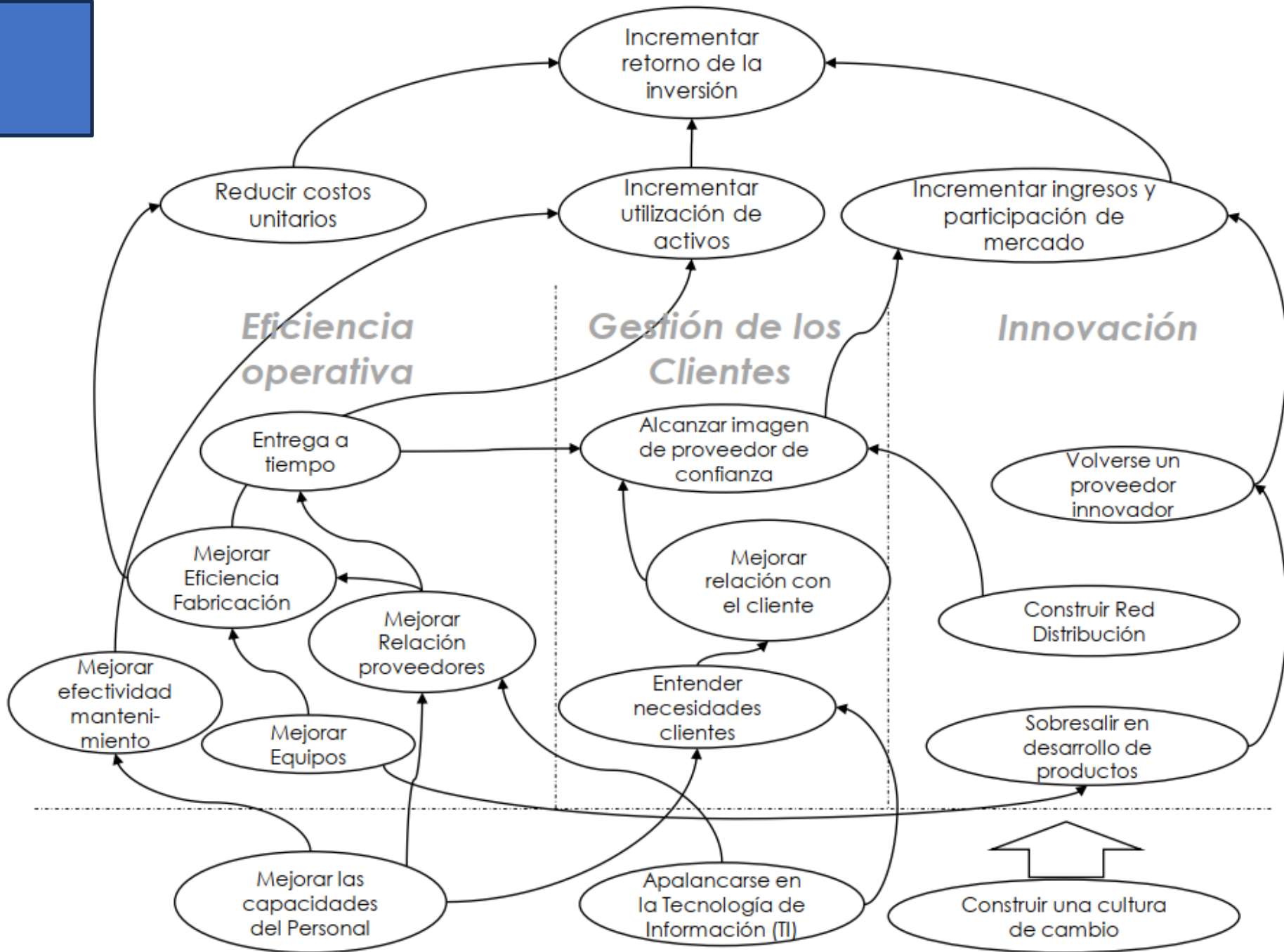
MAPA ESTRATÉGICO

Perspectiva Financiera

Perspectiva Clientes

Perspectiva Procesos

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento



Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
Financiera	Incrementar retorno de la inversión	ROI	12%
	Reducir costos unitarios	% de productividad logrado Margen Bruto	
	Incrementar utilización de activos	Ventas / Activos % Utilización de capacidad	90%
	Incrementar ingresos	% Crecimiento de ingresos	12% / año
	Incrementar PDM	Market Share	#1 / #2

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
Clientes	Entrega a tiempo	% de pedidos entregados a tiempo #Retornos por defectos	
	Alcanzar imagen de proveedor de confianza	Retención de clientes	
	Mejorar relación con el cliente	Repetición de compra	
	Volverse un proveedor innovador	Nuevos productos vendidos (\$ / %) Nueva tecnología en productos vendida (\$/%)	

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
Procesos	Mejorar efectividad mantenimiento	<ul style="list-style-type: none">• Horas de inactividad no programadas (\$)• # averías / incidentes	
	Mejorar Eficiencia Fabricación	<ul style="list-style-type: none">• Ratio de productos defectuosos• Tiempo de ciclo• Tiempo de cambio• Costo unitario	
	Mejorar Equipos	<ul style="list-style-type: none">• %Activos < 3 años	
	Mejorar Relación proveedores	<ul style="list-style-type: none">• % proveedores certificados• Ratio de productos defectuosos por proveedor• Reducción costos abastecimiento (%)	
	Entender necesidades del cliente	<ul style="list-style-type: none">• # horas con clientes clave• # planes codesarrollados con clientes• # clientes perfilados	
	Construir red de distribución	<ul style="list-style-type: none">• # Nuevos distribuidores• Unidades vendidas a través de distribuidores	
	Sobresalir en desarrollo de productos	<ul style="list-style-type: none">• Time to market• Valor presente de Pipeline productos	

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
Crecimiento y Aprendizaje	Mejorar capacidades del personal	<ul style="list-style-type: none"># de posiciones estratégicas cubiertas# trabajadores entrenados entre áreas	
	Apalancarse en la Tecnología de Información (TI)	<ul style="list-style-type: none">Base de datos de clientesDisponibilidad de CRMHerramientas JIT implementadas	
	Construir una cultura de cambio	<ul style="list-style-type: none">Estudio de empleados# de mejores prácticas compartidas	

Tablero de control de Volkswagen Brasil en 2009 y responsabilidades del Comité Ejecutivo



Objetivo Estratégico: Lograr una Cultura de Alto Desempeño

Estado general	Información	Indicador	Meta	FC (8+4)	Año en curso															
	Desafíos de potencial y crecimiento Promotor: Dr. J. -F. Senn	Índice Gallup Compromiso (media total) W = 30%	100%	100%																
		Barómetro de Cooperación W = 10%	100%	100%																
		Horas de capacitación por empleado W = 10%	100%	98%																
		Índice de bienestar W = 20%	100%	100%																
		Índice de competencia ejecutiva W = 15%	100%	100%																
		Selección de Líderes de Grupo W = 15%	100%	100%																
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Proyectos</th> <th>Estado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Crear una Escuela de Excelencia VW</td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td>Concurso de bienestar físico</td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td>Mejoras de evaluación de competencias</td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td>PID para Líderes de Grupo</td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td>Escuela de verano</td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Proyectos	Estado	Crear una Escuela de Excelencia VW		Concurso de bienestar físico		Mejoras de evaluación de competencias		PID para Líderes de Grupo		Escuela de verano							
Proyectos	Estado																			
Crear una Escuela de Excelencia VW																				
Concurso de bienestar físico																				
Mejoras de evaluación de competencias																				
PID para Líderes de Grupo																				
Escuela de verano																				

FC (8+4)
VOLKSWAGEN DO BRASIL

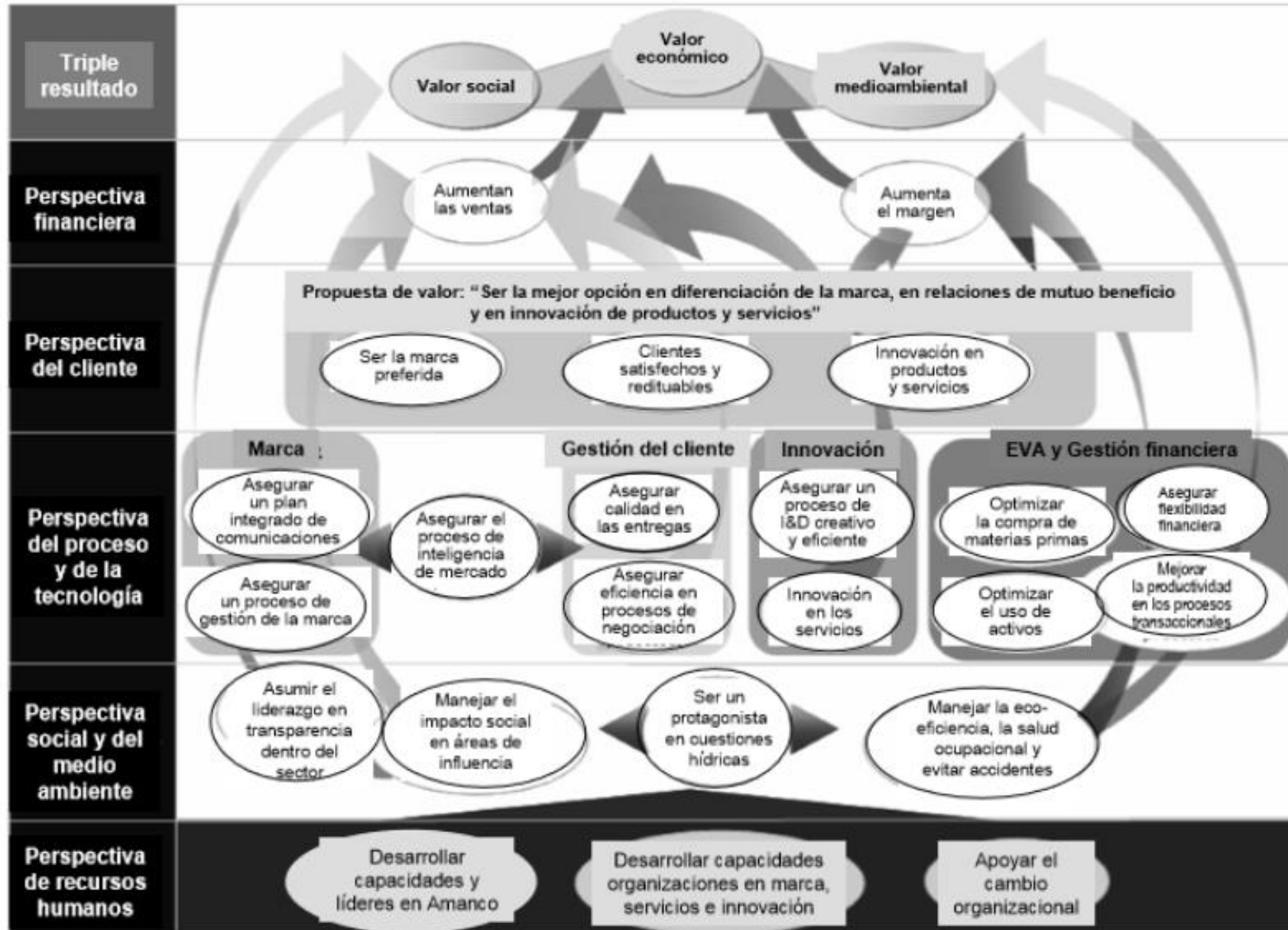
Proyecto: Crear una Escuela de Excelencia Volkswagen


Proyecto
Armar una Escuela de Excelencia Volkswagen
Lograr una cultura de alto desempeño

Estado General	Objetivo	Indicador de proyecto				
	Unificar y estandarizar los programas de capacitación y desarrollo para los Líderes de Grupo a través de la mejora profesional continua	% de programas de capacitación para Líderes de Grupo incluidos en la estructura de cursos –Pre-requerimiento (2009 – Basado en Líder Ejecutor II – 95%)				
	Scope	Project Metric				
	Desarrollar la estructura, proceso y apoyo para todos los programas de capacitación y desarrollo para Líderes de Grupo, incluyendo más de 40 cursos divididos en capacitación presencial (29 cursos) y capacitación online (12 cursos).	Índice de participantes				
Auspiciante	Coordinador	Fecha de inicio	Fecha de cierre			
Dr. Senn	R. Ramos	CW* 07/10	CW 52/10			
Equipo del Proyecto		Eventos principales		Fecha planeada	Fecha real	Estado
L. Moreira A. Ferreira Local HR Managers		Presentación VP RH / VP Operaciones		CW 07/10	CW 05/10	✓
		Módulo de Pre-requerimiento – Grupo Inicial (Grupo Líder)		CW 12/10	CW 12/10	✓
		Presentación de contenidos de cursos en Werkleiterrunde		CW 14/10	CW 14/10	✓
Involved areas		Módulo de Pre-requerimiento – Conclusión de contenido		CW 17/10	CW 17/10	✓
Operations		Iniciar proceso de comunicación: a todos los empleados		CW 22/10	CW 17/10	✓
		Convalidar proceso de recompensa a instructores		CW 26/10	CW 25/10	✓
		Módulo Básico – Aplicación de contenido		CW 28 to 52/10	en curso	
Información		Inversiones en		Aprobado (R\$000)	Real (R\$000)	Estado
Actualizado en:	CW 30/10	Las inversiones se relacionan con el desarrollo de contenidos, infraestructura e implementación.		R\$	R\$	
Por:	V. Berdague					

Anexo 10 Amanco Brasil: indicadores seleccionados y descripción

Indicador económico	Delta Valor Económico Agregado (EVA)				
Unidad	millones de Reales a diciembre (valores acumulados)				
Fuente	Informe del EVA				
Responsable	Dirección de Finanzas				
Metodología	Delta EVA = EVA del periodo - EVA del periodo previo EVA = NOPAT - (Capital utilizado x Costo del capital)				
Periodicidad	Mensual				
Clasificación	●	≥ 100% del objetivo	◆	90%-100% del objetivo	■ < 90% del objetivo
Indicador social	150 mejores lugares para trabajar				
Unidad	Binario (posición anual)				
Fuente	Ranking de los 150 mejores lugares para trabajar, publicado por la Revista Exame				
Responsable	Dirección de Recursos Humanos				
Metodología	Valor binario : 1 – incluido en el ranking 0 – no incluido en el ranking				
Periodicidad	Anual				
Clasificación	●	Alcanza el objetivo (=1).	■	No alcanza el objetivo (=0).	
Indicador ambiental	Ahorros como resultado de la eficiencia medioambiental				
Unidad	Reales (valores acumulados)				
Fuente	RTM/Informe técnico mensual y RCF/Informe de costos financieros				
Responsable	Dirección Industrial				
Metodología	Estimación anual basada en valores acumulados de ahorros como resultado de la eficiencia medioambiental. Se incluyeron en la formula, los indicadores de desperdicios, desechos, exceso de peso y consumo de agua y energía de la inyección de PVC (policloruro de vinilo) y de los procesos de extrusión, en todas las plantas.				
Periodicidad	Mensual				
Clasificación	●	≥ 100% del objetivo	◆	90%-100% del objetivo	■ < 90% del objetivo





PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



sierra y selva
exportadora

Recurso Extra



https://open.spotify.com/show/4j5q2VtOEiecPrqQeY8m1L?si=QGH20UUWRm-8jR7lh4PC7g&utm_source=whatsapp&nd=1

GRACIAS



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



**sierra y selva
exportadora**



Gobierno del Perú



@sierraexportadora



@sierrayselvaexportadoraperu



@sierraexporta



Sierra y Selva Exportadora