



## CLASE #2

**“Alineación de los procesos de negocio  
con los objetivos estratégicos  
organizacionales.”**

Fernando Estrada



## Fernando Estrada

- 20 años de experiencia profesional y Académica.
- 9 años de experiencia en países: España, Ecuador, Colombia, Argentina, Chile, México, Portugal, Brasil y Perú.



Profesional con más de 20 años de experiencia profesional y académica en más de 100 proyectos de Transformación Digital, Gestión Estratégica, Gestión de Calidad, Balanced Scorecard y Mejora de Procesos; en España, Ecuador, Colombia, Argentina, Chile, México, Portugal, Brasil y Perú.

Realizó Maestría de Dirección Estratégica en la Universidad Politecnica de Catalunya UPC Y Maestrado en Dirección de Personas en la Escuela de Administración de Empresas. EAE – Barcelona.

Especialista en Pensamiento Exponencial, Innovación y Transformación Digital por la Singularity University de Brasil y Magíster en Dirección de Capital humano por la Universidad Politécnica de Catalunya de Barcelona. Socio y Director de Internacionalización del Grupo InteractSolutions en Brasil.

# La Brújula y el GPS



# La Brújula y el GPS

- ✓ **Paso 01:** Definir el Rumbo Estratégico (EGC)
- ✓ **Paso 02:** Planificación y Arquitectura (BSC & Arquitectura de procesos)
- ✓ **Paso 03:** Despliegue y Alineamiento (Procesos y Planes)
- ✓ **Paso 04:** Gestión y Control (Cuadros de Mando)  
Mejora continua

# Contexto: Ciclo de Vida BPM



# Paso 01: Definir el Rumbo Estratégico

■ **LIDERAZGO  
EN PRODUCTO**  
*"Mejor Producto"*

■ **EXCELENCIA  
OPERATIVA**  
*"Menor Costo y Confiable"*

■ **INTIMIDAD CON  
EL CLIENTE**  
*"Mejor Solución Total"*

## Liderazgo en costos:

Esta estrategia está relacionada con la gestión de la cadena de suministro y la producción eficiente.

Para lograr una posición de liderazgo en costos, la empresa debe enfocarse en reducir los costos de producción y distribución, eliminando o reduciendo actividades que no agregan valor al producto final.

### Procesos Priorizados:

- Gestión de la cadena de suministro
- Producción
- Distribución y Logística

■ **EXCELENCIA  
OPERATIVA**

**"Menor Costo y Confiable"**

# Liderazgo en Producto (Diferenciación):

- ✓ Relacionada con la innovación y la creación de valor añadido en los productos o servicios que la empresa ofrece.
- ✓ Procesos priorizados: De investigación y desarrollo, diseño, marketing y atención al cliente son fundamentales.
- ✓ Foco en estos procesos para crear o mantener una ventaja competitiva.

■ **LIDERAZGO  
EN PRODUCTO**  
*"Mejor Producto"*



## **Intimidad con el Cliente (Enfoque):**

- Relacionada con la identificación y satisfacción de las necesidades específicas de un segmento de mercado.
- Procesos Priorizados: Análisis de mercado, segmentación de clientes, diseño y adaptación de productos o servicios, y atención al cliente son esenciales para esta estrategia.
- Importante que la empresa tenga una buena capacidad para comprender y gestionar las necesidades específicas de cada segmento de mercado, y adaptar su oferta en consecuencia.

**■ INTIMIDAD CON  
EL CLIENTE**  
**"Mejor Solución Total"**

# Entendimiento & diferenciación

Estrategia Competitiva	Procesos	Objetivos
<b>Liderazgo en costos</b>	Gestión de la cadena de suministro, producción, distribución y logística.	Reducción de costos, mejora de la eficiencia.
<b>Diferenciación</b>	Investigación y desarrollo, diseño, marketing y atención al cliente.	Innovación, diferenciación, creación de valor.
<b>Enfoque</b>	Análisis de mercado, segmentación de clientes, diseño y adaptación de productos o servicios, y atención al cliente.	Identificación y satisfacción de las necesidades específicas de un segmento de mercado.

# Ejemplo comparativo en el sector automotriz

Estrategia	Ejemplo de empresa	Enfoque
Liderazgo en costos	<b>Toyota</b>	Reducción de costos en la cadena de suministro, producción y operaciones.
Diferenciación	<b>BMW</b>	Innovación y diseño de alta calidad.
Enfoque	<b>Tesla</b>	Segmentación de mercado específico (vehículos eléctricos de lujo).



■ **LIDERAZGO  
EN PRODUCTO**  
*"Mejor Producto"*



**TOYOTA**

■ **EXCELENCIA  
OPERATIVA**

*"Menor Costo y Confiable"*



■ **INTIMIDAD CON  
EL CLIENTE**

*"Mejor Solución Total"*

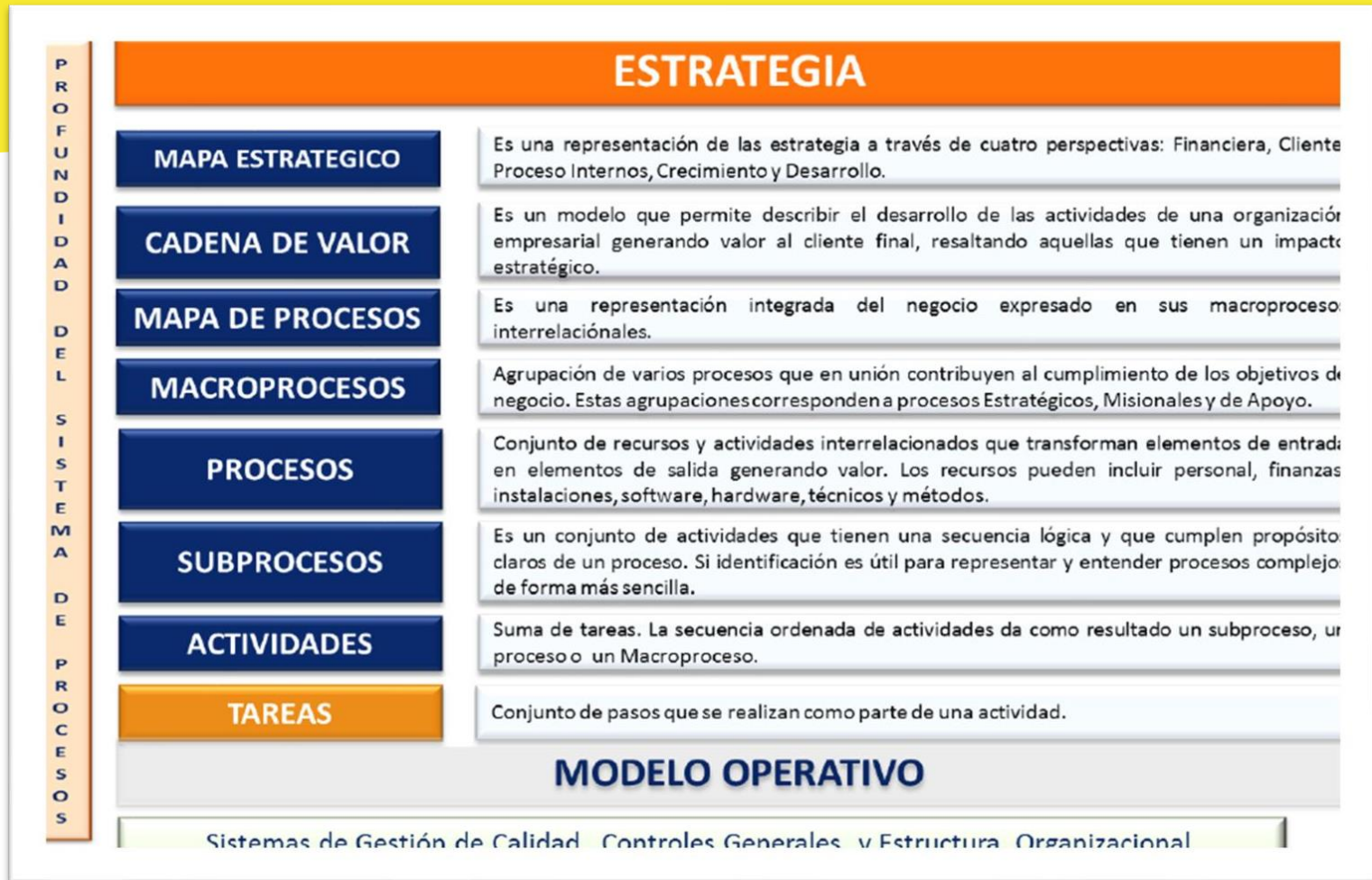
# Pregunta

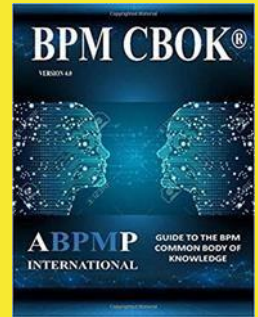
➤ **¿Cuál de estas estrategias de diferenciación se han adoptado en tu empresa?.**

1. Liderazgo en producto
2. Excelencia operacional en costos
3. Intimidad con el cliente

**Y como se han priorizado procesos a partir de esta definición?**

# Auditoria Estratégica: Arquitectura de Procesos del Negocio - APN

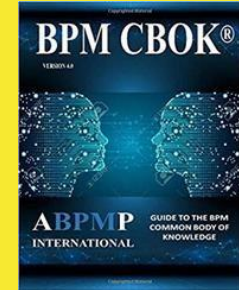




## Gerenciamiento Corporativo de Procesos (EPM)

- ✓ Garantiza el alineamiento del portafolio de procesos punta a punta y de la Arquitectura de Procesos con la estrategia de la organización. Apoya la gestión de un modelo de Gobierno para su gestión.
- ✓ La esencia del EPM es el foco en el cliente y la entrega de resultados de los procesos interfuncionales y de como son ejecutados.
- ✓ EPM es el medio para que los líderes de la organización de forma colaborativa, mejoren y gerencien los procesos de negocios enfocados al cliente.

## Conceptos Claves EPM:



EPM es una práctica de gestión fundamental que proporciona los medios para que una organización genere valor para sus clientes.

EPM tiene tres requisitos esenciales:

- Un marco de medición centrado en el cliente.
- Un modelo de proceso de nivel empresarial. Un plan de gestión y mejora de procesos a nivel corporativo.
- Los procesos de negocio deben estar vinculados a una estrategia clara. Cada proceso de punta a punta debe definirse de forma clara y única.



# Mapa Estratégico

Performance Manager > Gerenciador > Mapa estratégico

1. Perspectiva Financeira

1. Crescer com  
SUSTENTABILIDADE  
financeira e novos  
Modelos de Negócios

2. Perspectiva Clientes e Mercado

2. Fortalecer o  
crescimento de clientes e  
participação no MERCADO

3. Manter a Satisfação dos  
CLIENTES

3. Perspectiva dos Processos

4. Ampliar os Canais BR e  
AL para fortalecer os  
NEGÓCIOS

5. Pesquisar e  
desenvolver PRODUTOS E  
SERVIÇOS

6. Conhecer e atender as  
expectativas dos  
CLIENTES

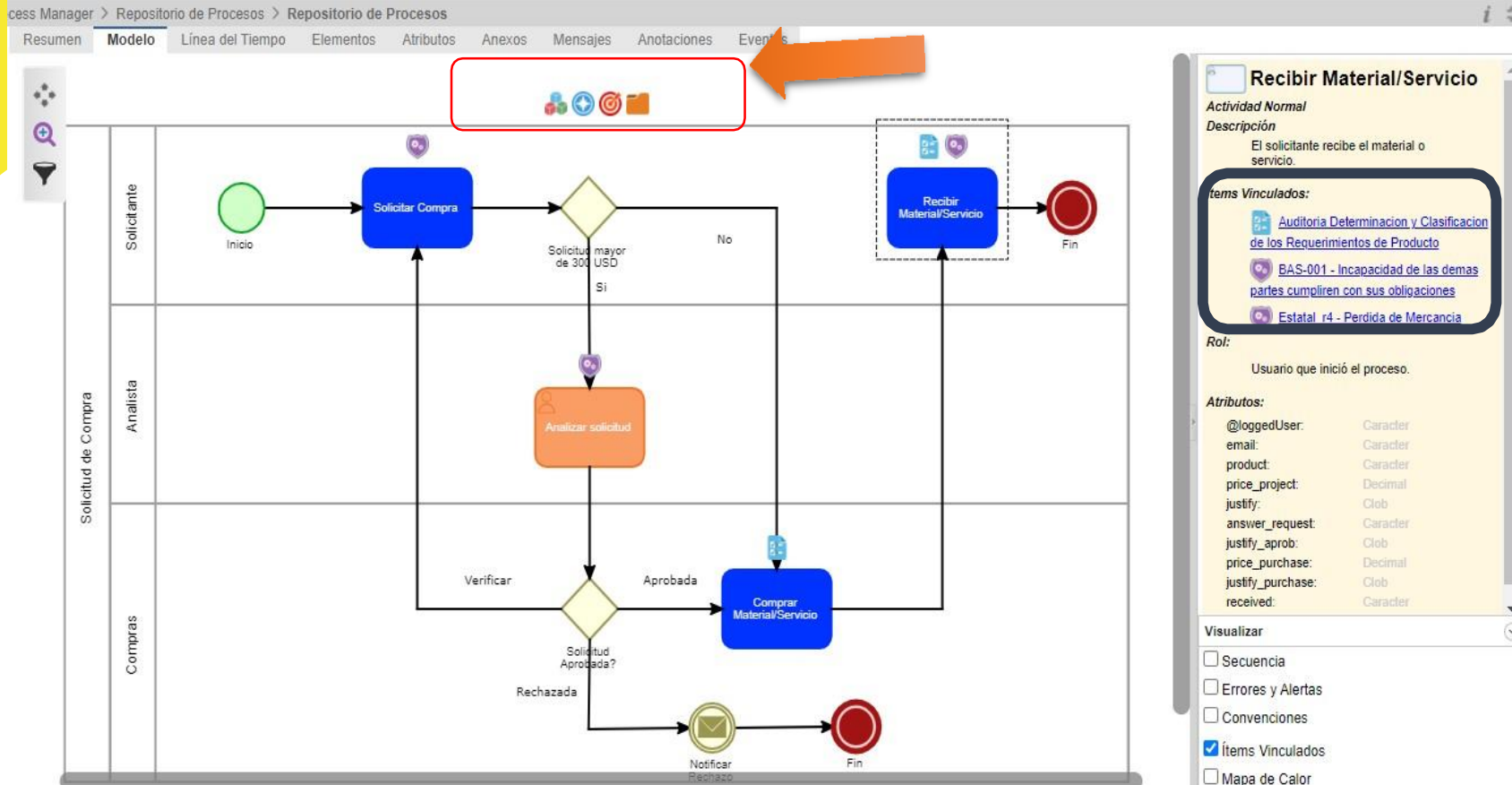
4. Perspectiva Aprendizado e Inovação

7. Ser atrativo e  
desenvolver os  
COLABORADORES

8. Adotar boas práticas de  
GOVERNANÇA e CULTURA  
Organizacional

9. Gerir a INOVAÇÃO da  
Interact

# Procesos alineados – EPM na prática



## Escritório 3P's



O escritório 3P's, que procura estabelecer pontos de encontro entre as metodologias BSC, PMI e BPM.

Nossa proposta integra três boas e modernas práticas, baseadas em metodologias, entendendo que cada uma complementa e agrega à gestão das organizações, atingindo o estratégico, o tático e o operacional.

# Diseño del Balanced Scorecard y su operación



**Tiempo del Proyecto**

# Entregables del Proyecto

*Diagnóstico  
Estratégico*



Fase01

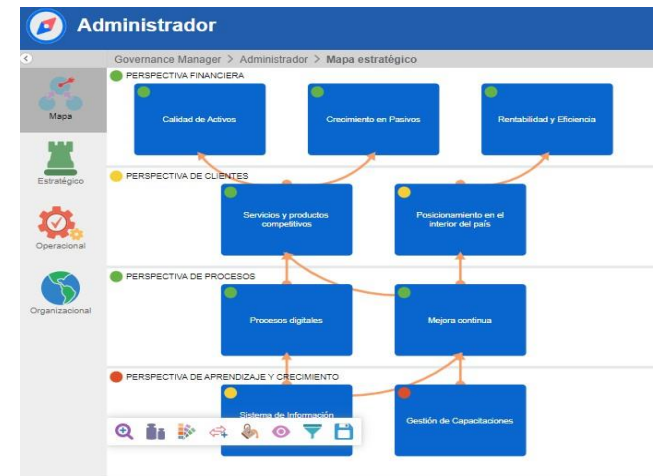
*Análisis de Arquitectura de  
Procesos del Negocio APN*

ESTRATEGIA	
MAPA ESTRATEGICO	Es una representación de la estrategia a través de cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Proceso Internos, Crecimiento y Desarrollo.
CADENA DE VALOR	Es un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, resaltando aquellas que tienen un impacto estratégico.
MAPA DE PROCESOS	Es una representación integrada del negocio expresado en sus macroprocesos interrelacionales.
MACROPROCESOS	Agrupación de varios procesos que en unión contribuyen al cumplimiento de los objetivos de negocio. Estas agrupaciones corresponden a procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo.
PROCESOS	Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida generando valor. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, software, hardware, técnicos y métodos.
SUBPROCESOS	Es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica y que cumplen propósitos claros de un proceso. Si identificación es útil para representar y entender procesos complejos de forma más sencilla.
ACTIVIDADES	Suma de tareas. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso, un proceso o un Macroproceso.
TAREAS	Conjunto de pasos que se realizan como parte de una actividad.
MODELO OPERATIVO	
Sistemas de Gestión de Calidad , Controles Generales y Estructura Organizacional.	

# Entregables del Proyecto

*Estrategia Global  
Competitiva - EGC*

*Mapa Estratégico - BSC*



# Entregables del Proyecto

## Planes de Acción/ Priorización de Proyectos

D	S	O	Título	Responsable	Estimado x días realizados	Inversión	Inicio	Fin	Días
Guilherme Zorzan ...									
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Diseñar e Implementar ...	Guilherme Zor...			Fecha Propuesta Estimado Realizado	n/d 01/04/2011 30/11/2011 11/04/2011	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		PAC - Acciones Realiza...	Guilherme Zor...			Fecha Propuesta Estimado Realizado	16/11/2017 31/01/2017 16/12/2017 21/11/2019	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		PAC - Rentabilidad de x%	Guilherme Zor...			Fecha Propuesta Estimado Realizado	01/03/2019 09/04/2019 13/05/2023 13/05/2023	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		PAC - O3. Aumentar Ing...	Guilherme Zor...			Fecha Propuesta Estimado Realizado	22/04/2019 n/d 20/05/2019 n/d	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		PAC - Implementación d...	Guilherme Zor...			Fecha Propuesta Estimado Realizado	13/04/2019 13/04/2019 17/04/2019 12/08/2019 15/09/2019	
Plan de Acción: PAC - Rentabilidad de x%							Planes de Acción: 9		
							Inversión Presupuestado (R\$): 22.200,00		
							Inversión Estimado (R\$): 154.300,00		
							Inversión Realizado (R\$): 149.460,00		



## Cuadros de Mando Tácticos y Operacionales

Indicador	Responsable	Departamento	Fecha	Performance	D	T	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	
Jornadas de Integraci...	Margarita Maria Lopez Ga...	n/d	07/08/2019	49,00															
% cumplimiento a cro...	Guilherme Zorzan Leonhardt	Negocios Internacionales	07/09/2021	100,556															
% de posventa x proy...	Guilherme Zorzan Leonhardt	Negocios Internacionales	13/08/2019	103,00															
% de Procesos autom...	Guilherme Zorzan Leonhardt	Negocios Internacionales	07/08/2019	100,333															
Adopción de lección...	Guilherme Zorzan Leonhardt	Negocios Internacionales	07/08/2019	92,647															
Asistentes de los Sem...	Margarita Maria Lopez Ga...	n/d	07/08/2019	11,667															
Calificación de clima L...	Maria José Garcia Riofrio	Negocios Internacionales	09/08/2019	99,75															
[ 1 - 50 / 52 ]																			
Fecha	31/12/19	30/11/19	31/10/19	30/09/19	31/08/19	31/07/19	30/06/19	31/05/19	30/04/19	31/03/19	28/02/19	31/01/19							
Meta	50,00	48,57	47,14	45,71	44,29	42,86	41,43	40,00	38,57	37,14	35,71	34,29							
Resultado	50,00	47,00	45,00	35,00	26,00	21,00	28,00	25,00	20,00	15,00	10,00	5,00							
Diferencia	0,00	-1,57	-2,14	-10,71	-18,29	-21,86	-13,43	-15,00	-18,57	-22,14	-25,71	-29,29							
													Registros: 6						

Indicadores: 52

# Entregables del Proyecto

## Alineamiento del BSC construido con la operación

Indicador (Nombre)	Resultado	Meta	Performance	Direcció	Tendencia	Resultado Acumula	Performance Año
Plan Estratégico (2013 - 2017) Fondo Mvivienda S.A.							
Dimensión Financiera							
Desarrollar e impulsar mecanismos financieros que generen recursos que garanticen la liquidez y la operatividad de la Empresa							
Ratio de Apalancamiento	1.700,00	1.500,00	113,33%	+	+	29.194,00	162,19%
Asegurar la generación de valor así como rentabilizar los recursos de la Empresa/Procesos							
Margen de Ingresos financieros	29,00	34,00	85,29%	+	+	406,00	99,51%
Rentabilidad Patrimonial - ROE - Total	2,94	3,00	0,00%	+	+	2,94	97,82%
Rentabilidad Patrimonial - ROE - Arequipa	2,82	3,00	0,00%	+	+	2,82	94,00%
Rentabilidad Patrimonial - ROE - Cajamarca	2,78	3,00	0,00%	+	+	2,78	92,67%
Rentabilidad Patrimonial - ROE - Cusco	2,89	3,00	0,00%	+	+	2,89	96,33%
Rentabilidad Patrimonial - ROE - Junin	2,85	3,00	0,00%	+	+	2,85	95,00%
Rentabilidad Patrimonial - ROE - La Libertad	0,00	0,00	100,00%	+	+	3,02	100,77%
Rentabilidad Patrimonial - ROE - Lima	3,10	3,00	0,00%	+	+	3,10	103,33%
Rentabilidad Patrimonial - ROE - Piura	3,10	3,00	0,00%	+	+	3,10	103,33%
Dimensión Clientes y Stakeholders							
Consolidar y ampliar la participación de la institución en el mercado hipotecario cubriendo nuevos mercados potenciales a nivel nacional							
Monito de créditos desembolsados	200,00	0,00	200,00%	+	+	29.218,00	87,87%
Asegurar la satisfacción de nuestros clientes, logrando el reconocimiento por los servicios brindados							
Implementación del Programa de Responsabilidad Social E...	0,00	0,00	100,00%	+	+	194,00	97,00%
Ampliar y mejorar la cobertura de los canales de atención a nivel nacional							

603

## Estructurar y Automatizar el BSC y 3P'S







Fernando Estrada

# Escalera del Alineamiento



## EDA & METODOLOGIA 3P's



# + Preguntas...y + Respuestas



## DIAGNÓSTICO DE MADUREZ

[flow.interactsolutions.com](http://flow.interactsolutions.com)



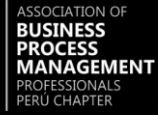
JÚNTATE A  
NOSOTROS EN  
JULIO 01, 2023  
8 AM (GMT-3)

# II BPM Hackathon 2023



EMPRESAS APOYADORAS





**GRACIAS**

[linkedin.com/company/hcb-group](https://www.linkedin.com/company/hcb-group)  
[@hcbgroupperu](https://www.instagram.com/hcbgroupperu)

(+51) 936479200 | Lima - Perú