



Modelo 5d

Un mapa de ruta para una nueva estrategia empresarial consciente

¿Cómo desarrollamos conciencia en una organización?

Karen Ziller



Modelo 5d

Un mapa de ruta para una nueva estrategia empresarial consciente.

Primera Edición: diciembre de 2015.

Autora: Karen Ziller C.

Corrección de Textos: Alejandro Cisternas.

Diseño y Diagramación: Bookdesign
www.bookdesign.cl

Todos los derechos reservados.

Esta publicación no puede ser reproducida, en todo o en parte, ni registrada o transmitida por sistema alguno de recuperación de información, en ninguna forma o medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin permiso previo, por escrito a 5d Asesorías Empresariales SpA o a la autora.

ISBN: 978-956-362-262-1

Registro de Propiedad Intelectual N° 260.927

5d Asesorías Empresariales SpA.

La Concepción 191, Piso 6, Providencia.

Santiago de Chile

www.5d.cl

*A mi hijo León, por su amor y compañía con su eterna sonrisa.
A toda mi familia y a mis amigos (as) que me han acompañado
en este camino de reflexión y de creación.*

Agradecimiento:

*Agradezco muy sinceramente a Francisca Montané y a Charlotte
Riveros, dos profesionales que creyeron en este proyecto y que
colaboración con importantes aportes y sugerencias en la etapa
de conceptualización y de diseño del Modelo 5d.*

Índice

Capítulo 1: Modelo 5d	19
1.1 Estructura del Modelo 5d	23
1.2 Trazabilidad del Modelo 5d	25
1.3 Sistema de Evaluación del Modelo 5d	27
1.4 Módulos del Modelo 5d	31
1.4.1 Módulo de Diagnóstico	31
1.4.2 Módulo de Desarrollo Estratégico	34
1.4.3 Módulo de Desarrollo Comercial	37
1.4.4 Módulo Medidor de Resultados del Modelo 5d - M5d	41
1.4.5 Módulo de Desarrollo del Conocimiento	44
1.5 Dimensiones del Modelo 5d	47
1.5.1 Dimensión Financiera (FI)	47
1.5.2 Dimensión Clientes (CL)	48
1.5.3 Dimensión Procesos (PR)	48
1.5.4 Dimensión Aprendizaje y Crecimiento (A&C)	49
1.5.5 Otra Dimensión (OD)	49
1.6 Desarrollo de un caso práctico del Modelo 5d	50
Capítulo 2: Módulo de diagnóstico	55
2.1 Proceso de cuestionarios de inicio y fin del Modelo 5d (P0)	59
2.1.1 Definición de cuestionarios de inicio y fin del Modelo 5d	59
2.1.2 Descripción del proceso	60
2.1.3 Flujo del proceso	64
2.2 Proceso de inicio del módulo de Diagnóstico del Modelo 5d (P1)	65
2.2.1 Definición de inicio del módulo de Diagnóstico	65
2.2.2 Descripción del proceso	65
2.2.3 Flujo de proceso	67
2.3 Proceso de Organigrama (P2)	68
2.3.1 Definición de Organigrama (org)	68
2.3.2 Descripción del proceso	69
2.3.3 Síntesis del proceso	72
2.3.4 Flujo del proceso	74
2.4 Proceso de Propuesta de Valor, Misión, Visión y Valores (P3)	75
2.4.1 Definición de Propuesta de Valor (pva), Misión (mi), Visión (vi) y Valores (va)	75
2.4.2 Descripción del proceso	75

2.5	Proceso de Modelo de Negocio (P4)	78
2.5.1	Definición de Modelo de Negocio (mne)	78
2.5.2	Descripción del proceso	79
2.6	Proceso de Mapa de Procesos (P5)	82
2.6.1	Definición de Mapa de Procesos (mpr)	82
2.6.2	Descripción del proceso	83
2.7	Proceso de Análisis Interno (P6)	85
2.7.1	Definición de Análisis Interno (ain)	85
2.7.2	Descripción del proceso	85
2.8	Proceso de Análisis Externo y de Stakeholders (P7)	88
2.8.1	Definición de Análisis Externo (aex) y de Stakeholders (ash)	88
2.8.2	Descripción del proceso	89
2.9	Proceso de Análisis Ciclo de Vida de la Industria (P8)	91
2.9.1	Definición de Análisis Ciclo de Vida de la Industria (acv)	91
2.9.2	Descripción del proceso	91
2.10	Proceso de Análisis de Diferenciación - Cuadro Estratégico (P9)	93
2.10.1	Definición de Análisis de Diferenciación (adi)	93
2.10.2	Descripción del proceso	94
2.11	Proceso de síntesis de problemas y oportunidades (P10)	96
2.11.1	Definición de síntesis de problemas y oportunidades (p&o)	96
2.11.2	Descripción del proceso	97
2.11.3	Flujo del proceso	98
2.12	Proceso de síntesis del módulo de Diagnóstico (P11)	99
2.12.1	Definición de síntesis del módulo de Diagnóstico	99
2.12.2	Descripción del proceso	99
2.12.3	Flujo del proceso	101
2.13	Proceso de fin del módulo de Diagnóstico del Modelo 5d (P12)	101
2.13.1	Definición del fin del módulo de Diagnóstico	101
2.13.2	Descripción del proceso	102
2.13.3	Flujo del proceso	105
2.14	Recomendaciones para el uso del módulo de Diagnóstico del Modelo 5d	106
2.15	Caso práctico del módulo de Diagnóstico	115
Capítulo 3: Módulo de Desarrollo Estratégico		119
3.1	Proceso de inicio del módulo de Desarrollo Estratégico del Modelo 5d (P1)	124
3.1.1	Definición de inicio del módulo de Desarrollo Estratégico	124
3.1.2	Descripción del proceso	125
3.1.3	Flujo del proceso	128
3.2	Proceso de definición de Objetivos Estratégicos (P2)	129
3.2.1	Definición de Objetivos Estratégicos	129

3.2.2	Descripción del proceso	129
3.2.3	Flujo del proceso	132
3.3	Proceso de Componentes Estratégicos (P3)	133
3.3.1	Definición de Componentes Estratégicos	133
3.3.2	Descripción del proceso	133
3.3.3	Flujo del proceso	135
3.4	Proceso de Mapa del Modelo 5d (P4)	136
3.4.1	Definición de Mapa del Modelo 5d	136
3.4.2	Descripción del proceso	136
3.4.3	Flujo del proceso	138
3.5	Proceso de detalle de objetivos estratégicos del Organigrama (P5)	139
3.5.1	Definición de detalle de objetivos estratégicos del Organigrama (org)	139
3.5.2	Descripción del proceso	139
3.5.3	Síntesis del proceso	143
3.5.4	Flujo del proceso	145
3.6	Proceso de objetivos estratégicos de Propuesta de Valor, Misión, Visión y Valores (P6)	146
3.6.1	Definición de objetivos estratégicos de Propuesta de Valor (pva), Misión (mi), Visión (vi) y Valores (va)	146
3.6.2	Descripción del proceso	146
3.7	Proceso de detalle de objetivos estratégicos del Modelo de Negocio (P7)	146
3.7.1	Definición de detalle de objetivos estratégicos del Modelo de Negocio (mne)	146
3.7.2	Descripción del proceso	147
3.8	Proceso de detalle de objetivos estratégicos del Mapa de Procesos (P8)	147
3.8.1	Definición de detalle de objetivos estratégicos del Mapa de Procesos (mpr)	147
3.8.2	Descripción del proceso	148
3.9	Proceso de detalle de objetivos estratégicos del Análisis Interno (P9)	148
3.9.1	Definición de detalle de objetivos estratégicos del Análisis Interno (ain)	148
3.9.2	Descripción del proceso	149
3.10	Proceso de detalle de objetivos estratégicos del Análisis Externo y de Stakeholders (P10)	149
3.10.1	Definición de detalle de los objetivos estratégicos del Análisis Externo (aex) y de Stakeholders (ash)	149
3.10.2	Descripción del proceso	149
3.11	Proceso de detalle de objetivos estratégicos del Ciclo de Vida de la Industria (P11)	150
3.11.1	Definición de detalle de los objetivos estratégicos del Ciclo de Vida de la Industria (acv)	150
3.11.2	Descripción del proceso	150
3.12	Proceso de detalle de objetivos estratégicos del Análisis de Diferenciación (P12)	150
3.12.1	Definición de detalle de objetivos estratégicos del Análisis de Diferenciación (adi)	150
3.12.2	Descripción del proceso	151
3.13	Proceso de Síntesis de la Estrategia (P13)	153

3.13.1	Definición de Síntesis de la Estrategia	153
3.13.2	Descripción del proceso	154
3.13.3	Flujo del Proceso	156
3.14	Proceso de Consistencia de la Estrategia (P14)	157
3.14.1	Definición de Consistencia de la Estrategia	157
3.14.2	Descripción del proceso	157
3.14.3	Flujo del proceso	159
3.15	Proceso de fin del módulo de Desarrollo Estratégico del Modelo 5d (P15)	160
3.15.1	Definición de fin del módulo de Desarrollo Estratégico	160
3.15.2	Descripción del proceso	160
3.15.3	Flujo del proceso	163
3.16	Recomendaciones para el uso del módulo de Desarrollo Estratégico del Modelo 5d	164
3.17	Caso práctico del módulo de Desarrollo Estratégico	174

Capítulo 4: Módulo de Desarrollo Comercial 179

4.1	Proceso de inicio del módulo de Desarrollo Comercial del Modelo 5d (P1)	183
4.1.1	Definición de inicio del módulo de Desarrollo Comercial	183
4.1.2	Descripción del proceso	184
4.1.3	Flujo del proceso	186
4.2	Proceso de Análisis del Mercado Objetivo (P2)	187
4.2.1	Definición del Análisis del Mercado Objetivo	187
4.2.2	Descripción del proceso	187
4.2.3	Flujo del proceso	190
4.3	Proceso de Segmentación y de Targeting (P3)	191
4.3.1	Definición de Segmentación y de Targeting	191
4.3.2	Descripción del proceso	191
4.4	Proceso de Análisis del Consumidor (P4)	194
4.4.1	Definición de Análisis del Consumidor	194
4.4.2	Descripción del proceso	194
4.5	Proceso de Pirámide de Marca (P5)	196
4.5.1	Definición de Pirámide de Marca	196
4.5.2	Descripción del proceso	196
4.6	Proceso de Construcción del Posicionamiento (P6)	197
4.6.1	Definición de Construcción del Posicionamiento	197
4.6.2	Descripción del proceso	197
4.7	Proceso de la Estrategia de Producto/Servicio/Concepto (P7)	198
4.7.1	Definición de la Estrategia de Producto/Servicio/Concepto	198
4.7.2	Descripción del proceso	198
4.8	Proceso de la Estrategia Precio-Costo (P8)	200
4.8.1	Definición de la Estrategia de Precio-Costo	200
4.8.2	Descripción del proceso	201

4.9	Proceso de la Estrategia de Distribución (P9)	202
4.9.1	Definición de la Estrategia de Distribución	202
4.9.2	Descripción del proceso	203
4.10	Proceso de la Estrategia de Promoción y de Comunicación (P10)	205
4.10.1	Definición de Estrategia de Promoción y de Comunicación	205
4.10.2	Descripción del proceso	205
4.11	Proceso de Alianzas Estratégicas (P11)	208
4.11.1	Definición de Alianzas Estratégicas	208
4.11.2	Descripción del proceso	209
4.12	Proceso de síntesis del módulo de Desarrollo Comercial (P12)	210
4.12.1	Definición de síntesis del módulo de Desarrollo Comercial	210
4.12.2	Descripción del proceso	211
4.12.3	Flujo del proceso	213
4.13	Proceso de fin del módulo de Desarrollo Comercial del Modelo 5d (P13)	214
4.13.1	Definición de fin del módulo de Desarrollo Comercial	214
4.13.2	Descripción del proceso	214
4.13.3	Flujo del proceso	217
4.14	Recomendaciones para el uso del módulo de Desarrollo Comercial del Modelo 5d	218
4.15	Caso práctico del módulo de Desarrollo Comercial	220
 Capítulo 5: Módulo Medidor de Resultados - M5d		 225
5.1	Proceso de inicio del módulo M5d del Modelo 5d (P1)	230
5.1.1	Definición de Inicio del módulo M5d	230
5.1.2	Descripción del proceso	231
5.1.3	Flujo del proceso	233
5.2	Proceso de medición de resultados por análisis y por dimensión (P2)	234
5.2.1	Definición de la medición de resultados por análisis y por dimensión	234
5.2.2	Descripción del proceso	235
5.2.3	Flujo del proceso	240
5.3	Proceso de síntesis del Módulo m5d (P3)	241
5.3.1	Definición de síntesis del módulo M5d	241
5.3.2	Descripción del proceso	241
5.3.3	Flujo del proceso	243
5.4	Proceso de resultados del mapa del Modelo 5d (P4)	244
5.4.1	Definición de resultados del Mapa del Modelo 5d	244
5.4.2	Descripción del proceso	244
5.4.3	Flujo del proceso	246
5.5	Proceso de fin del módulo M5d del Modelo 5d (P5)	247
5.5.1	Definición de fin del módulo M5d (fmd)	247
5.5.2	Descripción del proceso	247
5.5.3	Flujo del proceso	250

5.6	Recomendaciones para el uso del módulo M5d del Modelo 5d	251
5.7	Caso práctico del módulo M5d	260

Capítulo 6: Módulo de Desarrollo del Conocimiento 265

6.1	Inicio del módulo de Desarrollo del Conocimiento (P1)	269
6.1.1	Definición de inicio del módulo de Desarrollo del Conocimiento	269
6.1.2	Descripción del proceso	269
6.1.3	Flujo del Proceso	271
6.2	Proceso de desarrollo del conocimiento del módulo de Diagnóstico (P2)	272
6.2.1	Definición de desarrollo del conocimiento del módulo de Diagnóstico	272
6.2.2	Descripción de proceso	272
6.2.3	Flujo del Proceso	276
6.3	Proceso de desarrollo del conocimiento del módulo de Desarrollo Estratégico (P3)	277
6.3.1	Definición de desarrollo del conocimiento del módulo de Desarrollo Estratégico	277
6.3.2	Descripción del proceso	277
6.4	Proceso de desarrollo del conocimiento del módulo de Desarrollo Comercial (P4)	280
6.4.1	Definición de desarrollo del conocimiento del módulo de Desarrollo Comercial	280
6.4.2	Descripción del proceso	280
6.5	Proceso de desarrollo del conocimiento del módulo Medidor de Resultados del Modelo 5d – M5d (P5)	283
6.5.1	Definición de desarrollo del conocimiento del Módulo M5d	283
6.5.2	Descripción del proceso	283
6.6	Proceso de síntesis del módulo de Desarrollo del Conocimiento (P6)	286
6.6.1	Definición de síntesis del módulo de Desarrollo del Conocimiento	286
6.6.2	Descripción del proceso	286
6.6.3	Flujo del Proceso	289
6.7	Proceso de fin del módulo de Desarrollo del Conocimiento (P7)	290
6.7.1	Definición de fin del módulo de Desarrollo del Conocimiento	290
6.7.2	Descripción del proceso	290
6.7.3	Flujo del Proceso	293
6.8	Recomendaciones para el uso del módulo de Desarrollo del Conocimiento del Modelo 5d	294
6.9	Caso práctico del módulo de Desarrollo del Conocimiento	303

Síntesis del Modelo 5d 307

Conclusión del Modelo 5d 317

Anexos 319

Prólogo

“El todo es más que la suma de las partes”

Aristóteles

Desde hace décadas han surgido diversas metodologías, procedimientos o modelos para ayudar a detectar, evaluar, gestionar y planificar los problemas y los resultados de cualquier organización en el mundo, tanto a nivel público como privado. Sin embargo, aún persiste una gran barrera que impide saltar a la excelencia y al autoconocimiento profundo de dichas organizaciones, lo cual se ve reflejado, fundamentalmente, en diferentes hechos, tales como problemas y oportunidades recurrentes sin resolver; uso de metodologías de evaluación a nivel interno y externo no integradas entre sí; escaso cumplimiento de los planes estratégicos; baja diferenciación en productos y servicios; insuficiente información de estudios de *benchmarking* por tipo de empresas o por rubros; exigua gestión y retención del conocimiento; definición de excesivos indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos; tendencia a maximizar la utilidad de los accionistas dando menos importancia a las otras dimensiones de la organización; demora en la implementación de planes de acción ante cambios en el entorno; propensión a volver a comenzar una y otra vez ante cambios en los responsables de la administración de los negocios; falta de síntesis y mirada global, entre muchos otros temas relevantes.

Para fortalecer la toma de decisiones y dar solución a estos innumerables problemas y oportunidades, el año 2014 se inicia un proyecto para la conceptualización, creación y desarrollo de un nuevo modelo, llamado "Modelo 5d", el cual integra variadas metodologías que aportan al análisis y a la medición de los resultados, y entrega un mapa de ruta para trazar, dinamizar y fortalecer de manera consciente el desarrollo estratégico de cualquier organización.

El objetivo de este libro es dar a conocer el **Modelo 5d** en toda su expresión, y así proporcionar una metodología que permita a toda organización gestionar sus problemas y oportunidades, contar con una nueva estrategia empresarial consciente y medir sus resultados en forma sistemática, lógica y dinámica.

Los fundamentos sobre los cuales se basa el **Modelo 5d** son: a. Todo proceso de toma de decisiones es una estrategia, desde la etapa de diagnóstico hasta los resultados de esta; b. La unión e integración de variadas metodologías que ayuden a la toma de decisiones fortalecen la mirada global de la organización; c. Dar solución a problemas y oportunidades, sin volver atrás, permite salir del estancamiento y avanzar, lo que genera nuevas estrategias; d. Mantener el equilibrio entre las dimensiones más relevantes de la organización la fortalece tanto a nivel interno como externo, y, por último, e. Una organización más consciente de sí misma siempre será reconocida a nivel interno y externo y podrá generar y compartir mejores prácticas a partir de su gestión de excelencia y a través de la creación y la innovación como un referente en la industria en que participa.

Es así como el **Modelo 5d** es una herramienta que acompaña a una organización en todo su proceso de "planificación estratégica consciente" mediante la aplicación periódica de sus cinco módulos: **1. Desarrollo del Conocimiento, 2. Diagnóstico, 3. Desarrollo Estratégico, 4. Desarrollo Comercial y 5. Medidor de Resultados del Modelo 5d, M5d**, todo lo cual es analizado en cinco dimensiones, **1. Financiera, 2. Clientes, 3. Procesos, 4. Aprendizaje y Crecimiento y 5. Otra Dimensión** (RSE, Innovación, Proyectos relevantes, otros), y en doce análisis de base.

Los módulos de este modelo consideran la "integración y aplicación" de variadas metodologías, procedimientos, modelos, normas de calidad, entre otros, que han sido creados e impulsados por diversos autores e instituciones a nivel mundial, y que han significado un enorme aporte para el desarrollo y

crecimiento de las organizaciones que las han implementado de manera correcta. Algunos de estos son: Modelo de Gestión de Excelencia (Malcolm Baldrige, 1987); La Estrategia del Océano Azul – Estrategia de Diferenciación (W. Chan Kim y Renee Mauborgne, 2005); Enfoque Integrado y Marco Lógico (Comisión de las Comunidades Europeas, 1993); Norma ISO 9001-2008 Sistemas de Calidad – Requisitos; Modelo de Negocios, Método Canvas (Ask Maurya, 2010); Cuadro de Mando Integral (Kaplan, R. y Norton, D. 1997); Alineamiento Estratégico (Kaplan, R. y Norton, D. 2006); Estrategia y Ventajas Competitivas (Michael Porter, 2005); El pensamiento lateral. Manual de creatividad (De Bono, E., 1970); La empresa creativa (Ponti, F. 2001), entre otros.

Con la integración de estas metodologías a través de la aplicación de los cinco módulos, las cinco dimensiones y los doce análisis del **Modelo 5d**, ellas se pueden ver y analizar en su totalidad, en su conjunto, en su complejidad, pues de esta forma es posible apreciar interacciones, particularidades y procesos que, por lo regular, no se vislumbran si se estudian por separado, es decir, son mucho más fuertes uniéndolas para así aprovechar sus potencialidades como un todo.

Mediante esta integración es que el **Modelo 5d** fortalece la toma de decisiones, ya que focaliza los esfuerzos en detectar y evaluar todos los “problemas y oportunidades (p&o)” de la organización, en definir una solución para cada uno de estos hallazgos y evaluar las metas asociadas, en medir los resultados de estas soluciones en comparación con las metas definidas y en contrastar las mejores prácticas de la industria frente a las de la organización en estudio.

Fundamental es, también, “mantener el equilibrio” entre las cinco dimensiones del **Modelo 5d**, es decir, preguntándonos frecuentemente cómo logramos lo siguiente: 1. Maximizar el valor de la organización; 2. Ser reconocidos por el mercado objetivo gracias a la diferenciación que ofrecemos a través de nuestras variables estratégicas; 3. Gestionar nuestros procesos para optimizar nuestra cadena de valor; 4. Gestionar nuestro conocimiento para agregar valor; 5. Desarrollar otros ámbitos relevantes para nuestra organización manteniendo en equilibrio la importancia de todas estas dimensiones en la organización.

El **Modelo 5d** llevará a la organización a tomar el camino de una “cultura estratégica ascendente” que supere sus problemas y visualice sus oportunidades, y gestione su conocimiento para potenciar sus procesos de creación e innovación.

Por otra parte, un equipo de profesionales que aplica el Modelo 5d debe ser consciente y comprometido con la integración con el cliente y adaptarse a los cambios del entorno, gestionar el conocimiento en forma ordenada, simple, sintética y dinámica, y permitir a la organización contar con una mejor relación:

*“p&o resueltos vs. p&o no resueltos”
“valor de variables estratégicas renovadas vs. valor de variables estratégicas actuales”
“liderazgo consciente vs. conocimiento estratégico ascendente”*

El **Modelo 5d** puede ser aprendido e implementado por asesores en el ámbito del desarrollo estratégico y comercial, por académicos, profesionales, ejecutivos de distintos rubros, emprendedores y por toda persona que tenga interés en esta metodología.

Finalmente, invitamos a conocer e implementar el **Modelo 5d** a todas las organizaciones que sientan que necesitan transformarse, detectar, evaluar y solucionar sus problemas y aprovechar sus oportunidades, contar con una nueva estrategia empresarial consciente, optimizar su modelo de negocio y medir sus resultados en forma sistemática y dinámica, con el propósito de ser reconocidos y permanecer en el mercado objetivo definido.

Introducción

De acuerdo con estudios realizados por la CEPAL, en los países subdesarrollados entre un 50 y un 75 % de las empresas dejan de existir durante los primeros tres años de vida. Entre las causas de esta alta tasa de fracaso se encuentran la falta de evaluación, planificación, control y proyección. Las soluciones a este problema que existen en el mercado hoy en día son demasiado costosas o no resuelven el problema de manera apropiada, ya que solo funcionan como una herramienta de medición de resultados de la planificación estratégica, sin considerar su correcto planteamiento desde el diagnóstico.

Actualmente, existen técnicas tales como el Cuadro de Mando Integral (BSC), cuyo objetivo es mejorar el control de la gestión empresarial para conseguir un alineamiento estratégico de forma continua y mostrar cómo han agregado valor los resultados de las organizaciones que han implementado esta metodología. Sin embargo, el BSC no es suficiente para asegurar resultados que impacten a nivel interno y externo debido a que es necesario asegurar un eficiente control y seguimiento de la estrategia. Además, siendo el BSC una excelente técnica para el alineamiento estratégico, muchas de las organizaciones que dicen estar utilizándola lo están haciendo en forma errada, ya que no hay pertenencia de los ejecutivos, los cuales ven al BSC solo como una herramienta de medición y no poseen el vínculo necesario a partir de un correcto diagnóstico de ella.

Es así como la solución del problema ha sido crear y desarrollar el **Modelo 5d**, metodología diseñada para definir, gestionar y evaluar estrategias de forma consciente. Para ello se presenta la situación actual de la organización a partir de sus problemas y oportunidades y del avance de sus objetivos estratégicos; se alinea la información obtenida en el diagnóstico con la estrategia por desarrollar y se implementa el modelo con el propósito de responder a los desafíos estratégicos y comerciales de corto, mediano y largo plazo que surgen tanto de la situación actual del mercado objetivo y de su necesario fortalecimiento, como de las futuras demandas que este requerirá.

El **Modelo 5d** es una metodología de trabajo con la cual se puede examinar el desempeño de su Plan Estratégico en todas sus etapas, desde el diagnóstico, pasando por el desarrollo estratégico y comercial, hasta llegar a la medición y comparación de resultados, en diversas dimensiones o perspectivas, con el objetivo de potenciar el negocio a través de una “estrategia empresarial consciente”.

Los fundamentos para ayudar a que la organización sea más consciente de sí misma y defina su estrategia de manera correcta a través del **Modelo 5d** son los siguientes:

- 1. Integración.** Al integrar diversos modelos nacionales e internacionales de diagnóstico y de desarrollo estratégico y comercial, el Modelo 5d permite mirar la organización como un todo aprovechando la potencialidad de estas metodologías unificadas y entregando un conocimiento más completo y en síntesis en forma constante.
- 2. Trazabilidad.** El **Modelo 5d** mantiene la trazabilidad de la información a través del Código 5d, asignado a cada uno de los problemas y oportunidades detectados en el diagnóstico, lo que permite crear un “mapa de ruta” que conduce la estrategia en función de las soluciones definidas y de los resultados obtenidos, además de poder contar con la trazabilidad de los módulos, los análisis y las dimensiones para así revisar en cualquier momento el historial de la organización en los distintos periodos de evaluación.
- 3. Sistema de evaluación.** El **Modelo 5d** cuenta con un sistema de evaluación similar para cada uno

de sus módulos, es decir, con una escala de evaluación con notas de 1 a 5 para los problemas y oportunidades, para las metas de los objetivos estratégicos relacionados y para los resultados obtenidos. Con esto es posible realizar una comparación de cómo se ha avanzado, a nivel de módulos, análisis y dimensiones, lo cual facilita la toma de decisiones y la mirada global.

4. **Solución a problemas y oportunidades.** Al comenzar a dar solución a los problemas y oportunidades de la organización, esta comenzará a salir del círculo constante de autorretorno y tomará un camino de no retorno que le permitirá avanzar en una constante mejora de todos los aspectos relevantes. Frente a este cambio, comenzará a surgir una “cultura estratégica ascendente”, lo cual hará posible sacar a la luz lo mejor de cada uno de los integrantes de la organización para así potenciar y fortalecer los aspectos evaluados por el **Modelo 5d**, todo lo cual posibilitará un estado constante de no retorno.
5. **Mejora continua.** Es posible demostrar la mejora continua si se resuelven los problemas y oportunidades que se van presentando en el camino y se mantiene la tendencia de los resultados de manera positiva, en comparación con las metas asociadas a las soluciones establecidas, al menos en tres períodos de evaluación. Además de dar cumplimiento efectivo a dichas metas, se debe avanzar y definir nuevas metas con mayor exigencia, las que deben estar asociadas a nuevos rangos de evaluación.
6. **Equilibrio entre dimensiones.** La tendencia a maximizar la utilidad del accionista o el valor de la organización y a focalizar los esfuerzos en la dimensión financiera deja de lado el desarrollo equitativo de las otras dimensiones. Es por esto que el foco del **Modelo 5d** es cambiar la tendencia y crear valor de manera equilibrada en todas las dimensiones de la organización.
7. **Diferenciación.** Dinamizar la estrategia para aumentar el nivel de diferenciación refleja una organización transformada, renovada, que ha resuelto sus problemas y oportunidades, lo que le permite crear nuevas variables estratégicas en un escenario mejorado o en uno ideal.
8. **Mejores prácticas.** Al ir solucionando los problemas, visualizando las oportunidades y demostrando mejora continua, es posible comenzar a compartir conocimientos y mejores prácticas desarrollados en cualquiera de los módulos, los análisis y las dimensiones del **Modelo 5d**, lo cual permitirá ser referentes y ser reconocidos en la industria donde funciona la organización.
9. **Historial de la organización.** El **Modelo 5d** entrega toda la información obtenida en los diferentes períodos de evaluación, conformando una “biblioteca estratégica”, con lo cual es posible comparar los resultados por períodos. Esto es beneficioso tanto para la organización en estudio como para las mejores prácticas de la industria, con lo cual la fortalece y no se desgasta producto de los cambios naturales que se producen en la administración de los negocios. Así se puede compartir la información e integrar rápidamente a las nuevas generaciones de profesionales que dirigirán los futuros negocios. También, esta biblioteca debe contar con estadísticas confiables para mejorar y apoyar la toma de decisiones, enfocadas en la capacidad de síntesis de la organización, es decir, la capacidad de comprender con precisión lo que se considera esencial dentro de un análisis.
10. **Creatividad e innovación.** Al gestionar de manera correcta los problemas y oportunidades es posible potenciar todas las habilidades y capacidades que conducen a fomentar la creatividad y la innovación, es decir, el foco se revierte hacia temas no explorados aún que pueden hacer que la organización genere nuevas variables estratégicas que con anterioridad no estaban en su visión.

Para que esta estrategia sea exitosa, se deben dinamizar los procesos de planificación estratégica desde todas las perspectivas o dimensiones que plantea el **Modelo 5d**, focalizándose en detectar, evaluar y solucionar sus problemas y oportunidades, y realizando periódicamente las siguientes actividades, siempre a través de las cinco dimensiones y los doce análisis de base de este modelo:

1. **Diagnóstico:** evaluar la situación actual (línea base) de la organización, con el objetivo de conocer todos los problemas y oportunidades (p&o) presentes sin resolver, realizando lo siguiente: revisar los conceptos de Misión, Visión y Valores, los cuales son los pilares estratégicos fundamentales de la organización; analizar en qué etapa del Ciclo de Vida de la Industria se encuentra la organización; ver cómo está estructurada; estudiar y evaluar su Mapa de Procesos, su Modelo de Negocios y su Propuesta de Valor; hacer una revisión tanto a nivel interno (debilidades y fortalezas), como a nivel externo (oportunidades y amenazas); medir el grado de interés de los Stakeholders en ella y viceversa; y, finalmente, examinar y medir el nivel de diferenciación de la organización respecto de su competencia a través de encuestas a clientes u otros medios. La información obtenida en esta etapa se convertirá en información de entrada para el módulo de **Desarrollo Estratégico** y el módulo de **Desarrollo Comercial**.
2. **Desarrollo Estratégico:** efectuar un análisis de soluciones, el cual consiste en cambiar los problemas y oportunidades (p&o) detectados en la etapa de diagnóstico por soluciones, es decir, transformar la situación negativa existente en una situación positiva futura deseable, hacia la que se pretende llegar con el desarrollo estratégico y comercial de la organización. En otras palabras, se trata de pasar de una relación de causa-efecto en los problemas y oportunidades, a una relación medios-fines en los componentes y objetivos estratégicos de cada dimensión. Además, una vez definidas las soluciones de los p&o, es esencial elaborar una síntesis de la estrategia por desarrollar y evaluar su consistencia respecto del diagnóstico. La información obtenida en esta etapa se convertirá en información de entrada para el módulo **Medidor de Resultados del Modelo 5d – M5d**.
3. **Desarrollo Comercial:** analizar el mercado objetivo, segmentarlo, estudiar al consumidor y construir el posicionamiento de la organización, información clave para definir su estrategia comercial (producto/servicio/concepto, precio/costo, distribución y comunicación). Fundamental es también identificar y redefinir el plan de medios para llegar al cliente, analizar la mejora de la relación y comunicación con el cliente y explorar las potenciales alianzas estratégicas de acuerdo a la estrategia definida previamente. La información obtenida en esta etapa se convertirá en información de entrada para el módulo de **Diagnóstico** y el de **Desarrollo Estratégico**.
4. **Medidor de Resultados del Modelo 5d – M5d:** realizar el seguimiento y control tanto del diagnóstico como del desarrollo estratégico y comercial sobre la base de la realidad de la organización. El M5d medirá y entregará los resultados de los indicadores por cada objetivo estratégico definido por componente, los cuales serán comparados de acuerdo a las metas definidas por la organización. Una vez obtenidos los resultados de los indicadores, se deben elaborar al menos tres análisis relevantes: Análisis de Soluciones a Problemas y Oportunidades (p&o), Análisis del Nivel de Diferenciación (adi) y Análisis TECMC (tendencia, estado, cumplimiento y mejora continua) para cada uno de los objetivos estratégicos. La información conseguida en esta etapa se convertirá en información de entrada para el próximo diagnóstico.
5. **Desarrollo del Conocimiento:** ejecutar un proceso sistemático y dinámico de comparación de los problemas y oportunidades, objetivos estratégicos, productos/servicios/conceptos, procesos o

procedimientos de trabajo, y de las estrategias de las organizaciones que se reconocen como representantes de las mejores prácticas, cuyo propósito es el mejoramiento continuo y la gestión de excelencia. Con este proceso, la organización puede ampliar su conocimiento respecto de su entorno y compartir experiencias como referente de algún tema interesante para las organizaciones que lo requieran. La intención también es desarrollar el conocimiento de los análisis de cada uno de los módulos del **Modelo 5d**, conocer otras realidades y realizar una comparación en la medida que la información se encuentre disponible. La información obtenida en esta etapa se convertirá en información de entrada para el módulo que lo requiera.

Considerando todo lo anterior, esta metodología contempla los siguientes alcances:

1. El **Modelo 5d** puede ser aplicado en cualquier organización público/privada o unidad de negocio que lo requiera, sin embargo, es recomendable que exista algún grado de desarrollo en el ámbito de la planificación estratégica de dicha organización. Además, este puede ser adaptado en función de los requerimientos y necesidades de cada organización.
2. Es recomendable instruir a todos los miembros de la organización en el “Programa de Entrenamiento del Modelo 5d” antes de su utilización para de este modo asegurar su comprensión y su eficiente uso.
3. Es recomendable efectuar un “Programa de Aplicación del Modelo 5d” en la organización con el objetivo de establecer los participantes, los plazos y los responsables de él, así como las metodologías por seguir para aplicar cada módulo. El plazo de la puesta en marcha dependerá de varios aspectos, tales como el tamaño de la organización, el número de empleados y el nivel de complejidad de esta.
4. El **Modelo 5d** y sus distintos módulos son flexibles y pueden ser mejorados continuamente incorporando, por ejemplo, nuevos análisis o nuevas dimensiones. Sin embargo, es recomendable que en el primer período de evaluación se aplique el **Modelo 5d** en forma completa.
5. El **Modelo 5d** puede ser aprendido e implementado por asesores en el ámbito del desarrollo estratégico y comercial, académicos, profesionales, ejecutivos de distintos ámbitos o rubros, emprendedores y toda persona que tenga interés en esta metodología.

Así, el **Modelo 5d** es una metodología que puede ser aplicada e implementada en cualquier organización que

busque ser diferente, permanecer en el mercado y ser reconocida y esté preparada para transformarse, detectar, evaluar y solucionar sus problemas y oportunidades, definir su nueva estrategia empresarial en forma consciente y mejorar su modelo de negocio de manera sistemática y dinámica.

Capítulo 1

Modelo 5d

Capítulo 1: Modelo 5d

El **Modelo 5d** es una metodología de fácil uso, en la que se presentan de forma sistemática, lógica y dinámica la situación actual de la organización o unidad de negocio y el avance de sus objetivos estratégicos y se alinea la información obtenida y evaluada en el diagnóstico con la estrategia por desarrollar e implementar de manera consciente.

En el **Modelo 5d** se trabajan cinco módulos: 1. Desarrollo del Conocimiento, 2. Diagnóstico, 3. Desarrollo Estratégico, 4. Desarrollo Comercial, 5. Medidor de Resultados del Modelo 5d (M5d), todo lo cual será analizado por cinco dimensiones: 1. Financiera, 2. Cliente, 3. Procesos, 4. Aprendizaje y Crecimiento, y 5. Otra Dimensión (RSE, Innovación, Proyectos relevantes, otros).

Además, en este modelo, en cada módulo, se trabaja con doce análisis de base: 1. Organigrama, 2. Propuesta de Valor, 3. Misión, 4. Visión, 5. Valores, 6. Modelo de Negocio, 7. Mapa de Procesos, 8. Análisis Interno, 9. Análisis Externo, 10. Análisis de Stakeholders, 11. Análisis de Diferenciación y 12. Análisis del Ciclo de Vida de la Industria.

Para una mejor comprensión y uso de los doce análisis del **Modelo 5d**, estos han sido integrados y clasificados en tres componentes:

1. Componente de análisis esenciales: n.º 2, n.º 3, n.º 4 y n.º 5.
2. Componente de análisis de tipo interno: n.º 1, n.º 6, n.º 7, n.º 8, n.º 11 y n.º 12.
3. Componente de análisis de tipo externo: n.º 9 y n.º 10.

Es así como a través de sus cinco módulos en el **Modelo 5d** se puede:

1. Detectar y evaluar problemas y oportunidades – p&o.
2. Definir soluciones/objetivos para p&o y evaluar metas.
3. Definir soluciones/objetivos para p&o comerciales y evaluar metas.
4. Medir resultados de soluciones/objetivos vs. metas.
5. Comparar mejores prácticas.

Figura 1.1 Funciones de cada módulo del Modelo 5d

Diagnóstico	Desarrollo Estratégico	Desarrollo Comercial	Medidor M5d	Desarrollo del Conocimiento
Detecta y evalúa problemas y oportunidades	Define soluciones/objetivos para p&o y evalúa metas	Define soluciones/objetivos para p&o comerciales y evalúa metas	Mide resultados de objetivos vs. metas	Compara mejores prácticas

Además, todos los módulos y las dimensiones del **Modelo 5d** se encuentran interrelacionados de acuerdo a la estructura que se muestra en la figura 1.2.

Figura 1.2 Estructura del Modelo 5d



1.1 Estructura del Modelo 5d

En términos generales, la estructura de contenidos de los cinco módulos del **Modelo 5d** es la siguiente:

1. Módulo Diagnóstico (MD):

- 1.1. Cuestionarios del Modelo 5d.
- 1.2. Inicio del Módulo de Diagnóstico.
- 1.3. Organigrama (org).
- 1.4. Propuesta de Valor (pva), Misión (mi), Visión (vi) y Valores (va).
- 1.5. Modelo de Negocio (mne).
- 1.6. Mapa de Procesos (mpr).
- 1.7. Análisis Interno (ain).
- 1.8. Análisis Externo (aex).
- 1.9. Análisis de Stakeholders (ash).
- 1.10. Análisis del Nivel de Diferenciación (adi).
- 1.11. Análisis del Ciclo de Vida de la Industria (acv).
- 1.12. Síntesis de Problemas y Oportunidades (p&o) - MD.
- 1.13. Fin del Módulo de Diagnóstico (fmd).

2. Módulo Desarrollo Estratégico (MDE):

- 2.1. Inicio del Módulo de Desarrollo Estratégico.
- 2.1. Definición de Objetivos Estratégicos (oes)
- 2.2. Componentes Estratégicos (ces).
- 2.3. Mapa del Modelo 5d (map)
- 2.4. Detalle de Objetivos Estratégicos del Organigrama (org).
- 2.5. Detalle de Objetivos Estratégicos de la Propuesta de Valor (pva), la Misión (mi), la Visión (vi) y los Valores (va).
- 2.6. Detalle de Objetivos Estratégicos del Modelo de Negocio (mne).
- 2.7. Detalle de Objetivos Estratégicos del Mapa de Procesos (mpr).
- 2.8. Detalle de Objetivos Estratégicos del Análisis Interno (ain)
- 2.9. Detalle de Objetivos Estratégicos del Análisis Externo (aex) y de Stakeholders (ash)
- 2.10. Detalle de Objetivos Estratégicos del Análisis de Diferenciación (adi).
- 2.11. Detalle de Objetivos Estratégicos del Ciclo de Vida de la Industria (acv).
- 2.12. Síntesis de la Estrategia - MDE.
- 2.13. Consistencia de la Estrategia.
- 2.14. Fin del Módulo de Desarrollo Estratégico.

3. Módulo Desarrollo Comercial (MDC):

- 3.1. Inicio del Módulo de Desarrollo Comercial.
- 3.2. Análisis de Mercado (am).
- 3.3. Segmentación y Target (s&t).
- 3.4. Análisis del Consumidor (aco).
- 3.5. Pirámide de Marca (pma).
- 3.6. Construcción del Posicionamiento (cpo).

Capítulo 1

- 3.7. Estrategia Comercial:
 - 3.7.1. Estrategia de Producto/Servicio/Concepto (epsc)
 - 3.7.2. Estrategia de Precio/Costo (epr)
 - 3.7.3. Estrategia de Distribución (edi)
 - 3.7.4. Estrategia de Comunicación (eco)
- 3.8. Alianzas Estratégicas (aes).
- 3.9. Síntesis de la Estrategia Comercial - MDC.
- 3.10. Fin del Módulo de Desarrollo Comercial.

4. Módulo Medidor de Resultados del Modelo 5d (M5d)

- 1.1. Inicio del Módulo Medidor de Resultados del Modelo 5d.
- 1.2. Medidor de Resultados de Solución a problemas y oportunidades (p&o) por análisis y por dimensión.
- 1.3. Síntesis de los Resultados del Modelo 5d.
- 1.4. Resultados del Mapa del Modelo 5d.
- 1.5. Fin del Módulo Medidor de Resultados del Modelo 5d.

5. Módulo Desarrollo del Conocimiento (MDCO):

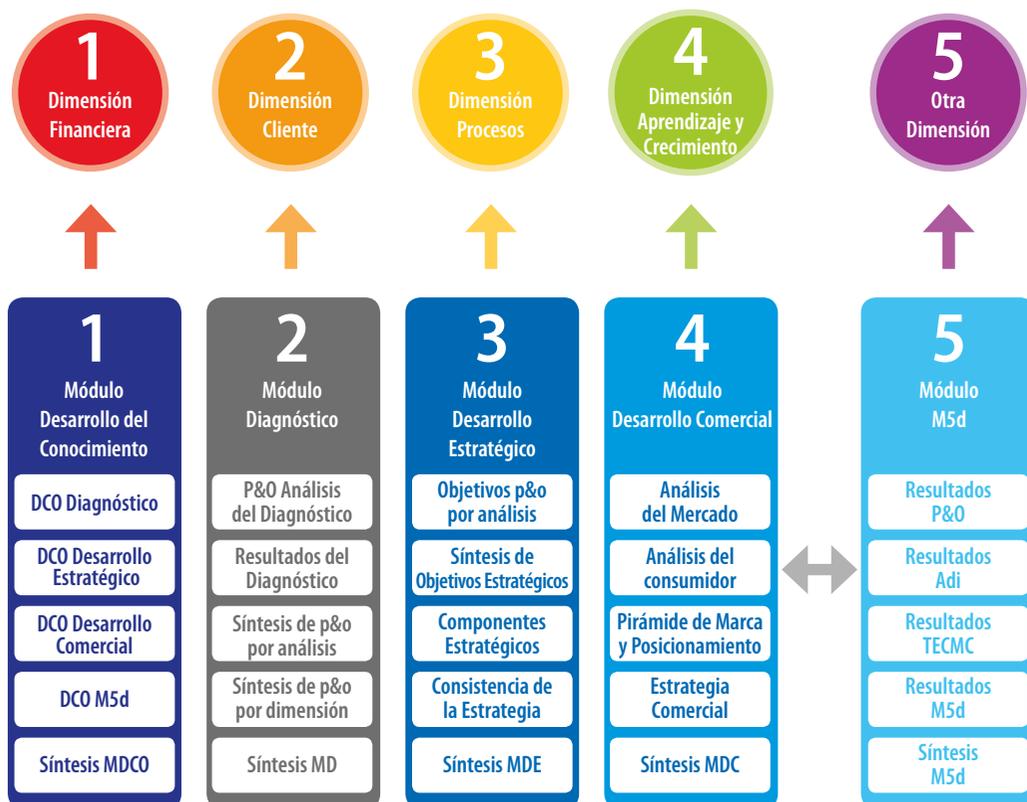
- 1.1. Inicio del Módulo de Desarrollo del Conocimiento.
- 1.2. Desarrollo del Conocimiento en el Módulo de Diagnóstico.
- 1.3. Desarrollo del Conocimiento en el Módulo de Desarrollo Estratégico.
- 1.4. Desarrollo del Conocimiento en el Módulo de Desarrollo Comercial.
- 1.5. Desarrollo del Conocimiento en el Módulo Medidor de Resultados del Modelo 5d.
- 1.6. Síntesis del Módulo de Desarrollo del Conocimiento.
- 1.7. Fin del Módulo de Desarrollo del Conocimiento.

Como se menciona en este temario, en cada módulo se realiza una cierta cantidad de análisis definidos como base para evaluar a la organización. En el caso de que esta requiera incorporar otros tipos de análisis, el **Modelo 5d** es flexible; sin embargo, se recomienda que se aplique el modelo en su totalidad, al menos en el primer período de evaluación. A modo de resumen, a continuación se exponen todos los análisis definidos por módulo:

Tabla 1.1.1 Análisis por módulo

Nº	Módulo	Nº Análisis
1	MD	12
2	MDE	12
3	MDC	10
4	M5d	12
5	MDCO	12

Figura 1.1.1 Modelo 5d, síntesis de contenidos de módulos



1.2 Trazabilidad del Modelo 5d

Los cinco módulos del **Modelo 5d** se encuentran interrelacionados y en ellos se mantiene la trazabilidad de la información generada desde la etapa de diagnóstico hasta la etapa de medición de resultados del modelo (M5d). En este se realiza una codificación de hallazgos en la etapa de diagnóstico, es decir, se crea un código para cada uno de los problemas y oportunidades (p&o) levantados en los doce análisis definidos a partir de esta etapa y se mantiene asociado a las soluciones u objetivos estratégicos originados a través de los siguientes módulos. Dicho código toma el nombre de **Código 5d**, el cual es fundamental para asegurar la trazabilidad de la información elaborada en los períodos de aplicación del modelo.

El Código 5d puede estar compuesto por distintos campos, con el objetivo de poder identificar de una manera adecuada los problemas y oportunidades que se requieran resolver a través de todos los módulos del **Modelo 5d**. Por ejemplo, este código puede ser definido como 5dp.ain.ac.001, donde:

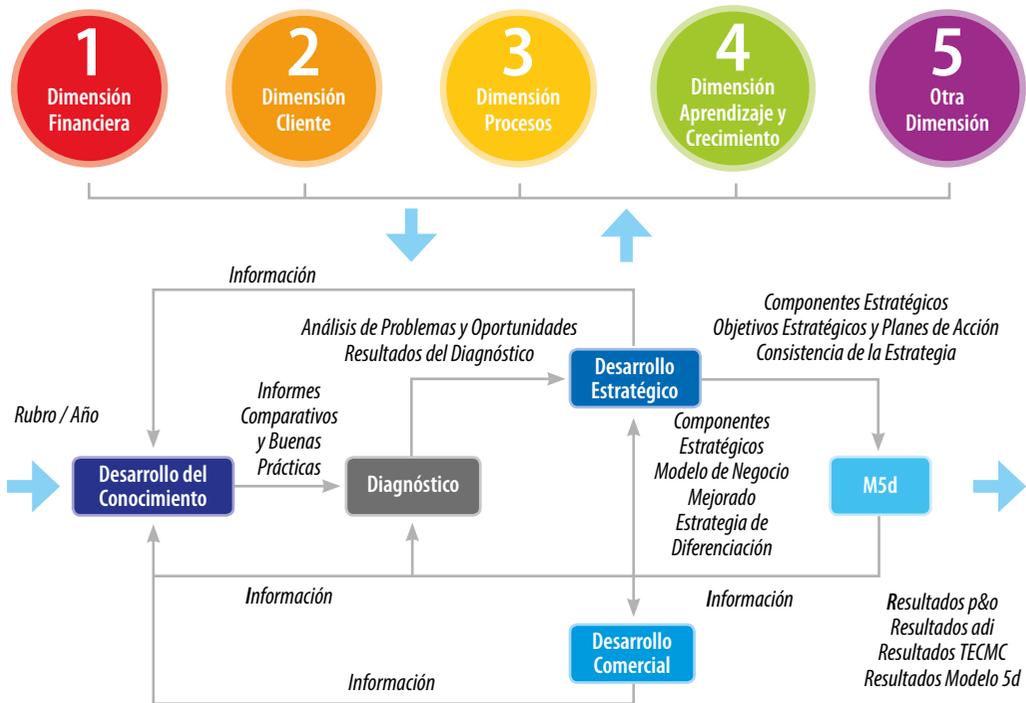
- **5dp**: problema
- **ain**: análisis interno
- **ac**: dimensión de aprendizaje y crecimiento
- **001**: correlativo

Es decir, este código indica que se está analizando el primer problema detectado en la dimensión **Aprendizaje y Crecimiento** del Análisis Interno, a través del módulo de **Diagnóstico**.

Cabe señalar que el módulo de **Desarrollo del Conocimiento** se alimenta de la información proveniente de los períodos anteriores de evaluación de los otros módulos del **Modelo 5d** y de la información externa recabada para realizar comparaciones y levantar las mejores prácticas de la industria. Dicha información debe mantener el Código 5d que le corresponde.

En la figura 1.2.1 se expone el flujo de información y de resultados del **Modelo 5d** a través de sus cinco módulos.

Figura 1.2.1 Modelo 5d, flujo de información y resultados



1.3 Sistema de Evaluación del Modelo 5d

El **Modelo 5d** posee un sistema de evaluación para cada uno de sus módulos, lo que permite contar con un proceso participativo, sistemático, práctico y dinámico que se inicia en el momento del diagnóstico y finaliza con la medición de resultados del modelo. Además se acompaña de un sistema de recolección y análisis de información que retroalimenta los procesos de toma de decisiones, incrementa los conocimientos sobre temas internos y externos y facilita la recuperación permanente de la historia de la estrategia de la organización, lo que conforma una “biblioteca estratégica”.

Es decir, esta evaluación es un medio para el aprendizaje, el autoconocimiento permanente y la calificación en la toma de decisiones, por lo que se convierte en una herramienta fundamental en los procesos de mejoramiento continuo de la estrategia de la organización.

Cabe señalar que lo más relevante de este proceso de evaluación es generar una “cultura estratégica ascendente”, en la que todos los actores estén convencidos de la importancia tanto para su mejoramiento personal en forma permanente como el de la organización como tal.

Es por ello que se recomienda que se designe a los responsables de la aplicación, seguimiento y control del **Modelo 5d**, de tal manera que se conforme un equipo con responsabilidades sobre las diferentes tareas de evaluación en cada uno de los módulos de este modelo.

Los objetivos de esta evaluación son la detección de problemas y visualización de oportunidades (p&o) y su solución. Además, con ella se precisa saber el alcance de los objetivos, así como el impacto sobre la organización y su entorno, y la efectividad y eficiencia del **Modelo 5d**.

Este sistema de evaluación permitirá a la organización:

- Contar con una herramienta de autoevaluación permanente para la detección de problemas y visualización de oportunidades (p&o) y para la toma de decisiones respecto de las soluciones u objetivos estratégicos asociados a estos.
- Contar con un sistema de reportes por módulo, por análisis y por dimensión, de tal manera que se puedan tomar decisiones acertadas y oportunas sobre el direccionamiento de la organización.
- Contar con una síntesis del proceso de cada módulo, lo cual permite a la organización tener una mirada global de su resultado a partir de:
 - la evaluación del nivel de consciencia del módulo en forma global, por dimensión y por análisis, de acuerdo con una escala de 1 a 5 (Nota 1: Muy baja (mb), Nota 2: Baja (b), Nota 3: Media (m), Nota 4: Alta (a) y Nota 5: Muy alta (ma)).
 - los porcentajes de importancia (%) de las dimensiones, definidos por la organización, y cuyo total debe sumar 100 %.
 - un ranking de las notas obtenidas por análisis y por dimensión para cada módulo.
 - la tendencia del módulo, de los análisis y de las dimensiones (+ Positiva, - Negativa).
 - otros resultados particulares según cada módulo.
- Contar con una mirada global de la organización y efectuar una comparación entre los resultados del nivel de consciencia de cada módulo, dimensión y análisis para el período actual y contrastarla con los períodos anteriores.

Capítulo 1

En resumen, en cada módulo del **Modelo 5d** se realizará una evaluación de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Módulo Diagnóstico: Evaluación de los Problemas y Oportunidades (p&o).

En los doce análisis de este módulo se realizará una evaluación conformada por distintos “cuestionarios” diseñados especialmente para apoyar el proceso de detección y de visualización de los p&o que se encuentran en cada uno de estos análisis y serán calificados por la organización de acuerdo con una escala de 1 a 5.

2. Módulo Desarrollo Estratégico: Evaluación de las Metas de los Objetivos Estratégicos (oes).

En los doce análisis definidos en la etapa de diagnóstico se realizará una evaluación de las metas por alcanzar por cada “objetivo estratégico” diseñado para resolver los p&o detectados. Las metas serán evaluadas por rangos, cinco en total, definidos por la organización de acuerdo con una escala de 1 a 5.

3. Módulo Desarrollo Comercial: Evaluación de las Metas de los Objetivos Comerciales (oco).

En los diez análisis definidos en la etapa de desarrollo comercial se realizará una evaluación de las metas por alcanzar por cada “objetivo comercial” diseñado para resolver los p&o detectados. Las metas serán evaluadas por rangos, cinco en total, definidos por la organización de acuerdo con una escala de 1 a 5. Cabe señalar que los objetivos definidos en este módulo son parte de la información de entrada para los objetivos del módulo de **Desarrollo Estratégico**, desde donde se obtendrán las notas de las metas asociadas a los temas comerciales.

4. Módulo Medidor de Resultados del Modelo 5d - M5d: Evaluación de los Resultados de los Objetivos Estratégicos (roes).

En los doce análisis definidos en la etapa de diagnóstico se realizará una evaluación de los “resultados” de los objetivos estratégicos versus las metas por alcanzar por cada uno de ellos. Los resultados serán evaluados por rangos y de acuerdo con una escala de 1 a 5.

5. Módulo de Desarrollo del Conocimiento: Evaluación de los Resultados de Otras Organizaciones.

En particular, en este módulo se realizará una comparación de la organización en estudio versus otras organizaciones similares con el objetivo de establecer las “mejores prácticas” en función de la información analizada en cada módulo del **Modelo 5d**. Por lo tanto, la evaluación efectuada en este módulo será similar a la descrita en los anteriores puntos, siempre y cuando la información se encuentre disponible.

En general, este sistema de evaluación entregará los siguientes resultados y reportes por módulo:

Tabla 1.3.1 Reportes y resultados del sistema de evaluación del Modelo 5d

Nº	Módulo	Evalúa	Nota promedio de análisis	Resultado Medido por:			Ranking	Tendencia
1	MD	p&o	1 a 5	Módulo	Análisis	Dimensión	Mayor a Menor	+/-
2	MDE	meta oes	1 a 5	Módulo	Análisis	Dimensión	Mayor a Menor	+/-
3	MDC	meta oco	1 a 5	Módulo	Análisis	Dimensión	Mayor a Menor	+/-
4	M5d	resultado oes	1 a 5	Módulo	Análisis	Dimensión	Mayor a Menor	+/-
5	MDCO	resultado oes otros	1 a 5	Módulo	Análisis	Dimensión	Mayor a Menor	+/-

Como se mencionó anteriormente, la escala de evaluación para todos los módulos, con notas de 1 a 5, se ha definido según el nivel de conciencia de la organización, en el que está centrado su interés, su mejora continua y el nivel de excelencia con que está trabajando, a partir de la siguiente descripción:

Tabla 1.3.2 Descripción de la escala de evaluación

Nota	Resultado	Descripción
1	Muy bajo	Nivel de conciencia muy bajo. Su atención no está centrada en el tema en estudio. No se desea avanzar en este aspecto. No se siente interés por alcanzar niveles de excelencia superiores.
2	Bajo	Nivel de conciencia bajo. Su atención es baja respecto del tema en estudio. Se sabe que se debe avanzar en este aspecto. Su interés es bajo en relación con alcanzar niveles de excelencia superiores.
3	Medio	Nivel de conciencia medio. Su atención se ha mantenido en el tema en estudio. Se ha avanzado medianamente en este aspecto, se es consciente de la mejora continua. Se siente interés por alcanzar niveles de excelencia superiores.
4	Alto	Nivel de conciencia alto. Su atención está centrada en el tema en estudio. Se ha avanzado permanentemente en este aspecto, a través de la mejora continua. Se ha llegado a un nivel de excelencia alto.
5	Muy alto	Nivel de conciencia muy alto. Su atención está centrada en el desarrollo de otros temas derivados del tema en estudio. Ha avanzado lo suficiente en este aspecto, demostrando mejora continua. Se ha mantenido en un nivel de excelencia superior.

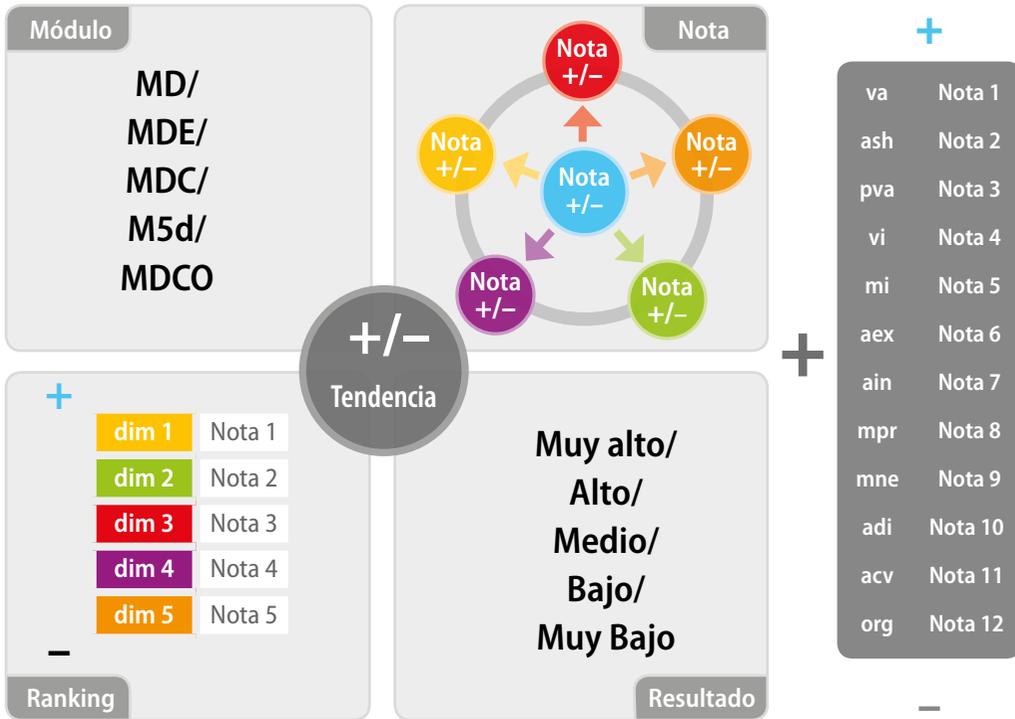
Además, cabe señalar que los rangos definidos para cada meta están asociados a una nota con escala de 1 a 5 y a un resultado del nivel de conciencia por alcanzar. Los rangos son definidos por la organización para el período en curso y pueden ser cambiados en los posteriores períodos de evaluación, dependiendo de la mejora continua y evolución que se haya alcanzado.

Tabla 1.3.3 Escala de evaluación para rangos de metas

Nota	Rango	Resultado
1	Rango 1	Muy bajo
2	Rango 2	Bajo
3	Rango 3	Medio
4	Rango 4	Alto
5	Rango 5	Muy alto

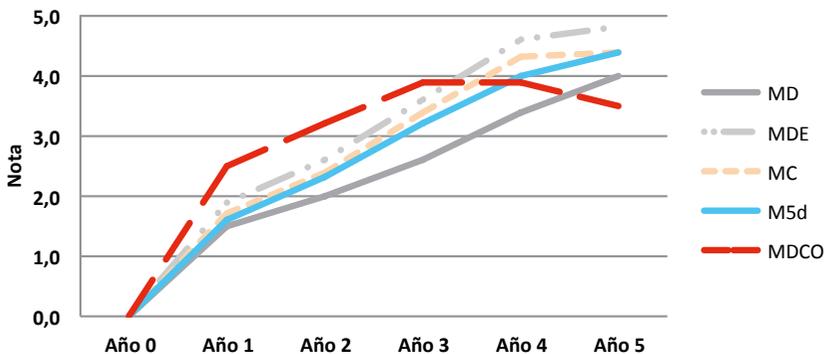
A continuación, se muestra una representación gráfica que sintetiza el sistema de evaluación del **Modelo 5d** para todos sus módulos y respectivos análisis.

Figura 1.3.1 Sistema de evaluación del Modelo 5d



Al ir aplicando el **Modelo 5d** en los distintos períodos de evaluación, la organización podrá comprender dónde han estado concentrados sus problemas y oportunidades (p&o) y cómo se han ido resolviendo. También sabrá cómo ir perfeccionando la definición de sus objetivos estratégicos y las metas asociadas al focalizar su atención y poner sus esfuerzos en dar solución definitiva a sus p&o y en optimizar sus resultados a través de la mejora continua. Igualmente, podrá visualizar en qué nivel está en relación con las mejores prácticas de la industria. Además, en la medida que se vaya avanzando en la aplicación del modelo por períodos, es posible obtener una comparación de su evolución por módulos, por análisis o por dimensión, tal como se expone en el gráfico 1.3.1.

Gráfico 1.3.1 Evaluación de resultados por módulo



1.4 Módulos del Modelo 5d

1.4.1 Módulo de Diagnóstico

En el módulo de **Diagnóstico** se expone una metodología para detectar los problemas y visualizar las oportunidades (p&o) de la organización a través de doce análisis y cinco dimensiones del **Modelo 5d** con el objetivo de estudiar y evaluar su situación actual (línea base) tanto a nivel interno como externo, lo cual le permitirá contar con una mirada global actualizada.

Este módulo se elaboró a partir de la utilización de diversos modelos, metodologías y normas, conocidos y empleados a nivel nacional e internacional, como los siguientes: Método CANVAS, Análisis FODA, Análisis PORTER, Modelos de Gestión de Excelencia, Normas de Calidad ISO, Método de Marco Lógico, Estrategia de Diferenciación, Ciclo de Vida de la Industria, entre otros. Sus resultados están enfocados en encontrar todos los p&o que la organización debe resolver.

Es necesario señalar que la fase de diagnóstico resulta no solo necesaria, sino que imprescindible como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y la capacidad que esta tiene para utilizarlos en provecho de los objetivos estratégicos que defina y sus respectivos resultados.

Dentro de las organizaciones es necesario e indispensable realizar un proceso de diagnóstico debido a:

- el error de definir de inmediato las "soluciones", previo al diagnóstico de sus problemas y oportunidades.
- que se requiere atacar las "causas" de los problemas y oportunidades, y focalizar las acciones en los factores de mayor relevancia.
- que es necesario preparar acciones desde una perspectiva global, observando permanentemente "el entorno".

Es fundamental que en esta etapa se establezcan los problemas y oportunidades que son factibles de resolver; en caso contrario, es recomendable aplazarlos para los siguientes períodos de evaluación.

Los objetivos del módulo de **Diagnóstico** son:

1. Realizar una autoevaluación contestando el "Cuestionario de inicio del Modelo 5d" en el caso de que la organización esté iniciando el proceso de planificación estratégica con la metodología del Modelo 5d. De lo contrario, debe contestar el "Cuestionario final del Modelo 5d".
2. Iniciar la etapa de diagnóstico seleccionando las dimensiones y los análisis en los que se trabajará con el **Modelo 5d**. Además, se debe definir la importancia de cada una de las dimensiones dentro de la organización con el objetivo de enmarcar los alcances del modelo en el período de evaluación definido.
3. Analizar y evaluar la situación actual de la organización en relación con su Estructura Organizacional (org), su Propuesta de Valor (pva), su Misión (mi), su Visión (vi), sus Valores (va), su Mapa de Procesos (mpr) y su Modelo de Negocio (mne).
4. Detectar y evaluar las fortalezas/debilidades a través de un Análisis Interno (ain) de la organización y visualizar las oportunidades/amenazas a través de un Análisis Externo (aex) y de Stakeholders (ash) presentes en el entorno.

Capítulo 1

5. Analizar y evaluar el Nivel de Diferenciación (adi) del producto/servicio/concepto que se ofrece a través de las variables estratégicas definidas por la organización.
6. Detectar y evaluar la etapa del Ciclo de Vida Industrial (acv) en que se encuentra actualmente la organización.
7. Realizar una síntesis de los problemas y oportunidades (p&o) encontrados en cada uno de los análisis y por cada dimensión del **Modelo 5d**.
8. Entregar un informe completo de los resultados del diagnóstico y de los problemas y oportunidades (p&o) que se enfrentan por dimensiones y por análisis.
9. Finalizar la etapa de diagnóstico realizando una evaluación final de la situación actual de la organización.

De acuerdo al sistema de evaluación del **Modelo 5d**, el módulo de **Diagnóstico** permite:

1. Detectar los p&o a través de doce análisis y cinco dimensiones.
2. Asegurar la trazabilidad de los p&o a través del Código 5d.
3. Evaluar los p&o detectados en una escala de 1 a 5.
4. Entregar los resultados de la evaluación por análisis y por dimensión.
5. Contar con un ranking por análisis y por dimensión.
6. Medir la tendencia de los análisis y las dimensiones (+/-).
7. Contar con una evaluación global del nivel de consciencia de este módulo.
8. Comparar los resultados de los p&o del período actual vs. los períodos anteriores.

Además, los resultados del trabajo realizado en el módulo de **Desarrollo del Conocimiento**, así como el paralelo con otras organizaciones a nivel nacional e internacional y el levantamiento de las mejores prácticas de la industria, serán incluidos como información de apoyo para la etapa de diagnóstico.

Figura 1.4.1.1 Modelo 5d, módulo de Diagnóstico

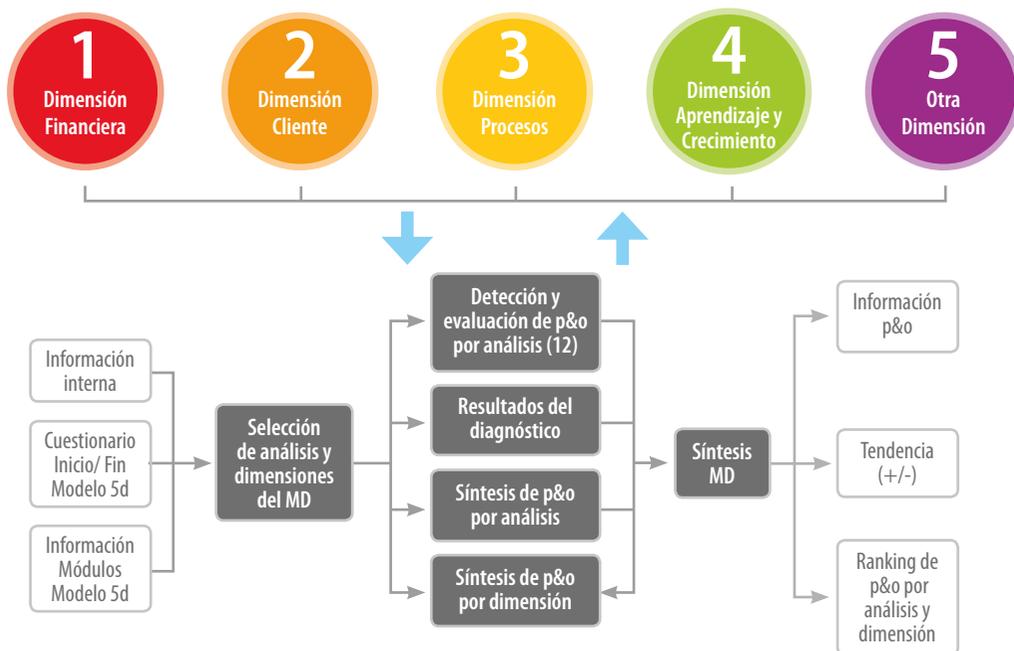
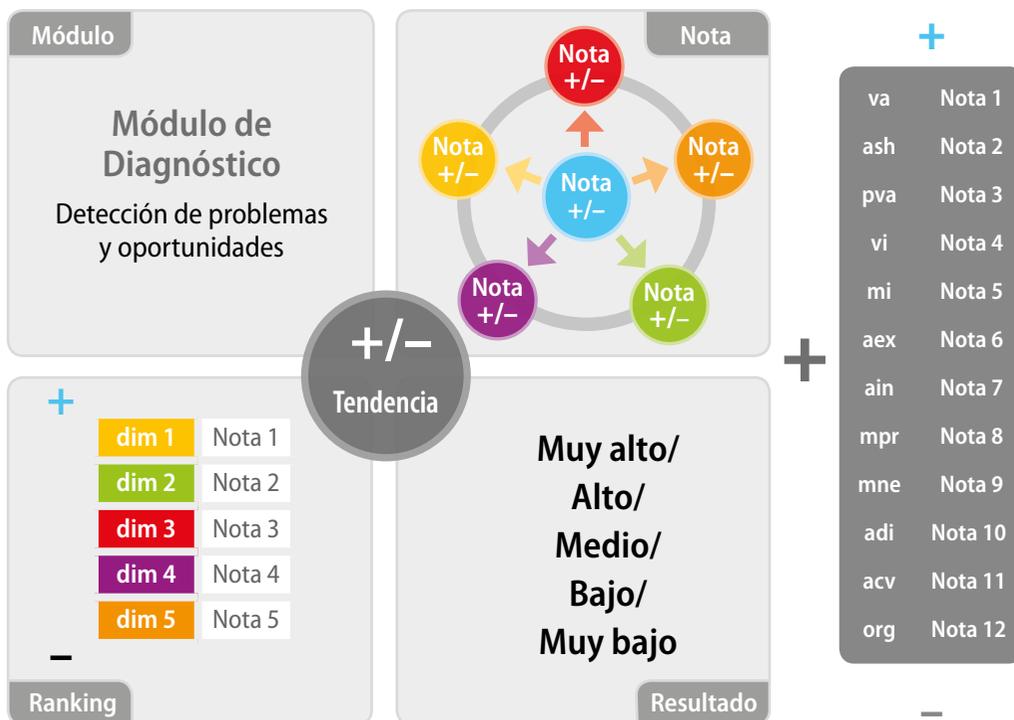


Figura 1.4.1.2 Sistema de evaluación del módulo de Diagnóstico



El detalle de la aplicación de este módulo se expone en el **Capítulo 2, Módulo de Diagnóstico**.

1.4.2 Módulo de Desarrollo Estratégico

En el módulo de **Desarrollo Estratégico** se expone una metodología para trabajar en el “Plan Estratégico” de la organización, focalizado en definir las soluciones a los problemas y oportunidades (p&o) detectados en cada uno de los doce análisis y cinco dimensiones del módulo de **Diagnóstico** y en fijar las metas y planes de acción asociados a cada uno de estos. Este módulo se aplica una vez obtenido el resultado de los módulos de **Diagnóstico**, de **Desarrollo Comercial** y de **Desarrollo del Conocimiento**.

El módulo se elaboró sobre la base de la utilización de diversos modelos, metodologías y normas conocidos y empleados a nivel nacional e internacional, como los siguientes: Modelos de Gestión de Excelencia, Normas de Calidad ISO, Método de Marco Lógico, Estrategia de Diferenciación, Alineamiento Estratégico, entre otros. Sus resultados están enfocados en encontrar las soluciones a los problemas y oportunidades (p&o) que se han detectado en el módulo de **Diagnóstico**.

La estrategia por desarrollar estará concentrada en dar lugar a la creación de mercados no explotados actualmente, con oportunidades de crecimiento rentable y sostenido en el tiempo, y en potenciar el mercado actual, dejando atrás la competencia y volviéndola irrelevante.

Los principios para desarrollar la estrategia en la que se basa el **Modelo 5d** proviene de la metodología de la “estrategia de diferenciación”, y son:

1. Crear nuevos espacios de consumo ampliando los límites de mercado actuales.
2. Concentrar las nuevas ideas en la globalidad, no en los números.
3. Centrarse en los no-clientes y potenciar los elementos comunes que todos ellos valoran, para atraerlos y convertirlos en clientes.
4. Validar la estrategia para asegurar su viabilidad comercial reduciendo su riesgo de implantación.

Toda estrategia debe basarse en un enfoque sistémico en el cual no solo es crucial acertar con cada uno de los elementos de la estrategia, sino armonizarlos dentro de un sistema integral y consciente, a fin de proporcionar agregación de valor.

El **Modelo 5d** se convierte en la base para implementar esta estrategia de forma exitosa focalizándose, fundamentalmente, en la gestión de excelencia, transformando la organización, aumentando su diferenciación y llevándola al menos a tres alternativas:

1. Convertirse en un negocio único en la industria y muy bien valorado por el mercado objetivo.
2. Crear nuevos negocios únicos en forma paralela.
3. Crear nuevos negocios únicos como complementarios a los actuales.
4. Otras alternativas.

Es fundamental que en esta etapa se definan los objetivos estratégicos y las metas asociadas para resolver los problemas y oportunidades detectados en la etapa de diagnóstico, en los rangos que sean posibles de alcanzar, y así poder demostrar mejora continua y resultados positivos en la siguiente etapa.

Los objetivos del módulo de **Desarrollo Estratégico** son:

1. Iniciar la etapa de desarrollo estratégico seleccionando los p&o factibles de solucionar con el ob-

jetivo de enmarcar los alcances de esta etapa en el período de evaluación definido.

2. Definir las soluciones (objetivos) para cada análisis realizado en la etapa de diagnóstico (org, pva, mi, vi, va, mne, mpr, ain, aex, ash, adi y acv), que consiste en cambiar los p&o por soluciones, es decir, transformar la situación negativa existente (o sin gestionar) en una situación positiva futura deseable, hacia la que se pretende llegar con el desarrollo estratégico de la organización. En otras palabras, se trata de pasar de una relación de causa-efecto en los problemas, a una relación medios-fines en los objetivos, es decir:
 - a. Definir las soluciones para los p&o detectados a través de los doce análisis del modelo, tanto a nivel interno como externo, y las metas asociadas.
 - b. Formular la Estrategia de Diferenciación de la organización, con la cual se definirán otras variables estratégicas y se realizará un nuevo análisis de diferenciación frente a sus competidores.
 - c. Mejorar el Modelo de Negocio (mne) y su Propuesta de Valor (pva), además del Mapa de Procesos (mpr), la Misión (mi), la Visión (vi), los Valores (va) y la Estructura Organizacional (org) de la empresa.
 - d. Formular la "Estrategia Global" de la organización, con la cual se definirán los componentes estratégicos de corto, mediano y largo plazo. Cada componente estratégico estará conformado por objetivos estratégicos y por sus respectivos indicadores, metas y planes de acción que permitirán implementar dichos objetivos.
3. Evaluar las metas asociadas a cada objetivo estratégico por análisis y por dimensión y asignarles notas de 1 a 5 a los posibles rangos que podría determinar la organización.
4. Elaborar una síntesis de la estrategia por cada dimensión y por análisis.
5. Evaluar el nivel de consistencia de la Nueva Estrategia vs. el Resultado del Diagnóstico (síntesis por dimensiones y por análisis).
6. Finalizar la etapa de desarrollo estratégico entregando un completo informe acerca de la nueva estrategia de la organización por dimensiones y por análisis.

De acuerdo al sistema de evaluación del **Modelo 5d**, el módulo de **Desarrollo Estratégico** permite:

1. Definir las soluciones (objetivos estratégicos) de los p&o detectados a través de los doce análisis y las cinco dimensiones del módulo de **Diagnóstico**.
2. Asegurar la trazabilidad de los objetivos estratégicos de los p&o a través del código 5d.
3. Evaluar las metas de los objetivos de los p&o detectados por rangos, cinco en total, y asignarles notas en una escala de evaluación de 1 a 5 a cada uno.
4. Entregar los resultados de la evaluación de las metas por alcanzar por análisis y por dimensión.
5. Contar con un ranking de las metas por alcanzar por análisis y por dimensión.
6. Medir la tendencia de las metas por alcanzar por análisis y por dimensión (+/-).
7. Contar con una evaluación global del nivel de consciencia de las metas por alcanzar en este módulo.
8. Comparar los resultados de las metas del período actual vs. los períodos anteriores.

Además, la información que provenga de los módulos de **Desarrollo Estratégico**, de **Desarrollo Comercial** y del **Medidor de Resultados del Modelo 5d - M5d** de períodos anteriores debe ser considerada en el módulo de **Desarrollo Estratégico**. Igualmente, los resultados de la estrategia comercial obtenidos desde el módulo de **Desarrollo Comercial** deben ser incorporados como objetivos en este módulo.

Figura 1.4.2.1 Modelo 5d, módulo de Desarrollo Estratégico

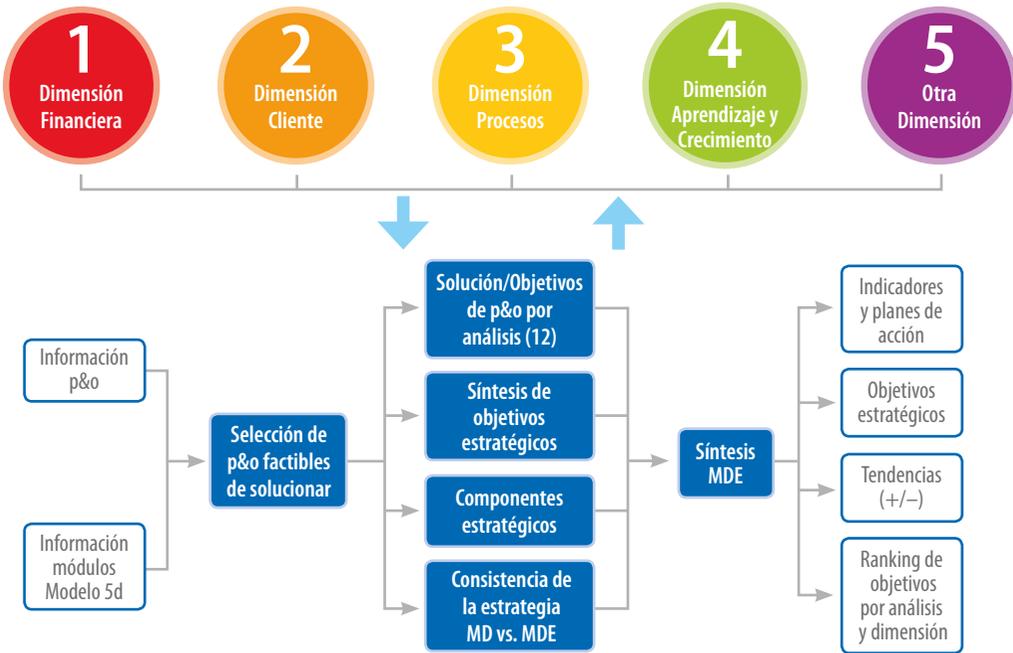
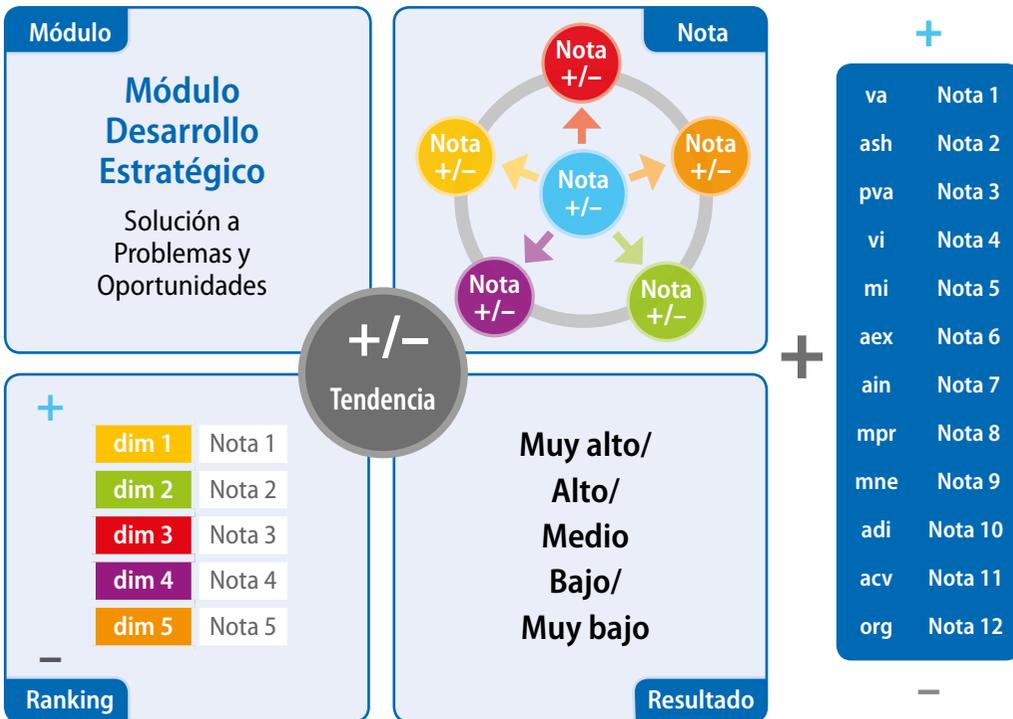


Figura 1.4.2.2 Sistema de evaluación del módulo de Desarrollo Estratégico



El detalle de la aplicación de este módulo se expone en el **Capítulo 3, Módulo de Desarrollo Estratégico**.

1.4.3 Módulo de Desarrollo Comercial

En el módulo de **Desarrollo Comercial** se entrega una metodología para trabajar en el mercado objetivo, en el plan comercial de la organización y en el mejoramiento de su modelo de negocio. Este módulo se lleva a cabo una vez obtenido el resultado del módulo de **Diagnóstico** y de **Desarrollo del Conocimiento**.

El módulo fue elaborado sobre la base de la utilización de diversos modelos, metodologías y normas conocidos y empleados a nivel nacional e internacional como los siguientes: Método CANVAS, Modelos de Gestión de Excelencia, Análisis de Mercado, Modelo Delta, Pirámide de Marca y Posicionamiento, Estrategia de las 4P, entre otros. Sus resultados están enfocados en encontrar todas las soluciones a los problemas y oportunidades (p&o) de tipo comercial que la organización ha detectado en el módulo de **Diagnóstico**.

En este módulo se analiza principalmente el mercado objetivo, la oferta de productos/servicios/conceptos, el plan de medios para llegar al cliente (plan medio y no media) y las potenciales alianzas estratégicas para luego diseñar un plan comercial mejorado.

Los objetivos del módulo de **Desarrollo Comercial** son:

1. Seleccionar la estrategia más apropiada para la organización, de acuerdo a la metodología del Modelo Delta, y posicionarse entre las opciones de mejor producto/servicio/concepto, solución total del cliente y solución del sistema Lock-In.

2. Realizar un Análisis del Mercado Objetivo (amo) a través de una estimación del tamaño de mercado (TAM) actual por segmentos y de la evolución de las ventas por segmentos.

3. Realizar la Segmentación del Mercado Objetivo definido, para luego efectuar un Targeting (s&t):

La segmentación de mercado consistirá en dividir el mercado total del bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos con el objetivo de conocer realmente a los consumidores y sus necesidades específicas. El targeting consistirá en identificar al target o grupo/os objetivo/os al que se dirigirán los productos/servicios/conceptos de la organización.

4. Realizar un Análisis del Consumidor (aco):

El análisis del consumidor consiste en el estudio de las necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra y demás características de los consumidores que conforman el mercado objetivo. La importancia del análisis del consumidor radica en que al conocer sus características, se pueden tomar decisiones o diseñar estrategias que permitan atenderlo de la mejor manera posible o que le aporten mejores resultados; por ejemplo, se pueden diseñar el producto/servicio/concepto que satisfaga sus necesidades o elegir el canal de venta que le sea más accesible.

5. Elaborar la Pirámide de Marca (pma):

La pirámide de marca es una metodología para obtener la esencia de una marca a través de la definición de todos sus elementos, yendo de lo más explícito a lo más implícito: atributos del producto/servicio/concepto, beneficios funcionales, recompensa emocional, valores del usuario, personalidad de marca y esencia de marca.

6. Realizar la Construcción del Posicionamiento (cpo):

Hechos los análisis anteriores, se debe trabajar en la Construcción del Posicionamiento (cpo), que es el conjunto de todas las percepciones que existen en la mente de un consumidor respecto de una marca. Estas percepciones son relacionadas con una serie de atributos importantes que marcaron una diferencia entre esa marca y las demás de la competencia. La construcción del posicionamiento

se realizará analizando lo siguiente:

- a. Audiencia objetivo: ¿A quién nos dirigimos?
- b. Puntos de paridad con la competencia: ¿En qué categoría competimos? En esta categoría, ¿qué atributos son esenciales para poder competir?
- c. Puntos diferenciadores de la competencia: ¿Qué nos diferencia de los competidores?
- d. Soporte de atributos diferenciadores: ¿En qué se sustentan nuestros puntos de diferenciación?

A partir de lo contestado anteriormente, se formulará la frase del posicionamiento:

"Producto/servicio/concepto X" para que el "consumidor Y" obtenga el "beneficio Z".

7. Elaborar la Estrategia Comercial (esc) de la organización:

La información obtenida en el posicionamiento es clave para realizar la estrategia comercial, la cual incluye lo siguiente:

a. Estrategia de Producto/Servicio/Concepto (epsc):

La estrategia de producto/servicio/concepto consistirá en realizar una "Encuesta al Mercado Objetivo" para la validación de variables estratégicas basadas en la valoración de estas por parte de los clientes actuales y potenciales. La encuesta, en la que serán enlistados posibles atributos valorados en la categoría que la organización compite, se puede aplicar automáticamente a la muestra seleccionada. Los participantes de la encuesta deberán señalar con una nota de 1 a 5 la importancia que le dan a ese atributo a la hora de comprar o contratar.

b. Estrategia de Precio-Costo (epr):

La estrategia de precio-costo consistirá en definir el costo fijo y el costo variable de los productos/servicios/conceptos y el margen (%) que se espera obtener por la venta de ellos. Luego, se realizará una comparación de los precios de los productos/servicios/conceptos de la organización vs. los de su competencia y se estimará la disposición a pagar del cliente por dichos productos/servicios/conceptos. De acuerdo al posicionamiento, se evaluará cómo debería ser el precio de estos: más alto que el del competidor, más bajo que el del competidor o igual al del competidor. Finalmente, la organización definirá el precio según las siguientes condiciones: cubrir los costos, alcanzar el margen definido, capturar disposición a pagar del cliente y la consistencia con la posición frente a competidores.

c. Estrategia de Distribución (edi):

La estrategia de distribución consistirá en analizar los actuales y potenciales canales utilizados para la distribución del producto/servicio/concepto de acuerdo a lo siguiente:

- a. Analizar calce de canal con características del producto/servicio/concepto.
- b. Analizar calce de canal con características del consumidor.
- c. Analizar calce de canal con características de la empresa.
- d. Seleccionar el distribuidor según las evaluaciones anteriores.

d. Estrategia de Comunicación (eco):

La estrategia de comunicación consistirá en definir los objetivos por alcanzar con esta estrate-

gia, es decir: informar al consumidor, convencer al consumidor, crear recordación de producto o marca, crear la necesidad de la categoría, crear conciencia de marca, cambiar actitud hacia la marca o crear intención de compra. Definido el objetivo de esta estrategia, se determinarán los planes para llegar al cliente, es decir: plan media, no media y otras estrategias alternativas. El plan media está conformado por televisión, radio, diarios, revistas, vía pública, otros, y el plan no media está conformado por marketing directo, marketing digital, promociones de venta, relaciones públicas, activaciones en el punto de venta, entre otros.

e. Alianzas Estratégicas (aes):

Esta estrategia consistirá en analizar todas las actuales o potenciales asociaciones, convenios o acuerdos establecidos o que sean factibles de realizar entre la organización y sus stakeholders con el fin de lograr una ventaja o beneficio que de manera individual no podrían conseguir. Algunos de los objetivos por definir para las posibles alianzas serán: incrementar la producción, reducir costos, mejorar la promoción, conseguir más clientes, aumentar la rentabilidad, aportar al entorno, entre otros.

8. Elaborar una síntesis de la estrategia comercial por cada dimensión y por análisis.
9. Finalizar este módulo diseñando un "Plan Comercial" mejorado, el cual se debe entregar como un completo informe de esta fase.

De acuerdo al sistema de evaluación del **Modelo 5d**, el módulo de **Desarrollo Comercial** permite:

1. Definir las soluciones (objetivos) de los p&o de tipo comercial.
2. Asegurar la trazabilidad de los objetivos de los p&o comerciales a través del código 5d.
3. Evaluar las metas de los objetivos de los p&o comerciales por análisis y por dimensión y asignarles notas en una escala de 1 a 5 a los posibles rangos de metas por alcanzar por cada objetivo.
4. Entregar los resultados de la evaluación de las metas por análisis y por dimensión.
5. Contar con un ranking de metas por análisis y por dimensión.
6. Medir la tendencia de las metas por análisis y por dimensión (+/-).
7. Contar con una evaluación global del nivel de conciencia de las metas de este módulo.
8. Comparar las metas de los p&o del período actual vs. los anteriores.

La información que provenga del módulo de **Desarrollo Estratégico** y del módulo **Medidor de Resultados del Modelo 5d (M5d)** de períodos anteriores debe ser considerada en el módulo de **Desarrollo Comercial**.

Los resultados del trabajo realizado en el módulo de **Desarrollo del Conocimiento**, así como el paralelo con otras organizaciones a nivel nacional e internacional, y el levantamiento de buenas prácticas serán incluidos como información de apoyo para la etapa de desarrollo comercial.

Los resultados de la Estrategia Comercial obtenidos desde este módulo deben ser incorporados como objetivos en el módulo de **Desarrollo Estratégico**.

Figura 1.4.3.1 Modelo 5d, módulo de Desarrollo Comercial

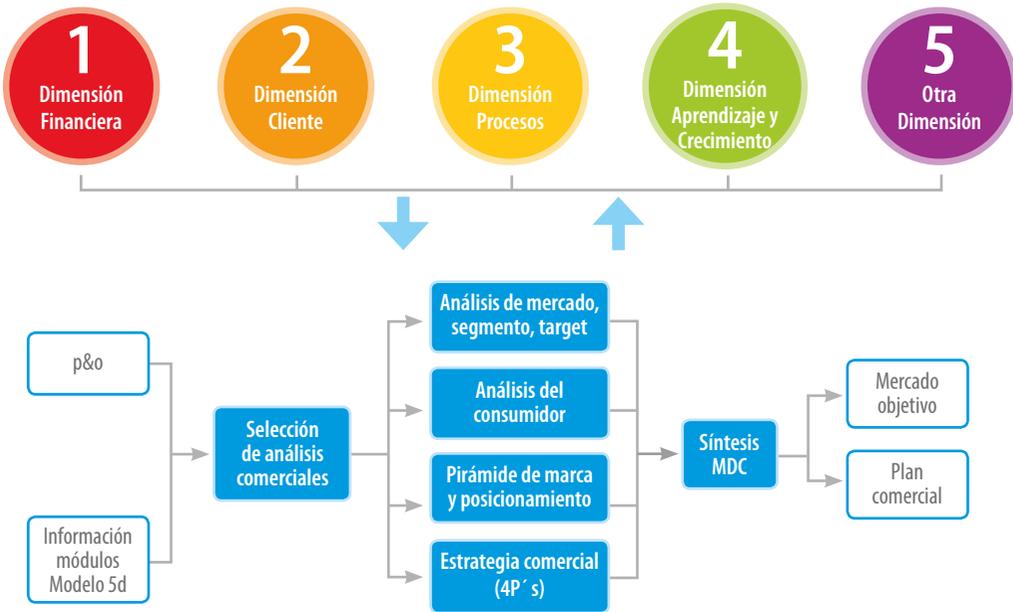
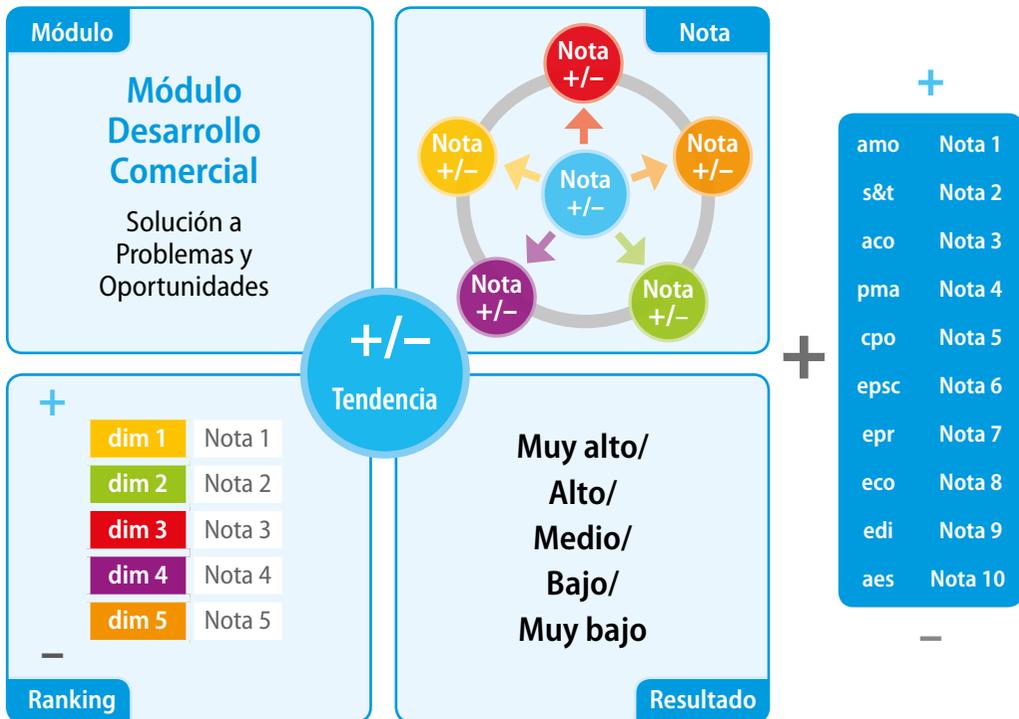


Figura 1.4.3.2 Sistema de evaluación del módulo de Desarrollo Comercial



El detalle de la aplicación de este módulo se expone en el Capítulo 4, Módulo de Desarrollo Comercial.

1.4.4 Módulo Medidor de Resultados del Modelo 5d - M5d

En el módulo **Medidor de Resultados del Modelo 5d - M5d** se expone una metodología para el seguimiento y control de las soluciones (objetivos) a los problemas y oportunidades de los doce análisis y las cinco dimensiones definidas en el módulo de **Desarrollo Estratégico** de acuerdo a la realidad de la organización. Este módulo, que se realiza una vez obtenido el resultado del módulo de **Desarrollo Estratégico**, medirá y entregará los resultados de los indicadores por cada objetivo estratégico, los cuales serán comparados con las metas definidas en los módulos de **Desarrollo Estratégico** y de **Desarrollo Comercial**.

El módulo se elaboró con la utilización de diversos modelos, metodologías y normas conocidos y empleados a nivel nacional e internacional, como los siguientes: Modelos de Gestión de Excelencia, Normas de Calidad ISO, Método de Marco Lógico, Estrategia de Diferenciación, Alineamiento Estratégico, Cuadro de Mando Integral (BSC), entre otros. Sus resultados están enfocados en medir todos los objetivos estratégicos (soluciones) definidos en el desarrollo estratégico y comercial y en entregar los resultados a la organización por análisis y por dimensión.

Es fundamental que en esta etapa se obtengan los resultados de los indicadores asociados a los objetivos estratégicos para compararlos con las metas por alcanzar, de acuerdo al rango elegido por la organización, y así poder demostrar mejora continua, tendencias positivas y estado de cumplimiento.

Los objetivos del módulo **Medidor de Resultados del Modelo 5d – M5d** son:

1. Obtener y presentar los resultados de los indicadores de los objetivos estratégicos vs. las metas definidas para el período de evaluación en curso.
2. Realizar un análisis de soluciones a problemas y oportunidades (p&o), consistente en medir el porcentaje (%) de soluciones concretas obtenidas para los problemas y oportunidades del período definido, medido por los doce análisis y por las cinco dimensiones del **Modelo 5d**, y en general para la organización.
3. Efectuar un análisis del nivel de diferenciación (adi), consistente en medir el nivel de diferenciación desde el punto de vista de la percepción y de la valoración del cliente, de las variables estratégicas que la organización definió para el período de evaluación actual, medido por las cinco dimensiones del **Modelo 5d**, y en general para la organización.
4. Realizar un análisis de tendencia, estado, cumplimiento y mejora continua (TECMC), consistente en evaluar el avance de la organización por análisis y por dimensión de acuerdo a lo siguientes criterios:
 1. **Tendencia:**
 - a. Variación positiva sobre el mes anterior (**Azul**)
 - b. Variación constante sobre el mes anterior (**Celeste**)
 - c. Variación negativa sobre el mes anterior (**Gris**)
 2. **Estado:**
 - a. Valor a la fecha supera su meta (**Azul**)
 - b. Valor a la fecha iguala su meta (**Celeste**)
 - c. Valor a la fecha es inferior a su meta (**Gris**)

3. Cumplimiento:

- a. Cumple con la meta exigida (Azul)
- b. No cumple con la meta exigida (Gris)

4. Mejora Continua:

- a. Mantiene una tendencia positiva desde al menos tres períodos anteriores (Azul)
- b. Mantiene una tendencia negativa desde al menos tres períodos anteriores (Gris)

Además, los resultados del período actual serán comparados con los resultados de los períodos anteriores de evaluación según las metas establecidas.

Figura 1.4.4.1 Modelo 5d, análisis del M5d

T		E		C		MC			
Tendencia		Estadado		Cumplimiento		Mejora Continua		Solución a problemas y oportunidades	
								Nivel de diferenciación	
(T)	(E)	(C)	(MC)	Si	No	Alto	Bajo		
(T)	(E)								
(T)	(E)	(C)	(MC)	%	%	%	%		

De acuerdo al sistema de evaluación del **Modelo 5d**, el módulo **M5d** permite:

1. Medir los resultados de las soluciones (objetivos) a los p&o detectados.
2. Trazar los resultados de los objetivos de los p&o a través del código 5d.
3. Evaluar los resultados de los objetivos de los p&o con una escala de 1 a 5.
4. Medir los resultados de los objetivos vs. las metas por análisis y por dimensión.
5. Medir las tendencias de resultados de los objetivos por análisis y por dimensión (+/-).
6. Comparar los resultados de las soluciones de los p&o vs. las metas del período actual y en los períodos anteriores.
7. Contar con un ranking de los resultados de los objetivos vs. las metas por análisis y por dimensión.
8. Contar con una evaluación global del nivel de consciencia de los resultados de los objetivos de este módulo.

Figura 1.4.4.2 Modelo 5d, Módulo M5d

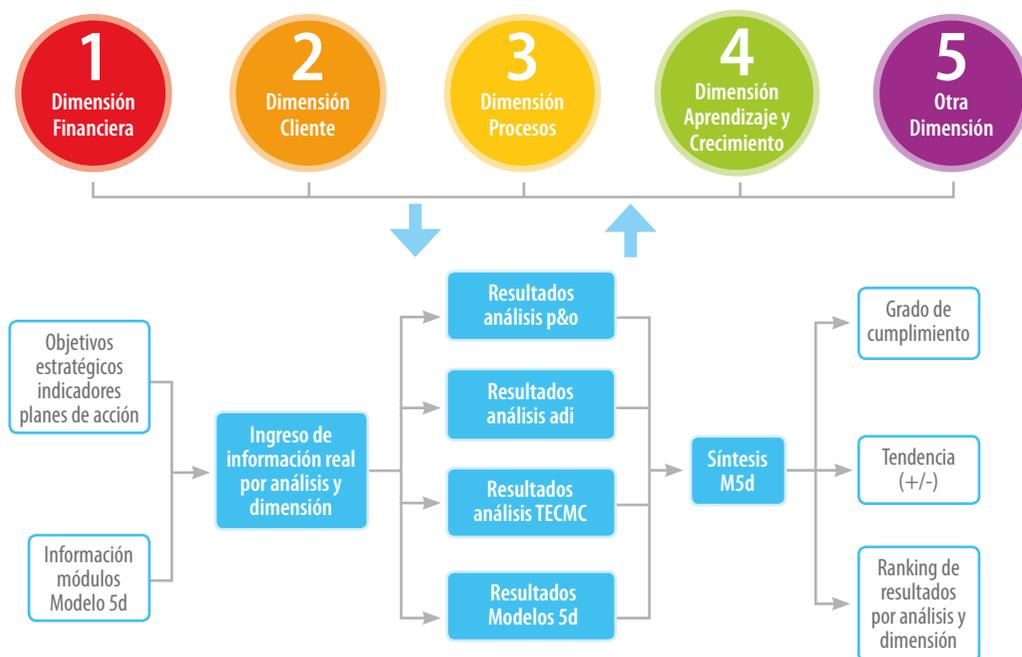
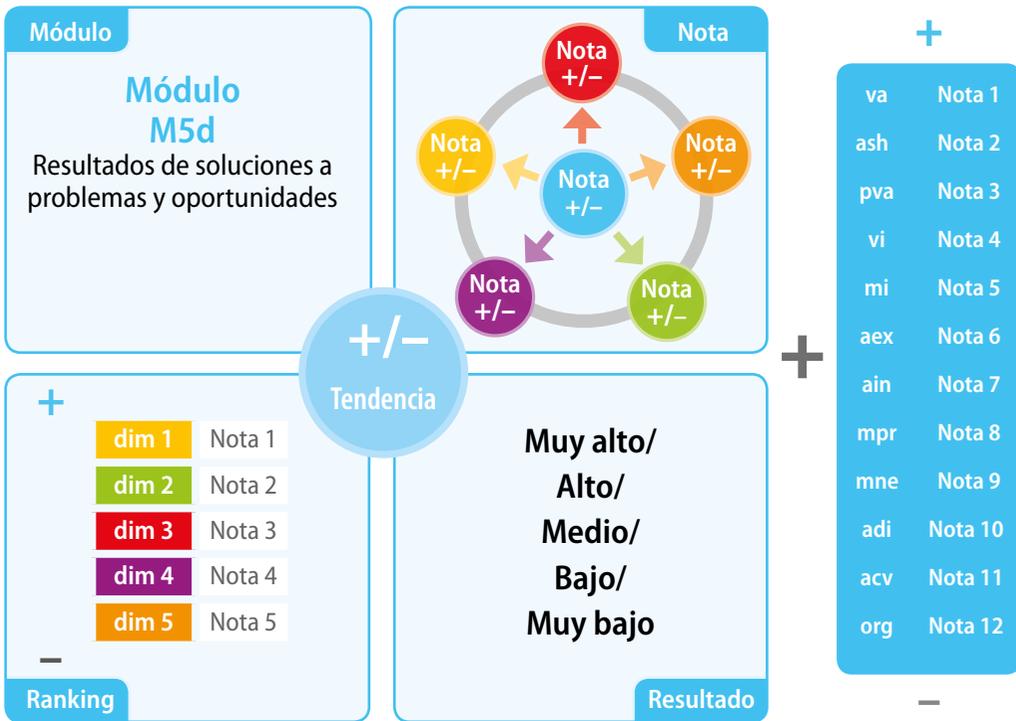


Figura 1.4.4.3 Sistema de evaluación del módulo M5d



El detalle de la aplicación de este módulo se expone en el **Capítulo 5, Módulo Medidor de Resultados del Modelo 5d – M5d**.

1.4.5 Módulo de Desarrollo del Conocimiento

En el módulo de **Desarrollo del Conocimiento** se expone una metodología para realizar un paralelo con otras organizaciones similares en las que se esté aplicando el **Modelo 5d**, de manera de poder contar con puntos de comparación, establecer las mejores prácticas de la industria y hacer más fácil el uso del modelo.

Este paralelo se realizará estudiando la información, proveniente de otras organizaciones, relativa a diversos estudios o análisis de “casos de éxito”, en los que se contemplan diagnósticos, planificación estratégica y comercial y resultados del M5d. La información obtenida se presentará por períodos, por módulos, por análisis y en las cinco dimensiones que contempla este modelo.

El Desarrollo del Conocimiento es un proceso sistemático y dinámico de comparación de problemas y oportunidades de los productos/servicios/conceptos, de procesos o procedimientos de trabajo y de estrategias de las organizaciones que se reconocen como representantes de las mejores prácticas y cuyo propósito es el mejoramiento continuo y la gestión de excelencia.

Es fundamental en esta etapa demostrar que se ha avanzado respecto de otros representantes de la industria en que se participa, y en algún momento igualarlos o tal vez superarlos para convertirse finalmente en un referente que sea reconocido por todos los actores.

Los objetivos del módulo de **Desarrollo del Conocimiento** son:

1. Encontrar y comprender las mejores prácticas que ayudarán a alcanzar nuevos estándares de desempeño.
2. Otorgar poder a los empleados para que avancen hacia el cambio positivo en las prácticas de trabajo existentes.
3. Basar las metas de la organización en una orientación externa, siempre mirando el entorno.
4. Concentrarse en mejorar la competitividad de la organización y en la diferenciación continua.
5. Proporcionar una mayor percepción de las oportunidades de mejoramiento potencial.

La información contenida en el módulo de **Desarrollo del Conocimiento** es muy útil al momento de utilizar los otros módulos del **Modelo 5d** debido a que aporta comparaciones entre organizaciones similares y buenas prácticas en los temas analizados en los cinco módulos del **Modelo 5d**:

1. Módulo Desarrollo del Conocimiento
2. Módulo Diagnóstico
3. Módulo Desarrollo Estratégico
4. Módulo Desarrollo Comercial
5. Módulo Medidor de Resultados del Modelo 5d – M5d

Cabe señalar que el módulo de **Desarrollo del Conocimiento** se elaboró sobre la base de toda la información disponible respecto de otras organizaciones (competidores y no competidores). Además, se debe investigar cada uno de los temas de los módulos en los que se aplicará el módulo **Desarrollo del Conocimiento** en la medida que la información esté disponible (ya sea en sitios web, encuestas sobre estrategia empresarial, consultas directas, entre otros medios).

Las mejores prácticas serán estudiadas a partir de los análisis de cada uno de los módulos del **Modelo 5d**, y con la misma metodología aplicada para cada uno de estos, siempre y cuando se cuente con información abierta y compartida.

De acuerdo al sistema de evaluación del **Modelo 5d**, el módulo de **Desarrollo del Conocimiento** permite:

1. Comparar los p&o y las soluciones (objetivos) o mejores prácticas con organizaciones similares.
2. Trazar las comparaciones a través del código 5d.
3. Evaluar los resultados de las comparaciones con una escala de 1 a 5.
4. Medir los resultados de las comparaciones por análisis y por dimensión.
5. Medir las tendencias de las comparaciones por análisis y por dimensión (+/-).
6. Comparar los resultados de las comparaciones del período actual vs. los períodos anteriores.
7. Contar con un ranking de comparaciones por análisis y por dimensión.
8. Contar con una evaluación global del nivel de conciencia de las mejores prácticas de este módulo.

Figura 1.4.5.1 Modelo 5d, módulo de Desarrollo del Conocimiento

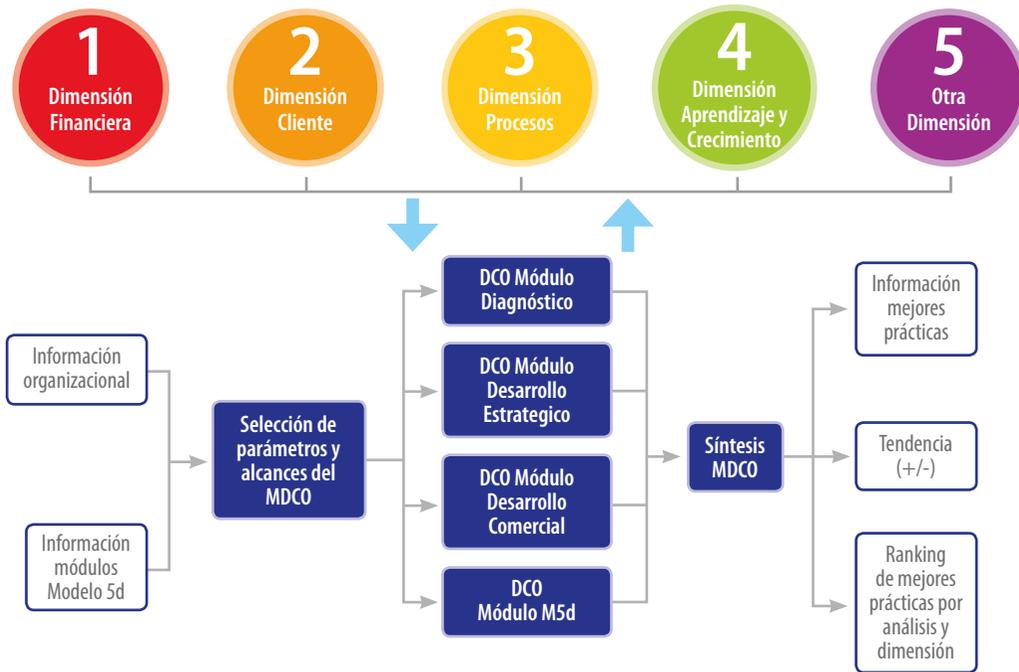
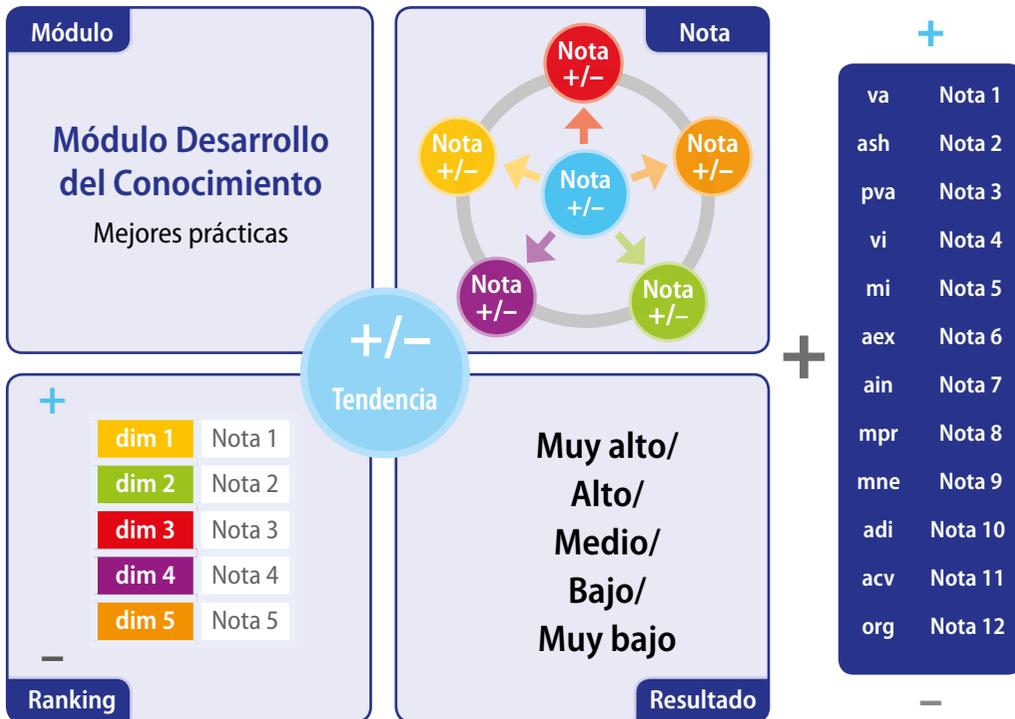


Figura 1.4.5.2 Sistema de evaluación del módulo de Desarrollo del Conocimiento



El detalle de la aplicación de este módulo se expone en el **Capítulo 6, Módulo de Desarrollo del Conocimiento**.

1.5 Dimensiones del Modelo 5d

Con el objetivo de potenciar la organización en los ámbitos financiero, de clientes, de procesos, de aprendizaje y crecimiento, y en otros ámbitos relevantes para ella, cada una de las dimensiones del **Modelo 5d** serán analizadas en forma sistemática, lógica y dinámica pasando por todas las etapas definidas por este modelo, es decir, desde el módulo de **Desarrollo del Conocimiento**, de **Diagnóstico**, de **Desarrollo Estratégico**, de **Desarrollo Comercial**, hasta llegar al módulo **Medidor de Resultados del Modelo 5d - M5d**.

El **Modelo 5d** presenta la situación actual de la organización y el avance de sus objetivos estratégicos en sus cinco módulos, sus doce análisis y sus cinco dimensiones, alineando la información obtenida en el diagnóstico con la estrategia por desarrollar e implementar.

A continuación, se presenta una descripción de cada una de las dimensiones que componen el **Modelo 5d**.

1.5.1 Dimensión Financiera (FI)

¿Cómo podemos maximizar el valor de la organización manteniendo en equilibrio la importancia de las otras dimensiones presentes en la organización?

La dimensión **Financiera** tiene como orientación principal maximizar el valor de la organización, es decir, se trata de medir la creación de valor en la organización incorporando la visión de los propios accionistas y de los integrantes de la organización en general. Las vías de acción o elementos básicos que en esta dimensión están muy presentes son el aumento de ingresos y de clientes (cartera), la optimización de costos y mejora de la productividad y el uso de activos y nuevas Inversiones (reducciones de circulante, uso de activos ociosos, etc.).

Para mantener el equilibrio la organización debe ser consciente de que la dimensión **Financiera** siempre debe estar alineada con las otras dimensiones incorporadas por el **Modelo 5d**, es decir, con la dimensión de **Clientes**, la dimensión **Procesos**, la dimensión **Aprendizaje y Crecimiento** y con **Otras** dimensiones por incorporar.

Además, la dimensión **Financiera** siempre debe ser revisada desde el interior de la organización y desde el entorno que la rodea. Algunos de los temas clave por desarrollar en esta dimensión son:

- Crecimiento y diversificación de ingresos.
- Crecimiento y financiamiento.
- Gestión del gasto y mejora en la productividad.
- Utilización de activos y estrategia de inversión.
- Liquidez de la empresa.
- Endeudamiento de la empresa.
- Gestión y eficiencia de la organización.
- Rentabilidad de la empresa.
- Condiciones legales, impositivas y de regulación de la empresa y del sector.
- Otros temas que considere la organización.

1.5.2 Dimensión Clientes (CL)

¿Cómo podemos ser reconocidos por el mercado objetivo manteniendo en equilibrio la importancia de las otras dimensiones presentes en la organización?

En la dimensión de **Clientes** se considera que la clave para el desarrollo estratégico está en la identificación de la propuesta de valor que las organizaciones proyectarán sobre sus segmentos de mercado objetivo, por lo tanto, lo más importante es llevar a cabo una propuesta de valor para el cliente, siempre a través de la innovación y de la diferenciación. La propuesta de valor para el cliente será la suma de los distintos elementos, como atributos del producto/servicio/concepto, relación con el cliente, imagen de marca, entre otros.

Para mantener el equilibrio la organización debe ser consciente de que la dimensión de **Clientes** siempre debe estar alineada con las otras dimensiones incorporadas por el **Modelo 5d**, es decir, con la dimensión **Financiera**, la dimensión **Procesos**, la dimensión **Aprendizaje y Crecimiento** y con **Otras** dimensiones por incorporar.

Además, la dimensión **Clientes** siempre debe ser revisada desde el interior de la organización y desde el entorno que la rodea. Algunos de los temas clave por desarrollar en esta dimensión son:

- Conocimiento del cliente y del mercado.
- Gestión de la relación con clientes.
- Gestión de quejas, reclamos y sugerencias.
- Medición y análisis de la satisfacción de clientes.
- Otros temas que considere la organización.

1.5.3 Dimensión Procesos (PR)

¿Cómo podemos gestionar nuestros procesos para optimizar nuestra cadena de valor manteniendo en equilibrio la importancia de las otras dimensiones presentes en la organización?

La dimensión **Procesos** está estrechamente relacionada con la “cadena de valor” de la organización, por cuanto se deben identificar tanto los procesos estratégicos, como los procesos críticos o principales y los procesos de apoyo para el logro de los objetivos planteados en esta dimensión. La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan.

Para mantener el equilibrio la organización debe ser consciente de que la dimensión **Procesos** siempre debe estar alineada con las otras dimensiones incorporadas por el **Modelo 5d**, es decir, con la dimensión **Financiera**, la dimensión de **Clientes**, la dimensión **Aprendizaje y Crecimiento** y **Otras** dimensiones por incorporar.

Además, la dimensión **Procesos** siempre debe ser revisada desde el interior de la organización y desde el entorno que la rodea. Algunos de los temas clave por desarrollar en esta dimensión son:

- Gestión de procesos gerenciales.
- Diseño y gestión de los procesos principales.
- Gestión de procesos de apoyo.
- Gestión de proveedores y asociados.
- Gestión de procesos de aseguramiento de la calidad.
- Otros temas que considere la organización.
- Gestión de procesos de aseguramiento de la calidad.
- Otros temas que considere la organización.

1.5.4 Dimensión Aprendizaje y Crecimiento (A&C)

¿Cómo podemos gestionar nuestro conocimiento para agregar valor manteniendo en equilibrio la importancia de las otras dimensiones presentes en la organización?

La dimensión **Aprendizaje y Crecimiento** consolida las raíces y los cimientos organizacionales de la empresa. La cultura organizacional es una de las grandes barreras de la empresa actual, la que debe ser tratada con sumo cuidado, pues se trata de la llave a partir de la cual podemos instaurar cambios en la organización a través de la innovación en valor. También, aspectos como la tecnología, las alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa, etc., son puntos de alto grado de interés que se deben tener en consideración en esta dimensión.

Para mantener el equilibrio la organización debe ser consciente de que la dimensión **Aprendizaje y Crecimiento** siempre debe estar alineada con las otras dimensiones incorporadas por el **Modelo 5d**, es decir, con la dimensión **Financiera**, la dimensión **Clientes**, la dimensión **Procesos** y con **Otras** dimensiones por incorporar.

Además, la dimensión **Aprendizaje y Crecimiento** siempre debe ser revisada desde el interior de la organización y desde el entorno que la rodea. Algunos de los temas clave por desarrollar en esta dimensión son:

- Liderazgo de la alta dirección.
- Liderazgo para el alto desempeño.
- Gestión del personal.
- Participación y motivación del personal.
- Capacitación y desarrollo.
- Calidad de vida y satisfacción.
- Seguridad y prevención de riesgos.
- Medición del desempeño organizacional.
- Análisis y mejora del desempeño organizacional.
- Gestión de la información.
- Gestión del conocimiento.
- Alianzas estratégicas.
- Otros temas que considere la organización.

1.5.5 Otra Dimensión (OD)

¿Cómo podemos desarrollar otros ámbitos relevantes para nuestra organización manteniendo en equilibrio la importancia de las otras dimensiones presentes en la organización?

El **Modelo 5d** incorpora una quinta dimensión debido a que la empresa podría querer destacar en forma independiente un aspecto o ámbito relevante de la organización que debe ser tratado en forma exclusiva.

Para mantener el equilibrio la organización debe ser consciente de que la quinta dimensión siempre debe estar alineada con las otras dimensiones incorporadas por el **Modelo 5d**, es decir, con la dimensión **Financiera**, la dimensión **Clientes**, la dimensión **Procesos** y con la dimensión **Aprendizaje y Crecimiento**.

La **Otra** dimensión debe ser revisada desde el interior de la organización y desde el entorno que la rodea. Por ejemplo, pueden incorporarse a esta dimensión temas transversales a la organización y a su entorno, como el caso de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la Gestión de la Innovación o los Proyectos relevantes para la organización, entre otros temas que considere.

1.6 Desarrollo de un caso práctico del Modelo 5d

A través de todo este libro se irá desarrollando un Caso Práctico de aplicación del **Modelo 5d**. En este capítulo se supondrá que este modelo fue aplicado a una organización emergente llamada “5d”, perteneciente al rubro de la consultoría, y que ha desarrollado específicamente el concepto de “conciencia empresarial”. De esta organización se cuenta con los resultados generales de los cinco módulos, doce análisis y cinco dimensiones, de acuerdo al sistema de evaluación del modelo, con los cuales se pueden realizar algunas comparaciones y extraer conclusiones importantes. En los capítulos siguientes se desarrollará este caso y podremos conocer, en general, el porqué de los resultados obtenidos por módulo, por análisis y por dimensión.

Los resultados generales de este caso práctico son los siguientes:

Figura 1.6.1 Resultados generales por módulo y por análisis

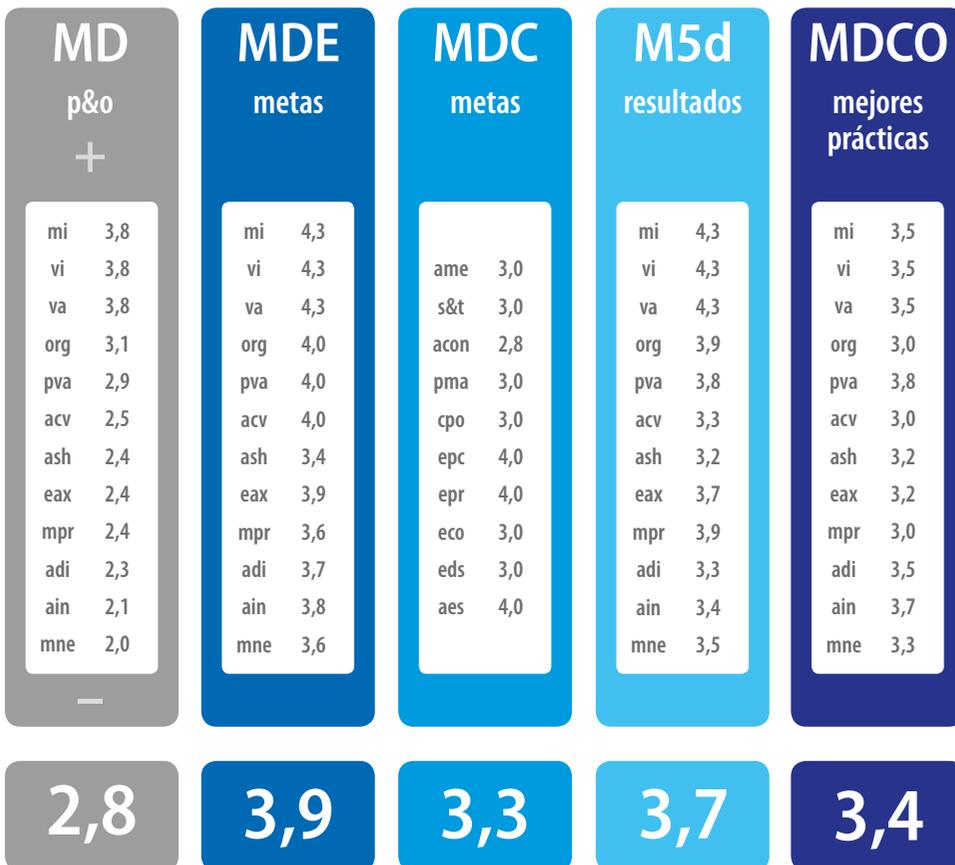


Figura 1.6.2 Resultados generales por módulo y por componentes

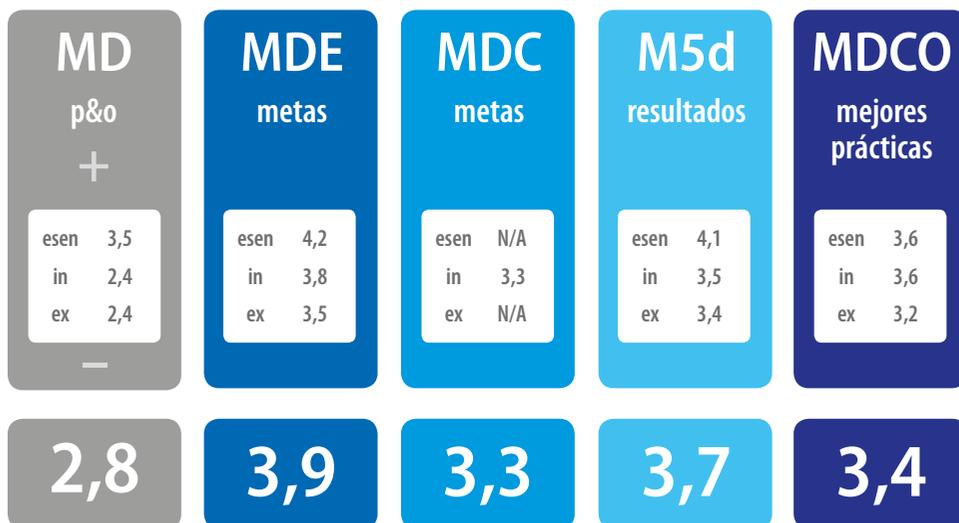


Figura 1.6.3 Resultados generales por módulo y por dimensión



Al observar los resultados obtenidos de acuerdo a estos reportes, es posible concluir, en términos generales, lo siguiente:

- 1. Módulo de Diagnóstico:** Se han obtenido las notas promedios de todos los problemas y oportunidades (p&o) detectados en la etapa de diagnóstico para cada uno de los doce análisis base en estudio y en general para este módulo, cuyo resultado está bajo la nota media, es decir, un **2,8**. Realizando un ranking de estos resultados, se obtiene que los análisis mejor ranqueados son la Misión (mi), Visión (vi) y Valores (va), con nota **3,8**, y los peor ranqueados son el Análisis Interno (ain) y el Modelo de Negocio (mne) con nota **2,1** y **2,0**, respectivamente. Respecto de los otros análisis, la mayoría tienen una nota bajo la nota 3 y sobre la nota 2 (67 % de los análisis). De estos resultados podemos concluir a priori que la organización se ha focalizado en ser percibida bien desde su entorno y se siente representada por su Propuesta de Valor (pva), Misión (mi) y Visión (vi) y Valores (va). Sin embargo, a nivel interno y en términos del Modelo de Negocio (mne) y de sus variables estratégicas, no se ha evaluado de la mejor forma, por lo cual se hace necesario mejorar estos aspectos clave a través de la creación y desarrollo de nuevos productos/servicios/conceptos complementarios a los actuales. La información de los p&o provenientes de este módulo es información de entrada para el módulo de **Desarrollo Estratégico** y de **Desarrollo Comercial**.
- 2. Módulo de Desarrollo Estratégico:** Luego de definir los objetivos estratégicos o las soluciones a los p&o detectados y seleccionados, la organización evaluada tomó la decisión de que sus metas del período en evaluación superen al diagnóstico en **1,1** puntos, es decir, su intención es subir de una nota promedio de **2,8** hasta una nota promedio de **3,9**. Además ha focalizado sus esfuerzos en aumentar las notas de los doce análisis base, queriendo superar la nota **4** en promedio en el 50 % de estos, y en el 50 % restante la nota 3. Respecto de las dimensiones, se ha decidido superar la nota 4 en la dimensión de **Aprendizaje y Crecimiento**, y en el resto de las dimensiones se ha pretendido obtener una nota superior a la nota media de 3. La información de las metas provenientes de este módulo es información de entrada para el módulo **Medidor de Resultados del Modelo 5d - M5d**.
- 3. Módulo de Desarrollo Comercial:** Luego de definir los objetivos estratégicos o las soluciones a los p&o de tipo comercial que han sido detectados y seleccionados, la organización evaluada tomó la decisión de que sus metas del período en evaluación lleguen a una nota promedio de **3,3**. Ha focalizado sus esfuerzos en aumentar las notas en la mayoría de los análisis base de tipo comercial, queriendo superar la nota **3**, a excepción del Análisis del Consumidor (acon), donde solo ha pretendido llegar a una nota **2,8**. Respecto de las dimensiones, ha decidido alcanzar la nota **4** en la dimensión **Aprendizaje y Crecimiento** y en la **Financiera**, y en las dimensiones restantes se ha decidido superar la nota 3. La información de las metas provenientes de este módulo es información de entrada para el módulo de **Desarrollo Estratégico**.
- 4. Módulo Medidor de Resultados del Modelo 5d – M5d:** Al terminar el período de evaluación, se entregaron los resultados de los indicadores que miden los objetivos estratégicos definidos y se realizó una comparación con las metas por alcanzar. De acuerdo a estos resultados, la organización obtuvo una nota promedio de **3,7**, no alcanzando la meta definida en el desarrollo estratégico, correspondiente a una nota de **3,9**; sin embargo, se han aumentado las notas de los doce análisis base y de las cinco dimensiones, lo cual es muy destacable y positivo para la organización, ya que es una gran prueba de que ha decidido mejorar en forma continua y ha tratado de alcanzar las metas en todos los aspectos evaluados, tomando conciencia de sus problemas y oportunidades en su mejor expresión, y tratando de mantener el equilibrio en las cinco dimensiones.

5. **Módulo de Desarrollo del Conocimiento:** Se ha obtenido información de las mejores prácticas que existen en la industria emergente a la cual pertenece la organización y de otras organizaciones similares. La nota promedio de las mejores prácticas para cada uno de los doce análisis base en estudio y en general para este módulo es de **3,4**, superior a la nota de **2,8**, correspondiente al diagnóstico de la organización en estudio. Realizando un ranking de estos resultados, obtenemos que el análisis mejor evaluado es el Análisis Interno (ain), con nota **3,7**, y que los análisis con menor nota son el de la Estructura Organizacional (org), el del Ciclo de Vida de la Industria (acv), y el del Mapa de Procesos (mpr), todos con nota **3**. Además, a nivel de esta industria, no existen análisis bajo la media. Respecto de las dimensiones, la mejor evaluada es la de **Procesos**, con nota **3,6**, y la peor evaluada es la de **Aprendizaje y Crecimiento**, con nota **3,2**. De estos resultados podemos concluir a priori que las organizaciones con las cuales se hizo la comparación se han focalizado en ser percibidas bien desde su entorno y han definido bien su Propuesta de Valor (pva), Misión (mi) y Visión (vi) y Valores (va), y además, a nivel interno y en términos del Modelo de Negocio (mne) y de su Estrategia de Diferenciación (adi), se han evaluado de una mejor forma que la organización en estudio, por lo cual, se hace aún más necesario mejorar estos aspectos para, al menos, igualar a la industria.

En términos generales, los problemas y oportunidades de la organización evaluada tienen un resultado inferior (nota promedio de **2,8**) respecto de las mejores prácticas de la industria (nota promedio de **3,4**). La organización está convencida de superar la nota obtenida en la etapa de diagnóstico y ha decidido solucionar sus problemas y oportunidades focalizándose en obtener una nota de **3,9** como meta, poniendo sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos negocios complementarios a los actuales. Al finalizar el período de evaluación, no ha alcanzado la meta definida (nota obtenida de **3,7**), sin embargo, la organización ha tenido una tendencia positiva en función de mejorar y evolucionar en todos los aspectos evaluados, tomando conciencia de sus problemas y oportunidades, y tratando de mantener el equilibrio en las cinco dimensiones para así aportar en el futuro con sus propias mejores prácticas a la industria.

En los siguientes capítulos se conocerán los resultados generales de este caso práctico de acuerdo a la metodología del **Modelo 5d** y sus cinco módulos.

Capítulo 2

Módulo de Diagnóstico

Capítulo 2: Módulo de Diagnóstico

En el módulo de Diagnóstico (MD) se invita a la organización a re-conocerse y autoevaluarse a través de doce análisis y cinco dimensiones.

En este módulo, la organización tendrá que contestar las siguientes preguntas: ¿es confiable la información para realizar un correcto diagnóstico?, ¿qué problemas y oportunidades están presentes hoy a nivel interno y externo?, ¿en qué nivel de excelencia se encuentra?, ¿es consciente de que realmente desea solucionar sus problemas y oportunidades? y, finalmente, ¿cuál es el resultado del diagnóstico obtenido a través de este módulo?

En el módulo de **Diagnóstico (MD)** se cuenta con una metodología para detectar y evaluar sus problemas y oportunidades (p&o) mediante doce análisis y cinco dimensiones del **Modelo 5d** con el objetivo de analizar y evaluar su situación actual (línea base), tanto a nivel interno como externo, lo cual permitirá contar con una mirada global actualizada.

Este módulo de **Diagnóstico** contempla la realización de los siguientes trece procesos:

1. **Proceso 0:** Cuestionarios de Inicio y Fin del Modelo 5d.
2. **Proceso 1:** Inicio del módulo de Diagnóstico del Modelo 5d.
3. **Proceso 2:** Organigrama (org) actual.
4. **Proceso 3:** Propuesta de Valor (pva), Misión (mi), Visión (vi) y Valores (va) actuales.
5. **Proceso 4:** Modelo de Negocio (mne) actual.
6. **Proceso 5:** Mapa de Procesos (mpr) actual.
7. **Proceso 6:** Análisis Interno (ain) actual.
8. **Proceso 7:** Análisis Externo (aex) y de Stakeholders (ash) actuales.
9. **Proceso 8:** Análisis del Ciclo de Vida de la Industria (acv) actual.
10. **Proceso 9:** Análisis de Diferenciación (adi) actual.
11. **Proceso 10:** Síntesis del Diagnóstico (Problemas y Oportunidades – p&o).
12. **Proceso 11:** Resultados del Diagnóstico.
13. **Proceso 12:** Fin del Módulo de Diagnóstico del Modelo 5d.

En el proceso cero corresponde realizar una autoevaluación inicial, previa al diagnóstico, en el caso de que se esté iniciando la aplicación del **Modelo 5d**, o, de lo contrario, se debe hacer una autoevaluación final una vez obtenidos los resultados del modelo provenientes del módulo **Medidor de Resultados del Modelo 5d - M5d** con el objetivo de contar con una mirada general del proceso estratégico actual, antes y después de la aplicación del modelo, según corresponda.

En el Proceso 1 se deben seleccionar las dimensiones y los análisis en los que se trabajará con el Modelo 5d. Además, se tiene que definir la importancia de cada dimensión con el objetivo de enmarcar los alcances del **Modelo 5d** en el período de evaluación definido.

Capítulo 2

Los Procesos 2 al 9 son fundamentalmente descriptivos. En ellos se debe realizar la detección y la evaluación de los problemas y oportunidades (p&o) de la organización por medio de los doce análisis y las cinco dimensiones del **Modelo 5d**. Para llevar a cabo este proceso, se cuenta con “cuestionarios de evaluación” diseñados para evaluar por dimensión cada uno de los análisis que se estudiarán. Estos cuestionarios son herramientas de apoyo para ampliar el entendimiento sobre los p&o presentes en la organización u otros que hayan sido detectados por este mecanismo o por ella. Además, en estos procesos se evaluará cada p&o detectado con una escala de 1 a 5.

En el Proceso 10 se efectúa una síntesis de los p&o detectados en cada uno de los análisis (Procesos del 2 al 9) y para cada dimensión del **Modelo 5d**.

En el Proceso 11 se realiza una síntesis general de este módulo y un ranking de las notas obtenidas por análisis y por dimensión.

En el Proceso 12 se da fin al módulo de **Diagnóstico** y se obtiene la nota final a partir del promedio de las notas de cada análisis. Es decir, la situación actual de la organización es evaluada con una nota final, la cual servirá de información de inicio para los módulos de **Desarrollo Estratégico**, de **Desarrollo Comercial** y de **Desarrollo del Conocimiento**.

Obtenido el resultado de cada análisis y del módulo de **Diagnóstico** en general, el asesor/usuario debe elaborar las conclusiones, logros y recomendaciones para cada análisis y para el módulo en términos generales, además de respaldar la información. Finalmente, el responsable del proceso debe revisar y aprobar el/los informe(s) respectivo(s).

Adicionalmente, en el módulo de **Diagnóstico** se debe trabajar con toda información relevante proveniente de la organización para la aplicación del **Modelo 5d**, por ejemplo:

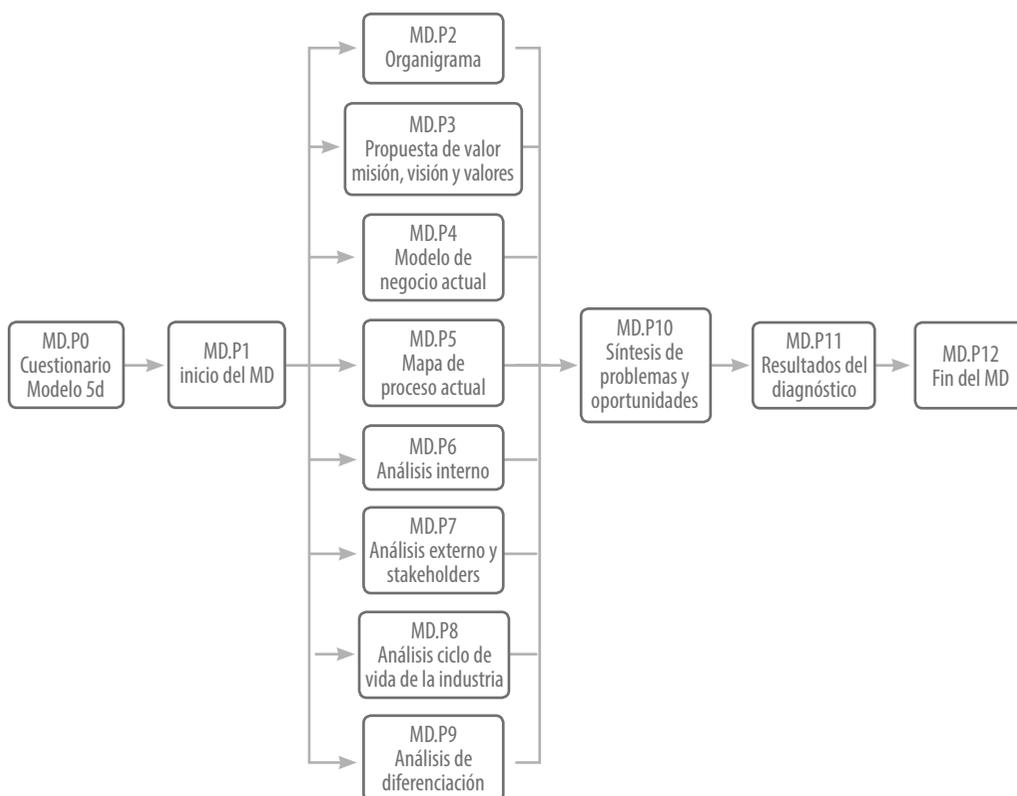
- Documentos de Planificación Estratégica y Comercial elaborados en períodos anteriores o actuales.
- Documentos de apoyo a la toma de decisiones (minutas de reuniones, presentaciones, otras).
- Estudios previos (Mercado, Financieros, Benchmarking, Mejora en los procesos, Innovación, RSE, Medioambiente, Legales, otros).
- Manuales, documentos, procedimientos y registros de Sistemas de Gestión de Calidad implementados.
- Memorias anuales.
- Políticas de la organización (Cultura Organizacional, Personal, Calidad, Medioambiente, otras).
- Reglamentos internos.
- Reportes de los Sistemas de Información.
- Otros documentos relevantes para la organización.

Igualmente, la información que provenga de los módulos de **Desarrollo Estratégico**, de **Desarrollo Comercial** y del **Medidor de Resultados del Modelo 5d - M5d**, de períodos anteriores, debe ser incluida como información de entrada en el módulo de **Diagnóstico**.

Paralelamente, los resultados del trabajo realizado en el módulo de **Desarrollo del Conocimiento**, así como los resultados de las comparaciones hechas con otras organizaciones a nivel nacional e internacional y el levantamiento de las mejores prácticas de la industria serán incluidos como información de apoyo para la etapa de diagnóstico.

A continuación, en la figura 2.1 se expone el “Flujo general de información del módulo de Diagnóstico”.

Figura 2.1 Modelo 5d, flujo general de información del módulo de Diagnóstico



Seguidamente, se presenta la metodología de trabajo para detectar y evaluar los problemas y oportunidades de la organización a través de los doce análisis y las cinco dimensiones del módulo de **Diagnóstico**, en los que se expone la definición del análisis en estudio, la descripción del proceso, una síntesis del proceso en la que se destacan los resultados más sobresalientes e importantes, y el diagrama de flujo, que explica en términos generales el proceso por seguir.

2.1 Proceso de cuestionarios de inicio y fin del Modelo 5d (P0)

2.1.1 Definición de cuestionarios de inicio y fin del Modelo 5d

El objetivo general de este proceso es que la organización que decida implementar el **Modelo 5d** realice una autoevaluación inicial, previa al proceso de diagnóstico y a la aplicación del modelo, y una evaluación final una vez obtenidos los resultados del modelo provenientes del módulo **M5d**. Para esto, se ha diseñado una metodología de evaluación basada en cuestionarios:

Capítulo 2

1. **Cuestionario inicial del Modelo 5d:** El objetivo de este cuestionario es conocer, en términos generales, la situación actual del proceso de planificación estratégica de la organización previo a la aplicación del **Modelo 5d**. Además, se plantean consultas respecto de diversos temas, como los siguientes:
 - a. Planificación Estratégica
 - b. Propuesta de Valor (pva)
 - c. Modelo de Negocio (mne)
 - d. Análisis Interno (ain)
 - e. Análisis Externo (aex)
 - f. Análisis de Stakeholders (ash)
 - g. Análisis de Diferenciación (adi)
 - h. Análisis del Ciclo de Vida de la Industria (acv)
 - i. Conformidad del Producto/Servicio
 - j. Mercado Objetivo
 - k. Comunicación y Promoción
2. **Cuestionario final del Modelo 5d:** El objetivo de este cuestionario es conocer, en términos generales, una apreciación del proceso de planificación estratégica de la organización posterior a la aplicación del **Modelo 5d**. En este se formulan preguntas respecto de temas similares consultados en el cuestionario inicial del modelo, y se contestan al final del período de evaluación definido por ella.

Este cuestionario se debe responder a partir de los resultados obtenidos para la organización con el objetivo de evaluar la aplicación del modelo en el período actual y así también contar con información para poder definir y decidir la estrategia para el próximo período. Cabe señalar que este cuestionario posee similar formato al cuestionario inicial.

2.1.2 Descripción del proceso

En este proceso se debe contestar el cuestionario correspondiente de acuerdo al período de evaluación en que se está utilizando el **Modelo 5d**. Sobre la base de lo anterior, se deben efectuar las siguientes actividades:

1. Seleccionar el cuestionario que se va a contestar (inicial o final).
2. Contestar el cuestionario elegido.
3. Revisar y aprobar el informe.
4. Continuar con el proceso de diagnóstico.

Para llevar a cabo este proceso, se debe utilizar la tabla 2.1.2.1 Cuestionario del Modelo 5d.

Una vez realizado este proceso, el asesor/usuario debe elaborar las conclusiones y las recomendaciones según los resultados de los cuestionarios y continuar con los siguientes procesos del diagnóstico.

A continuación, se presenta el formato del Cuestionario del Modelo 5d.

Tabla 2.1.2 Cuestionario inicial/final para antes/después de la aplicación del Modelo 5d

1. Planificación Estratégica						
1.1	¿Cuál es el tamaño de la empresa en que trabaja?	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.2	¿Cuenta con un plan estratégico para los siguientes períodos?		2015	2016	2017	
		Sí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
		No	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.3	¿Elaboró un plan estratégico para los períodos anteriores?		2012	2013	2014	
		Sí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
		No	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.4	Evalúe de 1 a 5, donde 1 es malo y 5 es muy bueno, los siguientes conceptos basándose en la planificación estratégica de su organización:	1	2	3	4	5
	Dinamismo	<input type="radio"/>				
	Autoconocimiento	<input type="radio"/>				
	Autocontrol	<input type="radio"/>				
	Compromiso	<input type="radio"/>				
	Mejora continua	<input type="radio"/>				
	Diferenciación	<input type="radio"/>				
	Conformidad de sus productos/servicios/conceptos	<input type="radio"/>				
	Reconocimiento del mercado	<input type="radio"/>				
Proyectos relevantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.5	Desde el punto de vista de la mejora continua, los resultados asociados a los objetivos estratégicos de los siguientes ámbitos y en los 3 últimos períodos, ha mantenido una tendencia:		Positiva	Neutra	Negativa	
	Financiero		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Cliente		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Procesos		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Aprendizaje y crecimiento		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Otro, ¿cuál?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2. Modelo de Negocio						
2.1	¿Ha actualizado la propuesta de valor de sus productos/servicios/conceptos en los últimos períodos?		2012	2013	2014	
		Sí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
		No	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.2	¿Ha mejorado su Modelo de Negocio en los últimos períodos?		2012	2013	2014	
		Sí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
		No	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

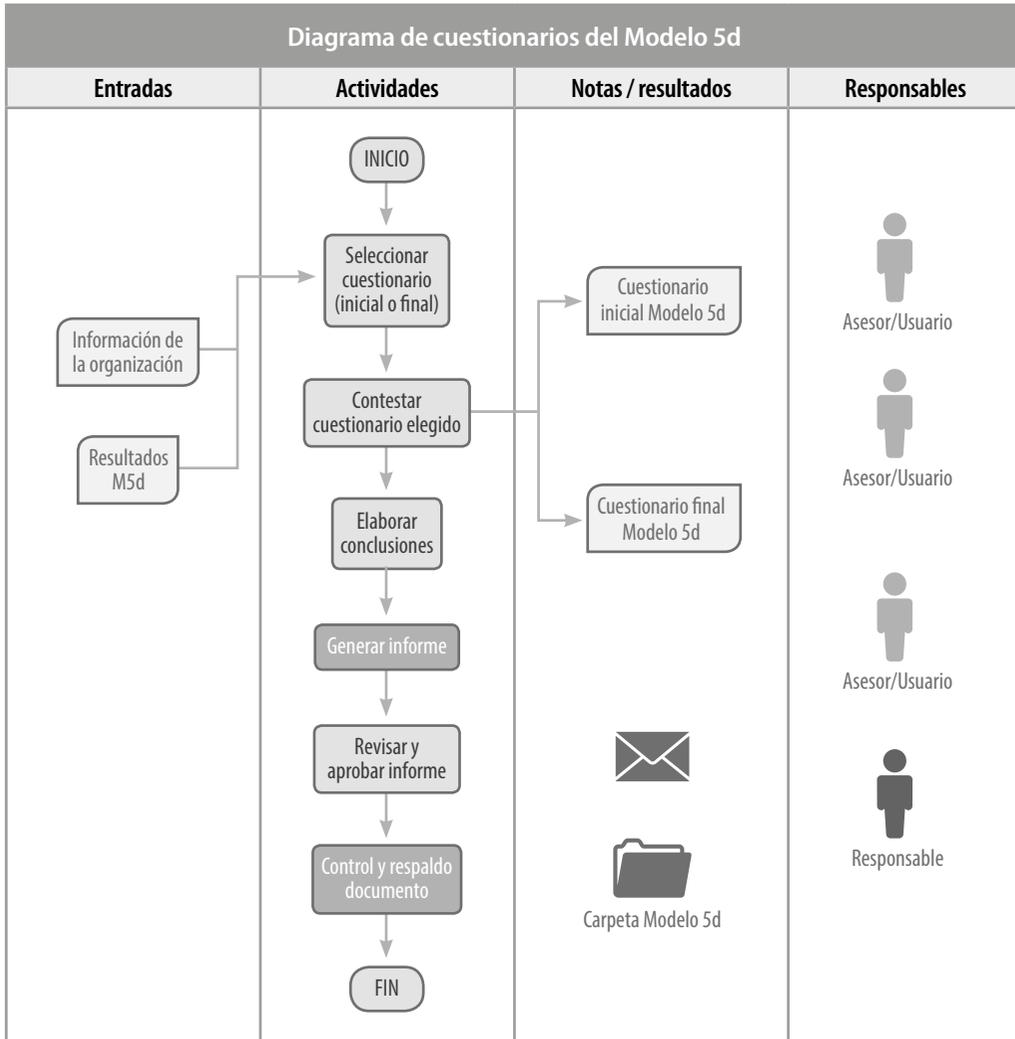
3. Diagnóstico situación actual					
3.1	Análisis Interno: ¿En qué ámbito usted considera que están sus mayores debilidades/fortalezas?	Debilidad	Fortaleza		
	Financiero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Aprendizaje y crecimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Otro, ¿cuál?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
3.2	Análisis Externo: ¿En qué ámbito usted considera que están sus mayores amenazas/oportunidades?	Amenaza	Oportunidad		
	Financiero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Aprendizaje y crecimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Otro, ¿cuál?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
3.3	Análisis de Stakeholders: Mencione el nivel de poder que tienen los stakeholders que son de mayor interés para su organización.	Bajo	Medio	Alto	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.4	Análisis Ciclo de Vida de la Industria: Mencione el Ciclo de Vida en que se encuentra la industria en que participa.	Fragmentada	Emergente	Madura	Decadente
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5	Análisis de Diferenciación: Mencione las tres variables estratégicas más importantes de su producto/servicio/concepto:	Var. N°1	Var. N°2	Var. N°3	
		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
3.6	Análisis de Diferenciación: Mencione el nivel de diferenciación de su producto/servicio/concepto comparado con su competencia, respecto de las variables mencionadas anteriormente.	Bajo	Medio	Alto	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4. Mercado Objetivo y Conformidad Producto/Servicio/Concepto					
4.1	Conformidad Producto/Servicio/Concepto: ¿Cuál es el porcentaje (%) de conformidad de sus clientes respecto de su producto/servicio/concepto?	<= 40	<= 70	<= 100	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4.2	Mercado Objetivo: ¿En qué porcentaje (%) ha aumentado sus ventas en los últimos tres años?	<= 10	<= 40	<= 100	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4.3	Mercado Objetivo: ¿Ha aumentado su participación de mercado en los últimos tres años?	2012	2013	2014	
	Sí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	No	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

5. Comunicación y promoción						
5.1	Comunicación y promoción: Evalúe de 1 a 5, donde 1 es baja y 5 es muy alta, la eficacia de los medios de comunicación/promoción que ha utilizado.	1	2	3	4	5
	Plan media					
	Televisión	<input type="radio"/>				
	Radio	<input type="radio"/>				
	Diarios	<input type="radio"/>				
	Revistas	<input type="radio"/>				
	Vía pública	<input type="radio"/>				
	Plan no media					
	Marketing directo	<input type="radio"/>				
	Community Management (redes sociales)	<input type="radio"/>				
	Google Adwords / posicionamiento	<input type="radio"/>				
	E-mail marketing	<input type="radio"/>				
	Desarrollo del Blogs y foros con contenidos	<input type="radio"/>				
	Promociones de venta	<input type="radio"/>				
	Relaciones públicas	<input type="radio"/>				
Activación en punto de venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5.2	Newsletter: ¿Qué tipo de contenidos le gustaría recibir en un Newsletter que contenga información sobre planificación estratégica?	1	2	3	4	5
	Asesoría	<input type="radio"/>				
	Capacitación	<input type="radio"/>				
	Nuevos modelos de planificación estratégica	<input type="radio"/>				
	Nuevas tecnologías - software	<input type="radio"/>				
	Recomendaciones para optimizar su plan estratégico	<input type="radio"/>				
Otro, ¿cuál?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

2.1.3 Flujo del proceso

El flujo del proceso de los cuestionarios del Modelo 5d (P0) se presenta a continuación:

Figura 2.1.3 Proceso de cuestionarios del Modelo 5d



2.2 Proceso de inicio del módulo de Diagnóstico del Modelo 5d (P1)

2.2.1 Definición de inicio del módulo de Diagnóstico

Al iniciar el módulo de **Diagnóstico** es necesario definir el alcance y los parámetros en que se enmarcará este módulo, es decir, el tipo de organización y sus características, los tipos de análisis por considerar dentro del módulo, las dimensiones donde se realizará el diagnóstico y, finalmente, el peso o porcentaje de importancia (%) de estas.

Los porcentajes de importancia (%) definidos para cada dimensión serán aplicados a todos los análisis del diagnóstico con el objetivo de calcular la nota final obtenida por análisis según corresponda.

El módulo de **Diagnóstico** cuenta con doce análisis, los cuales serán evaluados por dimensión en una escala de 1 a 5. Obtenidas las notas de cada uno, se procederá a calcular la nota final de este módulo a partir del promedio de las notas de los análisis. Es decir, la situación actual de la organización será evaluada con una nota final que servirá de información de inicio para los módulos de **Desarrollo Estratégico** y de **Desarrollo Comercial**.

2.2.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes etapas:

1. Determinar los parámetros y los alcances del módulo de **Diagnóstico**:
 - a. Seleccionar las características generales de la organización, por ejemplo: rubro, número de empleados, facturación, entre otras por definir.
 - b. Seleccionar los tipos de análisis que se considerarán donde se requiere realizar el diagnóstico de acuerdo a los doce análisis de base del **Modelo 5d**.
 - c. Seleccionar la dimensión donde se requiere realizar el diagnóstico (en los casos que aplique) y determinar el peso o porcentaje de importancia (%) de cada dimensión para la organización.
2. Realizar una síntesis del proceso de acuerdo a lo siguiente:

Efectuado el proceso completo de inicio del módulo de **Diagnóstico**, se debe mostrar una síntesis en la que se destaquen los resultados más importantes o sobresalientes de este. Esta síntesis le permite a la organización contar con una mirada global del resultado del análisis. Para este proceso se presenta una síntesis de:

 - a. Las características generales de la organización.
 - b. Los análisis por realizar en el diagnóstico del período actual.
 - c. Las dimensiones por analizar en el período actual.
 - d. Los porcentajes de importancia (%) de las dimensiones.
 - e. La nota obtenida en el período anterior (en caso que aplique).
3. Revisar y aprobar los parámetros y alcances del módulo de **Diagnóstico**.

Para efectuar este proceso se debe utilizar la tabla 2.2.2.1 Síntesis del proceso de Inicio del módulo de Diagnóstico.

Capítulo 2

Una vez efectuado este proceso, el asesor/usuario puede hacer algún comentario o recomendación al respecto.

A continuación, se presenta la síntesis del proceso de inicio del módulo de Diagnóstico.

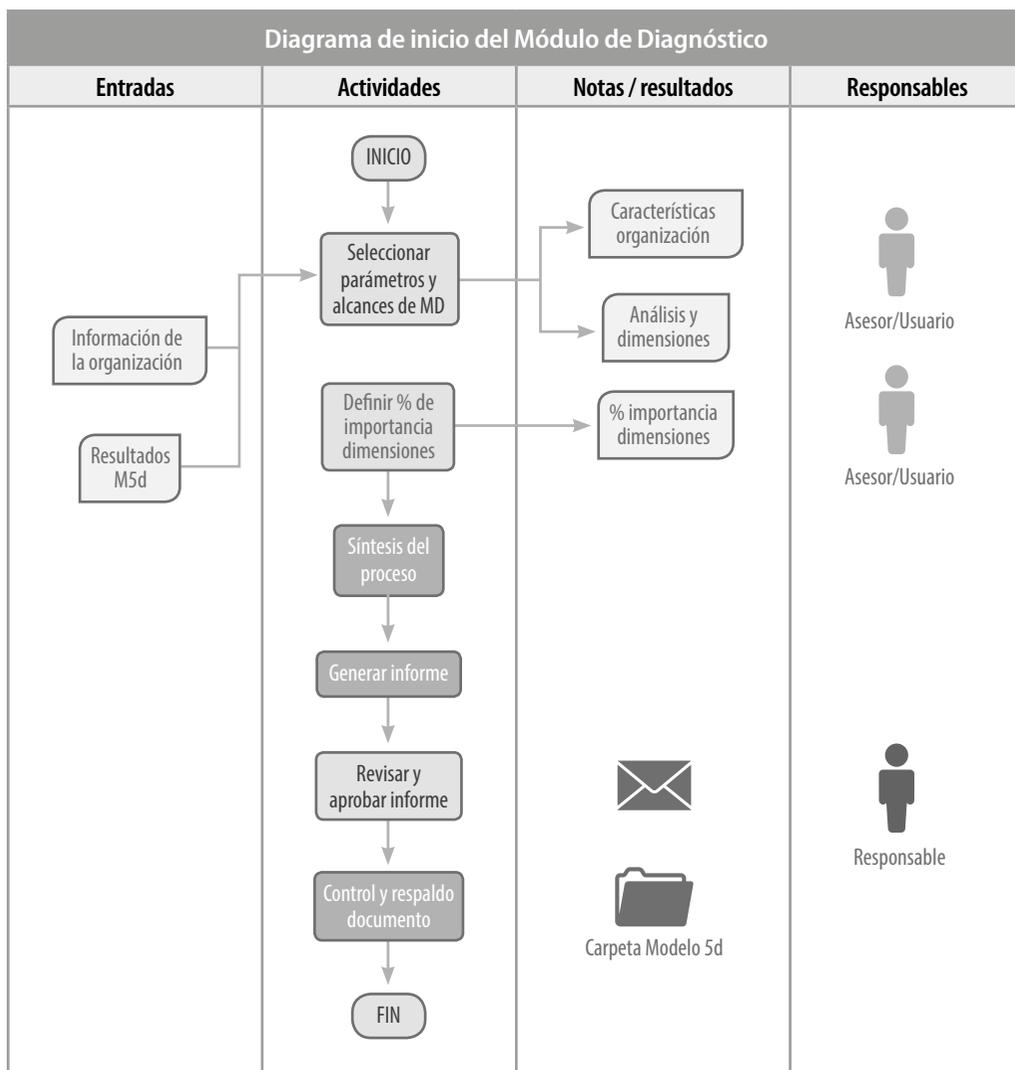
Tabla 2.2.2.1 Síntesis del proceso de inicio del módulo de Diagnóstico

Inicio del Módulo de Diagnóstico Modelo 5d				
Características de la organización				
Nº	Característica	Selección (SI/NO)	Resultado	
1	Rubro	SÍ/ No	Resultado	
2	Año	SÍ/ No	Resultado	
3	Ubicación geográfica	SÍ/ No	Resultado	
4	Tamaño de la empresa	SÍ/ No	Resultado	
5	Nº de empleados	SÍ/ No	Resultado	
6	Media de facturación (últimos tres años)	SÍ/ No	Resultado	
7	Tipo de cliente	SÍ/ No	Resultado	
8	Otra característica	SÍ/ No	Resultado	
Selección de dimensiones				
Nº	Dimensiones	Selección (SI/NO)	% Importancia	Nota período n-1
1	FINANCIERA	SÍ/ No	%	Nota 1
2	CLIENTES	SÍ/ No	%	Nota 2
3	PROCESOS	SÍ/ No	%	Nota 3
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	SÍ/ No	%	Nota 4
5	OTRA DIMENSIÓN	SÍ/ No	%	Nota 5
Resultados			100 %	Nota
Selección de tipos de análisis				
Nº	Análisis	Selección (SI/NO)	Nota período n-1	
1	Organigrama	SÍ/ No	Nota 1	
2	Propuesta de Valor	SÍ/ No	Nota 2	
3	Misión	SÍ/ No	Nota 3	
4	Visión	SÍ/ No	Nota 4	
5	Valores	SÍ/ No	Nota 5	
6	Modelo de Negocio	SÍ/ No	Nota 6	
7	Mapa de Procesos	SÍ/ No	Nota 7	
8	Análisis Interno	SÍ/ No	Nota 8	
9	Análisis Externo	SÍ/ No	Nota 9	
10	Análisis de Stakeholders	SÍ/ No	Nota 10	
11	Análisis Ciclo de Vida de la Industria	SÍ/ No	Nota 11	
12	Análisis del Nivel de Diferenciación	SÍ/ No	Nota 12	
Resultado general			Nota	
Evaluación del módulo de diagnóstico del período anterior n-1				

2.2.3 Flujo del proceso

El flujo del proceso de inicio del módulo de **Diagnóstico** (P1) se presenta a continuación:

Figura 2.2.3 Proceso de inicio del módulo de Diagnóstico



2.3 Proceso de Organigrama (P2)

2.3.1 Definición de Organigrama (org)

Actualmente existen variadas metodologías de diversos autores para llevar a cabo la construcción de una estructura organizacional. La nuestra incorpora algunas definiciones, características y clasificaciones de estructuras organizacionales con diversos enfoques, los que facilitarán la elaboración y evaluación de este análisis, cuyo objetivo es focalizarse en los problemas y oportunidades presentes en esta.

Estas definiciones servirán de referencia para la construcción de la estructura organizacional actual, sin embargo, nuestra metodología recomienda que las cinco dimensiones del **Modelo 5d** se vean reflejadas de una u otra forma en ella con el objetivo de elaborar varios diseños y hacer algunas comparaciones para que se reflexione y se elija la que representa más fielmente a la organización en el período actual.

Además, en el presente y a futuro será más simple aplicar una evaluación a este análisis por dimensión de acuerdo a la metodología de este modelo.

A continuación, se presentan algunas definiciones, características y clasificaciones de los organigramas:

1. El organigrama es una representación gráfica de la estructura de una organización y en general revela:

La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de responsabilidad, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal o de asesoramiento del área/departamento, los responsables de cada grupo de empleados, colaboradores, entre otros, y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la organización en cada área/departamento o sección de ella.

Según este concepto de organigrama, este muestra:

- La estructura de la organización.
 - Los aspectos más importantes de la organización.
 - Las funciones.
 - Las relaciones entre las unidades estructurales.
 - Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.
 - Las comunicaciones y sus vías.
 - Las vías de supervisión.
 - Los niveles y los estratos jerárquicos.
 - Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización.
 - Las unidades de categoría especial.
 - Las dimensiones relevantes dentro de la organización.
2. En función del tipo de representación que se elabora, los organigramas pueden clasificarse en tres tipos:
 - a. **Descendente o vertical:** Es el más común y se caracteriza por presentar la línea de autoridad desde arriba hacia abajo. Lo encabeza el Consejo o Junta de Directores, en algunos casos; en otros, el Gerente o encargado de la organización. Da cuenta de una responsabilidad centrada en los cargos más altos.

- b. **Circular:** Se compone de círculos. Los niveles de autoridad parten desde el centro, y a su alrededor se colocan las demás áreas. A medida que los círculos se van alejando del centro, va descendiendo en autoridad. Da cuenta de una responsabilidad de los cargos más transversal y equitativa.
 - c. **Horizontal:** Se diseña por medio de rectángulos o cuadrados, que van de izquierda a derecha, dando una clara visión de las líneas de dependencia. Da cuenta de una responsabilidad centrada en los cargos más altos.
3. Existen tres configuraciones definidas para una estructura organizacional:
- a. **Estructura simple:** Esta presenta una mínima diferenciación de unidades y pocos niveles jerárquicos, una división de trabajo vaga y un nivel muy bajo de formalización de los comportamientos. Es orgánica, y la coordinación se alcanza por la supervisión directa. Tomar decisiones y controlar el funcionamiento es parte del director ejecutivo (parte central y básica de este tipo de estructura). También la conforman los colaboradores y apenas existe *staff*, mandos intermedios o técnicos de apoyo. En esta estructura es común derivar la responsabilidad de diversas funciones en servicios externos.
 - b. **Estructura burocrática de carácter mecánico:** Son organizaciones que se caracterizan por procesos de trabajos repetitivos, simples y estandarizados. Tienen muchas reglas y formalización de la comunicación, con amplias unidades de trabajo en el nivel inferior, estructura centralizada de poder y de toma de decisiones, considerable componente administrativo, con una distinción clara entre línea y *staff*.
 - c. **Estructura adhocrática:** La innovación compleja requiere de una nueva estructura caracterizada como “adhocracia”, la que se caracteriza por presentar una estructura orgánica con poca formalización de los comportamientos y una amplia especialización de los colaboradores. Estos suelen agruparse en unidades funcionales flexibles y se organizan en pequeños equipos de estudio de proyectos en función de las demandas de los clientes. La coordinación se logra mediante la adaptación mutua y existe una considerable descentralización del poder. Son organizaciones innovadoras y no pueden fundamentar su coordinación en la estandarización; tampoco admiten divisiones claras entre los miembros.

Considerando la información anterior, a continuación se presenta la descripción del proceso para detectar y evaluar los problemas y oportunidades presentes en la estructura organizacional.

2.3.2 Descripción del proceso

En este proceso se debe elaborar la construcción del organigrama actual, y para ello se tienen que llevar a cabo las siguientes actividades:

1. Determinar los niveles jerárquicos presentes en la organización: Directivo, Gerencia General, Gerencial o Ejecutivo, Asesor, Jefatura, Auxiliar o Apoyo, Operativo, Coordinaciones, otros niveles.
2. Completar la información referente a los colaboradores de la organización: nombre, cargo, dependencia, tipo de dependencia y nivel jerárquico.
3. Construir la estructura organizacional actual.
4. Evaluar con nota de 1 a 5 la estructura organizacional actual de acuerdo al “Cuestionario de evaluación del organigrama actual”, el cual debe ser contestado para cada una de las dimensiones del **Modelo 5d**, siempre y cuando sea factible de realizar y se cuente con la información.

Tabla 2.3.2.1 Cuestionario de evaluación del organigrama actual

Nº	Dimensión	Consultas por dimensión	Nota	% de importancia	Nota promedio
1	FINANCIERA	¿La organización cuenta con la capacidad financiera para mantener la estructura organizacional actual?	Nota		
		¿Es posible mejorar permanentemente la estructura organizacional desde el punto de vista financiero?	Nota	%	Nota
		¿El área financiera cuenta con los profesionales idóneos para realizar de manera correcta esta labor?	Nota		
2	CLIENTES	¿Es reconocida y comprendida por todos los clientes de la organización?			
		¿Favorece la comunicación con los clientes de la organización?	Nota	%	Nota
		¿Tiene la capacidad para resolver los requerimientos de los clientes?			
3	PROCESOS	¿Están representadas las relaciones y la integración entre los diferentes procesos de la organización?			
		¿Favorece la comunicación entre las diferentes procesos internos de la organización?	Nota	%	Nota
		¿Están incorporados los servicios externos a la organización?			
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	¿Ha sido comunicada y es comprendida por todo el personal de la organización?			
		¿Se adapta fácilmente a los cambios que se producen tanto a nivel interno como externo?	Nota	%	Nota
		¿Se ha mantenido actualizada / mejorada en el último período?			
5	OTRA DIMENSIÓN	¿Están incorporadas las áreas/divisiones/deptos./unidades con una categoría especial en la organización?			
		¿Existe la capacidad para abordar los proyectos internos relevantes de la organización?	Nota	%	Nota
		¿Existe la capacidad para abordar otros temas relevantes que surgen desde el entorno de la organización?			
Resultados			Nota	100 %	Nota

- Sobre la base de la evaluación anterior, se deben registrar los problemas y oportunidades (p&o) detectados respecto de la estructura organizacional en forma global y por dimensión, y la nota obtenida para cada p&o en una escala de 1 a 5. Indicar la nota para cada dimensión, asignar el porcentaje de importancia (%) y obtener la nota final para la estructura organizacional actual.

Tabla 2.3.2.2 Problemas y oportunidades (p&o)

Problemas y oportunidades							
Nº	Dimensión	p&o	Cod. 5d	Problema/oportunidad (p/o)	Nota	Nota promedio	% de importancia
1	FINANCIERA	p&o`s dim. 1	Cod. 5d	Descripción p/o	Nota p&o	Nota prom.	%
2	CLIENTES	p&o`s dim. 2	Cod. 5d	Descripción p/o	Nota p&o	Nota prom.	%
3	PROCESOS	p&o`s dim. 3	Cod. 5d	Descripción p/o	Nota p&o	Nota prom.	%
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	p&o`s dim. 4	Cod. 5d	Descripción p/o	Nota p&o	Nota prom.	%
5	OTRA DIMENSIÓN	p&o`s Otra 5.	Cod. 5d	Descripción p/o	Nota p&o	Nota prom.	%
Nota global						Nota	100 %

6. Construir la estructura organizacional actual en cinco dimensiones, en formato vertical o circular, y realizar una comparación con la estructura anterior.

Figura 2.3.1.1 Organigrama en formato vertical

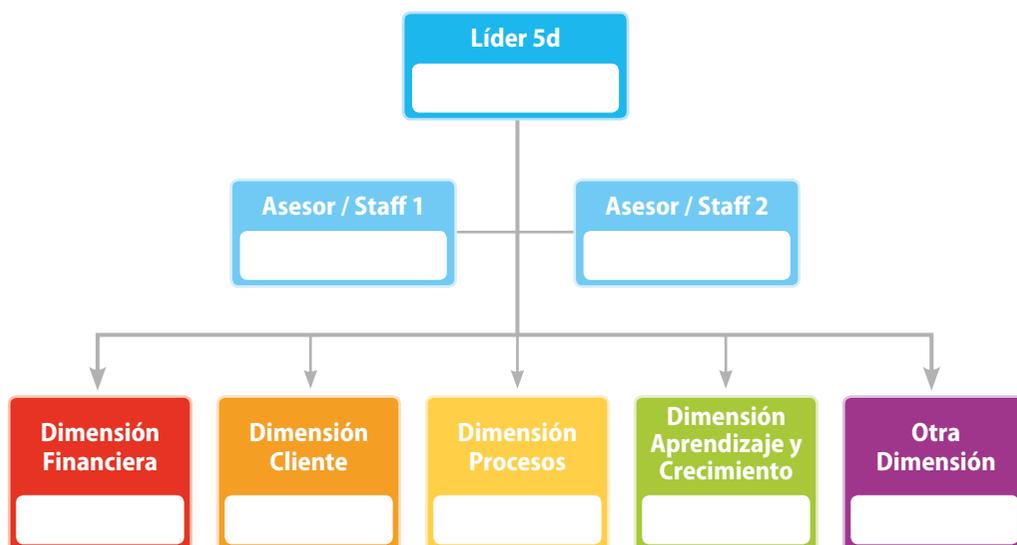
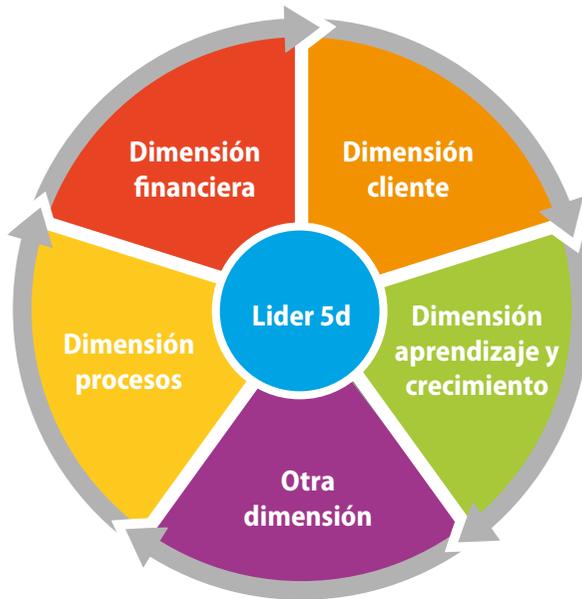


Figura 2.3.1.2 Organigrama en formato circular



7. Efectuar una síntesis del proceso de acuerdo a lo expuesto en el punto 2.3.3.
8. Elaborar las conclusiones y las recomendaciones según el análisis en estudio actual.
9. Revisar y aprobar el análisis en estudio actual y el resultado de su evaluación.
10. Respalda la información del análisis en estudio actual.

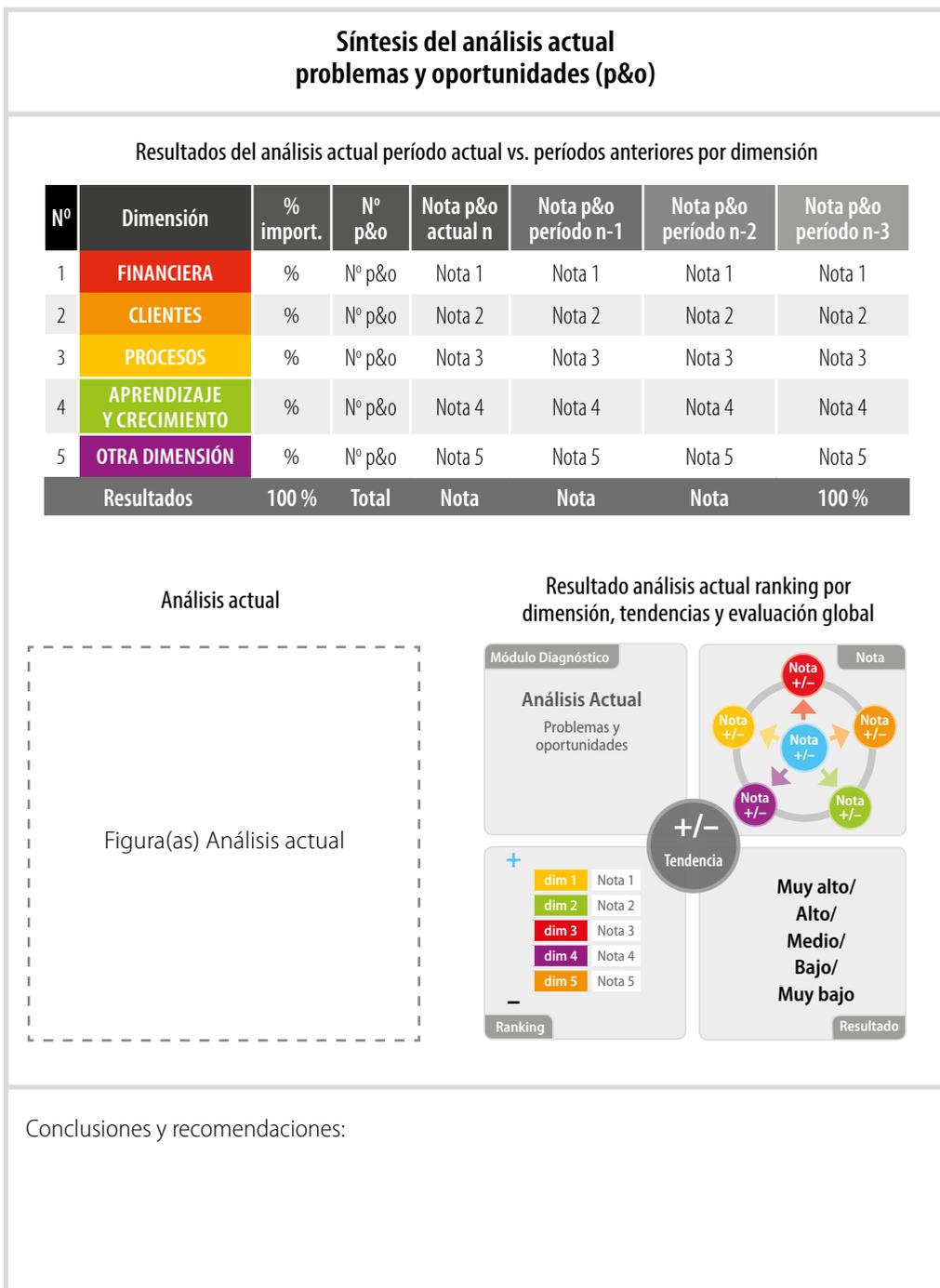
2.3.3 Síntesis del proceso

Realizado el proceso completo de la situación actual del análisis en estudio y detectados todos los problemas y oportunidades (p&o), se debe presentar una síntesis en que se destaquen los resultados más importantes o sobresalientes. La síntesis de un proceso permite a la organización contar con una mirada global del resultado del análisis. Para este proceso se debe presentar una síntesis de:

- a. La situación actual tras el análisis.
- b. El resultado de la evaluación del análisis global y por dimensión.
- c. Los porcentajes de importancia (%) de las dimensiones.
- d. La nota obtenida en el período actual y en el período anterior (en caso que aplique).
- e. Un ranking de notas por dimensiones.
- f. La tendencia del análisis (+ Positiva, - Negativa).
- g. El resultado del nivel de consciencia del análisis de acuerdo a la nota (1: Muy baja (mb), 2: Baja (b), 3: Media (m), 4: Alta (a) y 5: Muy alta (ma)).

A continuación, se presenta el reporte de síntesis del proceso del análisis actual en estudio.

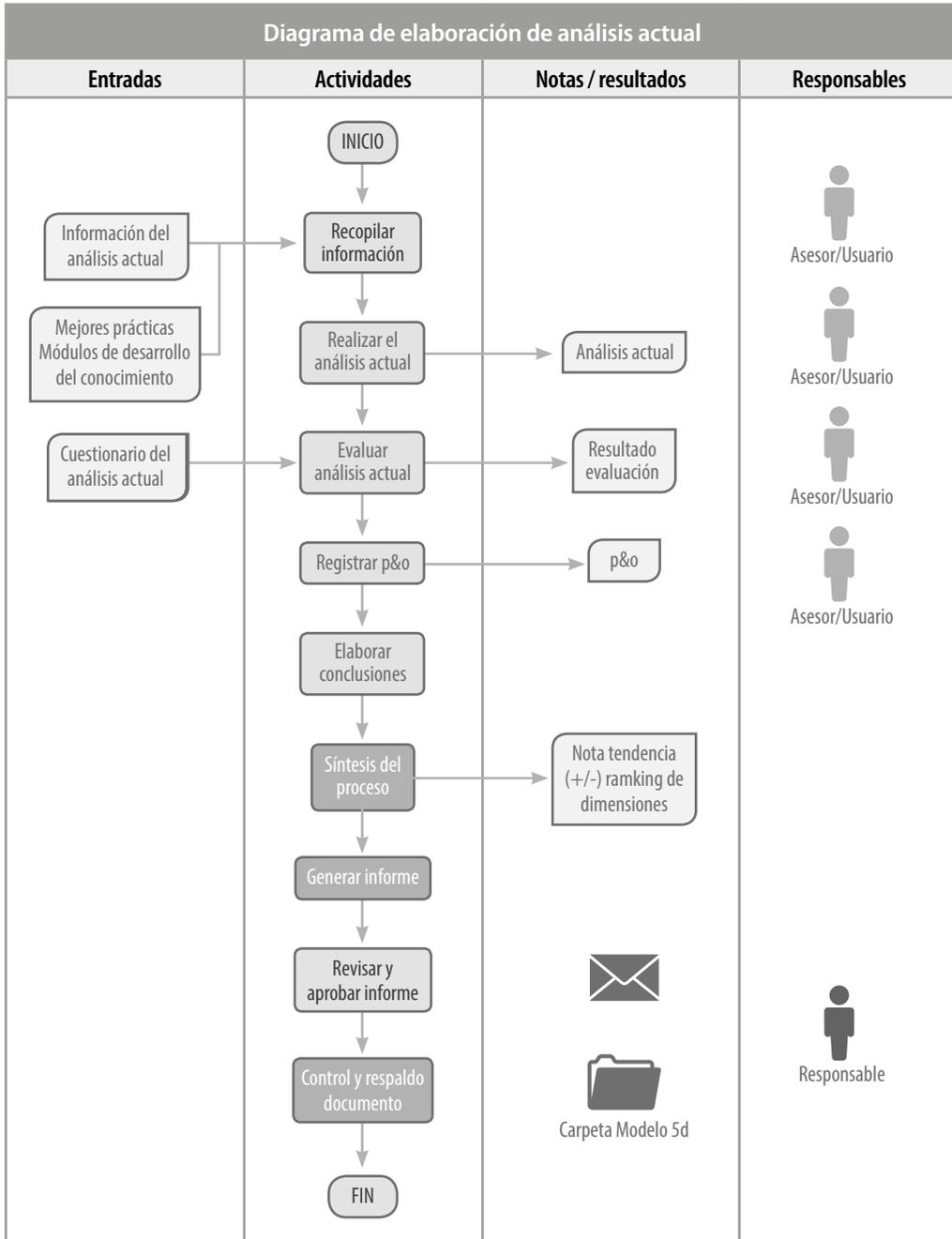
Tabla 2.3.3 Síntesis del análisis actual en estudio



2.3.4 Flujo de proceso

Para una mejor comprensión de los procesos que seguirán cada uno de los doce análisis de este módulo, en este punto se presenta el flujo del proceso general por efectuar:

Figura 2.3.4 Diagrama de proceso del análisis actual



2.4 Proceso de Propuesta de Valor, Misión, Visión y Valores (P3)

2.4.1 Definición de Propuesta de Valor (pva), Misión (mi), Visión (vi) y Valores (va)

En nuestra metodología se incluye la definición y la evaluación de cuatro conceptos fundamentales para una organización, que constituyen la esencia de esta, y son la **Propuesta de Valor**, la **Misión**, la **Visión** y los **Valores**.

Estas definiciones servirán de referencia para la elaboración, precisión y detección de problemas y oportunidades asociados a estos cuatro conceptos. Sin embargo, nuestra metodología recomienda que estén presentes las cinco dimensiones del **Modelo 5d** con el objetivo de que la organización amplíe su entendimiento y conciencia para contestar más fielmente: cuál es su promesa, cómo la cumple, qué camino seguirá y bajo qué convicciones.

Además, en el período actual, como en los a futuro, será más simple aplicar una evaluación a este análisis por dimensión de acuerdo a la metodología de este modelo.

A continuación, se presentan las definiciones de estos cuatro conceptos:

1. **Propuesta de Valor:** Es dejar en claro y hacer llegar de una manera sencilla qué es lo que ofrecemos, qué le solucionamos al cliente con nuestra propuesta, cómo vamos a lograr esas soluciones y cuáles son los beneficios de lo que ofrecemos. *¿Qué es lo que ofrecemos? ¿Cuál es nuestra diferencia?*
2. **Misión:** La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una organización, porque define:
 - a. Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
 - b. Lo que pretende hacer.
 - c. Para quién lo va a hacer.*¿Cómo lo hacemos? ¿Para quién? ¿Con quién?*
3. **Visión:** La visión es el camino al cual se dirige la organización en un plazo determinado y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de desarrollo y de crecimiento. *¿Qué soñamos? ¿Cómo nos proyectamos? ¿Cuál es nuestro camino?*
4. **Valores:** Los valores organizacionales son las convicciones que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.). *¿Qué convicciones nos representan?*

Considerando la información anterior, a continuación se presenta la descripción del proceso para detectar y evaluar los problemas y oportunidades presentes en estos cuatro conceptos.

2.4.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Definir la **Propuesta de Valor** para la organización en general, contestando previamente una serie de consultas estándar:
 - a. ¿Quiénes somos?

Capítulo 2

- b. ¿A qué nos dedicamos?
 - c. ¿Qué les entregamos a nuestros clientes?
 - d. ¿En qué nos diferenciamos frente al cliente?
 - e. ¿Quiénes son nuestros clientes?
 - f. ¿Qué necesidad satisface nuestra organización?
 - g. ¿Cómo lo hacemos?
2. Construir la Propuesta de Valor a partir de las respuestas obtenidas.
 3. Definir la **Misión** para la organización en general contestando previamente una serie de consultas estándar:
 - a. ¿Cuál es el propósito de nuestra organización?
 - b. ¿Qué hacemos para cumplir nuestro propósito?
 - c. ¿Para qué hacemos lo que hacemos?
 - d. ¿Con quién lo hacemos?
 - e. ¿Cómo lo hacemos?
 - f. ¿Por quién lo hacemos?
 - g. ¿Qué hace única a nuestra organización?
 4. Construir la **Misión** a partir de las respuestas obtenidas.
 5. Definir la Visión para la organización en general contestando previamente una serie de consultas estándar:
 - a. ¿Qué queremos ser dentro de cinco años?
 - b. ¿Para quién trabajaremos?
 - c. ¿En qué nos diferenciaremos?
 - d. ¿Cómo lo lograremos?
 6. Construir la Visión en base a las respuestas obtenidas.
 7. Definir los **Valores** que identifican por convicción a todos los miembros de la organización.
 8. Definir la Propuesta de Valor, Misión, Visión y Valores por dimensión utilizando la metodología expuesta en los puntos anteriores, siempre y cuando sea factible de realizar.

Tabla 2.4.2.1 Conceptos de Propuesta de Valor (pva), Misión (mi), Visión (vi) y Valores (va) actuales

Propuesta de valor (pva)	Misión (mi)	Visión (vi)	Valores (va)
¿Qué ofrecemos? ¿Cuál es nuestra diferencia?	¿Cómo lo hacemos? ¿Para quién? ¿Con quién?	¿Qué soñamos? ¿Cómo nos proyectamos? ¿Cuál es nuestro camino?	¿Qué convicciones nos representan?

9. Evaluar con nota de 1 a 5 estos cuatro conceptos fundamentales de acuerdo al “Cuestionario de evaluación de la Propuesta de Valor, Misión, Visión y Valores”, el cual debe ser contestado para cada una de las dimensiones del **Modelo 5d**, siempre y cuando sea factible de realizar y se cuente con la información.

Tabla 2.4.2.2 Cuestionario de Evaluación de Propuesta de Valor (pva), Misión (mi), Visión (vi) y Valores (va) actuales por dimensión

Nº	Consulta por dimensión	Nota Propuesta de valor	Nota Misión	Nota Visión	Nota Valores
1	¿Representa completamente a la organización actual relacionada con la dimensión en estudio?	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1
2	¿Ha sido comunicada y es comprendida por todo el personal de la organización de la dimensión en estudio?	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2
3	¿Está orientada al propósito de la dimensión en estudio?	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3
4	¿Es valorada y comprendida por todos los actores externos a la organización?	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4
5	¿Está integrada con los otros conceptos clave de la organización (Propuesta de Valor, Misión, Visión o Valores según corresponda).	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5
6	¿Posee un alto valor diferenciador para el cliente frente a sus competidores?	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6
7	¿Es valorada por el cliente al momento de su elección de compra?	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7
8	¿Es fácil de recordar tanto para su mercado objetivo como para los actores internos/externos?	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8
9	¿Es posible adaptarla fácilmente a los cambios que se producen tanto a nivel interno como externo?	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9
10	¿Se ha mantenido actualizada/mejorada en el último período?	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10
Resultados		Nota pva	Nota mi	Nota vi	Nota va

10. Sobre la base de la evaluación anterior, se deben registrar los problemas y oportunidades (p&o) detectados respecto de la Propuesta de Valor, Misión, Visión y Valores en forma global y por dimensión, y la nota obtenida para cada p&o con una escala de 1 a 5, de manera similar al punto 2.3.2, tabla 2.3.2.2. Indicar la nota para cada dimensión, para los cuatro conceptos y asignar el porcentaje de importancia (%) a cada dimensión.

11. Efectuar las actividades indicadas en el punto 2.3.2, números 7, 8, 9 y 10 de este capítulo.

El flujo de proceso de la construcción de la Propuesta de Valor, Misión, Visión y Valores (P3) se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 2.3.4.

2.5 Proceso de Modelo de Negocio (P4)

2.5.1 Definición de Modelo de Negocio (mne)

Nuestra metodología incorpora el **Modelo de Negocio** a partir del “Método CANVAS”, en el que se describen los fundamentos de cómo una organización crea, desarrolla y captura valor.

Este método consiste en la construcción de nueve bloques, los cuales son de referencia para la construcción del modelo de negocio actual; sin embargo, nuestra metodología recomienda, además, evaluar este método en las cinco dimensiones del **Modelo 5d** con el objetivo de que la organización construya su modelo de negocio con una mirada más amplia y pueda detectar los problemas y oportunidades presentes en él. Además, tanto en el período actual así como a futuro será más simple aplicar una evaluación del modelo de negocio por dimensión.

A continuación, se presenta la definición de los nueve bloques del Método CANVAS:

1. **Clientes/usuarios:** Este bloque define a los diferentes grupos de personas o empresas que la organización desea alcanzar y servir. Los clientes son el corazón de cualquier modelo de negocios. Para satisfacerlos de la mejor forma es posible agruparlos en distintos segmentos, comportamientos comunes, o algún otro atributo. Es fundamental que se realice un análisis sobre cuáles segmentos servir y cuáles ignorar. Una vez definidos, el modelo de negocios debe ser diseñado en torno a un entendimiento de sus necesidades específicas. *¿Para quién estamos creando valor?*
2. **Propuesta de valor:** Esta describe el set de productos o servicios que crean valor para un segmento específico de clientes/usuarios. Es la razón, es el porque los clientes prefieren a una empresa sobre otra. Es un conjunto de beneficios que una organización ofrece a sus consumidores. Algunas propuestas pueden ser innovadoras y presentan una idea nueva o disruptiva. Otras, similares a las existentes, pero con nuevos atributos. *¿Cuál es nuestra oferta distintiva?*
3. **Canales:** Estos describen cómo una compañía comunica y llega a su segmento de clientes/usuarios para entregar su propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y ventas son la interfase con los clientes/usuarios. Son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente. *¿Cómo se entrega la propuesta de valor al cliente?*
4. **Relación con el cliente:** Este bloque describe los tipos de relaciones que una compañía establece con un segmento específico. Las relaciones pueden ir desde personalizadas a automatizadas. Las relaciones pueden ser motivadas por adquirir nuevos clientes/usuarios, retenerlos o incrementar ventas. Se debería clarificar el tipo de relación que la organización quiere establecer con su segmento de clientes/usuarios. *¿Qué tipo de vínculo creamos con el cliente?*
5. **Flujo de ingresos:** Este representa la caja que una organización genera, proveniente de los distintos segmentos de clientes/usuarios. Una compañía debería preguntarse qué propuesta de valor los clientes/usuarios están dispuestos a pagar. Contestando esta pregunta, se detectan los distintos flujos de ingresos. Los flujos pueden tener diferentes mecanismos de precios, dependencia de mercado, volumen, etc. *¿De dónde provienen sus ingresos?*
6. **Recursos clave:** Los recursos clave describen los elementos más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione. Toda organización necesita recursos que le permitan crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar sus mercados, mantener sus relaciones con los clientes y generar ingresos. Se requieren diferentes recursos para distintos modelos de negocios.

Ellos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos y pueden ser propios, arrendados o adquiridos de socios. *¿Qué recursos necesitamos para generar la propuesta de valor, hacerla llegar al cliente, relacionarnos con el cliente y generar ingresos?*

7. **Actividades clave:** Estas describen las acciones más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione. Son las actividades necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor a los clientes/usuarios, alcanzar ciertos mercados, mantener relaciones con clientes y el entorno, y generar ingresos. *¿Qué acciones críticas debemos realizar para operar de manera exitosa?*
8. **Red de partners:** En esta se describen las alianzas más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione. Las compañías crean alianzas y *partners* para optimizar sus modelos de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos. Se pueden generar alianzas estratégicas entre no competidores, alianzas estratégicas con competidores, *joint ventures* para nuevos negocios, alianzas con proveedores, socios, etc. *¿Qué alianzas críticas y estratégicas debemos concretar para que el modelo de negocio sea exitoso?*
9. **Estructura de costos:** Esta describe los costos en que debemos incurrir para operar el modelo de negocios. Se describen los costos más relevantes que deben solventar para operar bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener relaciones con los clientes/usuarios y generar ingresos llevan un costo asociado. *¿Cuáles son los costos más relevantes del modelo?*

Considerando la información anterior, a continuación se presenta la descripción del proceso para detectar y evaluar los problemas y oportunidades presentes en el modelo de negocio.

2.5.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Completar la información de cada bloque del Modelo de Negocio de acuerdo a las preguntas formuladas:
 - a. **Clientes/usuarios:** *¿Para quién estamos creando valor?*
 - b. **Propuesta de valor:** *¿Cuál es nuestra oferta distintiva?*
 - c. **Canales:** *¿Cómo se entrega la propuesta de valor al cliente?*
 - d. **Relación con el cliente:** *¿Qué tipo de vínculo creamos con el cliente?*
 - e. **Flujo de ingresos:** *¿De dónde provienen sus ingresos?*
 - f. **Recursos clave:** *¿Qué recursos necesitamos para generar la propuesta de valor, hacerla llegar al cliente, relacionarnos con el cliente y generar ingresos?*
 - g. **Actividades clave:** *¿Qué acciones críticas debemos realizar para operar de manera exitosa?*
 - h. **Red de partners:** *¿Qué alianzas críticas y estratégicas debemos concretar para que el modelo sea exitoso?*
 - i. **Estructura de costos:** *¿Cuáles son los costos más relevantes del modelo?*
2. Construir los nueve bloques del Modelo de Negocio.

Figura 2.5.2.1 Modelo de Negocio

Red de partners 8	Actividades claves 7	Propuesta de valor 2	Relación con cliente 4	Segmento de clientes 1
	Recursos claves 6		Canales 3	
Estructura de costos 9		Flujo de ingresos 5		

Fuente: "Método CANVAS"

3. Evaluar con nota de 1 a 5 el Modelo de Negocio actual de la organización de acuerdo al "Cuestionario de evaluación del Modelo de Negocio", el cual debe ser contestado para cada una de las dimensiones del **Modelo 5d**, siempre y cuando sea factible de realizar y se cuente con la información.

Tabla 2.5.2.1 Cuestionario de evaluación del Modelo de Negocio (mne) actual

Nº	Consultas del modelo de negocio actual por dimensión	FIN	CL	PR	A&C	OD
1	¿Representa completamente a la dimensión actual en estudio?	Nota 1				
2	¿Ha sido comunicado y es comprendida por todo el personal de la organización relacionada con la dimensión en estudio?	Nota 2				
3	¿Está orientado al propósito de la organización en el ámbito de la dimensión en estudio?	Nota 3				
4	¿Es valorado y comprendido por todos los actores externos a la organización en el ámbito de la dimensión en estudio?	Nota 4				
5	¿Sus nueve bloques están integrados entre si y alineados con el objetivo de las otras dimensiones de la organización?	Nota 5				
6	¿Posee un alto valor diferenciador frente a sus competidores en el ámbito de la dimensión en estudio?	Nota 6				
7	¿Es valorado por el entorno en el ámbito de la dimensión en estudio?	Nota 7				
8	¿Es claro para los actores internos y externos cómo la organización crea, entrega y capta valor en el ámbito de la dimensión en estudio?	Nota 8				
9	¿Se adapta fácilmente a los cambios que se producen tanto a nivel interno como externo en el ámbito de la dimensión en estudio?	Nota 9				
10	¿Se ha mantenido actualizado/mejorado en el último período en el ámbito de la dimensión en estudio?	Nota 10				
Nota promedio		Nota	Nota	Nota	Nota	Nota
% importancia por dimensión		%	%	%	%	%
NOTA FINAL		Nota				

4. A partir de la evaluación anterior, se deben registrar los problemas y oportunidades (p&o) detectados respecto del Modelo de Negocio actual en forma global y por dimensión, y la nota obtenida en una escala de 1 a 5, de manera similar a lo expuesto en el punto 2.3.2, tabla 2.3.2.2, del proceso P2. Indicar la nota para cada dimensión, para el Modelo de Negocio en general y asignar el porcentaje de importancia (%) por dimensión.

5. Efectuar las actividades indicadas en el punto 2.3.2, números 7, 8, 9 y 10 de este capítulo.

El flujo de proceso de la construcción del Modelo de Negocio (P4) se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 2.3.4.

2.6 Proceso de Mapa de Procesos (P5)

2.6.1 Definición de Mapa de Procesos (mpr)

Nuestra metodología incorpora el **Mapa de Procesos** considerando lo expuesto en las Normas Internacionales de Gestión de Calidad y en los Sistemas de Gestión de Excelencia, en los que se establece que la organización debe: a) identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización y b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos (mapa).

El mapa de procesos es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una organización y su interrelación entre ellos. Antes de realizarlo es necesario identificar todos los procesos.

Este método consiste en la construcción de cuatro bloques, los cuales son de referencia para la construcción del mapa de procesos actual; sin embargo, nuestra metodología recomienda, además, evaluar este método en las cinco dimensiones del **Modelo 5d** con el objetivo de que se construya un mapa de procesos con una mirada más amplia y que permita detectar los problemas y oportunidades presentes en este. Además, tanto en el período actual así como en los a futuro, será más simple aplicar una evaluación del mapa de procesos por dimensión.

Este mapa consiste en la construcción de cuatro bloques:

1. **Procesos clave/principales:** Los procesos clave constituyen la secuencia de valor añadido del producto/servicio/concepto desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente/usuario hasta la prestación del producto/servicio/concepto, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente/usuario. *¿Cómo funcionamos para agregar valor?*
2. **Procesos estratégicos/gerenciales:** Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente/usuario y para la organización. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos. *¿Cómo tomamos decisiones?*
3. **Procesos de gestión de calidad:** La conformidad del cliente/usuario se asegura fundamentalmente con la realización de controles, seguimiento y medición de los procesos clave y de los resultados de la satisfacción y la conformidad del cliente/usuario. Además, se deben definir los procesos que se emplearán para mejorar continuamente la eficacia de la organización. Lo más habitual es que las mejoras se encuentren planificadas como objetivos de calidad, acciones de mejora, acciones correctivas y acciones preventivas. Sin embargo, es esencial también realizar un análisis de las causas de donde nacen los problemas y oportunidades relacionados con los procesos de la organización. *¿Cómo aseguramos la conformidad del cliente?*
4. **Procesos de apoyo/sopORTE:** Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos clave. Sin ellos no serían posibles los procesos clave ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios. Por ejemplo: los procesos de formación, de compras, de auditorías internas, de informática, entre otros. *¿Cómo nos apoyamos para cumplir con los procesos clave y estratégicos?*

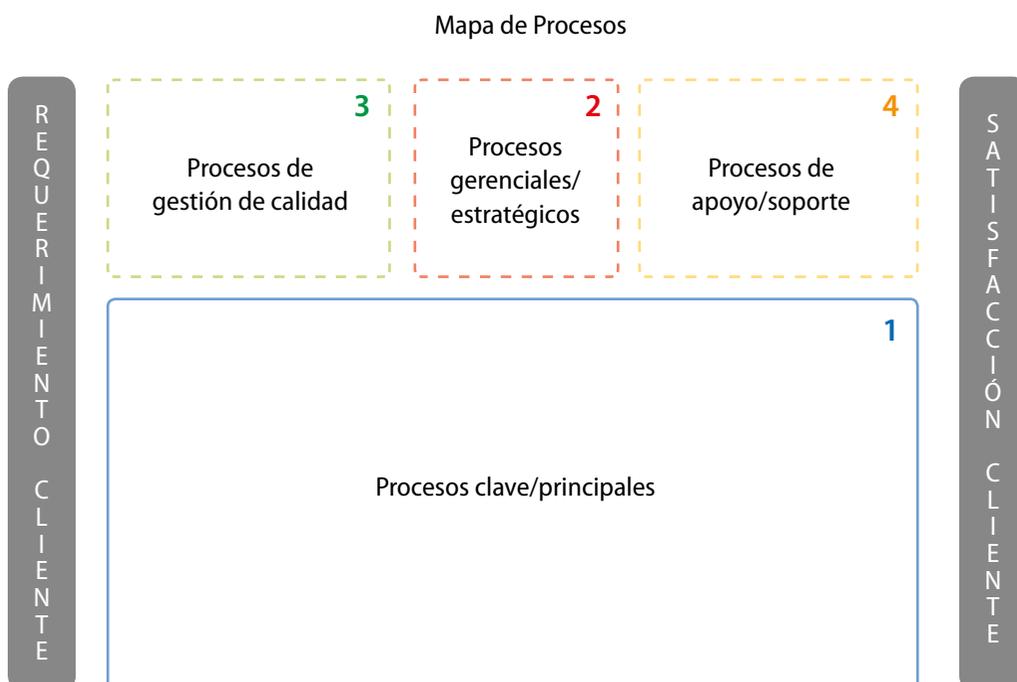
Considerando la información anterior, a continuación se presenta la descripción del proceso para detectar y evaluar los problemas y oportunidades presentes en el mapa de procesos.

2.6.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Completar la información de cada bloque del Mapa de Procesos de acuerdo a las preguntas formuladas:
 - a. **Procesos clave/principales:** ¿Cómo funcionamos para agregar valor?
 - b. **Procesos estratégicos/gerenciales:** ¿Cómo tomamos decisiones?
 - c. **Procesos de gestión de calidad:** ¿Cómo aseguramos la conformidad del cliente?
 - d. **Procesos de apoyo/soporte:** ¿Cómo nos apoyamos para cumplir con los procesos clave y estratégicos?
2. Construir los cuatro bloques del Mapa de Procesos para la organización o por unidad de negocio:

Figura 2.6.2.1 Mapa de Procesos



Fuente: "Normas de calidad ISO"

3. Evaluar con nota de 1 a 5 el Mapa de Procesos actual de la organización, de acuerdo al “Cuestionario de evaluación del Mapa de Procesos”, el cual debe ser contestado para cada una de las dimensiones del Modelo 5d, siempre y cuando sea factible de realizar y se cuente con la información.

Tabla 2.6.2.1 Cuestionario de evaluación del Mapa de Procesos (mpr) actual por dimensión

Nº	Consulta del mapa de procesos actuales por dimensión	FIN	CL	PR	A&C	OD
1	¿Representa completamente a la dimensión actual en estudio?	Nota 1				
2	¿Ha sido comunicado y es comprendido por todo el personal de la organización relacionada con la dimensión en estudio?	Nota 2				
3	¿Está orientado al propósito de la organización en el ámbito de la dimensión en estudio?	Nota 3				
4	¿Es valorado y comprendido por todos los actores externos a la organización en el ámbito de la organización en estudio?	Nota 4				
5	¿Sus cuatro bloques están integrados entre sí y alineados con el objetivo de las otras dimensiones de la organización?	Nota 5				
6	¿Posee un alto valor diferenciador frente a sus competidores en el ámbito de la dimensión en estudio?	Nota 6				
7	¿Es valorado por el entorno en el ámbito de la dimensión en estudio?	Nota 7				
8	¿Se han considerado todos los procesos críticos dentro de la organización en el ámbito de la dimensión en estudio?	Nota 8				
9	¿Se adapta fácilmente a los cambios que se producen tanto a nivel interno como externo en el ámbito de la dimensión en estudio?	Nota 9				
10	¿Se ha mantenido actualizado/mejorado en el último período en el ámbito de la dimensión en estudio?	Nota 10				
Nota promedio		Nota	Nota	Nota	Nota	Nota
% importancia por dimensión		%	%	%	%	%
NOTA FINAL		Nota				

4. De acuerdo a la evaluación anterior, se deben registrar los problemas y oportunidades (p&o) detectados respecto del Mapa de Procesos actual en forma global y por dimensión, y la nota obtenida en una escala de 1 a 5, de manera similar a lo expuesto en el punto 2.3.2, tabla 2.3.2.2, del proceso P2. Indicar la nota para cada dimensión, para el Mapa de Procesos en general y asignar el porcentaje de importancia (%).

5. Efectuar las actividades indicadas en el punto 2.3.2, números 7, 8, 9 y 10 de este capítulo.

El flujo de proceso de la construcción del Mapa de Procesos (P5) se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 2.3.4.

2.7 Proceso de Análisis Interno (P6)

2.7.1 Definición de Análisis Interno (ain)

Para diseñar la estrategia de una organización es necesario realizar un **Análisis Interno** previo que identifique cuáles son las fortalezas y las debilidades internas de esta. Para realizar este análisis utilizaremos como base las diversas perspectivas de los Modelos de Gestión de Excelencia que existen a nivel nacional e internacional, de las Normas de Calidad y del Método de Marco Lógico, entre otros, según los cuales se han fijado los criterios en que debería focalizarse una organización para realizar este análisis.

Según nuestra metodología, si la organización cuenta con ciertas actividades o recursos formalizados, documentados, medidos, mejorados en forma continua, y alineados con la estrategia, estas actividades o recursos serán evaluados como una “fortalezas (f)” de la organización, de lo contrario, ella tendrá una “debilidad (d)”.

Nuestra metodología recomienda evaluar el análisis interno en las cinco dimensiones del **Modelo 5d** con el objetivo de que se realice este análisis con una mirada más amplia y que permita detectar los problemas y oportunidades presentes en la organización. Además, tanto en el período actual así como en los a futuro será más simple aplicar una evaluación del análisis interno por dimensión.

Considerando lo anterior, a continuación se presenta la descripción del proceso para la detección y evaluación de los problemas y oportunidades a través del análisis interno.

2.7.2 Descripción del proceso

El Análisis Interno se realiza a través de las cinco dimensiones, definidas por el **Modelo 5d**, que están presentes en la organización, y de las subcategorías en las que se divide cada dimensión. En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Revisar la lista de actividades y recursos que se analizarán por dimensión y por subcategoría. El asesor/usuario tendrá la posibilidad de agregar u ocultar las actividades/recursos que considere pertinentes. Esta lista se expone en el **Anexo I, Detalle de Evaluación de Análisis Interno**, por dimensión y por subcategoría.
2. Evaluar cada afirmación o recurso de la lista por dimensión y por subcategoría señalando con un “Sí” si se cumplen, o con un “No” en caso contrario.

Tabla 2.7.2.1 Afirmaciones por responder (PFMIA)

Tabla explicativa de afirmaciones por responder	
P	El proceso o recurso está presente en la organización.
F	El proceso o recurso está formalizado y documentado en la organización
E	El proceso o recurso está medido, y se mantienen estadísticas de más de tres años en la organización.
M	El proceso o recurso es mejorado en forma continua por la organización.
A	El proceso o recurso está incluido y alineado con la estrategia de la organización.

Nota: Según las respuestas obtenidas, se asignará una nota a cada actividad, que indicará si esta se trata de una debilidad o de una fortaleza. La nota se definirá según la cantidad de “Sí” que el usuario ingrese en cada actividad/recurso. Si se ingresan tres o más “Sí”, la actividad/recurso se definirá como una “fortaleza (f)”, de lo contrario, se tratará de una “debilidad (d)”. A medida de que se complete el análisis, se irán obteniendo los resúmenes de los resultados conseguidos por dimensión y por subcategoría.

A continuación, se presenta una tabla de las subcategorías por dimensión consideradas por el **Modelo 5d**.

Tabla 2.7.2.2 Evaluación de subcategorías por dimensión

Ranking de resultados de subcategorías por dimensión			
SUBCATEGORÍAS POR DIMENSIÓN		"DEBILIDAD / FORTALEZA"	NOTA
Nº	Dimensión Financiera	d/f	Nota
1.1	Crecimiento y diversificación de ingresos	d/f	Nota 1
1.2	Crecimiento y financiamiento	d/f	Nota 2
1.3	Gestión del gasto y mejora en la productividad	d/f	Nota 3
1.4	Utilización de activos y estrategia de inversión	d/f	Nota 4
1.5	Liquidez de la empresa	d/f	Nota 5
1.6	Endeudamiento de la empresa	d/f	Nota 6
1.7	Gestión y eficiencia de la empresa	d/f	Nota 7
1.8	Rentabilidad de la empresa	d/f	Nota 8
1.9	Condiciones legales, impositivas y de regulación de la empresa y el sector	d/f	Nota 9
1.10	Tecnologías de la información para el ámbito financiero	d/f	Nota 10
1.11	Otros temas por incorporar	d/f	Nota 11
Nota promedio		f/d	Nota
Nº	Dimensión Clientes	f/d	Nota
2.1	Conocimiento del cliente y del mercado	d/f	Nota 1
2.2	Gestión de la relación con clientes	d/f	Nota 2
2.3	Gestión de quejas, reclamos y sugerencias	d/f	Nota 3
2.4	Medición de la satisfacción de clientes	d/f	Nota 4
2.5	Tecnologías de la información para clientes	d/f	Nota 5
2.6	Otros temas por incorporar	d/f	Nota 6
Nota promedio		f/d	Nota

Nº	Dimensión Procesos	d/f	Nota
3.1	Diseño y gestión de los procesos principales y de apoyo	d/f	Nota 1
3.2	Procesos principales	d/f	Nota 2
3.3	Procesos de apoyo	d/f	Nota 3
3.4	Proveedores y asociados	d/f	Nota 4
3.5	Gestión de procesos gerenciales	d/f	Nota 5
3.6	Tecnologías de la información para proveedores y asociados	d/f	Nota 6
3.7	Tecnologías de la información para procesos gerenciales	d/f	Nota 7
3.8	Tecnologías de la información para procesos principales y de apoyo	d/f	Nota 8
3.9	Otros temas por incorporar	d/f	Nota 9
Nota promedio		f/d	Nota

Nº	Dimensión Aprendizaje y Crecimiento	f/d	Nota
4.1	Liderazgo de la alta dirección	d/f	Nota 1
4.2	Liderazgo para el alto desempeño	d/f	Nota 2
4.3	Gestión del personal	d/f	Nota 3
4.4	Participación y motivación del personal	d/f	Nota 4
4.5	Capacitación y desarrollo	d/f	Nota 5
4.6	Calidad de vida y satisfacción	d/f	Nota 6
4.7	Seguridad y prevención de riesgos	d/f	Nota 7
4.8	Medición del desempeño organizacional	d/f	Nota 8
4.9	Análisis y mejora del desempeño organizacional	d/f	Nota 9
4.10	Gestión de la información	d/f	Nota 10
4.11	Gestión del conocimiento	d/f	Nota 11
4.12	Tecnologías de la información para el control del liderazgo	d/f	Nota 12
4.13	Tecnologías de la información para la gestión del personal	d/f	Nota 13
4.14	Otros temas por incorporar	d/f	Nota 14
Nota promedio		f/d	Nota

Nº	Otra Dimensión	f/d	Nota
5.1	Gestión de la responsabilidad social	d/f	Nota 1
5.1.1	Medio ambiente	d/f	Nota 2
5.1.2	Conducta ética y legal	d/f	Nota 3
5.1.3	Contribución con la comunidad	d/f	Nota 4
5.2	Gestión de la creatividad e innovación	d/f	Nota 5
5.2.1	Proceso de reflexión	d/f	Nota 6

Capítulo 2

5.2.2	Proceso de desarrollo de ideas	d/f	Nota 7
5.2.3	Proceso de acción	d/f	Nota 8
5.2.4	Proceso de resultados	d/f	Nota 9
5.2.5	Proceso de comunicación	d/f	Nota 10
5.3	Proyectos relevantes	d/f	Nota 11
5.5	Tecnologías de la información para la gestión de la responsabilidad social	d/f	Nota 12
5.6	Tecnologías de la información para la gestión de la creatividad e innovación	d/f	Nota 13
5.7	Otros temas por incorporar	d/f	Nota 14
Nota promedio		f/d	Nota

- De acuerdo a la evaluación anterior, se deben registrar los problemas y oportunidades (p&o) detectados respecto del Análisis Interno actual en forma global y por dimensión, y la nota obtenida para cada p&o en una escala de 1 a 5, de manera similar a lo expuesto en el punto 2.3.2, tabla 2.3.2.2 del proceso P2.
- Efectuar las actividades indicadas en el punto 2.3.2, números 7, 8, 9 y 10 de este capítulo.

El flujo de proceso del Análisis Interno (P6) se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 2.3.4.

2.8 Proceso de Análisis Externo y de Stakeholders (P7)

2.8.1 Definición de Análisis Externo (aex) y de Stakeholders (ash)

En nuestra metodología hemos combinado elementos del **Análisis de PORTER** y de **Stakeholders** obteniendo un solo análisis, del cual resultan las conclusiones necesarias para identificar las “amenazas (a)” y las “oportunidades (o)” externas a la organización y también una matriz de acciones por seguir con cada uno de los stakeholders identificados.

De acuerdo a esta metodología, se detectan como amenazas externas a la organización los agentes presentes en el entorno que tienen alta influencia sobre ella, sin que esta influya en gran medida sobre ellos. De igual forma, se detectan como oportunidades externas a la organización aquellos agentes muy interesados en ella, sin tener influencia sobre esta. La cantidad de amenazas y oportunidades detectadas determinan a su vez el atractivo de la industria en que se participa.

La matriz de stakeholders indicará los grupos de interés de la organización que deberían mantenerse satisfechos, mantenerse informados, dedicarles el mínimo esfuerzo y aquellos que son prioritarios para ella.

Nuestra metodología recomienda evaluar el Análisis Externo y de Stakeholders en las cinco dimensiones del **Modelo 5d** con el objetivo de que se realice este análisis con una mirada más amplia respecto de su entorno, y que permita detectar los problemas y oportunidades presentes a través de

estos análisis. Además, tanto en el período actual así como en los a futuro, será más simple aplicar una evaluación de estos análisis por dimensión.

Considerando lo anterior, a continuación, se presenta la descripción del proceso para detectar y evaluar los problemas y oportunidades a través del Análisis Externo y de Stakeholders.

2.8.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Definir los grupos de interesados (stakeholders) en cada dimensión de la organización respondiendo a las siguientes consultas:
 - a. ¿Quiénes son los grupos interesados en las actividades financieras?
 - b. ¿Quiénes son los grupos interesados en la interacción con el cliente?
 - c. ¿Quiénes son los grupos interesados en los procesos?
 - d. ¿Quiénes son los grupos interesados en las actividades de aprendizaje y crecimiento?
 - e. ¿Quiénes son los grupos interesados en otras dimensiones (RSE, Innovación, Proyectos Relevantes, otros)?
2. Definir los intereses que tiene el stakeholder en la organización y el interés que tiene la organización en el stakeholder para cada dimensión.

Nota: En los pasos n.º 3 y n.º 4 se deberán responder las preguntas estándar para medir el nivel de poder e interés del stakeholder sobre la organización. Estas preguntas son de referencia, por lo que el usuario podrá agregar/quitar las que considere pertinentes.

3. Responder las preguntas que se presentan con una nota de 1 a 5, que indicará el nivel de poder que tiene el stakeholder sobre la organización según cada dimensión, de acuerdo a lo expuesto en el **Anexo II, Detalle de evaluación del Análisis Externo**.
4. Responder las preguntas que se presentan con una nota de 1 a 5, que indicará el nivel de poder que tiene la organización sobre el stakeholder según cada dimensión, de acuerdo a lo expuesto en el **Anexo III, Detalle de evaluación del Análisis de Stakeholders**.
5. Obtener las matrices de resultados del Análisis Externo y del Análisis de Stakeholders en términos generales y por dimensión. La matriz del Análisis Externo entregará como resultado todos los stakeholders que son una amenaza o una oportunidad para la organización y los que es necesario mantener bajo control. Por otra parte, la matriz del Análisis de Stakeholders dará como resultado los stakeholders prioritarios, los stakeholders que es necesario mantener satisfechos, los que se deben mantener informados y con los que se debe hacer el mínimo esfuerzo.
6. Medir el nivel de atractivo de la industria en la organización a partir de los resultados del Análisis Externo de acuerdo a:

Nivel de atractivo: diferencia entre el porcentaje de oportunidades respecto al total y el porcentaje de amenazas respecto al total donde las amenazas provienen de los stakeholders que obtuvieron una nota promedio superior o igual a 3, y las oportunidades provienen de los stakeholders que consiguieron una nota inferior a 3.

Además, evaluar de acuerdo a la siguiente escala:

Tabla 2.8.2.1 Escala de evaluación

*Escala	
[-100%;66,666%[Muy bajo
[-66,666%;-33,333%[Bajo
[-33,333%;0%[Medio bajo
[0%;33,333%[Medio alto
[33,333%;66,666%[Alto
[66,666%;100%[Muy alto

7. A partir del Análisis de Stakeholders, determinar el porcentaje de estos que se deben mantener satisfechos, mantener informados, dedicar el mínimo esfuerzo y aquellos que son prioritarios para la organización.
8. A partir de la evaluación anterior, se deben registrar los problemas y oportunidades (p&o) detectados respecto del Análisis Externo y de Stakeholders actual en forma global y por dimensión, y la nota obtenida para cada p&o, de manera similar a lo expuesto en el punto 2.3.2, tabla 2.3.2.2 del proceso P2.
9. Efectuar las actividades indicadas en el punto 2.3.2, números 7, 8, 9 y 10 de este capítulo.

Figura 2.8.2.1 Matriz del Análisis Externo y matriz de Stakeholders



Fuente: "Análisis de PORTER" y "Análisis de Stakeholders"

El flujo de proceso del Análisis Externo y de Stakeholders (P7) se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 2.3.4.

2.9 Proceso de Análisis del Ciclo de Vida de la Industria (P8)

2.9.1 Definición de Análisis del Ciclo de Vida de la Industria (acv)

En nuestra metodología hemos incorporado el **Ciclo de Vida de la Industria** con el objetivo de detectar la etapa en que se encuentra la organización en el período actual. Todas las industrias pasan por un ciclo que suele dividirse en cuatro etapas: Emergente, Fragmentada, Madura y Decadente.

Nuestra metodología recomienda evaluar el ciclo de vida de la industria en el que se encuentra actualmente la organización en las cinco dimensiones del Modelo 5d con el objetivo de que ella realice este análisis con una mirada más amplia y le permita detectar los problemas y oportunidades presentes en esta etapa. Además, tanto en el período actual así como en los a futuro, será más simple aplicar una evaluación de este análisis por dimensión.

A continuación, se presenta una definición de las etapas del Ciclo de Vida de la Industria:

1. **Industria emergente:** La industria ofrece un producto/servicio/concepto nuevo, por lo que no hay estándares de calidad o tecnológicos que sean exigidos comúnmente por los consumidores. Existen pocas firmas dentro de la industria y no hay una que sea dominante, así como tampoco hay presencia de economías de escala aún.
2. **Industria fragmentada:** Existen muchas firmas participantes en la industria, pero ninguna dominante. Las barreras de entrada son bajas y no hay presencia de economías de escala. Los consumidores pueden ser diversos y el producto/servicio/concepto es poco diferenciado.
3. **Industria madura:** La demanda se estanca y muchas firmas salen de la industria. Hay presencia de estándar del producto/servicio/concepto, tecnología dominante y firma dominante.
4. **Industria decadente:** La demanda está decreciendo y quedan pocas firmas en la industria.

La importancia de este análisis es que la organización tendrá que adoptar una estrategia distinta según la etapa del ciclo en que se encuentre.

Considerando lo anterior, a continuación se presenta la descripción del proceso para la detección y evaluación de los problemas y oportunidades a través del análisis del ciclo de vida de la industria.

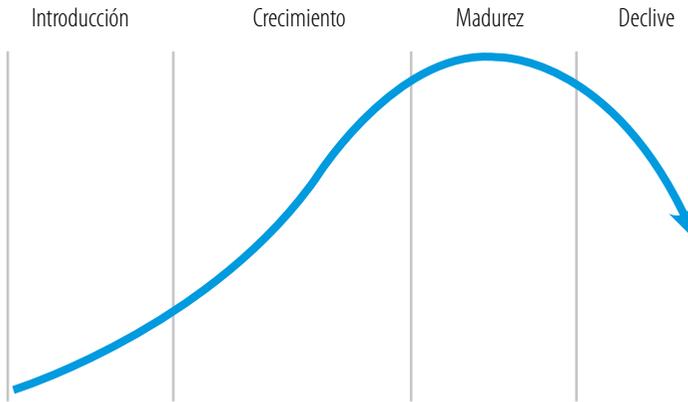
2.9.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Definir las industrias en que interviene la organización y la participación de ella en el total de sus ventas.
2. Responder una serie de preguntas de selección múltiple para detectar la etapa del ciclo en que se encuentra la organización:
 - a. Nº de firmas (pocas, muchas).
 - b. Firma dominante (no existe, sí existe).
 - c. Tecnología dominante (no existe, sí existe).
 - d. Estándar del producto/servicio/concepto (no existe, sí existe).
 - e. Barreras de entrada (bajas, altas).
 - f. Economías de escala (no existe, sí existe).

- g. Demanda (estancada, en crecimiento).
 - h. Diferenciación del producto/servicio/concepto (baja, alta).
 - i. Tipo de consumidores (diversos, innovadores, similares, rezagados).
3. Obtener una conclusión que puede consistir en una de las etapas descritas anteriormente o en una etapa de transición entre estas (por ejemplo: emergente en maduración).

Figura 2.9.2.1 Análisis del Ciclo de Vida de la Industria



4. Evaluar con nota de 1 a 5 el Ciclo de Vida de la Industria en que se encuentra la organización de acuerdo al “Cuestionario de evaluación del Ciclo de Vida de la Industria”, el cual debe ser contestado para cada una de las dimensiones del **Modelo 5d**, siempre y cuando sea factible de realizar y se cuente con la información.

Tabla 2.9.2.1 Cuestionario de evaluación del Ciclo de Vida de la Industria (acv) actual por dimensión

Nº	Consultas del Ciclo de Vida de la Industria por dimensión	FIN	CL	PR	A&C	OD
1	¿Representa completamente al Ciclo de Vida en que se encuentra su organización actualmente respecto de la dimensión en estudio?	Nota 1				
2	¿Ha sido comunicado y es comprendida por todo el personal de la organización en el ámbito de la dimensión en estudio?	Nota 2				
3	¿Converge con el propósito de la dimensión en estudio?	Nota 3				
4	¿Es bien percibido por todos los actores internos/externos a la organización respecto de la dimensión en estudio?	Nota 4				
5	¿Es bien valorado el período en que se encuentra, por parte del entorno del ámbito de la dimensión en estudio?	Nota 5				
6	¿Le entrega un alto valor diferenciador frente a sus competidores en el ámbito de la dimensión en estudio?	Nota 6				

7	¿Es favorable para su organización estar en la etapa que se encuentra, desde el punto de vista de la dimensión en estudio?	Nota 7				
8	¿Es favorable para sus competidores la etapa en que su organización se encuentra, desde el punto de vista de la dimensión en estudio?	Nota 8				
9	¿Es posible fortalecer y potenciar su organización para mejorar la etapa en que se encuentra, en el ámbito de la dimensión en estudio?	Nota 9				
10	¿La organización está preparada y alineada para generar las mejoras necesarias para mejorar la etapa en que se encuentra, en el ámbito de la dimensión en estudio?	Nota 10				
Nota promedio		Nota	Nota	Nota	Nota	Nota
% importancia por dimensión		%	%	%	%	%
NOTA FINAL		Nota				

- A partir de la evaluación anterior, se deben registrar los problemas y oportunidades (p&o) detectados respecto del Análisis del Ciclo de Vida de la Industria actual en forma global y por dimensión, y la evaluación obtenida para cada p&o, de manera similar a lo expuesto en el punto 2.3.2, tabla 2.3.2.2 del proceso P2. Indicar la nota para cada dimensión para el Ciclo de Vida de la Industria y asignar el porcentaje de importancia (%) por dimensión.
- Efectuar las actividades indicadas en el punto 2.3.2, números 7, 8, 9 y 10 de este capítulo.

El flujo de proceso del Análisis del Ciclo de Vida de la Industria (P8) se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 2.3.4.

2.10 Proceso de Análisis de Diferenciación - Cuadro Estratégico (P9)

2.10.1 Definición de Análisis de Diferenciación (adi)

En nuestra metodología hemos incorporado el **Análisis de Diferenciación**, de acuerdo a la metodología de la “Estrategia de Océanos Azules”, con el objetivo de ayudar a la organización a lograr que la competencia pierda importancia, es decir, ¿cómo diferenciarse sin competencia en el mercado?

Existe una herramienta que ayuda mucho a desarrollar un esquema de análisis para innovar en valor y crear diferenciación: el “Cuadro Estratégico”, que cumple dos propósitos. En primer lugar, conocer el esquema actual de la organización y de su competencia en el mercado conocido, es decir, cómo ofrecen sus productos/servicios/conceptos y hacen entrega de ellos y, en segundo lugar, saber qué es lo que los clientes valoran al momento de realizar la compra.

En el cuadro estratégico se muestra la gama de variables estratégicas en las cuales se invierte y se focaliza la atención, y dónde gira la competencia en el período actual.

Nuestra metodología recomienda evaluar las variables estratégicas de la organización en las cinco dimensiones del **Modelo 5d** con el objetivo de que se realice este análisis con una mirada más amplia

y permita detectar los problemas y oportunidades presentes en estas variables. Además, tanto en el período actual así como en los períodos a futuro, será más simple aplicar una evaluación del análisis de diferenciación por dimensión.

Cabe señalar que la organización puede realizar este análisis comparando sus variables estratégicas con organizaciones que poseen algunas similitudes, pero que no necesariamente son definidas como parte de su competencia.

Considerando lo anterior, a continuación se presenta la descripción del proceso para la detección y evaluación de los problemas y oportunidades a través del análisis de diferenciación.

2.10.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Definir las “variables estratégicas” presentes en la organización y las de sus competidores o las de organizaciones similares con las que se desea comparar.
2. Evaluar la importancia de las variables estratégicas presentes en su organización y las de sus competidores u otras organizaciones similares, por dimensión, según la siguiente escala de evaluación:
 - a. Muy baja (Nota 1)
 - b. Baja (Nota 2)
 - c. Media (Nota 3)
 - d. Alta (Nota 4)
 - e. Muy alta (Nota 5)
3. Determinar el nivel de diferenciación de la organización vs. cada uno de sus competidores u organizaciones similares.
4. Presentar los resultados del “cuadro estratégico” y su gráfica de comparación de la organización vs. su competencia u organizaciones similares, donde se puede visualizar el grado de diferenciación de ambas partes.

A continuación, se presenta una tabla que representa la evaluación de las variables estratégicas de la organización vs. su competencia u organizaciones similares.

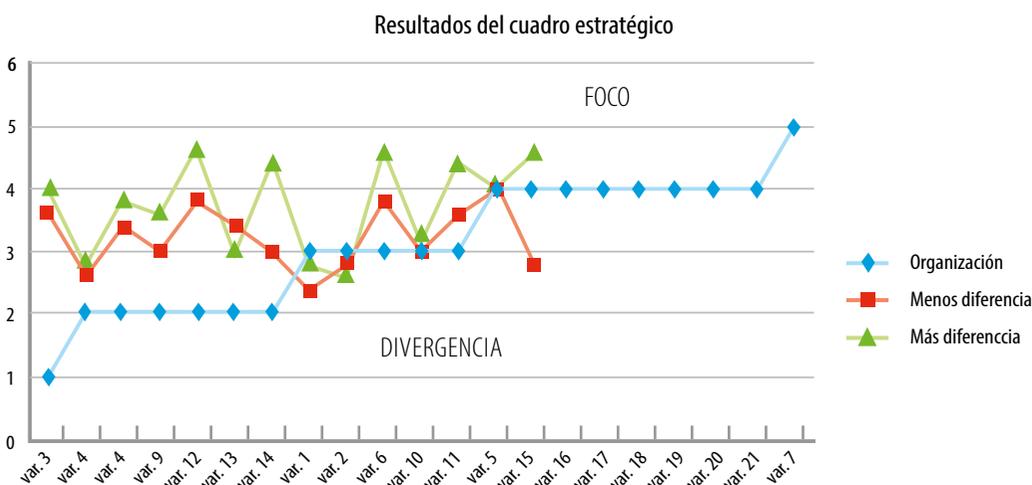
Tabla 2.10.2.1 Evaluación de las variables estratégicas de la organización vs. su competencia u organizaciones similares

Nº	Variable estratégica	Nota variable competencia	Nota variable organización	Diferencia
1	Variable Estratégica Nº 1	Nota 1	Nota 1	Dif. 1
2	Variable Estratégica Nº 2	Nota 2	Nota 2	Dif. 2
3	Variable Estratégica Nº 3	Nota 3	Nota 3	Dif. 3
4	Variable Estratégica Nº 4	Nota 4	Nota 4	Dif. 4
5	Variable Estratégica Nº 5	Nota 5	Nota 5	Dif. 5
...	Variable Estratégica Nº ...	Nota ...	Nota ...	Dif. ...
n	Variable Estratégica Nº n	Nota n	Nota n	Dif. n

Cabe señalar que dentro del cuadro estratégico se debe destacar el “FOCO”, que es donde la organización ha puesto todos sus esfuerzos, es decir, ha definido variables estratégicas que han sobresalido y que se han basado en su experiencia y en el desarrollo de sus propias capacidades y habilidades. Igualmente, se debe destacar la “DIVERGENCIA”, que es donde la organización ha tratado de sobresalir por sobre su competencia en períodos anteriores, pero realizando un bajo desarrollo de sí misma.

En el cuadro 2.10.2.1 se presenta un ejemplo de un “cuadro estratégico” que representa los resultados obtenidos.

Gráfico 2.10.2.1 Cuadro estratégico



De acuerdo a la tabla 2.10.2.1, se puede obtener la siguiente información:

Tabla 2.10.2.2 Resultados de variables estratégicas de la organización vs. su competencia u organizaciones similares

Tipos de Variables	Característica	Total
Variables diferenciadas	Tienen una diferencia de 3 o 4 puntos con la competencia.	Nº de Variables
Variables poco diferenciadas	Tienen una diferencia de 0 o 1 punto con la competencia.	Nº de Variables
Variables neutras	Tienen una diferencia de 2 puntos con la competencia.	Nº de Variables
Total variables estratégicas		Total

Además, es posible obtener el nivel de diferenciación de las variables estratégicas definidas de acuerdo al siguiente cálculo:

Nivel de Diferenciación	Diferencia entre el porcentaje de variables diferenciadas con respecto al total y el porcentaje de variables poco diferenciadas con respecto al total	%
-------------------------	---	---

De acuerdo a la escala que se muestra a continuación, es posible detectar el nivel de diferenciación:

Tabla 2.10.2.3 Escala de evaluación

*Escala	
[-100%;-66,666%[Muy bajo
[-66,666%;-33,333%[Bajo
[-33,333%;0%[Medio bajo
[0%;33,333%[Medio alto
[33,333%;66,666%[Alto
[66,666%;100%[Muy alto

- 5. A partir de la evaluación anterior, se deben registrar los problemas y oportunidades (p&o) detectados respecto del Análisis de Diferenciación actual, en forma global y por dimensión, y la nota obtenida en una escala de 1 a 5, de manera similar a lo expuesto en el punto 2.3.2, tabla 2.3.2.2 del proceso P2.
- 6. Efectuar las actividades indicadas en el punto 2.3.2, números 7, 8, 9 y 10 de este capítulo.

El flujo de proceso del Análisis de Diferenciación (P9) se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 2.3.4.

2.11 Proceso de síntesis de problemas y oportunidades (P10)

2.11.1 Definición de síntesis de problemas y oportunidades (p&o)

Una vez realizados los procesos dos al nueve, se hará una síntesis de los problemas y oportunidades (p&o) de la organización, los cuales deben ser identificados a través del código 5d y seleccionados para cada uno de los análisis previos efectuados en el diagnóstico.

Esta es una etapa preparatoria para la generación de soluciones potenciales (objetivos estratégicos) y para la elaboración de planes de acción. Sin embargo, se sabe que las decisiones no son mejores que la información sobre la que se basan, por lo cual es preciso verificar continuamente si se posee la información necesaria para continuar. De no ser así, es mejor parar y pensar en cómo obtener dicha información antes del siguiente paso.

Para confirmar que los p&o detectados son viables de solucionar, se recomienda contar antes con al menos lo siguiente:

- a. Confirmación de que el problema u oportunidad existe realmente.
- b. Presentación gráfica de los datos (planilla de comprobación; histograma; gráfico de sectores; gráfico de tiempo, entre otros).
- c. Identificación de las causas potenciales.
- d. Otra información relevante.

2.11.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Seleccionar y ordenar los p&o que han sido detectados mediante los análisis realizados por cada dimensión y de acuerdo a los resultados obtenidos (procesos del dos al nueve):
 - a. Proceso 2: Organigrama (org)
 - b. Proceso 3: Propuesta de Valor (pva), Misión (mi), Visión (vi) y Valores (va).
 - c. Proceso 4: Modelo de Negocio (mne).
 - d. Proceso 5: Mapa de Procesos (mpr).
 - e. Proceso 6: Análisis Interno (ain).
 - f. Proceso 7: Análisis Externo (aex) y de Stakeholders (ash).
 - g. Proceso 8: Análisis Ciclo de Vida de la Industria (acv).
 - h. Proceso 9: Análisis del Nivel de Diferenciación (adi).
2. Revisar los p&o por solucionar de acuerdo a lo siguiente:
 - a. Confirmación de que el problema existe realmente.
 - b. Presentación gráfica de los datos.
 - c. Identificación de las causas potenciales.
3. Elaborar las conclusiones y las recomendaciones a partir de los resultados del análisis de problemas y oportunidades.
4. Efectuar una síntesis de p&o por análisis y por dimensión.
5. Aprobar la síntesis de problemas y oportunidades.

A continuación, se presenta un resumen de los problemas y oportunidades (p&o) de la organización:

Tabla 2.11.2.1 Resumen de problemas y oportunidades (p&o)

Nº proceso	Análisis del Diagnóstico	Nº Problemas	Nº Oportunidades	Total Hallazgos
2	Organigrama (org)	Nº	Nº	Total
3	Propuesta de Valor (pva), Misión (mi), Visión (vi) y Valores (va)	Nº	Nº	Total
4	Modelo de Negocio (mne)	Nº	Nº	Total
5	Mapa de Procesos (mpr)	Nº	Nº	Total
6	Análisis Interno (ain)	Nº	Nº	Total
7	Análisis Externo (aex) y Stakeholders (ash)	Nº	Nº	Total
8	Ciclo de Vida de la Industria (acv)	Nº	Nº	Total
9	Análisis de Diferenciación (adi)	Nº	Nº	Total
Total general		Total	Total	Total

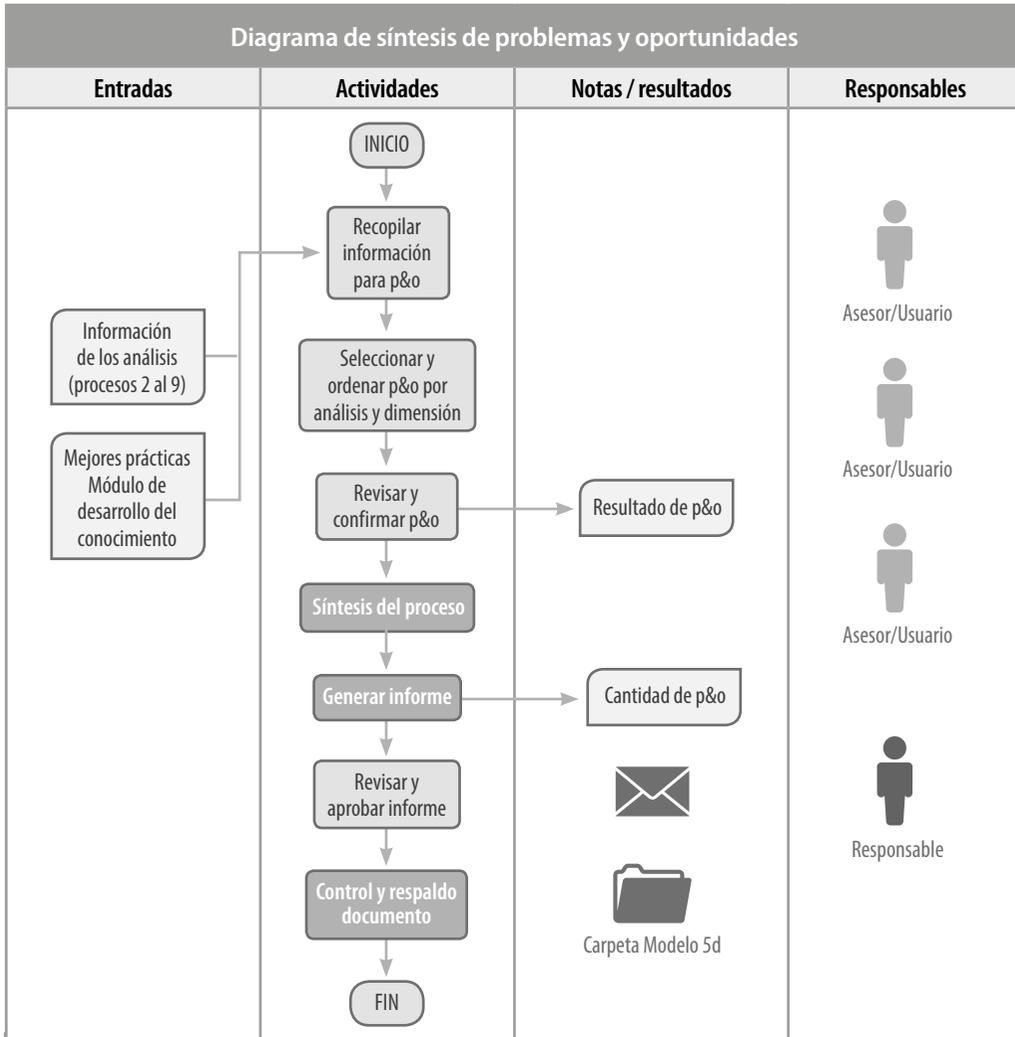
Tabla 2.11.2.2 Detalle de problemas y oportunidades (p&o)

Nº	Dimensión	Código 5d	Tipo de análisis	p&o	% de importancia	Nota p&o período n-2
1	FINANCIERA	Cód. 5d	Análisis dim 1	p&o`s dim 1	%	Nota 1
2	CLIENTES	Cód. 5d	Análisis dim 2	p&o`s dim 2	%	Nota 2
3	PROCESOS	Cód. 5d	Análisis dim 3	p&o`s dim 3	%	Nota 3
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Cód. 5d	Análisis dim 4	p&o`s dim 4	%	Nota 4
5	OTRA DIMENSIÓN	Cód. 5d	Análisis dim 5	p&o`s dim 5	%	Nota 5

2.11.3 Flujo del proceso

El flujo de proceso del Análisis de Problemas y Oportunidades (P10) se presenta a continuación:

Figura 2.11.3 Proceso de síntesis de problemas y oportunidades



2.12 Proceso de síntesis del módulo de Diagnóstico (P11)

2.12.1 Definición de síntesis del módulo de Diagnóstico

El proceso de síntesis permitirá a la organización la composición de un todo por reunión de sus partes o elementos, es decir, integrar los doce análisis de este modelo, lo cual será esencial para comenzar a conocer más profundamente las realidades con las que se enfrenta, simplificar su descripción, descubrir relaciones aparentemente ocultas y construir nuevos conocimientos a partir de otros que ya poseía. Además, es posible visualizar cómo ella ha mejorado y va dejando atrás sus problemas y oportunidades sin resolver a través de la “cultura estratégica ascendente”.

Al finalizar el trabajo del módulo de **Diagnóstico**, los resultados de esta etapa y de todos sus procesos (dos al nueve), entregados sobre la base de una evaluación con notas de 1 a 5, deben ser presentados en forma ordenada y sintética a través de un informe, con el objetivo de obtener una mirada global de la situación actual a nivel interno y externo.

Es así como se debe elaborar un “Informe de la Etapa de Diagnóstico”, en el que se tienen que presentar conclusiones, logros y recomendaciones. Este informe debe ser revisado y aprobado por el responsable definido por la organización.

Adicionalmente, para una mejor comprensión y un mejor uso de los doce análisis del **Modelo 5d**, estos pueden ser integrados y clasificarse en tres grupos: 1. Análisis esenciales: Propuesta de Valor, Misión, Visión y Valores; 2. Análisis de tipo interno: Organigrama, Modelo de Negocio, Mapa de Procesos, Análisis Interno, Análisis de Diferenciación y Análisis del Ciclo de Vida de la Industria; y 3. Análisis de tipo externo: Análisis Externo y Análisis de Stakeholders. Así, la organización puede visualizar cómo se han fortalecido los análisis esenciales, a través de las mejoras a nivel interno, y cómo esto ha repercutido a nivel externo en el caso que se requiera.

2.12.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes etapas:

1. Presentar los reportes del diagnóstico en forma sintética y ordenada.
2. Elaborar el Informe de la Etapa de Diagnóstico que contenga la siguiente información:
 - a. Una síntesis de los p&o detectados y evaluados.
 - b. Una síntesis de la evaluación de cada proceso por análisis y por dimensión.
 - c. Un ranking de notas de los p&o obtenidas por análisis y por dimensión.
 - d. Un ranking de notas por análisis.
 - e. El resultado global del nivel de consciencia del módulo de Diagnóstico actual.
3. Elaborar las conclusiones, los logros y las recomendaciones de la etapa de diagnóstico.
4. Revisar y aprobar el informe.

A continuación, se presenta el registro de la síntesis de la etapa de **diagnóstico**, producto de la evaluación de la situación actual (línea base) de la organización:

Tabla 2.12.2 Síntesis del módulo de Diagnóstico

Síntesis del módulo de Diagnóstico					
Nº	Módulo Diagnóstico	Nota p&o	Nº p&o	R	
1	Organigrama	Nota 1	Nº p&o 1	R1	
2	Propuesta de Valor	Nota 2	Nº p&o 2	R2	
3	Misión	Nota 3	Nº p&o 3	R3	
4	Visión	Nota 4	Nº p&o 4	R4	
5	Valores	Nota 5	Nº p&o 5	R5	
6	Modelo de Negocio	Nota 6	Nº p&o 6	R6	
7	Mapa de Procesos	Nota 7	Nº p&o 7	R7	
8	Análisis Interno	Nota 8	Nº p&o 8	R8	
9	Análisis Externo	Nota 9	Nº p&o 9	R9	
10	Análisis de Stakeholders	Nota 10	Nº p&o 10	R10	
11	Análisis Ciclo de Vida de la Industria	Nota 11	Nº p&o 11	R11	
12	Análisis del Nivel de Diferenciación	Nota 12	Nº p&o 12	R12	
Resultados		Nota	Total	R	

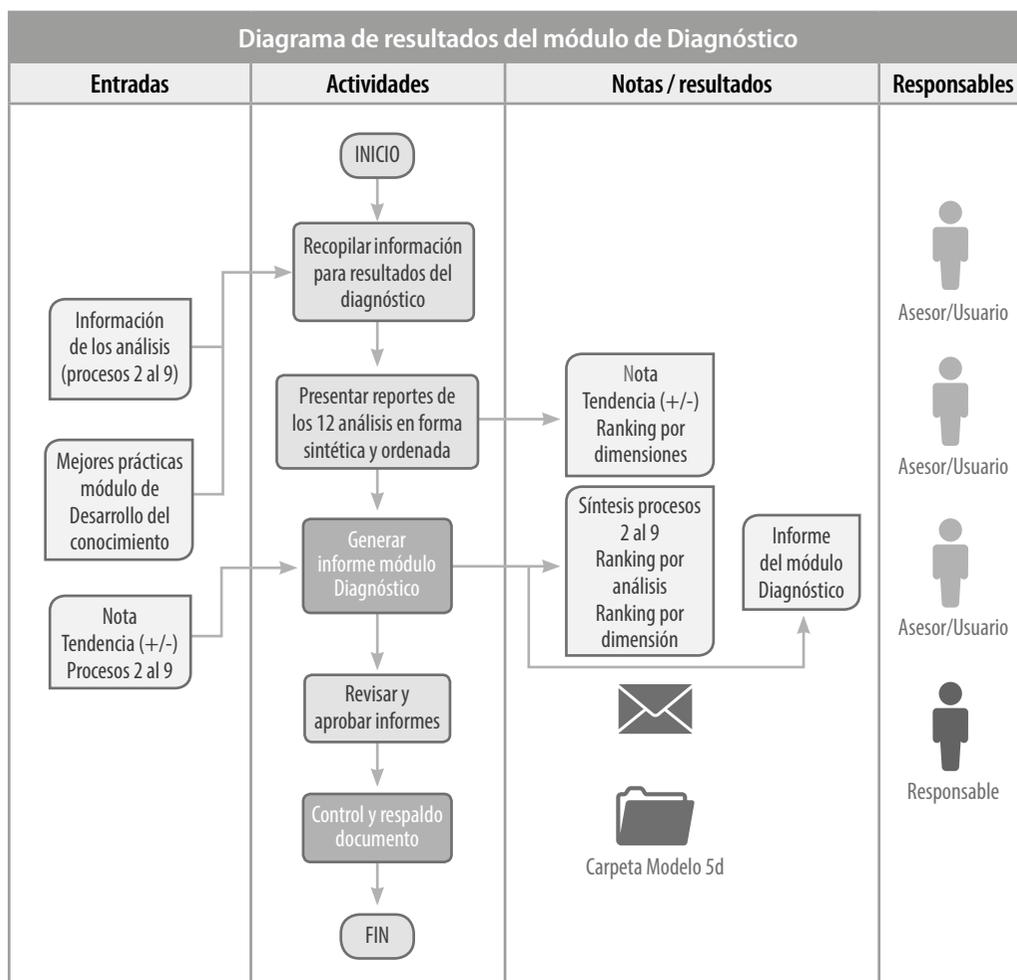
Nº	Dimensión	% import	Nota p&o	Nº p&o	R
1	FINANCIERA	%	Nota 1	Nº p&o 1	R1
2	CLIENTES	%	Nota 2	Nº p&o 2	R2
3	PROCESOS	%	Nota 3	Nº p&o 3	R3
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	%	Nota 4	Nº p&o 4	R4
5	OTRA DIMENSIÓN	%	Nota 5	Nº p&o 5	R5
Resultados			Nota	Total	R

Conclusiones y recomendaciones:

2.12.3 Flujo del proceso

El flujo del proceso de Síntesis del módulo de Diagnóstico (P11) se presenta a continuación:

Figura 2.12.3 Proceso de resultados del módulo de Diagnóstico



2.13 Proceso de fin del módulo de Diagnóstico del Modelo 5d (P12)

2.13.1 Definición del fin del módulo de Diagnóstico

El módulo de **Diagnóstico** entrega toda la información obtenida en los diferentes períodos de evaluación, con la cual se irá conformando la “Biblioteca Estratégica” del diagnóstico de la organización. Al contar con esta información en forma permanente, es posible realizar una comparación de los resultados de este módulo con estadísticas confiables para mejorar y apoyar la detección y evaluación de los problemas y oportunidades, enfocadas en la “capacidad de síntesis” de la organización.

Al finalizar el módulo de **Diagnóstico** se contará con todos los resultados de los tipos de análisis elegidos en el proceso de inicio por dimensión. Además, los porcentajes de importancia (%) definidos para cada dimensión han sido aplicados a todos los análisis del diagnóstico con el objetivo de calcular la nota final obtenida por análisis según corresponda.

Obtenidas las notas de cada uno de los doce análisis, se procede a calcular la nota final del módulo de **Diagnóstico** a partir del promedio de las notas de cada análisis. Es decir, la situación actual de la organización es evaluada con una nota final, la cual servirá de información de inicio para los módulos de **Desarrollo Estratégico** y de **Desarrollo Comercial**.

2.13.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes etapas:

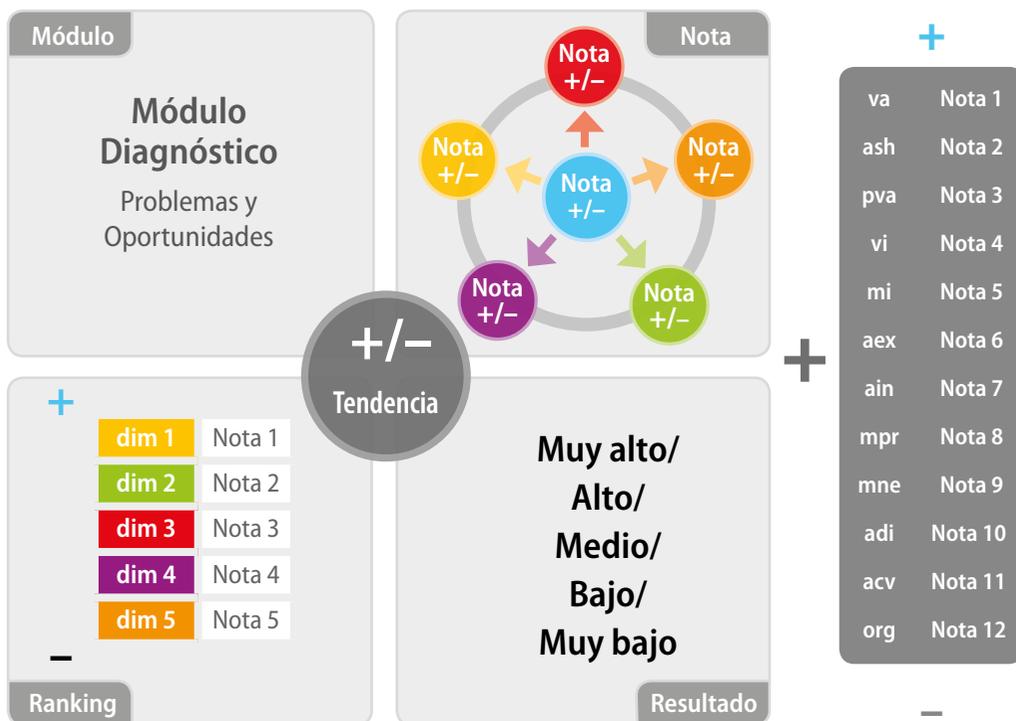
1. De acuerdo a los resultados de los doce análisis del módulo de **Diagnóstico**, se debe obtener:
 - a. El resultado final del módulo **Diagnóstico** y por dimensión.
 - b. La tendencia (+Positiva, - Negativa)
 - c. Los porcentajes de importancia (%) de las dimensiones.
 - d. Un ranking por dimensiones.
 - e. El resultado del nivel de consciencia del diagnóstico de acuerdo a la nota (1: Muy baja (mb), 2: Baja (b), 3: Media (m), 4: Alta (a) y 5: Muy alta (ma)).
2. Realizar una síntesis del proceso de acuerdo a lo siguiente:

Efectuado el proceso completo de fin del módulo de **Diagnóstico**, se debe presentar una síntesis de él en la que se destaquen los resultados más importantes o sobresalientes. La síntesis de un proceso permite contar con una mirada global del resultado de este módulo. Para este proceso se presenta una síntesis de:

 - a. El resultado global del módulo de **Diagnóstico**.
 - b. Las notas obtenidas por análisis y por dimensión.
 - c. Las notas obtenidas en los períodos anteriores (en caso que aplique).
3. Revisar y aprobar el resultado del módulo de Diagnóstico.

Una vez realizado este proceso, el asesor/usuario puede hacer algún comentario o recomendación respecto de este proceso.

Figura 2.13.2.1 Resultado del módulo de Diagnóstico



A continuación, se presenta la síntesis del proceso de fin del módulo de **Diagnóstico**.

Tabla 2.13.2.2 Síntesis del proceso de fin del módulo de Diagnóstico

Fin del módulo de Diagnóstico									
N°	Módulo Diagnóstico	Actual n		Período n-1		Período n-2		Período n-3	
		Nota	R	Nota	R	Nota	R	Nota	R
1	Organigrama	Nota 1	R1						
2	Propuesta de Valor	Nota 2	R2						
3	Misión	Nota 3	R3						
4	Visión	Nota 4	R4						
5	Valores	Nota 5	R5						
6	Modelo de Negocio	Nota 6	R6						
7	Mapa de Procesos	Nota 7	R7						
8	Análisis Interno	Nota 8	R8						
9	Análisis Externo	Nota 9	R9						
10	Análisis de Stakeholders	Nota 10	R10						
11	Análisis Ciclo de Vida de la Industria	Nota 11	R11						
12	Análisis del Nivel de Diferenciación	Nota 12	R12						
Resultados		Nota	R	Nota	R	Nota	R	Nota	R

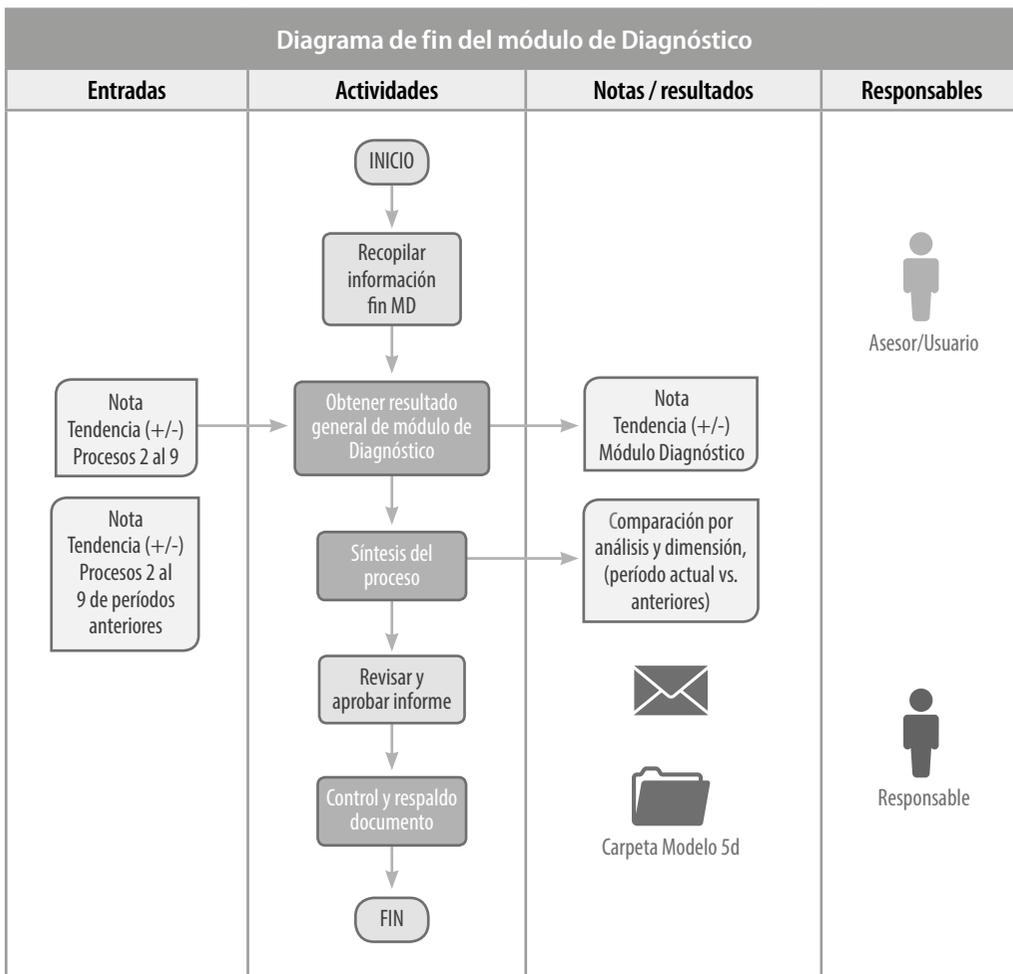
N°	Dimensión	% Import	Actual n		Período n-1		Período n-2		Período n-3	
			Nota	R	Nota	R	Nota	R	Nota	R
1	FINANCIERA	%	Nota 1	R1						
2	CLIENTES	%	Nota 2	R2						
3	PROCESOS	%	Nota 3	R3						
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	%	Nota 4	R4						
5	OTRA DIMENSIÓN	%	Nota 5	R5						
Resultados			Nota	R	Nota	R	Nota	R	Nota	R

Conclusiones y recomendaciones:

2.13.3 Flujo del proceso

El flujo de proceso de fin del módulo de Diagnóstico (P12) se presenta a continuación:

Figura 2.13.3 Proceso de fin del módulo de Diagnóstico



2.14 Recomendaciones para el uso del módulo de Diagnóstico del Modelo 5d

En este capítulo se ha expuesto la metodología completa para la aplicación del módulo de **Diagnóstico del Modelo 5d**, cuya función es detectar y evaluar todos los problemas y oportunidades (p&o) presentes en la organización y que esta debe resolver.

Para la mejor comprensión y utilización de este módulo, a continuación se señalan algunas recomendaciones:

1. Uso del módulo de Diagnóstico:

- El módulo de **Diagnóstico** puede ser utilizado por cualquier organización pública/privada o unidad de negocio desde sus inicios o a nivel de emprendimiento, pasando por todos los períodos de crecimiento y maduración de esta.
- El **Modelo 5d** es flexible en el momento que la organización requiera omitir o incorporar nuevos análisis o nuevas dimensiones con el objetivo de mejorar su proceso de evaluación; sin embargo, es recomendable que al momento de comenzar a utilizar el modelo, lo haga con los doce análisis y las cinco dimensiones definidas por este. En el caso de que en los períodos posteriores requiera incorporar nuevos análisis, se recomienda que estos adopten la metodología del **Modelo 5d**, es decir, se realice una definición y una descripción del proceso por seguir, como una síntesis del análisis, evaluando siempre en cinco dimensiones.
- En el caso de que la organización no detecte p&o en alguno de los análisis en estudio en el período de evaluación en curso, este debe omitirse para el cálculo de la nota global del módulo. Igualmente, si en alguna de las dimensiones en estudio no se detectan p&o, la organización debe re-definir los porcentajes de importancia (%) de las dimensiones que sí aplican dentro de este estudio y omitir las que no aplican.

2. Entrenamiento:

- Es recomendable realizar un “Programa de Entrenamiento del Módulo de Diagnóstico” para todos los miembros de la organización antes de su utilización, para asegurar su comprensión y su eficiente uso. El proceso de entrenamiento puede ser desarrollado a través de variadas metodologías, tales como las siguientes:
 - a. Entrega de manuales, con el contenido del módulo y los registros asociados para su lectura y uso de parte de los participantes, previo a la aplicación del módulo.
 - b. Talleres para grupos de participantes.
 - c. Talleres ampliados para toda la organización.
 - d. Otras metodologías.

3. Participación y responsabilidades:

- Es recomendable hacer partícipes del proceso de detección y evaluación de p&o a todos los miembros de la organización para así ampliar el conocimiento de esta a todos los niveles y contar con el compromiso de su participación en la resolución de dichos p&o con el objetivo de que se no se produzca el retorno de estos en el futuro.
- Es indispensable que la organización defina a los responsables de la aplicación e implementación de este módulo, es decir, se deben definir los responsables de participar en los procesos de detección de p&o, de revisión y de aprobación de estos.

- Es recomendable que estos responsables roten en los períodos posteriores de evaluación con el objetivo de que conozcan cómo la organización va mejorando en todos sus ámbitos de desarrollo y, además, para mantener el interés y el compromiso de todos los miembros de la organización con un proceso de diagnóstico equitativo. Adicionalmente, existe la posibilidad de que la organización decida apoyar este proceso con asesores/profesionales externos.
4. Aplicación del módulo de Diagnóstico:
- Es recomendable que al comenzar a utilizar este módulo, la organización cuente con un “Programa de aplicación del módulo de Diagnóstico” en el que se establezcan los participantes, los plazos y los responsables de la aplicación del módulo, así como las metodologías que se deben seguir para desarrollar esta tarea.
 - Es necesario que la organización focalice sus esfuerzos en detectar y evaluar todos los p&o en el período actual de evaluación utilizando variadas metodologías, tales como las siguientes:
 - a. Entrevistas personalizadas.
 - b. Reuniones grupales.
 - c. Levantamiento de minutas de entrevistas y de reuniones realizadas con el objetivo de contar con toda la información respaldada.
 - d. Otras metodologías.
 - Es indispensable que siempre sean codificados cada uno de estos hallazgos a través del Código 5d con el propósito de mantener la trazabilidad de la información para los siguientes módulos y para los demás períodos.
 - Al seguir utilizando el módulo de **Diagnóstico** en los siguientes períodos de evaluación, y al detectar y evaluar los nuevos p&o presentes en la organización, se producirá de manera natural una disminución de estos hallazgos debido a que las metas exigidas y los nuevos desafíos van mejorando la organización, lo cual debe ser demostrado a través de la mejora continua. En el caso de que no se tenga la capacidad o idoneidad para resolver algunos de sus p&o detectados en el período de evaluación en curso, es recomendable programar su resolución para períodos posteriores, manteniendo la nota obtenida en una escala de 1 a 5.
 - Es recomendable que los doce análisis integrados por el **Modelo 5d** en este módulo tiendan a ser evaluadas en cinco dimensiones, para que en el futuro sea más simple la utilización de este módulo, tal como se indica en la descripción de cada proceso.
5. Información obtenida a través del módulo de Diagnóstico:
- Se recomienda confirmar que todos los p&o levantados a través del módulo de **Diagnóstico** sean factibles de solucionar y sean aprobados por los responsables definidos por la organización, tal como se expone en el proceso P11 “Síntesis de Problemas y Oportunidades”. Este proceso puede ser desarrollado a través de diversas metodologías, tales como las siguientes:
 - a. Entrega de los p&o detectados en los doce análisis a través del este módulo a todos los miembros de la organización para su conocimiento y revisión.
 - b. Talleres para grupos de participantes.
 - c. Talleres ampliados para toda la organización.
 - d. Otras metodologías.

- Toda la información levantada en este módulo respecto de los p&o de la organización debe ser exportada a los módulos de **Desarrollo Estratégico** y de **Desarrollo Comercial** para el respectivo análisis de soluciones a través de la definición de los objetivos estratégicos y las metas asociadas.
- En la medida que la organización utilice este módulo, es posible entregar la información al módulo de **Desarrollo del Conocimiento**, con el cual se pueden comparar los p&o de la organización en estudio versus las mejores prácticas de distintas organizaciones que han usado o no el modelo a nivel de rubro, sector o país.
- La información obtenida puede ser respaldada mediante los propios registros del módulo de **Diagnóstico** o se puede decidir contar con herramientas informáticas que faciliten el uso y respaldo de este módulo.

6. Ejemplos de aplicación:

Para facilitar la comprensión para el uso del Modelo 5d se exponen tres ejemplos simples de aplicación del Módulo de Diagnóstico, los cuales seguirán siendo analizados a través de los siguientes módulos.

Tabla 2.14.1 Ejemplos de aplicación del módulo de Diagnóstico

Nº	Organización	Industria	Tamaño	Ciclo de vida	p&o	Tipo de análisis
1	A	Manufacturera	Grande	Maduración	Problema	Análisis interno (ain)
2	B	Metalmecánica	Mediana	Maduración fragmentada	Problema	Propuesta de valor (pva)
3	C	Consultoría	Pequeña	Emergente	Oportunidad	Análisis de diferenciación (adi)

La información presentada en cada uno de los ejemplos que se exponen se compone de los siguientes puntos:

- a. Descripción de la organización.
- b. Descripción del problema u oportunidad por analizar y solucionar.
- c. Datos de identificación del p&o: componente, dimensión y su porcentaje de importancia (%) para la organización, código 5d, área de trabajo y responsable.
- d. Información de períodos anteriores (en caso que aplique): objetivo estratégico, indicador, peso (%), meta, nota asociada, rangos definidos para metas, planes de acción, resultados de indicador y nota asociada, y análisis TECMC.
- e. Comentarios: logros, conclusiones y recomendaciones.
- f. Datos de aprobación.

Además, se presentan los “Resultados globales de la aplicación del Modelo 5d” para cada uno de los tres ejemplos como una base para comprender en qué estado se encuentra la organización.

Con la información obtenida en este módulo, se seguirán desarrollando estos ejemplos en los siguientes módulos.

Tabla 2.14.2 Ejemplo Organización A

Organización A Industria manufacturera						
Componente	Dimensión	% Importancia dimensión	Código 5d	Tipo de Análisis	Área	Responsable
Análisis internos	Aprendizaje y Crecimiento	20	5dp.ain.ac.001	ain	RR.HH.	Gerente RR.HH.
Descripción de la organización	La Organización "A", perteneciente a la industria manufacturera, se encuentra en una etapa de maduración y decidió aplicar el Modelo 5d en su totalidad y cuenta con información de cuatro períodos anteriores de evaluación, para los cinco módulos del Modelo 5d. En el período actual (n) detectó un problema en la dimensión de Aprendizaje y Crecimiento del Análisis Interno, el cual debe solucionar a través del módulo de Desarrollo Estratégico, con la definición de un nuevo objetivo estratégico.					
Problema	De acuerdo al "Informe de Evaluación del Área de RRHH" de la organización, en el último período, se obtuvo un nivel de satisfacción de sus empleados bajo lo esperado, lo cual se debe fundamentalmente a: 1. La organización centró su atención en aumentar su participación de mercado; 2. Creció a niveles que sobrepasan su capacidad actual; 3. La toma de decisiones se realiza de forma centralizada; 4. Aumentó la rotación del personal que posee alto conocimiento del negocio; y 5. Las condiciones ergonómicas que existen en la organización provocan cansancio, estrés, fatiga y conductas de rechazo ante la actividad por realizar.					
Información de períodos anteriores	Objetivo estratégico:	Mejorar el nivel de satisfacción de los empleados.				
	Indicador nivel de satisfacción:	(Nº empleados satisfechos) / (Nº total de empleados)				
	Peso (%):	30				
	Meta de períodos anteriores (%):	80				
	Nota asociada:	4,5				
	Rangos definidos para el nivel de satisfacción:	1	2	3	4	5
		0 % - 30 %	31 % - 60 %	61 % - 70 %	71 % - 89 %	90 % - 100 %
		1,0 - 1,9	3,0 - 3,9	3,0 - 3,9	4,0 - 4,9	5,0
	Planes de acción:	1. Creación y aplicación de la "Encuesta de satisfacción de empleados" desarrollada a nivel interno. 2. Implementación de un "Programa de capacitación" enfocado en el trabajo en equipo. 3. Implementación del beneficio de flexibilidad horaria. 4. Mejoramiento de las instalaciones de la organización, ampliando los espacios de trabajo, mejorando la climatización y modernizando la maquinaria y equipos de trabajo.				
	Resultados nivel de satisfacción (%):	Período n-1	Período n-2	Período n-3	Período n-4	Período n-5
Nota asociada:	55	70	81	68	N/A	
T (Tendencia)	Negativa	Negativa	Positiva	Negativa	N/A	
E (Estado)	Inferior a la meta	Inferior a la meta	Supera la meta	Inferior a la meta	N/A	
C (Cumplimiento)	No cumple	No cumple	cumple	No cumple	N/A	
MC (Mejora continua)	No	Sí	Sí	Sí	N/A	
Comentarios	La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un empleado se sienta satisfecho, contribuirá al mejoramiento continuo de las actividades que realiza y, por lo tanto, de los productos/servicios de la organización. El problema detectado puede afectar el avance de los resultados obtenidos hasta el período anterior, tanto a nivel general (Nota: 3,7) como a nivel de dimensión (Nota dimensión de Aprendizaje y Crecimiento: 3,2) debido a que se pueden producir otros problemas relacionados que afecten a otras dimensiones (Ver figura 2.14.2). Es recomendable contar con un "Plan de Mejoramiento del Clima Laboral" que acreciente la satisfacción de los empleados y que enfatice en la participación en las decisiones de la organización, en el desarrollo de capacidades y habilidades, en el conocimiento compartido y en el mejoramiento de la relación de salarios vs. responsabilidades.					
Aprobación	Elaborado por: Encargado de RR.HH.		Revisión: 5			
	Revisado por: Comité Gerencial		Período: n			
	Aprobado por: Gerente RR.HH.		Fecha: dd/mm/aa			

Figura 2.14.2 Resultados globales organización A

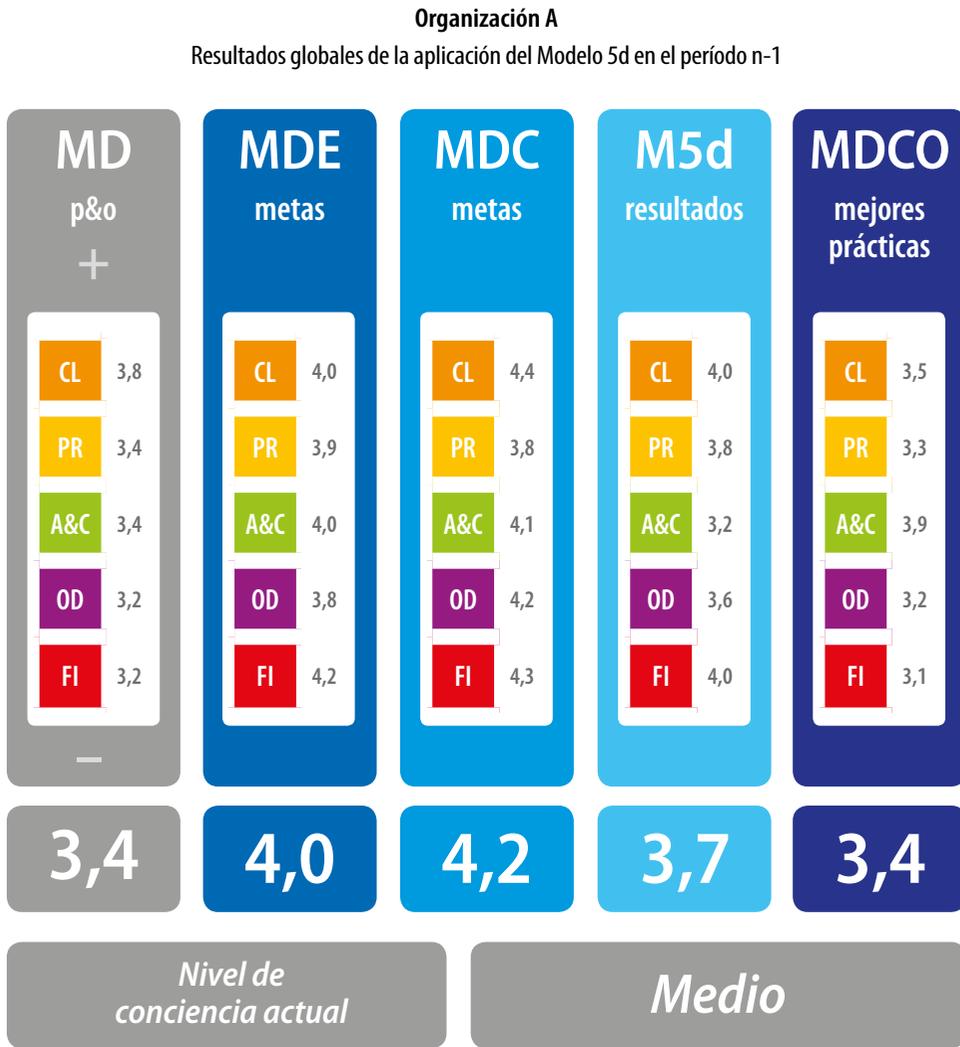
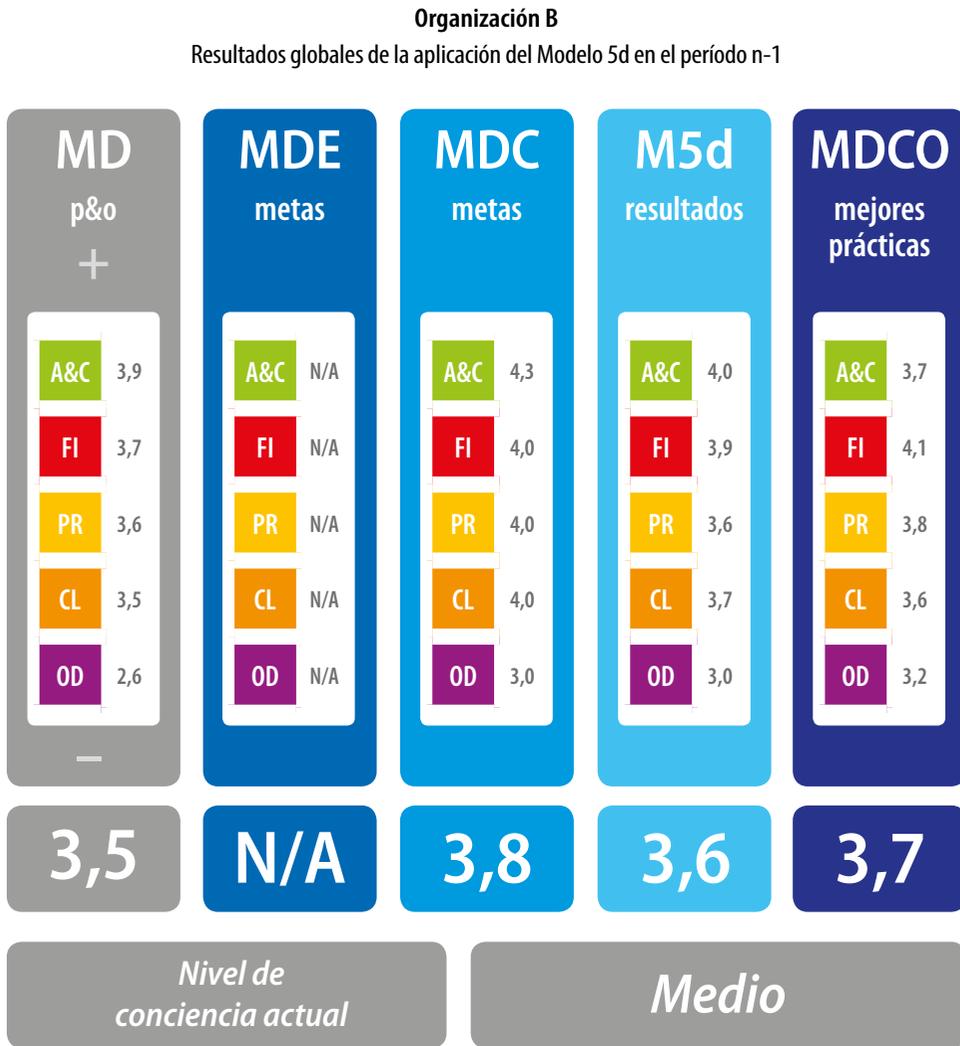


Tabla 2.14.3 Ejemplo Organización B

Organización B Industria metalmeccánica						
Componente	Dimensión	% Importancia dimensión	Código 5d	Tipo de Análisis	Área	Responsable
Análisis esencial	Cliente	25	5dp.pva.d.001	pva	Negocios	Gerente General
Descripción de la organización	La Organización "B", perteneciente a la industria metalmeccánica, específicamente a la Venta de Maquinaria, se encuentra en una etapa de maduración fragmentada, y decidió aplicar el Modelo 5d en cuatro de sus módulos (Diagnóstico, Desarrollo Comercial, MSd y Desarrollo del Conocimiento) y cuenta con información de tres periodos anteriores a la evaluación. En el periodo actual (n) detectó un problema en la dimensión de Clientes de la Propuesta de Valor a través del módulo de Diagnóstico.					
Problema	La Propuesta de Valor fue definida como "Garantía Extendida de 2 años", sin embargo, fue bien percibida por los clientes respecto del real valor que le entrega debido posiblemente a la forma en que se comunicó.					
Información de periodos anteriores	Objetivo estratégico:	Aumentar las ventas de manera sostenida				
	Indicador:	$(\% \text{ Ventas periodo } n - \% \text{ Ventas periodo } n-1) / (\% \text{ Ventas periodo } n-1)$				
	Peso (%):	50				
	Meta de periodos anteriores (%):	10				
	Nota asociada:	2,9				
	Rangos definidos para el aumento de las ventas:	1	2	3	4	5
		0 % - 5 %	6 % - 10 %	11 % - 15 %	16 % - 20 %	> 20 %
	Planes de acción:	1. Contratación de un "Estudio de desarrollo comercial" para validar la propuesta de valor.				
		2. Contar con una póliza de seguro de respaldo para la garantía extendida. 3. Contar con un sitio web que permita visibilidad, presencia e imagen corporativa. 4. Optimización del proceso de venta.				
	Resultados del aumnto de ventas (%):	Periodo n-1	Periodo n-2	Periodo n-3	Periodo n-4	Periodo n-5
Nota asociada:	5	10	15	N/A	N/A	
T (Tendencia)	1,0 - 1,9	2,0 - 2,9	3,0 - 3,9	4,0 - 4,9	5,0	
E (Estado)	Negativa	Neutra	Positiva	N/A	N/A	
C (Cumplimiento)	Inferior a la meta	Igual a la meta	Supera la meta	N/A	N/A	
MC (Mejora continua)	No cumple	cumple	cumple	N/A	N/A	
	No	Sí	Sí	N/A	N/A	
Comentarios	<p>Existe un importante potencial de crecimiento de la organización como negocio, sin embargo, para llegar al mercado objetivo definido, es necesario fortalecer tanto el trabajo de promoción y de comercialización de la empresa como sus procesos internos relativos a su relación con el cliente.</p> <p>El problema detectado puede afectar el avance de los resultados obtenidos hasta el periodo anterior, tanto a nivel general (Nota: 3,6) como a nivel de dimensión (Nota dimensión de Clientes: 3,7) debido a que se pueden producir otros problemas relacionados que afecten a otras dimensiones (Ver figura 2.14.3).</p> <p>Es recomendable que la organización revise su nivel de diferenciación respecto de organizaciones similares a nivel nacional e internacional, su modelo de negocio y su estrategia comercial, para así comprender su realidad actual. Con esta información, podrá mejorar y actualizar su propuesta de valor para ser comunicada de manera correcta a sus clientes actuales y potenciales, y al entorno que la rodea.</p> <p>Se debe aprovechar el conocimiento, experiencia y actualización permanente en este negocio, adquiridos durante un periodo importante, lo cual es una de las mayores fortalezas con las que cuenta la organización.</p>					
Aprobación	Elaborado por: Asesor estratégico		Revisión: 1			
	Revisado por: Equipo de trabajo		Período: n			
	Aprobado por: Gerente General		Fecha: dd/mm/aa			

N/A: No aplica

Figura 2.14.3 Resultados globales organización B



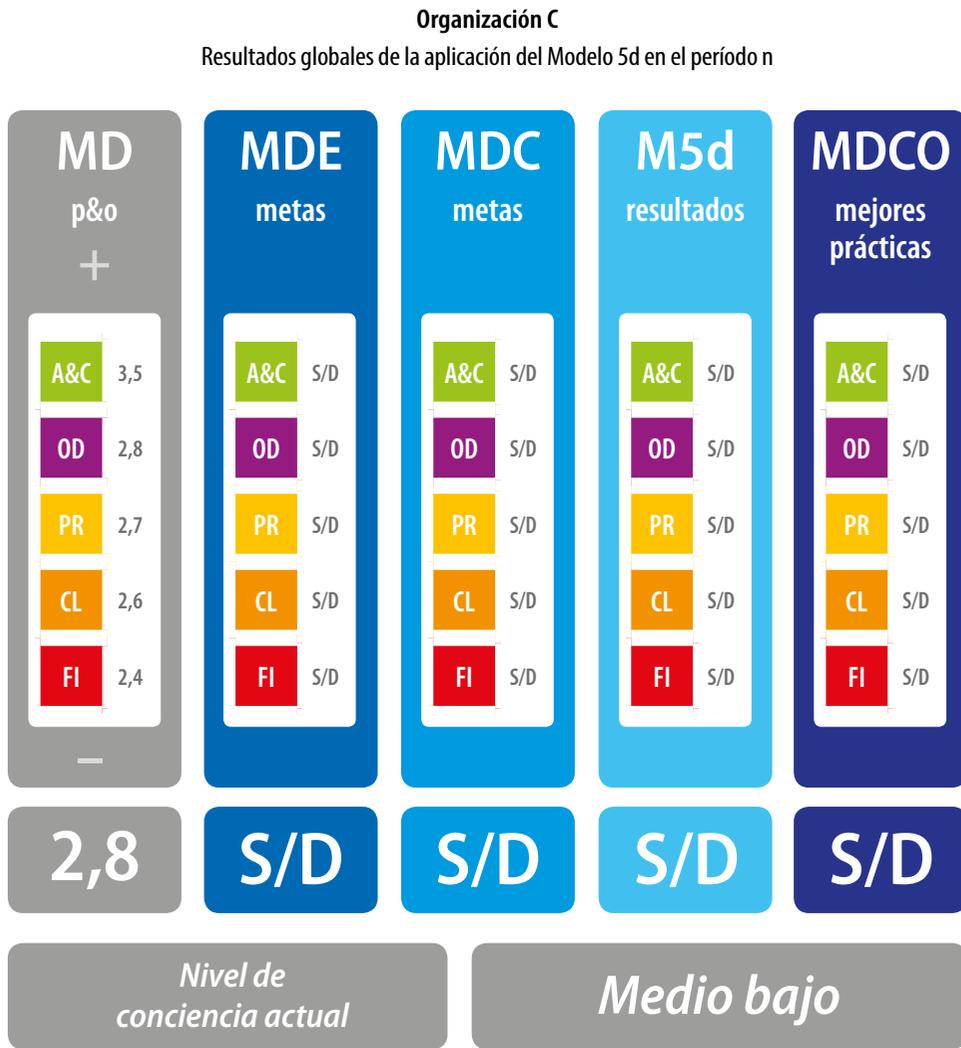
N/A: No aplica

Tabla 2.14.4 Ejemplo Organización C

Organización C Industria de la consultoría						
Componente	Dimensión	% Importancia dimensión	Código 5d	Tipo de Análisis	Área	Responsable
Análisis internos	Otra Dimensión	20	5do.adi.od.001	adi	Innovación	Líder 5d
Descripción de la organización	La Organización “C”, perteneciente a la industria de la consultoría, se encuentra en una etapa emergente desarrollando el concepto de “Conciencia Empresarial” a través del Modelo 5d, y decidió autoevaluarse, para lo cual cuenta con información de solo un período anterior a la evaluación, específicamente para el módulo de Diagnóstico. En el período actual (n) detectó una oportunidad en la Otra Dimensión del Análisis de Diferenciación a través del módulo de Diagnóstico.					
Oportunidad	Se realizó el Análisis de Diferenciación con cinco organizaciones similares a la organización en estudio. Tres de estas son organizaciones de tipo estándar en el mundo de la planificación estratégica, y las restantes poseen algún grado de innovación relativa a modelos para el desarrollo de esta actividad. Se identificaron quince variables estratégicas en esta comparación, las cuales fueron sometidas a evaluación por parte de diversos clientes. De acuerdo a esta evaluación, se obtuvo un nivel de diferenciación bajo, correspondiente a 1,3 puntos en promedio. Dentro de las variables mejor evaluadas están Modelo único, Autoevaluación gratuita en Web, Profesionales especializados, Planes 5d, entre otras de tipo estándar.					
Información de períodos anteriores	Objetivo estratégico:	Aumentar el nivel de diferenciación				
	Indicador:	(Nivel de diferenciación período n) – (Nivel de diferenciación período n-1)				
	Peso (%):	100				
	Meta (puntos):	2,5				
	Nota asociada:	3,5				
	Rangos definidos para el nivel de diferenciación:	1	2	3	4	5
		0 – 1,0	1,1 – 2,0	2,1 – 3,0	3,1 – 4,0	4,1 – 5,0
	Planes de acción:	1,0 – 1,9				
		2,0 – 2,9				
		3,0 – 3,9				
Resultados nivel de diferenciación:	4,0 – 4,9					
	5,0					
	1. Conceptualización y creación del Modelo 5d basado en el desarrollo del concepto de "conciencia empresarial".					
	2. Creación de sitio web donde se expone el Modelo 5d y está disponible un cuestionario de autoevaluación gratuito.					
	3. Desarrollo de los Planes 5d, adaptando el Modelo 5d al tamaño de la organización y a sus requerimientos específicos.					
	Período n	Período n-1	Período n-2	Período n-3	Período n-4	
	1,3	N/A	N/A	N/A	N/A	
Nota asociada:	2,2	N/A	N/A	N/A	N/A	
T (Tendencia)	Negativa	N/A	N/A	N/A	N/A	
E (Estado)	Inferior a la meta	N/A	N/A	N/A	N/A	
C (Cumplimiento)	No cumple	N/A	N/A	N/A	N/A	
MC (Mejora continua)	No	N/A	N/A	N/A	N/A	
Comentarios	La oportunidad detectada puede favorecer el avance de los resultados que se obtendrán en el período actual debido a que en el módulo de Diagnóstico se obtuvo una nota de 2,8, por lo cual, es necesario focalizar los esfuerzos en la dimensión de Aprendizaje y Crecimiento y en la Otra Dimensión para mejorar la situación actual de la organización (Ver figura 2.14.4). Es recomendable que la organización ponga su atención en el “FOCO”, donde debe hacer todos sus esfuerzos, es decir, en la definición y creación de las nuevas variables estratégicas, basadas en el desarrollo de sus propias capacidades y habilidades, a través de la definición y desarrollo de proyectos de tipo complementarios a los servicios actuales. Igualmente, se debe destacar y revertir la “DIVERGENCIA”, donde la organización ha tratado de sobresalir en la industria en la que participa, pero realizando un bajo desarrollo de sí misma.					
Aprobación	Elaborado por: Área de innovación		Revisión: 1			
	Revisado por: Comité de áreas por dimensión		Período: n			
	Aprobado por: Líder 5d		Fecha: dd/mm/aa			

N/A: No aplica

Figura 2.14.4 Resultados globales organización C



S/D: Sin datos para el período de estudio

2.15 Caso práctico del módulo de Diagnóstico

En este punto se desarrolla, en términos generales, el módulo de **Diagnóstico** para el Caso Práctico correspondiente a la organización “5d”. En este módulo se observan los resultados de los problemas y oportunidades (p&o) detectados por la organización, y las notas promedio obtenidas para cada uno de los doce análisis y las cinco dimensiones del **Modelo 5d** de acuerdo al sistema de evaluación de este, con lo cual es posible realizar algunas conclusiones y recomendaciones importantes.

Al realizar la síntesis de los p&o actuales de la organización, se observa lo siguiente:

1. 5d pertenece al rubro de la Consultoría, específicamente en el ámbito de la “Conciencia Empresarial”, para lo cual ha desarrollado el **Modelo 5d** y ha decidido autoaplicarlo e implementarlo desde el período 2014 en adelante.
2. Respecto del módulo de **Diagnóstico**, se ha decidido que se aplique en forma completa, es decir, con todos sus análisis y dimensiones y, además, se ha definido que el porcentaje de importancia para cada una de las dimensiones sea de un 20 % con el objetivo de mantener el equilibrio de la atención de la organización en todos los aspectos más relevantes de esta. Cabe señalar que algunos análisis no fueron evaluados en las dimensiones donde no se encontraron hallazgos, por lo tanto, fueron re-definidos los porcentajes de importancia para cada uno de estos.
3. La organización en estudio se encuentra en una etapa “emergente”, por lo cual, ha puesto su atención y esfuerzos en el desarrollo de las oportunidades que se han presentado en todos los ámbitos relevantes para esta, sobre todo en el área de aprendizaje y crecimiento, tal como se aprecia en los resultados obtenidos.
4. Al aplicar el módulo de **Diagnóstico** se han obtenido las notas promedios de todos los p&o detectados en esta etapa para cada uno de los doce análisis de base en estudio y en general para este módulo, cuyo resultado global está cercano a la nota media, es decir, una nota de 2,8, encontrándose en un rango de notas desde 2,1 a 3,8 para los doce análisis en estudio. Esto quiere decir que el nivel de conciencia de la organización está por alcanzar el grado medio, que su atención se ha mantenido en los temas en estudio y que se ha avanzado medianamente en estos aspectos, que es consciente de la mejora continua y que siente interés por alcanzar niveles de excelencia superiores.
5. Al aplicar este módulo se detectaron 78 hallazgos, de los cuales el 21 % corresponde a problemas y el 79 % a oportunidades. Estos hallazgos están concentrados fundamentalmente en el Análisis Interno (28 %), el Análisis de Diferenciación (10 %), el Modelo de Negocio (10 %) y el Análisis Externo (9 %). Realizando un ranking de los resultados, se obtiene que los análisis mejor ranqueados son la Misión (mi), Visión (vi) y Valores (va), con nota 3,8, y los peor ranqueados son el Análisis Interno (ain) y el Modelo de Negocio (mne), con nota 2,1. Respecto de los otros análisis, la mayoría tienen una nota bajo 3 y sobre 2 (67 % de los análisis).
6. Desde el punto de vista de las cinco dimensiones, los p&o se encuentran distribuidos de una forma más o menos equitativa, donde la dimensión de **Aprendizaje y Crecimiento** posee el mayor porcentaje de estos hallazgos (23 %), la dimensión de **Clientes**, de **Procesos** y la **Otra** dimensión bordean el 20 %, y la dimensión **Financiera** solo posee un 14 % de los hallazgos. Realizando un ranking de los resultados, se obtiene que la dimensión mejor ranqueada es la dimensión de **Aprendizaje y Crecimiento**, con una nota de 3,5, mientras que la peor ranqueada es la dimensión **Financiera**, con una nota de 2,4. Las otras tres dimensiones obtienen una nota 2,7 en promedio.

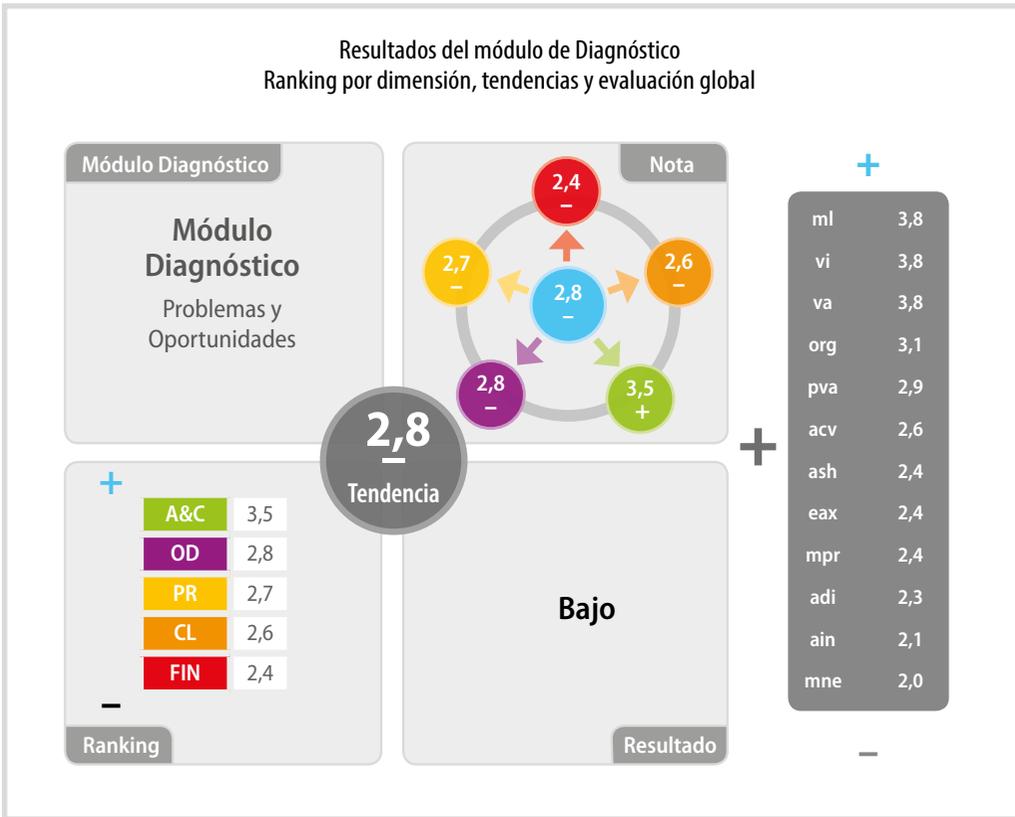
7. En resumen, entre los p&o más relevantes que ha detectado la organización están:
 - a. Mantener y fortalecer una estructura organizacional simple, formalizada y flexible, con un alto nivel de formación de sus miembros, externalizando las funciones que no son propias del CORE del negocio. Es necesario centrarse en mejorar la relación y comunicación con el cliente, y en el desarrollo de nuevas áreas que le permitan relacionarse con el entorno y desarrollar el conocimiento a través de proyectos complementarios de creación e innovación.
 - b. Fortalecer en todo momento la comprensión de los cuatro conceptos esenciales de la organización (pva, mi, vi y va), tanto a nivel interno como a nivel externo, a través de los medios de comunicación y promoción que se definan. Además, evaluar la incorporación de variables de tipo financiera y de creación e innovación a la propuesta de valor.
 - c. Fijar la atención en el “FOCO”, en el cual la organización debe poner todos sus esfuerzos, es decir, en la definición y creación de las nuevas variables estratégicas, basadas en su experiencia y en el desarrollo de sus propias capacidades y habilidades, a través de la definición y desarrollo de proyectos de tipo complementarios a los servicios actuales. Igualmente, se debe destacar y revertir la “DIVERGENCIA”, que es donde la organización ha tratado de sobresalir en la industria en la que participa, pero realizando un bajo desarrollo de sí misma.
 - d. Mejorar y actualizar los análisis (esenciales, internos y externos) que sean necesarios para los servicios actuales, y definir los nuevos análisis para el caso de los productos / servicios complementarios a los actuales.
 - e. Mantener satisfechos a los stakeholders prioritarios para la organización, ya que el éxito de esta depende principalmente de ellos, es decir, de sus clientes, de los proveedores, de los medios de comunicación y de la comunidad.

A continuación, se presentan los resultados del módulo de **Diagnóstico**:

Tabla 2.15.1 Resultados del caso práctico del módulo de Diagnóstico

Síntesis del Módulo de Diagnóstico						
Resultados por análisis						
Nº	Módulo Diagnóstico	Nota p&o	Nº p&o	% hallazgos	R	
1	Organigrama	3,1	6	8	m+	
2	Propuesta de Valor	2,9	5	6	b-	
3	Misión	3,8	2	3	m+	
4	Visión	3,8	2	3	m+	
5	Valores	3,8	2	3	m+	
6	Modelo de Negocio	2,1	8	10	b-	
7	Mapa de Procesos	2,3	6	8	b-	
8	Análisis Interno	2,1	22	28	b-	
9	Análisis Externo	2,4	7	9	b-	
10	Análisis de Stakeholders	2,4	5	6	b-	
11	Análisis Ciclo de Vida de la Industria	2,5	5	9	b-	
12	Análisis del Nivel de Diferenciación	2,2	8	10	b-	
Nota promedio MD		2,8	78	100 %	b-	
Resultados por dimensión						
Nº	Dimensión	% import	Nota p&o	Nº p&o	% hallazgos	R
1	FINANCIERA	20	2,4	11	14	b-
2	CLIENTES	20	2,6	15	19	b-
3	PROCESOS	20	2,7	17	22	b-
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	20	3,5	18	23	m+
5	OTRA DIMENSIÓN	20	2,8	17	22	b-
Nota promedio		100 %	2,8	78	100 %	b-

Resultados del módulo de Diagnóstico
 Ranking por dimensión, tendencias y evaluación global



Capítulo 3

Módulo de
Desarrollo Estratégico

Capítulo 3: Módulo de Desarrollo Estratégico

En módulo de Desarrollo Estratégico (MDE) invita a la organización a definir sus desafíos y a transformarse a través de doce análisis y de cinco dimensiones.

En este módulo la organización tendrá que contestar las siguientes preguntas: ¿qué problemas y oportunidades serán resueltos?, ¿cuáles serán los desafíos que se definirán?, ¿qué nivel de excelencia se desea alcanzar?, ¿cómo se transformará?, ¿es consciente de que realmente desea avanzar? y, finalmente, ¿cuál es el resultado del desarrollo estratégico obtenido a través de este módulo?

En el módulo de **Desarrollo Estratégico** se cuenta con una metodología para trabajar en un “Plan Estratégico” de manera consciente, focalizada en definir las soluciones a los problemas y oportunidades (p&o) detectados en cada uno de los doce análisis y cinco dimensiones del módulo de **Diagnóstico** y en fijar las metas y planes de acción asociados a cada uno de estos. Este módulo se aplica una vez obtenido el resultado del módulo de **Diagnóstico**, del módulo de **Desarrollo Comercial** y del módulo de **Desarrollo del Conocimiento**.

El módulo de **Desarrollo Estratégico** contempla la realización de los siguientes quince procesos:

1. **Proceso 1:** Inicio del Módulo de Desarrollo Estratégico.
2. **Proceso 2:** Definición de Objetivos Estratégicos.
3. **Proceso 3:** Componentes Estratégicos.
4. **Proceso 4:** Mapa del Modelo 5d.
5. **Proceso 5:** Detalle de Objetivos Estratégicos del Organigrama (org).
6. **Proceso 6:** Detalle de Objetivos Estratégicos de los Conceptos de Propuesta de Valor (pva), Misión (mi), Visión (vi) y Valores (va).
7. **Proceso 7:** Detalle de Objetivos Estratégicos del Modelo de Negocio (mne).
8. **Proceso 8:** Detalle de Objetivos Estratégicos del Mapa de Procesos (mpr).
9. **Proceso 9:** Detalle de Objetivos Estratégicos del Análisis Interno (ain).
10. **Proceso 10:** Detalle de Objetivos Estratégicos del Análisis Externo (aex) y de Stakeholders (ash).
11. **Proceso 11:** Detalle de Objetivos Estratégicos del Ciclo de Vida de la Industria (acv).
12. **Proceso 12:** Detalle de Objetivos Estratégicos del Análisis de Diferenciación (adi).
13. **Proceso 13:** Síntesis de la Estrategia.
14. **Proceso 14:** Consistencia de la Estrategia.
15. **Proceso 15:** Fin del Módulo de Desarrollo Estratégico.

En el Proceso 1, de inicio del módulo, es necesario confirmar el alcance y los parámetros en que se enmarcará, es decir, los tipos de análisis por considerar dentro del módulo y las dimensiones en las que se efectuará la “Estrategia Global” de la organización, además de la confirmación del peso o porcentaje de importancia (%) de las dimensiones, definido en el módulo de **Diagnóstico**.

El Proceso 2 consiste en efectuar un análisis de soluciones (objetivos) para cada uno de los problemas y oportunidades (p&o) detectados en los doce análisis realizados previamente en el módulo de **Diagnóstico**, además de definir su prioridad y la nota esperada al solucionar los problemas y oportunidades.

Definidos los objetivos, en los Procesos 3 y 4 se realizará la construcción de los componentes estratégicos y del mapa del **Modelo 5d**, respectivamente.

Los Procesos 5 al 12 son fundamentalmente descriptivos del detalle de los objetivos estratégicos para cada análisis y de la definición de plazos, indicadores y de planes de acción asociados a cada objetivo. Además, se efectuará la definición y evaluación de las metas asociadas a cada uno de los objetivos estratégicos, las cuales serán evaluadas en una escala de notas de 1 a 5, dependiendo del rango seleccionado por alcanzar. Además, producto de las mejoras propuestas por la estrategia desarrollada, es posible que sea necesario actualizar y perfeccionar cualquiera de los doce análisis en estudio.

En el Proceso 13 se efectúa una síntesis de la estrategia por desarrollar a partir de los resultados obtenidos provenientes de los procesos 5 al 12.

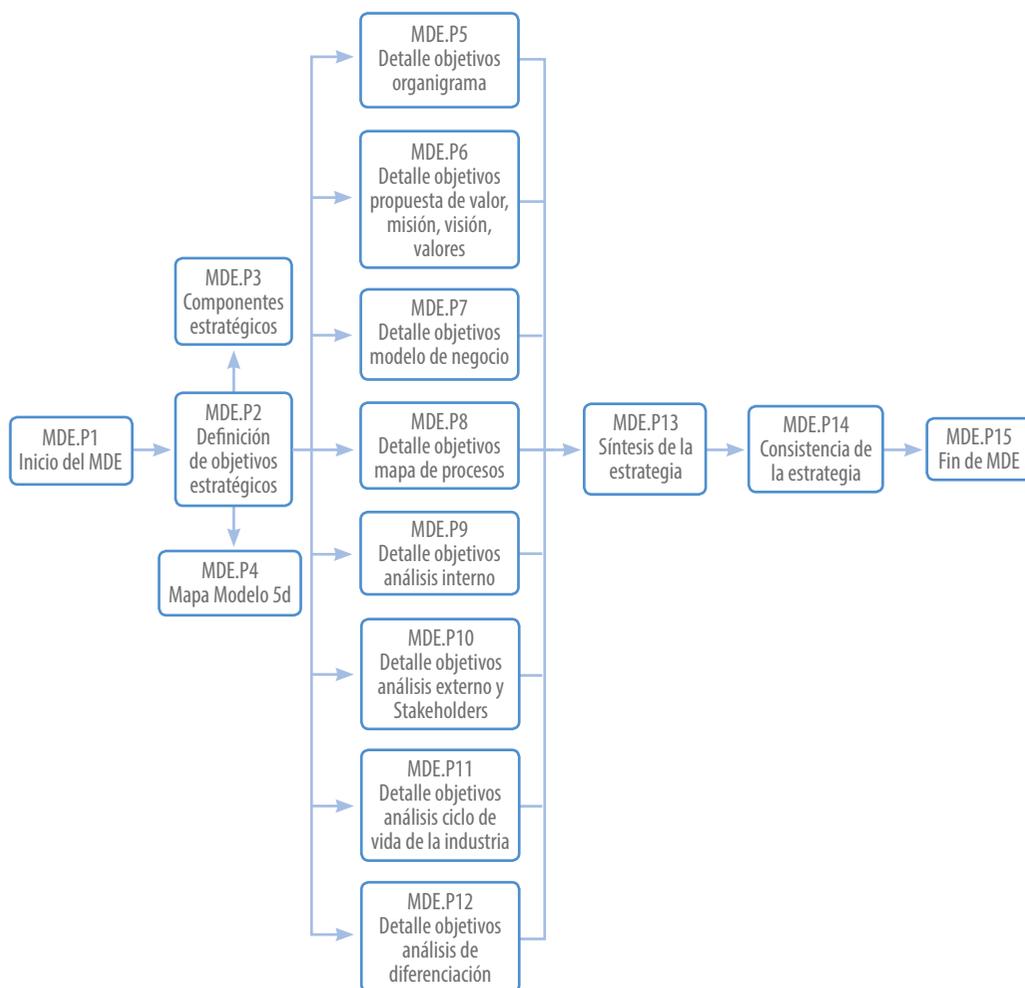
En el Proceso 14 se efectúa un estudio de la consistencia de la estrategia, en el que se entregará el porcentaje de cobertura (%) de la estrategia por desarrollar respecto de los problemas y oportunidades detectados en el módulo de **Diagnóstico** por tipo de análisis y por dimensión.

Finalmente, en el Proceso 15 se da fin al módulo de **Desarrollo Estratégico** y se obtiene la nota final de este a partir del promedio de las notas de las metas de cada objetivo por análisis. Es decir, las metas de la organización son evaluadas con una nota final, la cual servirá de información de inicio para el módulo **Medidor de Resultados del Modelo 5d – M5d** y para el módulo de **Desarrollo del Conocimiento**.

Con el resultado de cada análisis y el del módulo de **Desarrollo Estratégico** en general, el asesor/usuario siempre debe elaborar las conclusiones, estudiar los logros y las recomendaciones, además de respaldar la información, para que finalmente el responsable del proceso revise y apruebe el/los informe(s) respectivo(s).

A continuación, en la figura 3.1, se expone el “Flujo general de información del módulo de Desarrollo Estratégico”.

Figura 3.1 Modelo 5d, flujo de información del módulo de Desarrollo Estratégico



Seguidamente, se presenta la metodología de trabajo para definir las soluciones a los problemas y oportunidades de la organización y las metas asociadas a estos mediante los doce análisis desarrollados en el módulo de **Diagnóstico**, en los que se expone la definición del análisis, la descripción del proceso, una síntesis del proceso en la que se destacan los resultados más sobresalientes e importantes de estos y el diagrama de flujo por seguir, que explica en términos generales el proceso.

3.1 Proceso de inicio del módulo de Desarrollo Estratégico del Modelo 5d (P1)

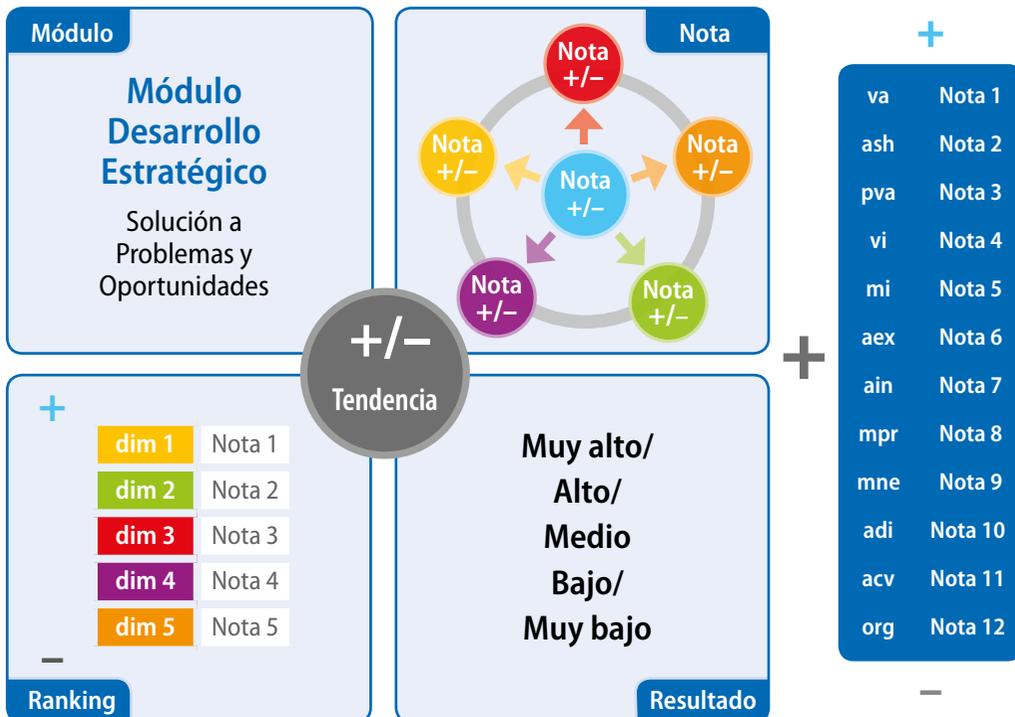
3.1.1 Definición de inicio del módulo de Desarrollo Estratégico

Al iniciar el módulo de **Desarrollo Estratégico** es necesario confirmar el alcance y los parámetros en los que se enmarcará, es decir, los tipos de análisis por considerar dentro del módulo y las dimensiones donde se realizará la “Estrategia Global” de la organización. Además de la confirmación del peso o porcentaje de importancia (%) de las dimensiones, definido en el módulo de **Diagnóstico**.

Los porcentajes de importancia (%) definidos para cada dimensión serán aplicados a todos los análisis del desarrollo estratégico con el objetivo de calcular la nota final obtenida para las metas por análisis. Además, en esta etapa se deben seleccionar los problemas y oportunidades que son factibles de solucionar y convertir en objetivos estratégicos.

En este módulo se definirán las metas de los objetivos estratégicos para los doce análisis de base de este modelo, las cuales serán evaluadas de acuerdo a una escala con notas de 1 a 5. Obtenidas las notas promedio de cada una de las metas de los doce análisis se procederá a calcular la nota final del módulo de **Desarrollo Estratégico** a partir del promedio de las notas de cada análisis. Es decir, la meta global de la estrategia será evaluada con una nota final, la cual servirá de información de inicio para el módulo **Medidor de Resultados del Modelo 5d – M5d** y para el módulo de **Desarrollo del Conocimiento**. También, este módulo recibirá la información relacionada con los objetivos comerciales de la organización a través del módulo de **Desarrollo Comercial**.

Figura 3.1.1 Evaluación global del módulo de Desarrollo Estratégico



3.1.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Seleccionar la información o tipos de análisis en los que se requiere realizar el desarrollo estratégico.
2. Seleccionar la dimensión en la que se necesita realizar el desarrollo estratégico (en los casos que aplique) y confirmar el peso o porcentaje de importancia (%) de cada dimensión para la organización.
3. Seleccionar los problemas y oportunidades (p&o) por cada análisis que son factibles de solucionar y convertir en objetivos estratégicos, y contestar si se incluye como objetivo estratégico (“Sí” o “No”).

Tabla 3.1.2.1 Selección de p&o como objetivos estratégicos

Nº	Dimensión	Código 5d	p&o	Nota promedio p&o	Selección objetivo estratégico (Sí/No)
1	FINANCIERA	Cód.5d	p&o`s dim 1	Nota prom. Dim 1	Sí/No
2	CLIENTES	Cód.5d	p&o`s dim 2	Nota prom. Dim 2	Sí/No
3	PROCESOS	Cód.5d	p&o`s dim 3	Nota prom. Dim 3	Sí/No
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Cód.5d	p&o`s dim 4	Nota prom. Dim 4	Sí/No
5	OTRA DIMENSIÓN	Cód.5d	p&o`s dim 5	Nota prom. Dim 5	Sí/No

4. Efectuar una síntesis del proceso de acuerdo a lo siguiente:

Una vez efectuado el proceso completo de inicio del módulo de **Desarrollo Estratégico**, se debe presentar una síntesis en la que se destaquen los resultados más importantes o sobresalientes de este. La síntesis permite a la organización contar con una mirada global del resultado de este módulo. Para este caso se presenta una síntesis de:

- a. Los análisis a realizar en el desarrollo estratégico del período actual;
- b. La nota de los p&o por análisis obtenidas en la etapa de diagnóstico;
- c. Las dimensiones por analizar en el período actual;
- d. Los porcentajes de importancia (%) de las dimensiones;
- e. La cantidad de p&o seleccionados como objetivos estratégicos por análisis;
- f. La nota obtenida en el período anterior (en caso que aplique).

5. Revisar y aprobar los parámetros y alcances del módulo de **Desarrollo Estratégico**.

Para realizar este proceso, se debe utilizar la tabla 3.1.2.2 “Síntesis del proceso de inicio del módulo de Desarrollo Estratégico”.

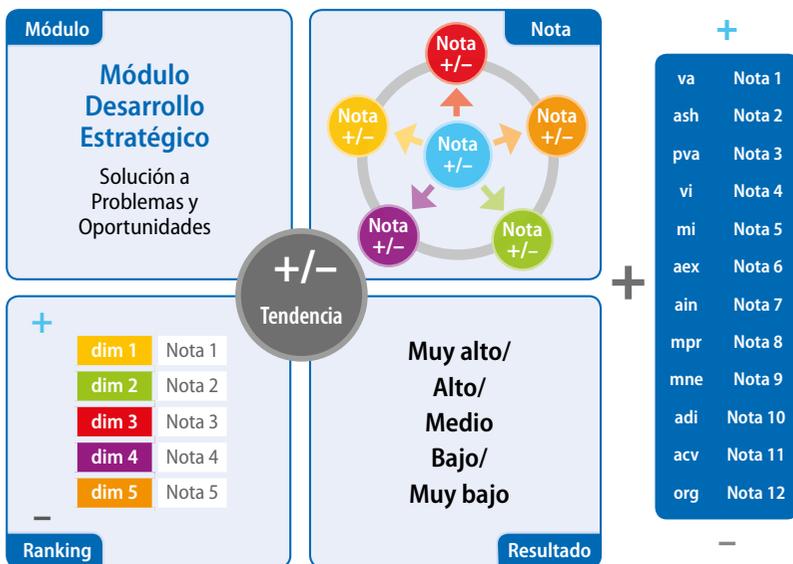
Después de terminado el proceso, el asesor/usuario puede hacer algún comentario o recomendación respecto de él.

A continuación, se presenta la síntesis del proceso de inicio del módulo de **Desarrollo Estratégico**.

Tabla 3.1.2.2 Síntesis del proceso inicio del módulo de Desarrollo Estratégico

Inicio del módulo de Desarrollo Estratégico						
Selección de tipos de análisis						
Nº	Módulo Diagnóstico	Nota p&o	Selección (SI/NO)	Nº objetivos seleccionados	Nota período n-1	
1	Organigrama	Nota 1	Sí/No	Nº obj. 1	Nota 1	
2	Propuesta de Valor	Nota 2	Sí/No	Nº obj. 2	Nota 2	
3	Misión	Nota 3	Sí/No	Nº obj. 3	Nota 3	
4	Visión	Nota 4	Sí/No	Nº obj. 4	Nota 4	
5	Valores	Nota 5	Sí/No	Nº obj. 5	Nota 5	
6	Modelo de Negocio	Nota 6	Sí/No	Nº obj. 6	Nota 6	
7	Mapa de Procesos	Nota 7	Sí/No	Nº obj. 7	Nota 7	
8	Análisis Interno	Nota 8	Sí/No	Nº obj. 8	Nota 8	
9	Análisis Externo	Nota 9	Sí/No	Nº obj. 9	Nota 9	
10	Análisis de Stakeholders	Nota 10	Sí/No	Nº obj. 10	Nota 10	
11	Análisis Ciclo de Vida de la Industria	Nota 11	Sí/No	Nº obj. 11	Nota 11	
12	Análisis del Nivel de Diferenciación	Nota 12	Sí/No	Nº obj. 12	Nota 12	
Selección de dimensiones						
Nº	Dimensiones	% import.	Nota p&o	Selección (SI/NO)	Nº objetivos seleccionados	Nota período n-1
1	FINANCIERA	1%	Nota 1	Sí/No	Nº obj. 1	Nota 1
2	CLIENTES	2%	Nota 2	Sí/No	Nº obj. 2	Nota 2
3	PROCESOS	3%	Nota 3	Sí/No	Nº obj. 3	Nota 3
4	APRENDIZAJE Y CREC.	4%	Nota 4	Sí/No	Nº obj. 4	Nota 4
5	OTRA DIMENSIONES	5%	Nota 5	Sí/No	Nº obj. 5	Nota 5
Resultados		100 %	Nota		Total obj.	Nota

Evaluación del módulo de Desarrollo Estratégico en el período anterior n-1

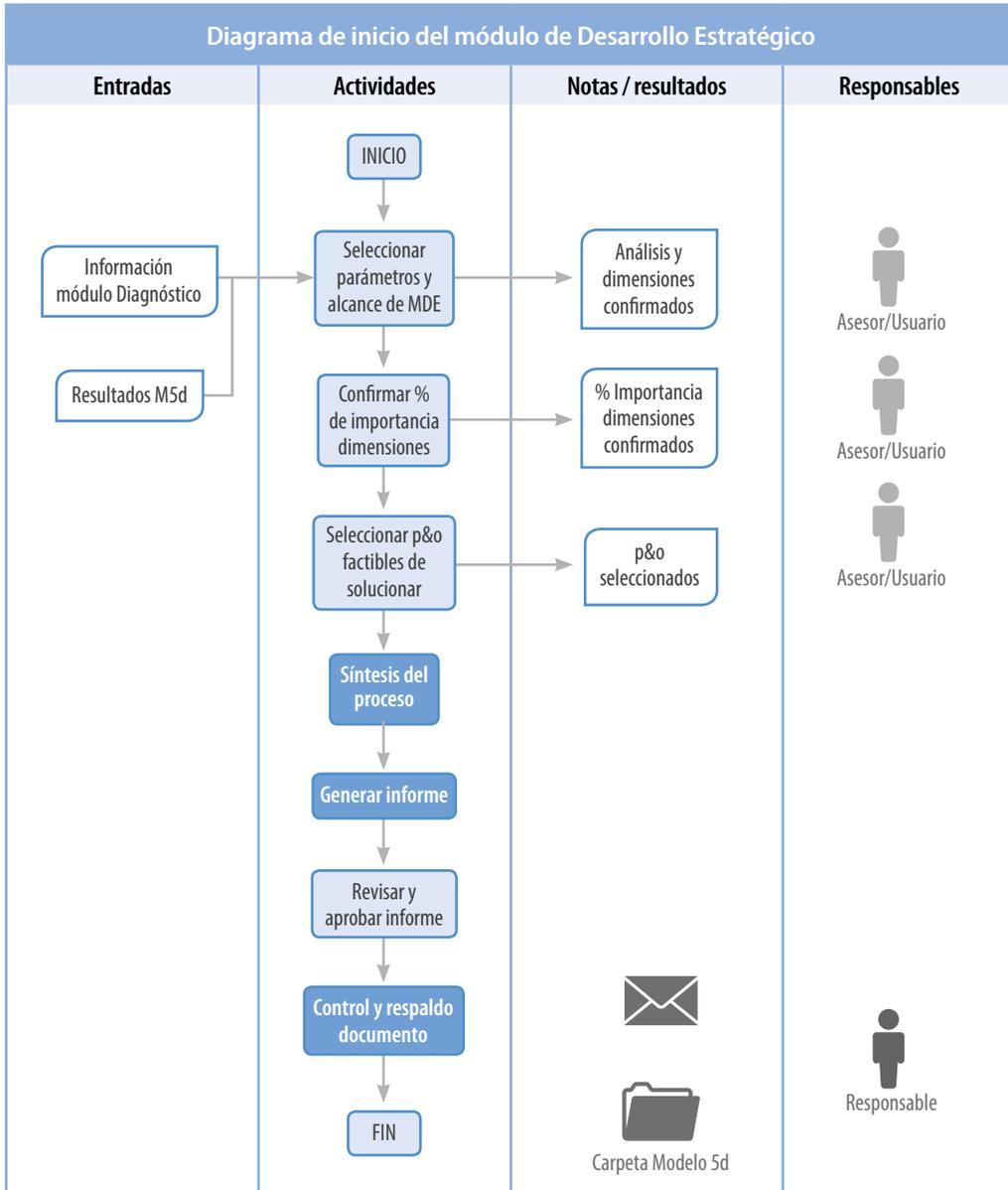


Conclusiones y recomendaciones:

3.1.3 Flujo del proceso

El flujo del proceso de la construcción del inicio del módulo de Desarrollo Estratégico (P1) se presenta a continuación:

Figura 3.1.3 Proceso de inicio del módulo de Desarrollo Estratégico



3.2 Proceso de definición de Objetivos Estratégicos (P2)

3.2.1 Definición de Objetivos Estratégicos

En esta etapa del módulo de **Desarrollo Estratégico** se realiza un análisis de soluciones (objetivos) para cada uno de los problemas y oportunidades (p&o) de los doce análisis llevados a cabo previamente en el módulo de **Diagnóstico** que consiste en cambiar los p&o por soluciones (objetivos), es decir, transformar la situación negativa existente en una situación positiva futura deseable, hacia la que se pretende llegar con el desarrollo estratégico de la organización. En otras palabras, se trata de pasar de una relación de causa-efecto en los p&o, a una relación de medios-fines en los objetivos.

Los objetivos estratégicos representan los pasos que se han de llevar a cabo para alcanzar el objetivo global o componente estratégico. Estos facilitan el cumplimiento del componente mediante la determinación de etapas o la precisión y la realización de los aspectos necesarios de este proceso. Señalan propósitos o requerimientos en orden a la naturaleza de la estrategia. Se derivan del objetivo global, como su palabra lo dice, e inciden directamente en los logros por obtener. Deben ser formulados en términos operativos, incluyen las variables o indicadores que se desean medir y las causas del problema u oportunidad orientan su redacción.

Los objetivos se deben formular empleando verbos en tiempos infinitivos (observar, analizar, aumentar, etc.) y han de expresar una sola acción por objetivo; deben estructurarse en secuencia lógica, de lo más sencillo a lo más complejo.

Los objetivos deben expresarse con claridad y tienen que ser congruentes entre sí dentro del componente desde donde han sido definidos.

También, es necesario tener en cuenta que durante la estrategia pueden surgir objetivos adicionales, modificarse los objetivos iniciales e incluso ser sustituidos por nuevos objetivos según la dirección que tome dicha estrategia.

3.2.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Utilizar la información de los p&o y de los objetivos preliminares asociados que han sido incluidos como objetivos estratégicos en el inicio del módulo de **Desarrollo Estratégico** (P1) junto con la dimensión y la nota.
2. Definir la prioridad como la importancia de la implementación del objetivo (Alta, Media o Baja).
3. Redactar los objetivos estratégicos por desarrollar para solucionar los p&o y estimar la nota esperada de las metas asociadas, en una escala de 1 a 5, producto de las posibles mejoras a obtener.
4. Efectuar una síntesis del proceso de acuerdo a lo siguiente:

Realizado el proceso completo de definición de los objetivos estratégicos, se debe presentar una síntesis de él, en la que se destaquen los resultados más importantes o sobresalientes. La síntesis de un proceso permite contar con una mirada global del resultado del proceso. Para este proceso se presenta una síntesis de:

Capítulo 3

- a. Los objetivos estratégicos definidos por análisis.
 - b. La cantidad de problemas y oportunidades y la cantidad de objetivos estratégicos asociados a estos por análisis y por dimensión.
 - c. La nota promedio esperada de las metas asociadas a cada objetivo, por análisis y por dimensión.
5. Elaborar las conclusiones y las recomendaciones a partir de los objetivos estratégicos establecidos.
 6. Revisar y aprobar el reporte.

A continuación, se presenta el formato del reporte de los objetivos estratégicos por análisis y por dimensión:

Tabla 3.2.2.1 Objetivos estratégicos por análisis y por dimensión

Nº	Dimensión	Tipo de análisis	Código 5d	p&o	Nota promedio p&o	Objetivo preliminar	Nota promedio de metas preliminares	Prioridad (Alta, Media, baja)	Objetivo entregado	Nota promedio esperada de metas
1	FINANCIERA	Análisis	Cód.5d	p&o`s dim 1	Nota prom. dim 1	Objetivos preliminares dim 1	Nota prom. dim 1	A - M - B	Objetivos dim 1	Nota prom. dim 1
2	CLIENTES	Análisis	Cód.5d	p&o`s dim 2	Nota prom. dim 2	Objetivos preliminares dim 2	Nota prom. dim 2	A - M - B	Objetivos dim 2	Nota prom. dim 2
3	PROCESOS	Análisis	Cód.5d	p&o`s dim 3	Nota prom. dim 3	Objetivos preliminares dim 3	Nota prom. dim 3	A - M - B	Objetivos dim 3	Nota prom. dim 3
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Análisis	Cód.5d	p&o`s dim 4	Nota prom. dim 4	Objetivos preliminares dim 4	Nota prom. dim 4	A - M - B	Objetivos dim 4	Nota prom. dim 4
5	OTRA DIMENSIÓN	Análisis	Cód.5d	p&o`s dim 5	Nota prom. dim 5	Objetivos preliminares dim 5	Nota prom. dim 5	A - M - B	Objetivos dim 5	Nota prom. dim 5

Seguidamente, se presenta la síntesis del proceso de definición de objetivos estratégicos.

Tabla 3.2.2.2 Síntesis del proceso de definición de objetivos estratégicos

Síntesis de definiciones de objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos por análisis

Nº	Módulo Diagnóstico	Nota p&o	Nº p&o	Selección (SÍ/NO)	Nº objetivos	Nota esperada
1	Organigrama	Nota 1	Nº p&o 1	Sí/No	Nº obj. 1	Nota 1
2	Propuesta de Valor	Nota 2	Nº p&o 2	Sí/No	Nº obj. 2	Nota 2
3	Misión	Nota 3	Nº p&o 3	Sí/No	Nº obj. 3	Nota 3
4	Visión	Nota 4	Nº p&o 4	Sí/No	Nº obj. 4	Nota 4
5	Valores	Nota 5	Nº p&o 5	Sí/No	Nº obj. 5	Nota 5
6	Modelo de Negocio	Nota 6	Nº p&o 6	Sí/No	Nº obj. 6	Nota 6
7	Mapa de Procesos	Nota 7	Nº p&o 7	Sí/No	Nº obj. 7	Nota 7
8	Análisis Interno	Nota 8	Nº p&o 8	Sí/No	Nº obj. 8	Nota 8
9	Análisis Externo	Nota 9	Nº p&o 9	Sí/No	Nº obj. 9	Nota 9
10	Análisis de Stakeholders	Nota 10	Nº p&o 10	Sí/No	Nº obj. 10	Nota 10
11	Análisis Ciclo de Vida de la Industria	Nota 11	Nº p&o 11	Sí/No	Nº obj. 11	Nota 11
12	Análisis del Nivel de Diferenciación	Nota 12	Nº p&o 12	Sí/No	Nº obj. 12	Nota 12

Objetivos estratégicos por dimensión

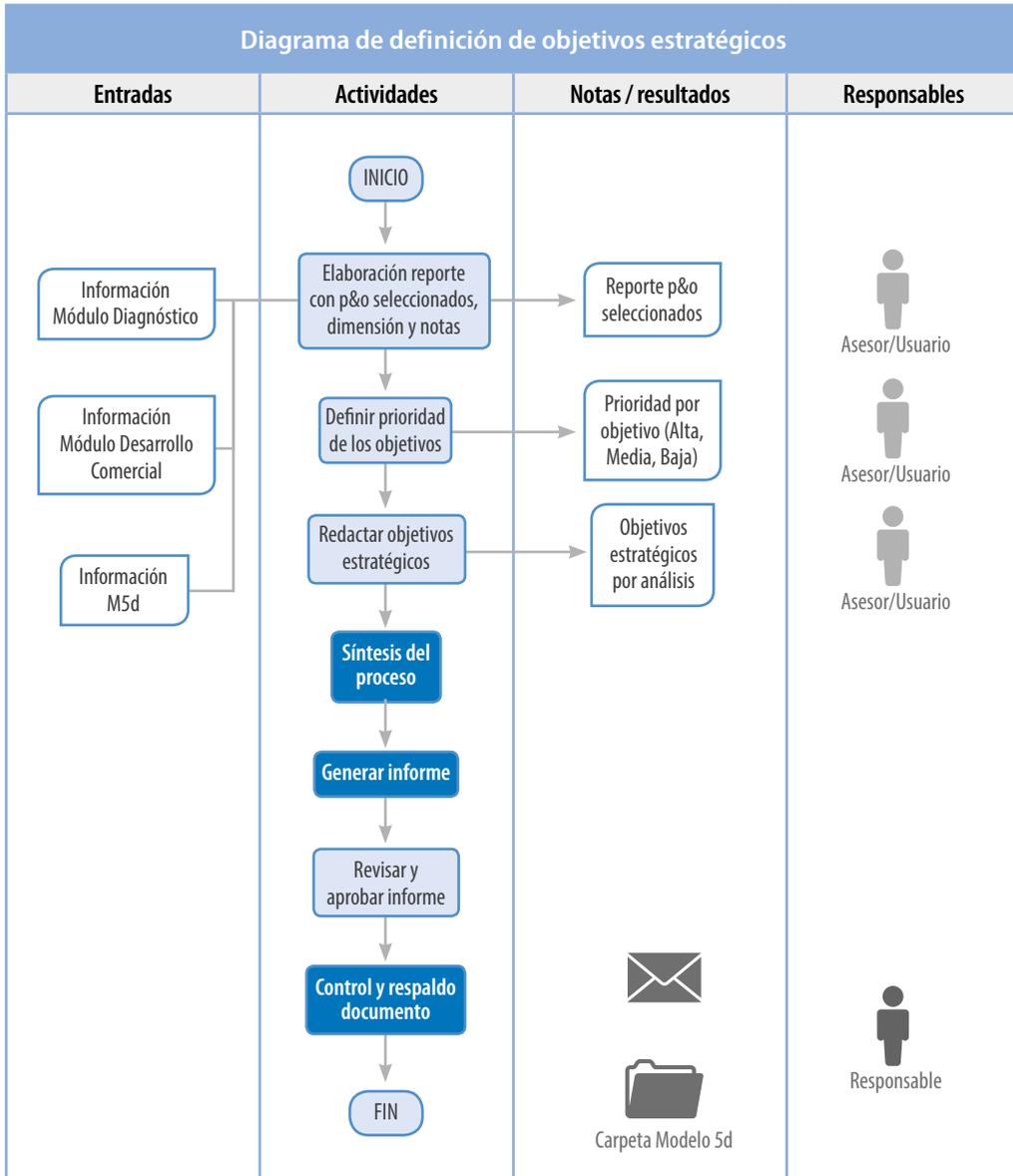
Nº	Dimensiones	% import.	Nota p&o	Nº p&o	Selección (SÍ/NO)	Nº objetivos	Nota esperada
1	FINANCIERA	1%	Nota 1	Nº p&o 1	Sí/No	Nº obj. 1	Nota 1
2	CLIENTES	2%	Nota 2	Nº p&o 2	Sí/No	Nº obj. 2	Nota 2
3	PROCESOS	3%	Nota 3	Nº p&o 3	Sí/No	Nº obj. 3	Nota 3
4	APRENDIZAJE Y CREC.	4%	Nota 4	Nº p&o 4	Sí/No	Nº obj. 4	Nota 4
5	OTRA DIMENSIONES	5%	Nota 5	Nº p&o 5	Sí/No	Nº obj. 5	Nota 5
Resultado		100 %	Nota	Total		Total	Nota

Conclusiones y recomendaciones:

3.2.3 Flujo del proceso

El flujo del proceso de la definición de los objetivos estratégicos (P2) se presenta a continuación:

Figura 3.2.3 Proceso de definición de objetivos estratégicos



3.3 Proceso de Componentes Estratégicos (p3)

3.3.1 Definición de Componentes Estratégicos

Un **Componente Estratégico** se define como el o los objetivos globales que se pretende alcanzar dentro de cada una de las dimensiones de la organización. Precisa la finalidad de la estrategia en cuanto a sus expectativas más amplias. Orienta la estrategia. Es (son) aquel (aquellos) que expresa(n) un logro sumamente amplio y es (son) formulado(s) como propósito general del desarrollo estratégico.

Los componentes estratégicos ayudan a desarrollar la máxima capacidad organizacional para impulsar la creación de valor y la integración.

3.3.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Utilizar la información de los objetivos estratégicos definidos en el proceso P2, junto con la dimensión, el tipo de análisis y la prioridad asociada.
2. Ordenar los objetivos estratégicos por dimensión (1.^a, 2.^a, 3.^a, 4.^a y 5.^a).
3. Integrar los doce análisis en tres grupos de componentes estratégicos por dimensión:
 - a. Componentes de desarrollo de análisis esenciales: Propuesta de Valor (pva), Misión (mi), Visión (vi) y Valores (va).
 - b. Componentes de desarrollo de análisis internos: Organigrama (org), Modelo de Negocio (mne), Mapa de Procesos (mpr), Análisis Interno (ain), Análisis Ciclo de Vida de la Industria (acv) y Análisis de Diferenciación (adi).
 - c. Componentes de desarrollo de análisis externos: Análisis Externo (aex) y Análisis de Stakeholders (ash).
4. Definir los plazos para cada dimensión y para cada componente. El plazo del componente debe ser menor o igual al plazo de la dimensión correspondiente. No será posible fijar un plazo menor a una dimensión más importante que el de una dimensión menos importante (se trabaja en orden de importancia).
5. Incorporar los componentes relacionados a cada componente provenientes de la misma dimensión y/o de otras dimensiones.
6. Elaborar las conclusiones y las recomendaciones a partir de los componentes estratégicos establecidos.
7. Revisar y aprobar el informe.

A continuación, se presenta el formato del reporte de los componentes estratégicos.

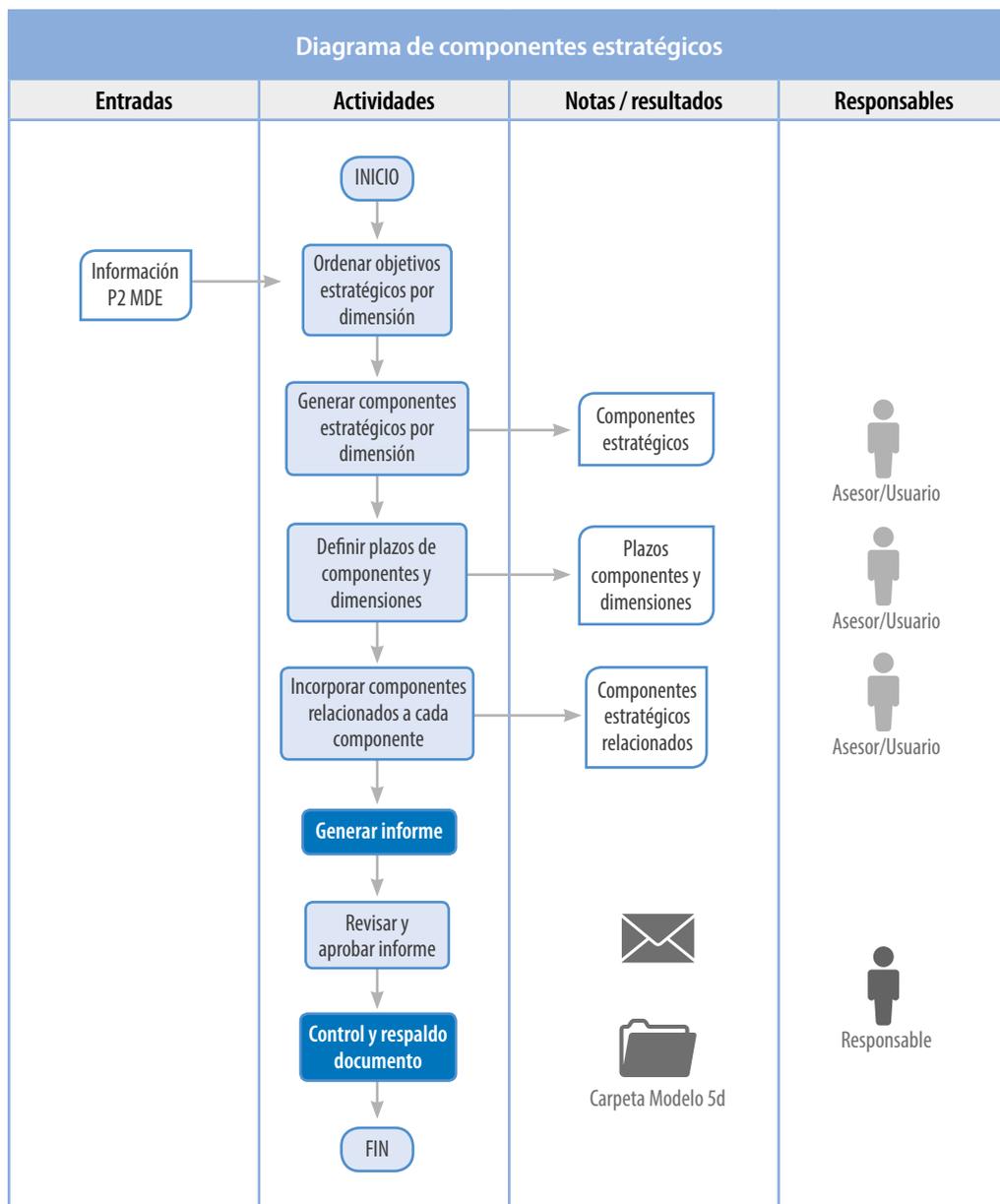
Tabla 3.3.2.1 Componentes estratégicos

Nº	Dimensión	Componentes estratégicos	Análisis	Código 5d	Problema/ oportunidad	Notas p&o	Objetivo estratégico	Notas esperadas objetivos	Prioridad (Alta, Mediana, Baja)
1	FINANCIERA	Componentes dim. 1	Análisis dim 1	Cod. 5d	p&o dim 1	Notas p&o	Objetivos dim. 1	Nota Esp.Obj.	Alta, Media, Baja
2	CLIENTES	Componentes dim. 2	Análisis dim 2	Cod. 5d	p&o dim 2	Notas p&o	Objetivos dim. 2	Nota Esp.Obj.	Alta, Media, Baja
3	PROCESOS	Componentes dim. 3	Análisis dim 3	Cod. 5d	p&o dim 3	Notas p&o	Objetivos dim. 3	Nota Esp.Obj.	Alta, Media, Baja
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Componentes dim. 4	Análisis dim 4	Cod. 5d	p&o dim 4	Notas p&o	Objetivos dim. 4	Nota Esp.Obj.	Alta, Media, Baja
5	OTRA DIMENSIÓN	Componentes dim. 5	Análisis dim 5	Cod. 5d	p&o dim 5	Notas p&o	Objetivos dim. 5	Nota Esp.Obj.	Alta, Media, Baja

3.3.3 Flujo del proceso

El flujo del proceso de los componentes estratégicos (P6) se presenta a continuación:

Figura 3.3.3 Proceso de componentes estratégicos



3.4 Proceso de Mapa del Modelo 5d (P4)

3.4.1 Definición de Mapa del Modelo 5d

El **Mapa del Modelo 5d** es una representación visual de las relaciones de causa y efecto entre los componentes de la estrategia de la organización, definidos y ordenados por dimensión.

El mapa del **Modelo 5d** ayuda a la organización a:

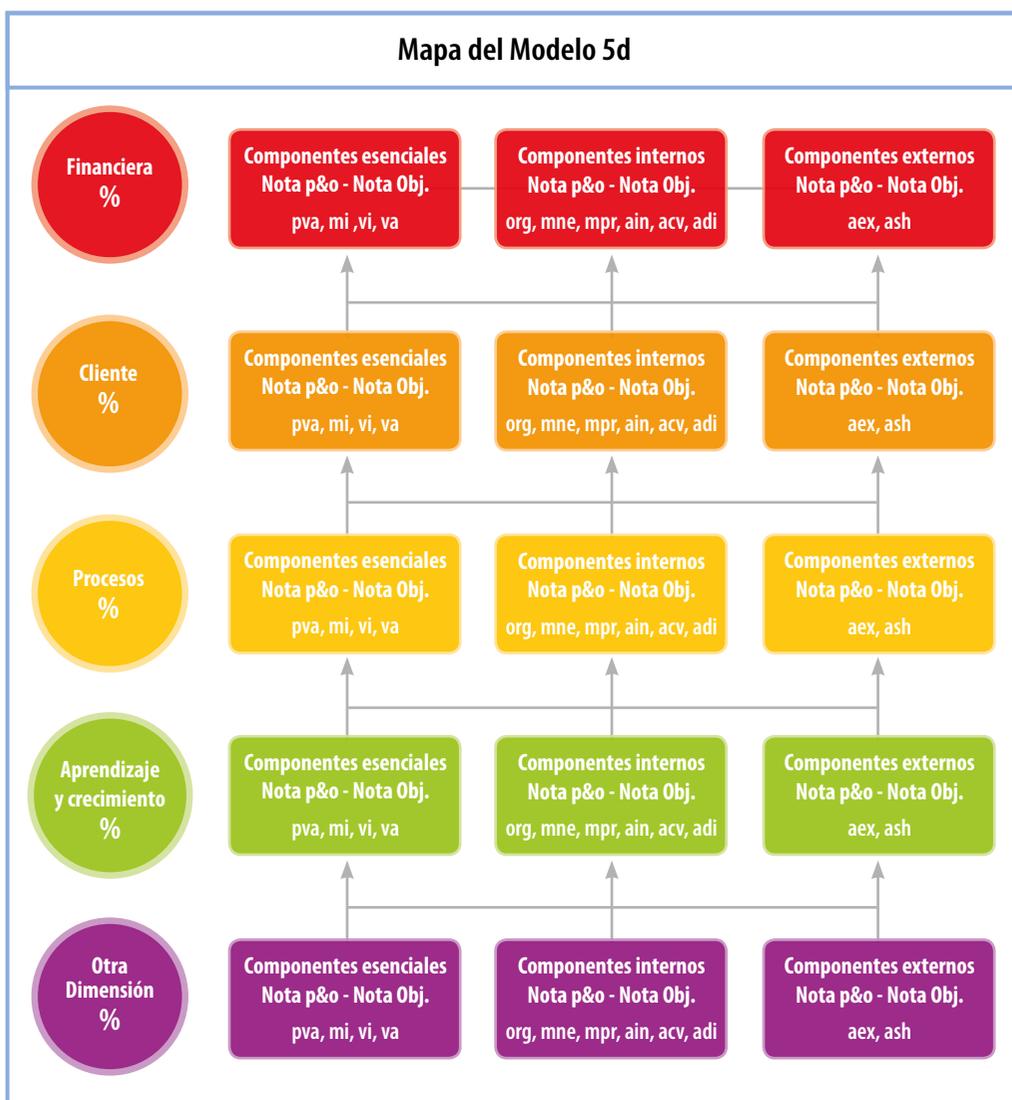
1. Englobar y priorizar los componentes estratégicos, así como a valorar la importancia de cada uno de estos en toda la organización.
2. Transformar la estrategia de algo intangible en un elemento tangible.
3. Vincular la estrategia fundamental de la organización con los resultados obtenidos por dimensión y por componentes.
4. Clarificar el panorama para que la estrategia y los resultados estén en concordancia.
5. Eliminar la ambigüedad y clarificar la responsabilidad.
6. Comunicar y educar a la organización acerca de su estrategia.
7. Crear alineación para que cada parte de la organización vincule sus objetivos al mapa del **Modelo 5d**.
8. Promover la transparencia en toda la organización en términos generales.

3.4.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Ordenar las dimensiones según importancia para la estrategia (1.^a, 2.^a, 3.^a, 4.^a y 5.^a).
2. Construir el mapa del **Modelo 5d** con los componentes estratégicos (proceso P3) ordenados por dimensión e importancia.
3. Indicar en cada componente qué análisis forman parte de él, de acuerdo a las siguientes siglas: Organigrama (org), Propuesta de Valor (pva), Misión (mi), Visión (vi), Valores (va), Modelo de Negocio (mne), Mapa de Procesos (mpr), Análisis Interno (ain), Análisis Externo (aex), Análisis de Stakeholders (ash), Análisis Ciclo de Vida de la Industria (acv) y Análisis de Diferenciación (adi).
4. Armar las relaciones entre todos los componentes del mapa del **Modelo 5d** usando flechas.
5. Elaborar las conclusiones y las recomendaciones relativas al mapa del **Modelo 5d** definido.
6. Revisar y aprobar el mapa del **Modelo 5d**.

Figura 3.4.2 Mapa del Modelo 5d

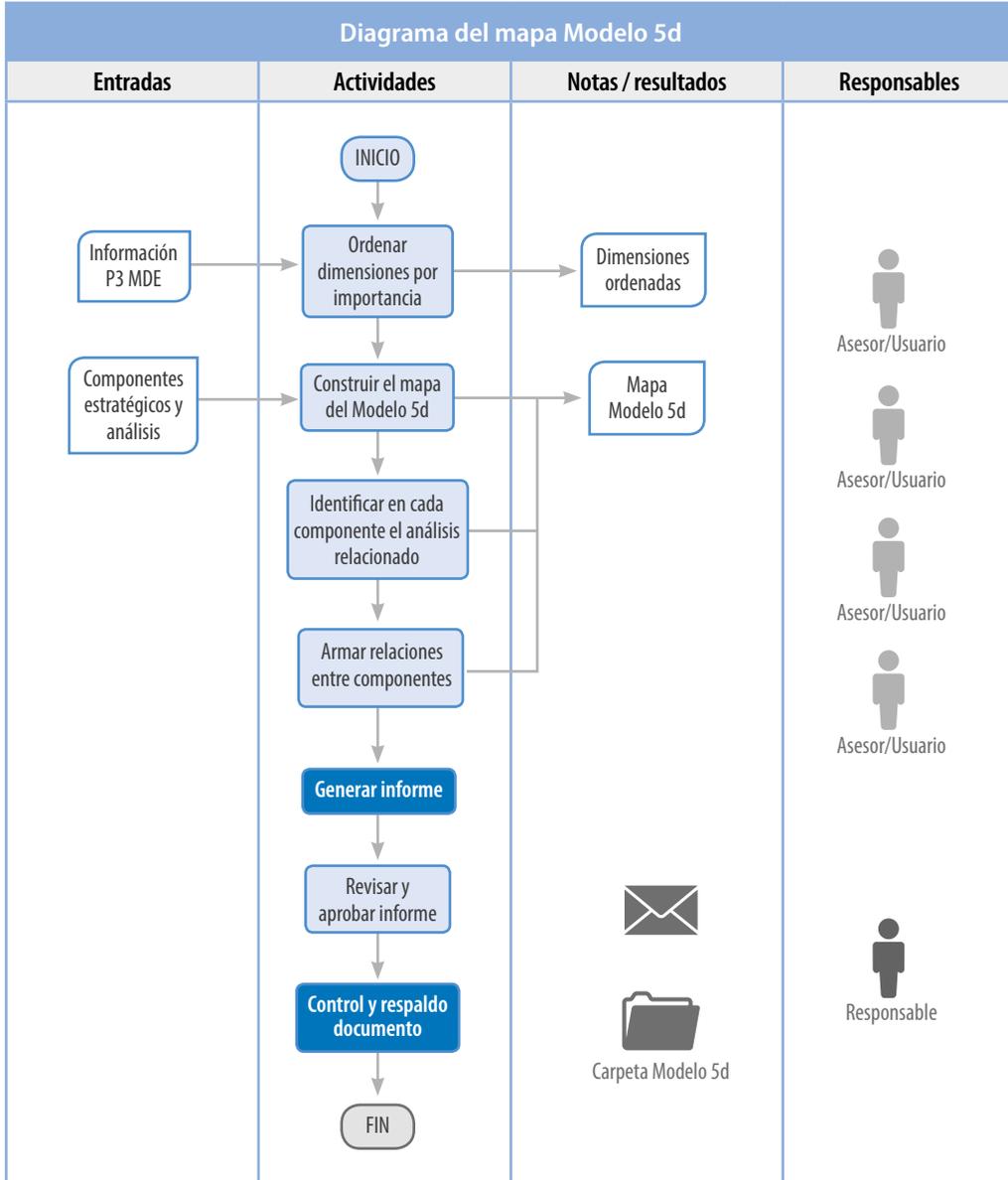


Nota p&o: Nota de problemas y oportunidades; Nota obj: Nota de objetivos estratégicos

3.4.3 Flujo de proceso

El flujo de proceso del mapa del Modelo 5d (P4) se presenta a continuación:

Figura 3.4.3 Proceso del mapa del Modelo 5d



3.5 Proceso de detalle de objetivos estratégicos del Organigrama (P5)

3.5.1 Definición de detalle de objetivos estratégicos del Organigrama (org)

Al finalizar el proceso del Organigrama actual proveniente del módulo de **Diagnóstico**, los resultados deben ser presentados en forma ordenada y sintética en un reporte que contenga los objetivos estratégicos definidos para dar solución a los problemas y oportunidades (p&o) detectados y evaluados previamente, ordenados por dimensión y por nota.

Una vez obtenida esta información, el asesor/usuario debe definir los indicadores, metas y planes de acción asociados para los objetivos estratégicos que darán solución a los p&o detectados.

Cabe señalar que una vez efectuado el desarrollo estratégico, es posible que las mejoras propuestas hagan que sea necesario actualizar y optimizar la estructura organizacional considerando las cinco dimensiones del **Modelo 5d** y poniendo la atención en una organización más equilibrada sobre la base del desarrollo de sus propias capacidades y habilidades.

3.5.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes etapas:

1. Presentar el reporte de soluciones (objetivos) a los p&o en forma sintética y ordenada, organizando la información por dimensión y por la nota obtenida en el módulo de **Diagnóstico**.
2. Definir para cada objetivo estratégico lo siguiente: plazos, indicador y fórmula, peso del objetivo (%) y metas asociadas.
 - a. **Plazos:** El plazo es el período de tiempo fijado para el cumplimiento de un componente u objetivo estratégico. Los plazos de los objetivos estratégicos deben ser menores o iguales a los plazos de los componentes correspondientes.
 - b. **Indicador y fórmula:** Un indicador permite identificar las diferencias existentes entre los resultados planeados y los obtenidos como base para la toma de decisiones, fijar el rumbo y alinear los esfuerzos hacia la consecución de las metas, con el fin de lograr el mejoramiento continuo de las estrategias establecidas.
 - c. **Peso del objetivo (%):** El peso se refiere a la importancia de un objetivo dentro de un componente, por lo tanto, la suma de los pesos de los objetivos de un componente debe ser 100 %.
 - d. **Meta:** La meta es un fin u objetivo de una acción, y puede ser cuantificable y medible en un tiempo determinado. Esta tiene que estar alineada con el objetivo estratégico.

La meta estará definida de acuerdo a rangos, asignando una nota de 1 a 5 a cada uno. La escala de evaluación para cada rango es la siguiente: 1: Muy bajo, 2: Bajo, 3: Medio, 4: Alto, 5: Muy alto. La organización debe elegir la meta a la cual pretende llegar en el período de evaluación sobre la base de los rangos definidos con sus notas correspondientes.

Nota: El resultado de la medición del indicador entrega un “valor real” de comparación, el cual está referido a una meta asociada.

3. Definir los planes de acción para el cumplimiento de las metas establecidas:

Un plan de acción prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo una estrategia.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

En concreto, se puede determinar que todo plan de acción debe conformarse por los siguientes apartados, de cara a lograr alcanzar los objetivos o fines establecidos:

- a. Las estrategias por seguir;
- b. Los programas que se pueden emplear;
- c. Las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo;
- d. Los recursos necesarios para realizarlas;
- e. La fecha de inicio y finalización de aquellas y
- f. El o los responsables del plan.

El control del plan de acción tiene que efectuarse tanto durante su desarrollo como al final de las actividades que lo conforman. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

Los pasos por seguir para generar los planes de acción son los siguientes:

- a. Definir el o los responsables del cumplimiento del objetivo estratégico, estimar el costo y el tiempo de implementación.
- b. Definir el o los responsables de evaluar las alternativas de solución para el objetivo, considerando también el costo y el tiempo estimado para implementar cada solución.
- c. Describir las soluciones propuestas para cada objetivo en el reporte de “Descripción de soluciones” (responsable del objetivo).
- d. Evaluar las soluciones propuestas para cada objetivo en el reporte de “Evaluación de soluciones”, asignando notas de 1 a 5 (responsable de evaluar). Las notas obtenidas se deben exportar al reporte de “Descripción de Soluciones”. La solución que obtenga mayor nota será la elegida como plan de acción.

Tabla 3.5.2.1 Descripción de soluciones

Nombre dimensión	Dimensión
Nombre componente	Componente

Nombre objetivo estratégico			Objetivo estratégico		Código 5d	Cód. 5d	
Nº	Descripción objetivo	Tipo de análisis	Prioridad	Plazo	Definición de responsables		
1	Descripción	Análisis	Alta - media - baja	Tiempo	Responsable 1	Responsable 2	Responsable 3

Soluciones							
Nº	Descripción plan de acción	Costo estimado (MM\$)	Presupuesto Máximo	Tiempo implementación	Evaluación responsable 1	Evaluación responsable 2	Evaluación responsable 3
1	Plan de acción Nº 1	Costo Nº 1	Ppto. Nº 1	Tiempo Nº 1	Notas Nº 1	Notas Nº 1	Notas Nº 1
2	Plan de acción Nº 2	Costo Nº 2	Ppto. Nº 2	Tiempo Nº 2	Notas Nº 2	Notas Nº 2	Notas Nº 2
3	Plan de acción Nº 3	Costo Nº 3	Ppto. Nº 3	Tiempo Nº 3	Notas Nº 3	Notas Nº 3	Notas Nº 3

Tabla 3.5.2.2 Evaluación de soluciones

Datos responsable			
Nombre responsable	Nombre		
Cargo	Cargo		

Problema/opportunidad		Código 5d	
Descripción	Tipo de análisis	Nota	Prioridad
Descripción p&o	Análisis	Nota	Alta - Media - Baja

Evalue la solución propuesta al problema/opotunidad según los siguientes criterios:

Alternativa de solución Nº 1		
Descripción alternativa	Costo estimado (MM\$)	Tiempo de implementación
Descripción alternativa Nº 1	Costo Nº 1	Tiempo Nº 1

Alternativa de solución Nº 2		
Descripción alternativa	Costo estimado (MM\$)	Tiempo de implementación
Descripción alternativa Nº 2	Costo Nº 2	Tiempo Nº 2

Alternativa de solución Nº 3		
Descripción alternativa	Costo estimado (MM\$)	Tiempo de implementación
Descripción alternativa Nº 3	Costo Nº 3	Tiempo Nº 3

Tabla 3.5.2.3 Pauta de evaluación de alternativa de solución

Datos del responsable							
Nombre Responsable			Alternativa				
Cargo Responsable			Fecha				
Nº	Criterios de Evaluación	Explicación para asignar puntajes	Puntaje Máximo	Alternativa N° 1	Alternativa N° 2	Alternativa N° 3	Observaciones
1	Agregación de valor a la estrategia	Mayor puntaje a la mayor agregación de valor.	5	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Se refiere al grado en que la alternativa beneficia tanto a la organización como a sus stakeholders.
2	Alineamiento con la estrategia de la organización	Mayor puntaje a la mejor alineación con la estrategia.	5	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Se refiere al grado en que la alternativa potencia los análisis claves de la organización, como: Propuesta de Valor, Misión, Visión, Modelo de Negocio, entre otros.
3	Alineamiento con el desarrollo comercial	Mayor puntaje a la mejor alineación con el desarrollo comercial.	5	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Se refiere al grado en que la alternativa potencia el posicionamiento de la marca.
4	Impacto en la cultura organizacional	Mayor puntaje al mayor impacto positivo en la cultura organizacional.	5	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Se refiere al grado en que la alternativa impacta positivamente a los valores, tradiciones, políticas organizacionales y códigos internos de la organización.
5	Impacto en la relación con el cliente	Mayor puntaje al mayor impacto positivo en la relación con el cliente.	5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Se refiere al grado en que la alternativa impacta positivamente en la comunicación, en la percepción respecto de la organización y su satisfacción.
6	Factibilidad Técnica	Se asigna puntaje a la viabilidad técnica (ej. Máxima viabilidad 5 pts)	5	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Se refiere a la certidumbre de construir técnicamente la alternativa a partir de las capacidades como organización.
7	Recursos requeridos	Puntaje inversamente proporcional a los recursos requeridos por la alternativa	5	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Recursos de la organización requeridos para la implementación de la alternativa.
8	Financiamiento	Asigna puntaje de acuerdo a la facilidad de encontrar vías de financiamiento (a mayor facilidad mayor puntaje)	5	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Se refiere a la dificultad para conseguir la asignación de recursos para financiar la alternativa.
9	Factibilidad Legal	Mayor puntaje a la menor dificultad	5	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Dificultad para lograr el marco legal requerido por la alternativa.
10	Innovación	Mayor puntaje a la mayor actividad de innovación.	5	Nota 10	Nota 10	Nota 10	En qué medida la alternativa favorece la actividad de innovación de la organización.
11	Desempeño	Mayor puntaje a la mayor grado de efectividad para solucionar problemas u oportunidad.	5	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Se refiere a la medida en la que la alternativa propuesta soluciona el problema u oportunidad.
12	Plazo	Mayor puntaje al plazo mas corto de desarrollo de la alternativa.	5	Nota 12	Nota 12	Nota 12	El puntaje asignado en este ítem debe ser proporcional a la fecha de término para el desarrollo de la alternativa.
13	Riesgo	A mayor riesgo menor puntaje	5	Nota 13	Nota 13	Nota 13	Esta alternativa da puntaje en la medida que disminuye el riesgo en la dimensión evaluada.

14	Flexibilidad	Facilidad de acomodarse a requerimientos cambiantes.	5	Nota 14	Nota 14	Nota 14	Capacidad de adaptación al entorno dinámico de la organización.
15	Estabilidad	A mayor estabilidad mayor puntaje	5	Nota 15	Nota 15	Nota 15	Cómo aporta la alternativa a la estabilidad organizacional.
16	Impacto en la comunidad	Mayor puntaje a mayor impacto en la comunidad.	5	Nota 16	Nota 16	Nota 16	Grado de impacto que tiene la alternativa en la relación con la comunidad y en la percepción que la comunidad tiene de la organización.
17	Impacto en el medioambiente	Mayor puntaje a la mayor impacto en el medioambiente.	5	Nota 17	Nota 17	Nota 17	Grado de impacto que tiene la alternativa en la relación con el medioambiente y en su preservación.
TOTAL PUNTAJE			60	Nota promedio	Nota promedio	Nota promedio	

4. Construir la nueva estructura organizacional de la organización, en caso de que corresponda, siguiendo el mismo procedimiento indicado en el módulo de **Diagnóstico**, punto 2.3, de acuerdo a lo siguiente:
 - a. Presentar la información del organigrama actual.
 - b. Actualizar y mejorar el organigrama actual.
 - c. Construir la nueva estructura organizacional.
5. Efectuar una síntesis de las metas de los objetivos estratégicos asociados a los problemas y oportunidades (p&o) de este análisis, de acuerdo a lo expuesto en el punto 3.5.3.
6. Elaborar las conclusiones y las recomendaciones de los objetivos estratégicos establecidos y del análisis en estudio mejorado (en el caso que aplique).
7. Generar un informe con las conclusiones y las recomendaciones, y con el análisis en estudio mejorado.
8. Revisar y aprobar el informe.

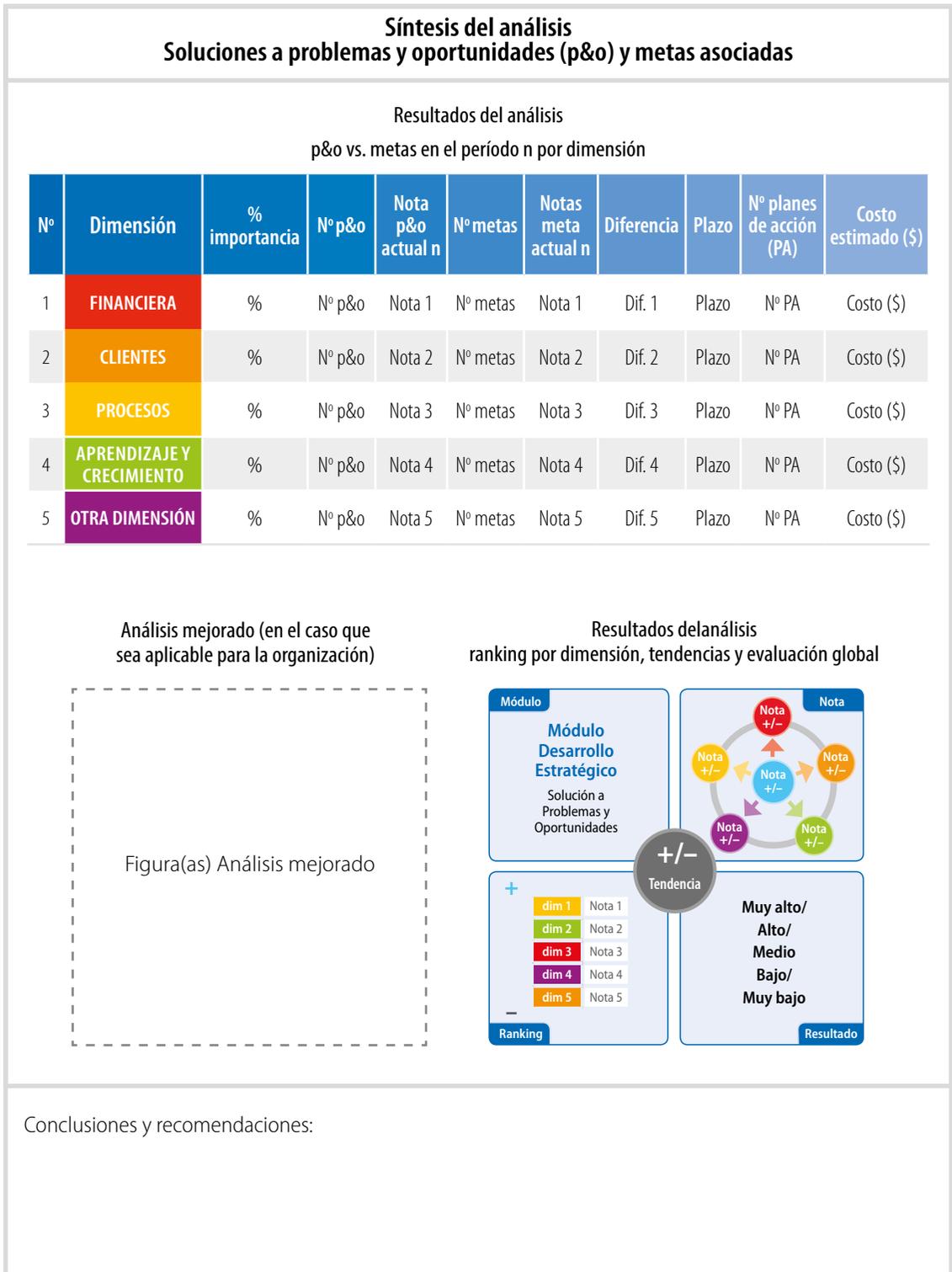
3.5.3 Síntesis del proceso

Una vez efectuado el proceso completo del detalle de objetivos del análisis en estudio, se debe presentar una síntesis en la que se destaquen los resultados más importantes o sobresalientes de este. La síntesis permite a la organización contar con una mirada global del resultado del proceso. Para este proceso se presenta una síntesis de:

- a. La cantidad de p&o y de metas asociadas por dimensión.
- b. La nota promedio de los p&o y de las metas asociadas por dimensión.
- c. La tendencia de los p&o y de las metas asociadas.
- d. Un ranking de las notas de los p&o y de las metas asociadas por dimensión.
- e. El análisis mejorado en el caso de que la organización lo requiera.

A continuación, se presenta la síntesis del detalle de los objetivos del análisis en estudio.

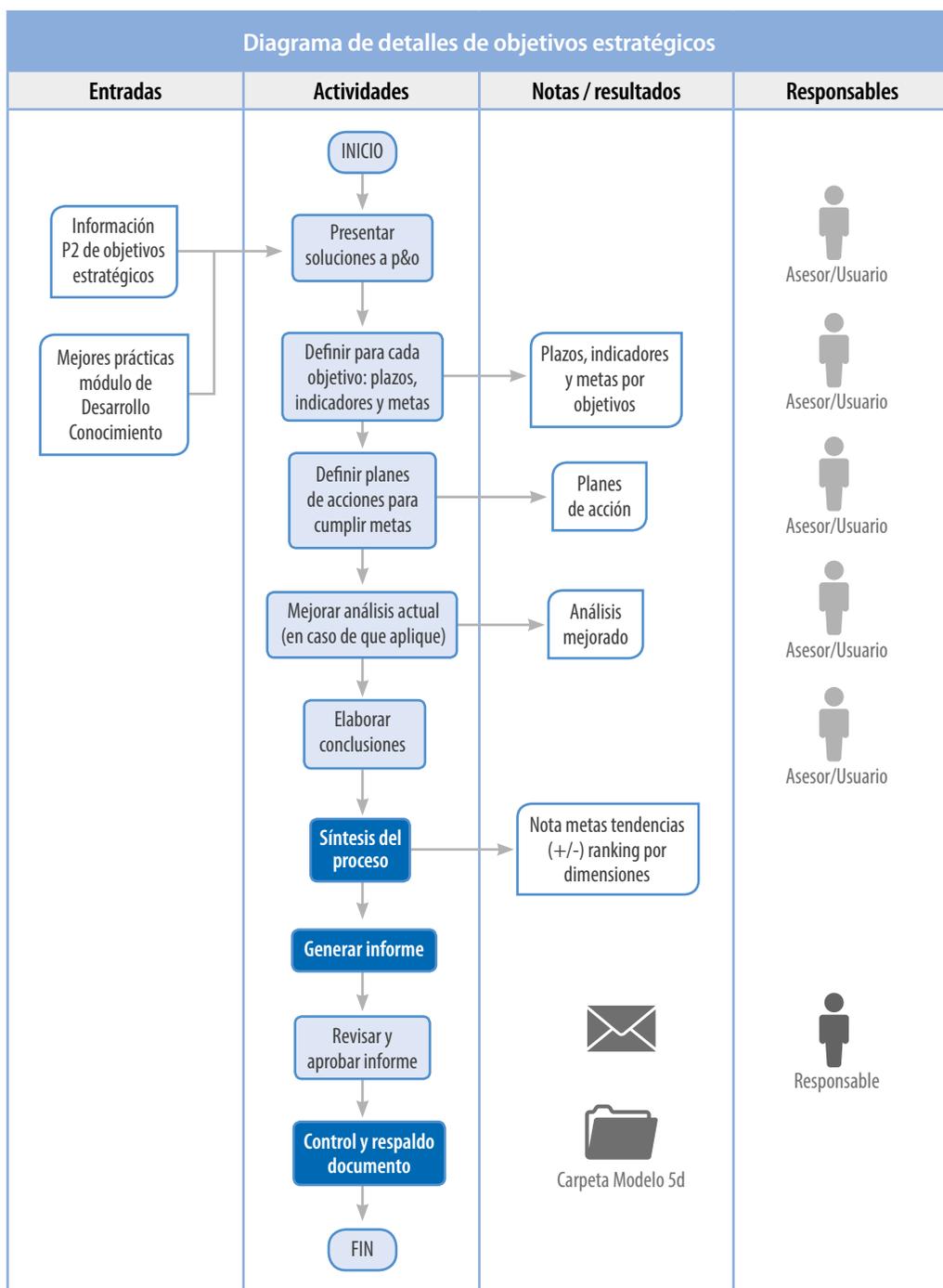
Figura 3.5.3.1 Síntesis del detalle de los objetivos estratégicos del análisis en estudio



3.5.4 Flujo del proceso

Para una mejor comprensión de los procesos que seguirán cada uno de los doce análisis de este módulo, en este punto se presenta el flujo del proceso general por efectuar:

Figura 3.5.4 Proceso de detalle de los objetivos estratégicos del análisis en estudio



3.6 Proceso de objetivos estratégicos de Propuesta de Valor, Misión, Visión y Valores (P6)

3.6.1 Definición de objetivos estratégicos de Propuesta de Valor (pva), Misión (mi), Visión (vi) y Valores (va)

Al finalizar el proceso de los cuatro conceptos de **Propuesta de Valor, Misión, Visión y Valores** actuales proveniente del módulo de **Diagnóstico**, los resultados deben ser presentados en forma ordenada y sintética en un reporte que contenga los objetivos estratégicos y las metas asociadas definidos para dar solución a los problemas y oportunidades (p&o) detectados y evaluados previamente, ordenados por dimensión y por nota.

Una vez obtenida esta información, el asesor/usuario debe definir los indicadores, metas y planes de acción asociados para los objetivos estratégicos que darán solución a los p&o detectados.

Cabe señalar que una vez realizado el desarrollo estratégico, es posible que las mejoras propuestas hagan que sea necesario actualizar y optimizar estos cuatro conceptos fundamentales para la organización considerando las cinco dimensiones del **Modelo 5d** y manteniendo su atención en crear un futuro potencial positivo a través de una “cultura estratégica ascendente”.

3.6.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Elaborar el detalle de los objetivos estratégicos de los cuatro conceptos de acuerdo a la metodología indicada en el punto 3.5.2, números 1, 2 y 3 de este capítulo, con el objetivo de definir los indicadores, las metas y los planes de acción correspondientes.
2. Construir los nuevos conceptos de Propuesta de Valor, Misión, Visión y Valores de la organización en caso de que corresponda, siguiendo el mismo procedimiento indicado en el módulo de **Diagnóstico**, punto 2.4, de acuerdo a lo siguiente:
 - a. Presentar la información de estos cuatro conceptos actuales.
 - b. Actualizar y mejorar los cuatro conceptos.
3. Efectuar las actividades indicadas en el punto 3.5.2, números 5, 6, 7 y 8 de este capítulo.

El flujo del proceso de esta actividad se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 3.5.4 de este capítulo.

3.7 Proceso de detalle de objetivos estratégicos del Modelo de Negocio (P7)

3.7.1 Definición de detalle de objetivos estratégicos del Modelo de Negocio (mne)

Al finalizar el proceso de construcción y evaluación del **Modelo de Negocio** actual proveniente del mó-

dulo de **Diagnóstico**, los resultados deben ser presentados en forma ordenada y sintética en un reporte que contenga los objetivos estratégicos y las metas asociadas definidos para dar solución a los problemas y oportunidades (p&o) detectados y evaluados previamente, ordenados por dimensión y por nota.

Una vez obtenida esta información, el asesor/usuario debe definir los indicadores, metas y planes de acción asociados para los objetivos estratégicos que darán solución a los p&o detectados.

Cabe señalar que una vez realizado el desarrollo estratégico, es posible que las mejoras propuestas hagan que sea necesario actualizar y optimizar el Modelo de Negocio de la organización, para lo cual se deben contestar nuevamente los nueve bloques del **Método CANVAS** de acuerdo a lo establecido en la etapa de diagnóstico.

Es necesario que la organización realice este proceso considerando las cinco dimensiones del **Modelo 5d** y manteniendo la atención en generar modelos de negocios renovados, con variables estratégicas que permitan mantener el equilibrio a nivel interno y externo, y entregar la propuesta de valor a un mercado objetivo que la reconozca y permita que se mantenga en este sin mayores obstáculos.

3.7.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Elaborar el detalle de los objetivos estratégicos del Modelo de Negocio de acuerdo a la metodología indicada en el punto 3.5.2, números 1, 2 y 3 de este capítulo, con el objetivo de definir los indicadores, las metas y los planes de acción correspondientes.
2. Construir los nueve bloques del nuevo Modelo de Negocio de la organización, en caso de que corresponda, siguiendo el mismo procedimiento indicado en el módulo de Diagnóstico, punto 2.5, de acuerdo a lo siguiente:
 - a. Presentar la información del Modelo de Negocio actual de la organización.
 - b. Actualizar y mejorar los nueve bloques del Modelo de Negocio.
3. Efectuar las actividades indicadas en el punto 3.5.2, números 5, 6, 7 y 8 de este capítulo.

El flujo del proceso de esta actividad se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 3.5.4 de este capítulo.

3.8 Proceso de detalle de objetivos estratégicos del Mapa de Procesos (P8)

3.8.1 Definición de detalle de objetivos estratégicos del Mapa de Procesos (mpr)

Al finalizar el proceso de construcción y evaluación del **Mapa de Procesos** actual proveniente del módulo de **Diagnóstico**, los resultados deben ser presentados en forma ordenada y sintética en un reporte que contenga los objetivos estratégicos y las metas asociadas definidos para dar solución a los problemas y oportunidades (p&o) detectados y evaluados previamente, ordenados por dimensión y por nota.

Una vez obtenida esta información, el usuario debe definir los indicadores, metas y planes de acción asociados para los objetivos estratégicos que darán solución a los p&o detectados.

Cabe señalar que una vez realizado el desarrollo estratégico, es posible que las mejoras propuestas hagan que sea necesario actualizar y optimizar el Mapa de Procesos, para lo cual se deben contestar nuevamente sus cuatro bloques de acuerdo a lo establecido en la etapa de diagnóstico.

Es necesario que la organización realice este proceso considerando las cinco dimensiones del **Modelo 5d** y manteniendo la atención en definir y actualizar sus procesos principales, gerenciales, de gestión de calidad y de apoyo, en forma sistemática y dinámica, adecuándolos a las mejoras que se van realizando a través de este modelo.

3.8.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Elaborar el detalle de los objetivos estratégicos del Mapa de Procesos de acuerdo a la metodología indicada en el punto 3.5.2, números 1, 2 y 3 de este capítulo, con el objetivo de definir los indicadores, las metas y los planes de acción correspondientes.
2. Construir los cuatro bloques del nuevo Mapa de Procesos de la organización en caso de que corresponda, siguiendo el mismo procedimiento indicado en el módulo de **Diagnóstico**, punto 2.6, de acuerdo a lo siguiente:
 - a. Presentar la información del Mapa de Procesos actual de la organización.
 - b. Actualizar y mejorar los cuatro bloques del Mapa de Procesos.
3. Efectuar las actividades indicadas en el punto 3.5.2, números 5, 6, 7 y 8 de este capítulo.

El flujo del proceso de esta actividad se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 3.5.4 de este capítulo.

3.9 Proceso de detalle de objetivos estratégicos del Análisis Interno (P9)

3.9.1 Definición de detalle de objetivos estratégicos del Análisis Interno (ain)

Al finalizar el proceso del **Análisis Interno** actual proveniente del módulo de **Diagnóstico**, los resultados deben ser presentados en forma ordenada y sintética en un reporte que contenga los objetivos estratégicos y las metas asociadas definidos para dar solución a los problemas y oportunidades (p&o) detectados y evaluados previamente, ordenados por dimensión y por nota.

Una vez obtenida esta información, el asesor/usuario debe definir los indicadores, metas y planes de acción asociados para los objetivos estratégicos que darán solución a los p&o detectados. Las mejoras del análisis interno se verán reflejadas a través de las propuestas efectuadas a partir de sus objetivos estratégicos y de sus resultados.

Es necesario que la organización realice este proceso considerando las cinco dimensiones del **Modelo 5d** y manteniendo la atención en generar una organización más consciente de sí misma y de lo que realiza y desarrolla en su interior, disminuyendo sus debilidades y aumentando sus fortalezas, y creando espacios de desarrollo del conocimiento para todos sus colaboradores en los ámbitos más relevantes de esta.

3.9.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Elaborar el detalle de los objetivos estratégicos del Análisis Interno de acuerdo a la metodología indicada en el punto 3.5.2, números 1, 2 y 3 de este capítulo, con el objetivo de definir los indicadores, las metas y los planes de acción correspondientes.
2. Efectuar las actividades indicadas en el punto 3.5.2, números 5, 6, 7 y 8 de este capítulo.

El flujo del proceso de esta actividad se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 3.5.4 de este capítulo.

3.10 Proceso de detalle de objetivos estratégicos del Análisis Externo y de Stakeholders (P10)

3.10.1 Definición de detalle de los objetivos estratégicos del Análisis Externo (aex) y de Stakeholders (ash)

Al finalizar el proceso del **Análisis Externo** y de **Stakeholders** actual proveniente del módulo de **Diagnóstico**, los resultados deben ser presentados en forma ordenada y sintética en un reporte que contenga los objetivos estratégicos y las metas asociadas definidos para dar solución a los problemas y oportunidades (p&o) detectados y evaluados previamente, ordenados por dimensión y por nota.

Una vez obtenida esta información, el asesor/usuario debe definir los indicadores, metas y planes de acción asociados para los objetivos estratégicos que darán solución a los p&o detectados. Las mejoras del análisis externo y de stakeholders se verán reflejadas a través de las propuestas efectuadas a partir de sus objetivos estratégicos y de sus resultados.

Es necesario que la organización realice este proceso considerando las cinco dimensiones del **Modelo 5d** y manteniendo la atención en generar una organización más consciente, disminuyendo sus amenazas y aumentando sus oportunidades, contribuyendo a la industria en que participa y a su entorno con la creación de mejores prácticas en forma permanente.

3.10.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Elaborar el detalle de los objetivos estratégicos del Análisis Externo y de Stakeholders de acuerdo a la metodología indicada en el punto 3.5.2, números 1, 2 y 3 de este capítulo, con el objetivo de definir los indicadores, las metas y los planes de acción correspondientes.
2. Efectuar las actividades indicadas en el punto 3.5.2, números 5, 6, 7 y 8 de este capítulo.

El flujo del proceso de esta actividad se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 3.5.4 de este capítulo.

3.11 Proceso de detalle de objetivos estratégicos del Ciclo de Vida de la Industria (P11)

3.11.1 Definición de detalle de los objetivos estratégicos del Ciclo de Vida de la Industria (acv)

Al finalizar el proceso del **Análisis del Ciclo de Vida de la Industria** actual proveniente del módulo de **Diagnóstico**, los resultados deben ser presentados en forma ordenada y sintética en un reporte que contenga los objetivos estratégicos y las metas asociadas definidos para dar solución a los problemas y oportunidades (p&o) detectados y evaluados previamente, ordenados por dimensión y por nota.

Una vez obtenida esta información, el asesor/usuario debe definir los indicadores, metas y planes de acción asociados para los objetivos estratégicos que darán solución a los p&o detectados. Las mejoras del análisis del ciclo de vida de la industria se verán reflejadas a partir de las propuestas efectuadas a través de sus objetivos estratégicos y de sus resultados.

Es necesario que la organización realice este proceso considerando las cinco dimensiones del **Modelo 5d** y manteniendo la atención en optimizar el estado actual en que se encuentra a partir de la mejora de todos los análisis expuestos por este modelo.

3.11.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Elaborar el detalle de los objetivos estratégicos del Análisis del Ciclo de Vida de la Industria de acuerdo a la metodología indicada en el punto 3.4.2, números 1, 2 y 3 de este capítulo, con el objetivo de definir los indicadores, las metas y los planes de acción correspondientes.
2. Efectuar las actividades indicadas en el punto 3.5.2, números 5, 6, 7 y 8 de este capítulo.

El flujo del proceso de esta actividad se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 3.5.4 de este capítulo.

3.12 Proceso de detalle de objetivos estratégicos del Análisis de Diferenciación (P12)

3.12.1 Definición de detalle de objetivos estratégicos del Análisis de Diferenciación (adi)

Al finalizar el proceso de construcción y evaluación del **Análisis de Diferenciación** actual proveniente del módulo de **Diagnóstico**, los resultados deben ser presentados en forma ordenada y sintética en un reporte que contenga los objetivos estratégicos y las metas asociadas definidos para dar solución a los problemas y oportunidades (p&o) detectados y evaluados previamente, ordenados por dimensión y por nota.

Una vez obtenida esta información, el usuario debe definir los indicadores, metas y planes de acción asociados para los objetivos estratégicos que darán solución a los p&o detectados.

Cabe señalar que una vez realizado el desarrollo estratégico, es posible que las mejoras propuestas hagan que sea necesario actualizar y optimizar las variables estratégicas de la organización.

Es necesario que la organización realice este proceso considerando las cinco dimensiones del **Modelo 5d** y manteniendo la atención en generar nuevas variables estratégicas, poniendo todos sus esfuerzos en su experiencia y en el desarrollo de sus propias capacidades y habilidades, observando de una manera más amplia el entorno y olvidándose de la competencia.

3.12.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Elaborar el detalle de los objetivos estratégicos del Análisis de Diferenciación de acuerdo a la metodología indicada en el punto 3.5.2, números 1, 2 y 3 de este capítulo, con el objetivo de definir los indicadores, las metas y los planes de acción correspondientes.
2. Elaborar la nueva “Estrategia de Diferenciación” en caso de que corresponda, de acuerdo a lo siguiente:
 - a. Presentar el reporte del “Cuadro Estratégico” en forma sintética y ordenada, con los siguientes campos: las notas de las variables de la organización, las notas de las variables de la competencia o de otras organizaciones similares, la dimensión y la diferencia entre estas notas.
Nota: Ordenar la información de acuerdo a las notas de las variables estratégicas de la organización de menor a mayor y graficar en el nuevo cuadro estratégico.
 - b. Caracterizar a cada variable por tipo: existente o potencial.
 - c. De acuerdo a la diferencia obtenida respecto de las variables de la organización vs. las variables de la competencia o de otras organizaciones similares, concluir la acción por realizar con cada variable de acuerdo al siguiente criterio de cinco acciones:

a. Eliminar:	Dif. -3,-4,-5
b. Reducir:	Dif. -2,-1
c. Mantener:	Dif. +1,+2
d. Aumentar:	Dif. +3,+4,+5
e. Crear:	Dif. -----
 - d. Construir el nuevo cuadro estratégico en un “escenario mejorado”, es decir, aplicando el criterio de cinco acciones que incluyan las nuevas variables estratégicas definidas y ordenar de acuerdo a la columna de diferencias.
 - e. Construir el nuevo cuadro estratégico en un “escenario ideal”, poniendo la nota en las variables que se mantengan, es decir, las que se caracterizan por ser parte de un estándar en la industria, lo cual haría que al momento de que un cliente compre, las variables que se mantuvieron deberían ser de baja o mediana importancia para este, y las nuevas variables estratégicas deberían ser lo que este evalúe como de mayor importancia. Además, ordenar las variables de acuerdo a la columna de diferencias.
3. Efectuar las actividades indicadas en el punto 3.5.2, números 5, 6, 7 y 8 de este capítulo.

Cabe señalar que dentro del cuadro estratégico se debe destacar el “FOCO” donde la organización debe poner todos sus esfuerzos, es decir, invertir en la definición y creación de nuevas variables estratégicas, basadas en el desarrollo de experiencia y de sus propias capacidades y habilidades, mientras que sus competidores seguirán invirtiendo en las variables competitivas en las que sigue girando la industria. Igualmente, se debe destacar la “DIVERGENCIA”, mediante la cual ella ha tratado de sobresalir por sobre su competencia en períodos anteriores.

A continuación, se presenta el formato del reporte del nuevo cuadro estratégico en su escenario mejorado e ideal y un reporte de la nueva estrategia de diferenciación:

Gráfico 3.12.2.1 Nuevo cuadro estratégico en un escenario mejorado

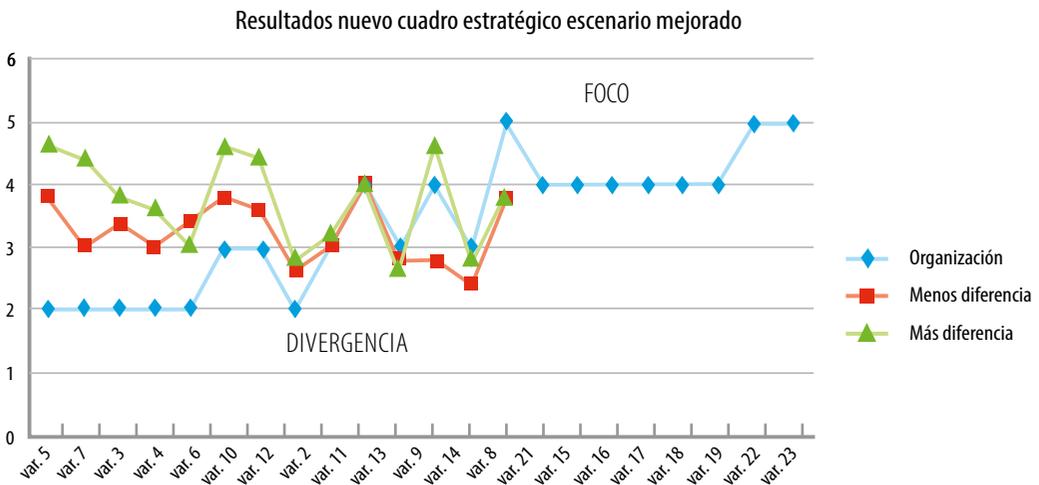


Gráfico 3.12.2.2 Nuevo cuadro estratégico en un escenario ideal

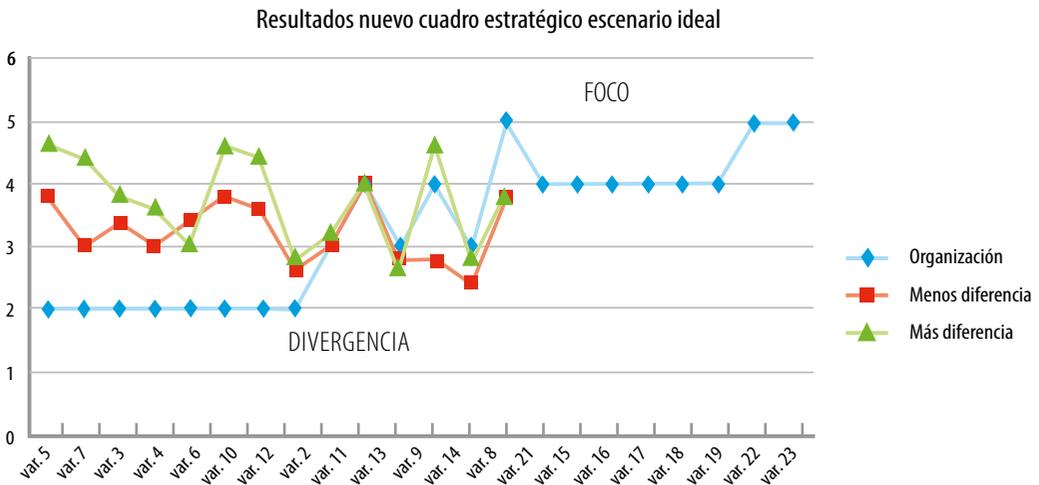
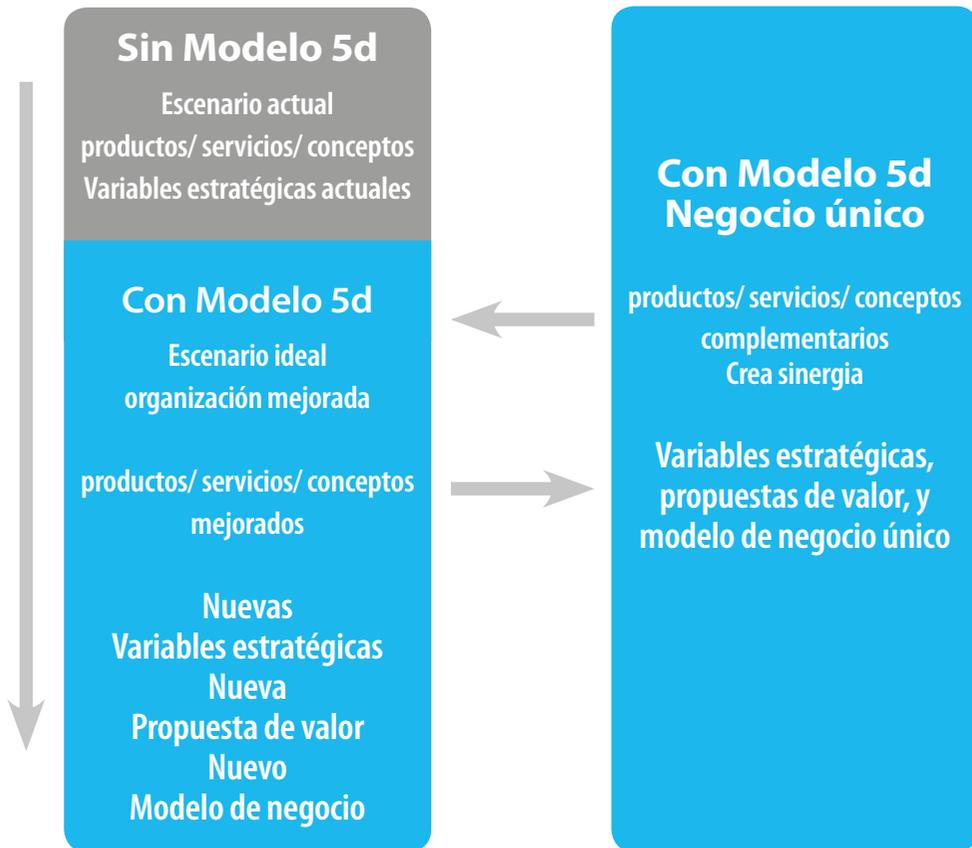


Figura 3.12.2.1 Nueva estrategia de diferenciación



El flujo del proceso de esta actividad se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 3.5.4 de este capítulo.

3.13 Proceso de Síntesis de la Estrategia (P13)

3.13.1 Definición de Síntesis de la Estrategia

El proceso de **Síntesis de la Estrategia** permitirá a la organización componer un todo por la reunión de sus partes o elementos, es decir, integrar la estrategia para los doce análisis de este modelo, lo cual será esencial para conocer en forma simplificada los desafíos a los que se enfrenta mediante del sistema de evaluación del **Modelo 5d**, y demostrar cómo se ha ido fortaleciendo la toma de decisiones a través de la "cultura estratégica ascendente".

Al finalizar los resultados de los procesos desde el 2 al 12, deben ser presentados en forma ordenada y sintética por medio de un informe de "Síntesis de la Etapa de Desarrollo Estratégico", con el objetivo de obtener una mirada global de la estrategia por desarrollar y de los resultados de los procesos realizados. En él, además, se presentarán las conclusiones, los logros y las recomendaciones. Este in-

Capítulo 3

forme debe ser revisado y aprobado por el responsable de esta etapa, el cual debe ser definido por la organización.

3.13.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

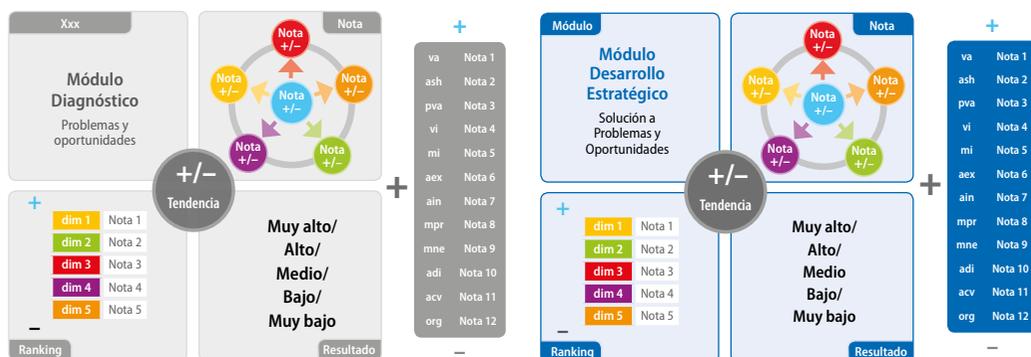
1. Presentar un informe resumido de los procesos P2 al P12 en forma sintética y ordenada, llamado "Síntesis de la Etapa de Desarrollo Estratégico", que contenga la siguiente información:
 - a. Las notas de los p&o vs. las metas por análisis y por dimensión para el período actual y los períodos anteriores (en caso de que aplique).
 - b. El número de objetivos estratégicos definidos para los p&o por análisis y por dimensión.
 - c. El número de planes de acción para el cumplimiento de los objetivos estratégicos por análisis y por dimensión.
 - d. Los costos y los tiempos estimados para los planes de acción por análisis y por dimensión.
2. Elaborar las conclusiones, los logros y las recomendaciones al respecto.
3. Elaborar el informe de la "Síntesis de la Etapa de Desarrollo Estratégico".
4. Revisar y aprobar el informe.

A continuación, se presenta el formato de los reportes de Síntesis de la Estrategia por análisis.

Tabla 3.13.1 Síntesis de la estrategia

Síntesis de la estrategia							
Nº	Módulo Desarrollo Estratégico	Nota p&o	Nota meta	Nº objetivos	Plazo	Nº planes de acción (PA)	Costo estimado (\$)
1	Organigrama	Nota 1	Nota 1	Nº obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
2	Propuesta de Valor	Nota 2	Nota 2	Nº obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
3	Misión	Nota 3	Nota 3	Nº obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
4	Visión	Nota 4	Nota 4	Nº obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
5	Valores	Nota 5	Nota 5	Nº obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
6	Modelo de Negocio	Nota 6	Nota 6	Nº obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
7	Mapa de Procesos	Nota 7	Nota 7	Nº obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
8	Análisis Interno	Nota 8	Nota 8	Nº obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
9	Análisis Externo	Nota 9	Nota 9	Nº obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
10	Análisis de Stakeholders	Nota 10	Nota 10	Nº obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
11	Análisis Ciclo de Vida de la Industria	Nota 11	Nota 11	Nº obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
12	Análisis del Nivel de Diferenciación	Nota 12	Nota 12	Nº obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
Resultados generales		Notas	Notas	Total	Plazo	Total	Total

Nº	Dimensión	% Import.	Nota p&o	Nota meta	Nº objetivos	Plazo	Nº planes de acción (PA)	Costo estimado (\$)
1	FINANCIERA	%	Nota 1	Nota 1	Nº obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
2	CLIENTES	%	Nota 2	Nota 2	Nº obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
3	PROCESOS	%	Nota 3	Nota 3	Nº obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	%	Nota 4	Nota 4	Nº obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
5	OTRA DIMENSIÓN	%	Nota 5	Nota 5	Nº obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
Resultados generales		100 %	Notas	Notas	Total	Plazo	Total	Total

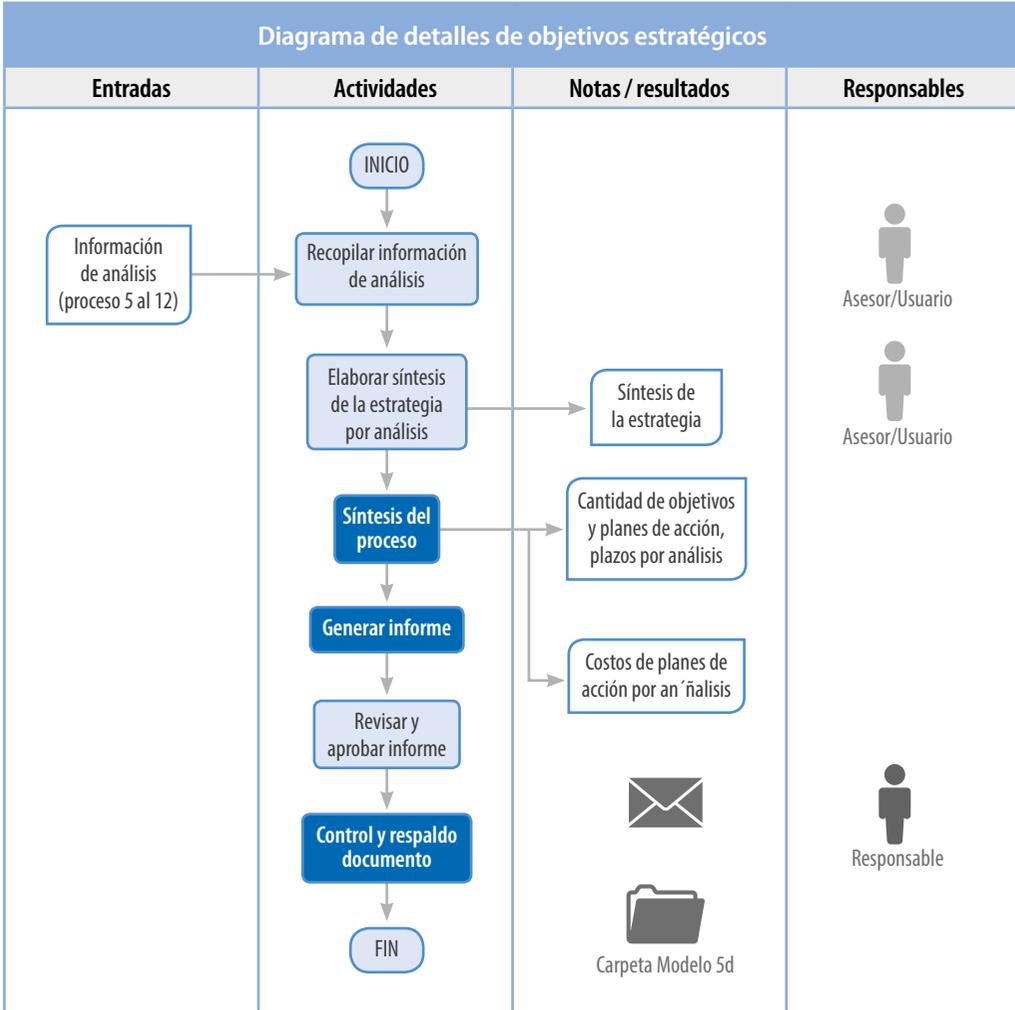


Conclusiones y recomendaciones:

3.13.3 Flujo del Proceso

El flujo del proceso de Síntesis de la Estrategia (P13) se presenta a continuación:

Figura 3.13.3 Proceso de síntesis de la estrategia



3.14 Proceso de Consistencia de la Estrategia (P14)

3.14.1 Definición de Consistencia de la Estrategia

Esta etapa del módulo de **Desarrollo Estratégico** consiste realizar un estudio de la consistencia de la estrategia, en el que se entregará el nivel de cobertura (%) de la estrategia por desarrollar respecto de los problemas y oportunidades (p&o) detectados en el módulo de **Diagnóstico**, por tipo de análisis y por dimensión.

Con este estudio se podrá visualizar, en términos globales, en qué nivel la estrategia por desarrollar considera o no los p&o detectadas en el módulo de **Diagnóstico**, y en el caso de ser considerados, en qué plazos serán resueltos.

3.14.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Utilizar la información de los p&o que "sí han sido considerados" para solucionarlos a través de un objetivo estratégico proveniente de los reportes de inicio del módulo de **Desarrollo Estratégico** y de la definición de objetivos estratégicos (procesos P1 y P2), junto con la dimensión, la nota y la prioridad.
2. Utilizar el plazo de los objetivos proveniente del proceso P13 Síntesis de la Estrategia.
3. Utilizar la información de los p&o que "no han sido considerados" para solucionarlos a través de un objetivo estratégico, proveniente del proceso P1, junto con la dimensión, la nota y la prioridad.
4. Construir el reporte de consistencia de la estrategia considerando la siguiente información por análisis y por dimensión:
 - a. Número total de p&o detectados.
 - b. Número total de p&o cubiertos.
 - c. Nivel de cobertura (%) = $(\text{p\&o cubiertos}) / (\text{p\&o detectados})$
5. Elaborar las conclusiones y las recomendaciones de acuerdo al resultado de la consistencia de la estrategia.
6. Revisar y aprobar el informe.

A continuación, se presentan los formatos de los reportes de los p&o cubiertos y no cubiertos y del reporte de consistencia de la estrategia.

Tabla 3.14.2.1 Problemas y oportunidades cubiertos y no cubiertos

Problemas y oportunidades cubiertos

Nº	Dimensión	Nº p&o	Nota p&o	Plazo	% largo plazo (LP)	% mediano plazo (MP)	% corto plazo (CP)	Prioridad (Alta, Media, Baja)
1	FINANCIERA	Nº p&o dim. 1	Nota p&o	Plazo	% LP	% MP	% CP	A - M - B
2	CLIENTES	Nº p&o dim. 2	Nota p&o	Plazo	% LP	% MP	% CP	A - M - B
3	PROCESOS	Nº p&o dim. 3	Nota p&o	Plazo	% LP	% MP	% CP	A - M - B
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Nº p&o dim. 4	Nota p&o	Plazo	% LP	% MP	% CP	A - M - B
5	OTRA DIMENSIÓN	Nº p&o dim. 5	Nota p&o	Plazo	% LP	% MP	% CP	A - M - B
Resultados		Total	Notas	Plazo				

Problemas y oportunidades no cubiertos

Nº	Dimensión	Nº p&o	Nota p&o	Prioridad (Alta, Media, Baja)
1	FINANCIERA	Nº p&o dim. 1	Nota p&o	A - M - B
2	CLIENTES	Nº p&o dim. 2	Nota p&o	A - M - B
3	PROCESOS	Nº p&o dim. 3	Nota p&o	A - M - B
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Nº p&o dim. 4	Nota p&o	A - M - B
5	OTRA DIMENSIÓN	Nº p&o dim. 5	Nota p&o	A - M - B
Resultados		Total	Notas	

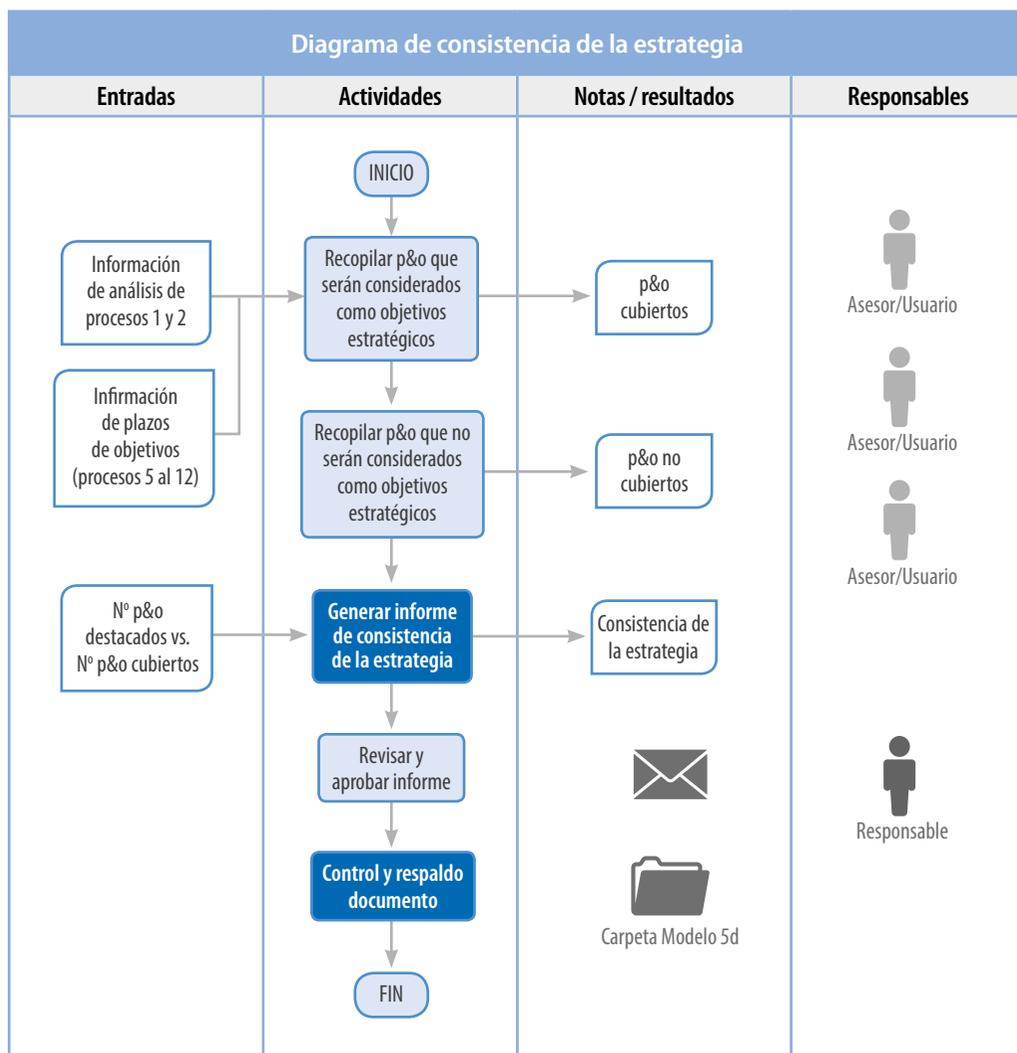
Tabla 3.14.2.2 Consistencia de la estrategia

Nº	Dimensión	Tipo de análisis	Nº problemas detectados	Nº problemas cubiertos	% de cobertura	Nº oportunidades detectadas	Nº oportunidades cubiertas	% de cobertura
1	FINANCIERA	Análisis	Nº problemas dim 1	Nº problemas cubiertos dim 1	% cobertura dim 1	Nº oportunidades dim 1	Nº oportunidades cubiertos dim 1	% cobertura dim 1
2	CLIENTES	Análisis	Nº problemas dim 2	Nº problemas cubiertos dim 2	% cobertura dim 2	Nº oportunidades dim 2	Nº oportunidades cubiertos dim 2	% cobertura dim 2
3	PROCESOS	Análisis	Nº problemas dim 3	Nº problemas cubiertos dim 3	% cobertura dim 3	Nº oportunidades dim 3	Nº oportunidades cubiertos dim 3	% cobertura dim 3
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Análisis	Nº problemas dim 4	Nº problemas cubiertos dim 4	% cobertura dim 4	Nº oportunidades dim 4	Nº oportunidades cubiertos dim 4	% cobertura dim 4
5	OTRA DIMENSIÓN	Análisis	Nº problemas dim 5	Nº problemas cubiertos dim 5	% cobertura dim 5	Nº oportunidades dim 5	Nº oportunidades cubiertos dim 5	% cobertura dim 5
Resultados			Total	Total		Total	Total	

3.14.3 Flujo del proceso

El flujo del proceso de Consistencia de la Estrategia (P14) se presenta a continuación:

Figura 3.14.3 Proceso de consistencia de la estrategia



3.15 Proceso de fin del módulo de Desarrollo Estratégico del Modelo 5d (P15)

3.15.1 Definición de fin del módulo de Desarrollo Estratégico

El módulo de **Desarrollo Estratégico** entrega toda la información obtenida en los diferentes períodos de evaluación, con la cual se irá conformando la “Biblioteca Estratégica”. Al contar con esta información en forma permanente, es posible llevar a cabo una comparación de los resultados de este módulo con estadísticas confiables para mejorar y apoyar la toma de decisiones, enfocadas en la capacidad de síntesis de ella.

Al finalizar este módulo se contará con todos los resultados de los indicadores y las metas de los objetivos estratégicos definidos para resolver los p&o de los doce análisis elegidos en el proceso de inicio y los resultados por dimensión.

En esta etapa, los porcentajes de importancia (%) definidos para cada dimensión han sido aplicados a todos los análisis del desarrollo estratégico, con el objetivo de calcular la nota final de cada meta por cada objetivo según corresponda.

Obtenidas las notas de las metas de cada uno de los p&o de los doce análisis, se procede a calcular la nota final del módulo de **Desarrollo Estratégico** de acuerdo al promedio de las notas de las metas de cada análisis. Es decir, las metas de la organización son evaluadas con una nota final, la cual servirá de información de inicio para el módulo de **Desarrollo Comercial**, para el módulo **M5d** y para el módulo de **Desarrollo del Conocimiento**.

3.15.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. De acuerdo a los resultados de los doce análisis del módulo de **Desarrollo Estratégico**:
 - a. Obtener el resultado final de la nota promedio de cada meta del módulo de **Desarrollo Estratégico**.
 - b. Calcular la tendencia de las metas (+Positiva, - Negativa)
 - c. Efectuar un ranking de notas de las metas por análisis y por dimensiones.
 - d. Obtener el resultado del nivel de consciencia del desarrollo estratégico de acuerdo a la nota (1: Muy baja (mb), 2: Baja (b), 3: Media (m), 4: Alta (a) y 5: Muy alta (ma)).
 - e. Comparar el resultado de las metas actuales vs. las metas de los períodos anteriores (en el caso que aplique), por análisis y por dimensión.
2. Efectuar una síntesis del proceso de acuerdo a lo siguiente:

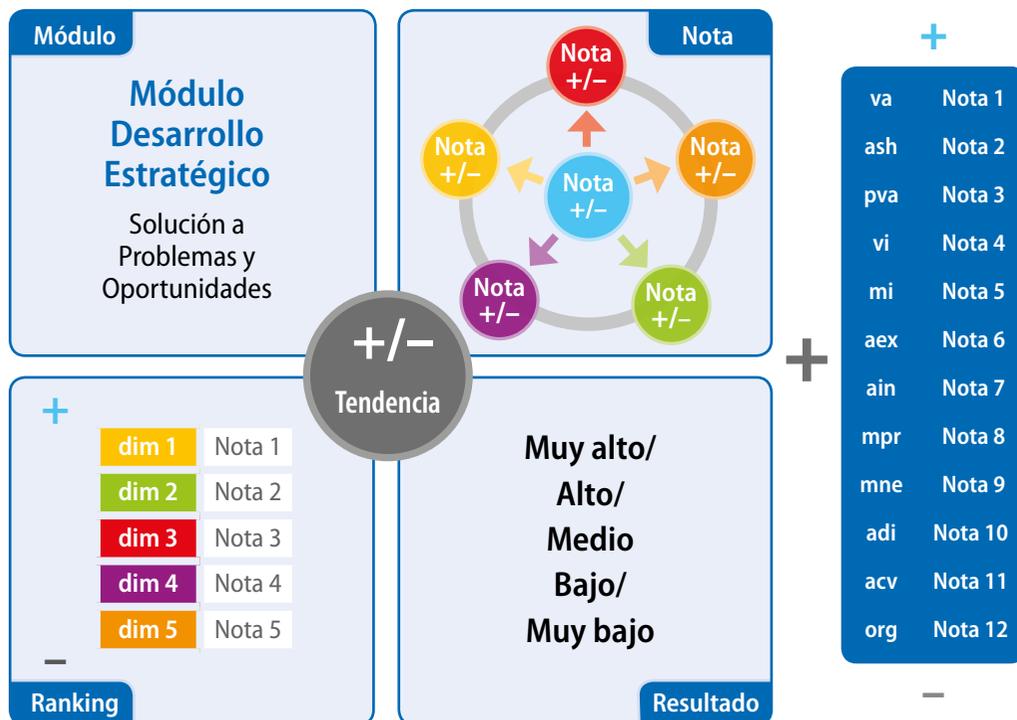
Realizado el proceso completo del fin del módulo de **Desarrollo Estratégico**, se debe presentar una síntesis, en la que se destaquen los resultados más importantes o sobresalientes de este. La síntesis de un proceso permite a la organización contar con una mirada global del resultado de este módulo. Para este proceso se presenta una síntesis de:

 - a. El resultado global del módulo de **Desarrollo Estratégico**.

- b. Las notas de las metas por análisis y por dimensión.
 - c. Las notas de las metas definidas en los períodos anteriores (en caso de que aplique).
3. Revisar y aprobar el resultado del módulo de Desarrollo Estratégico.

Una vez realizado este proceso, el asesor/usuario puede hacer algún comentario o recomendación respecto de este proceso.

Figura 3.15.2.1 Resultado del módulo de Desarrollo Estratégico



A continuación, se presenta la síntesis del proceso Fin del módulo de Desarrollo Estratégico.

Tabla 3.15.2.1 Síntesis del proceso de fin del módulo de Desarrollo Estratégico

Síntesis de la estrategia del período actual vs. períodos anteriores													
Nº	Módulo Desarrollo Estratégico	Actual n			Actual n-1			Actual n-2			Actual n-3		
		Nota p&o	Nota meta	R.	Nota p&o	Nota meta	R.	Nota p&o	Nota meta	R.	Nota p&o	Nota meta	R.
1	Organigrama	Nota 1	Nota 1	R1	Nota 1	Nota 1	R1	Nota 1	Nota 1	R1	Nota 1	Nota 1	R1
2	Propuesta de Valor	Nota 2	Nota 2	R2	Nota 2	Nota 2	R2	Nota 2	Nota 2	R2	Nota 2	Nota 2	R2
3	Misión	Nota 3	Nota 1	R1	Nota 3	Nota 1	R1	Nota 3	Nota 1	R1	Nota 3	Nota 1	R1
4	Visión	Nota 4	Nota 2	R2	Nota 4	Nota 2	R2	Nota 4	Nota 2	R2	Nota 4	Nota 2	R2
5	Valores	Nota 5	Nota 1	R1	Nota 5	Nota 1	R1	Nota 5	Nota 1	R1	Nota 5	Nota 1	R1
6	Modelo de Negocio	Nota 6	Nota 2	R2	Nota 6	Nota 2	R2	Nota 6	Nota 2	R2	Nota 6	Nota 2	R2
7	Mapa de Procesos	Nota 7	Nota 1	R1	Nota 7	Nota 1	R1	Nota 7	Nota 1	R1	Nota 7	Nota 1	R1
8	Análisis Interno	Nota 8	Nota 2	R2	Nota 8	Nota 2	R2	Nota 8	Nota 2	R2	Nota 8	Nota 2	R2
9	Análisis Externo	Nota 9	Nota 1	R1	Nota 9	Nota 1	R1	Nota 9	Nota 1	R1	Nota 9	Nota 1	R1
10	Análisis de Stakeholders	Nota 10	Nota 10	R2	Nota 10	Nota 10	R2	Nota 10	Nota 10	R2	Nota 10	Nota 10	R2
11	Análisis Ciclo de Vida de la Industria	Nota 11	Nota 11	R1	Nota 11	Nota 11	R1	Nota 11	Nota 11	R1	Nota 11	Nota 11	R1
12	Análisis del Nivel de Diferenciación	Nota 12	Nota 12	R2	Nota 12	Nota 12	R2	Nota 12	Nota 12	R2	Nota 12	Nota 12	R2
Resultados generales		Nota	Nota	R	Nota	Nota	R	Nota	Nota	R	Nota	Nota	R

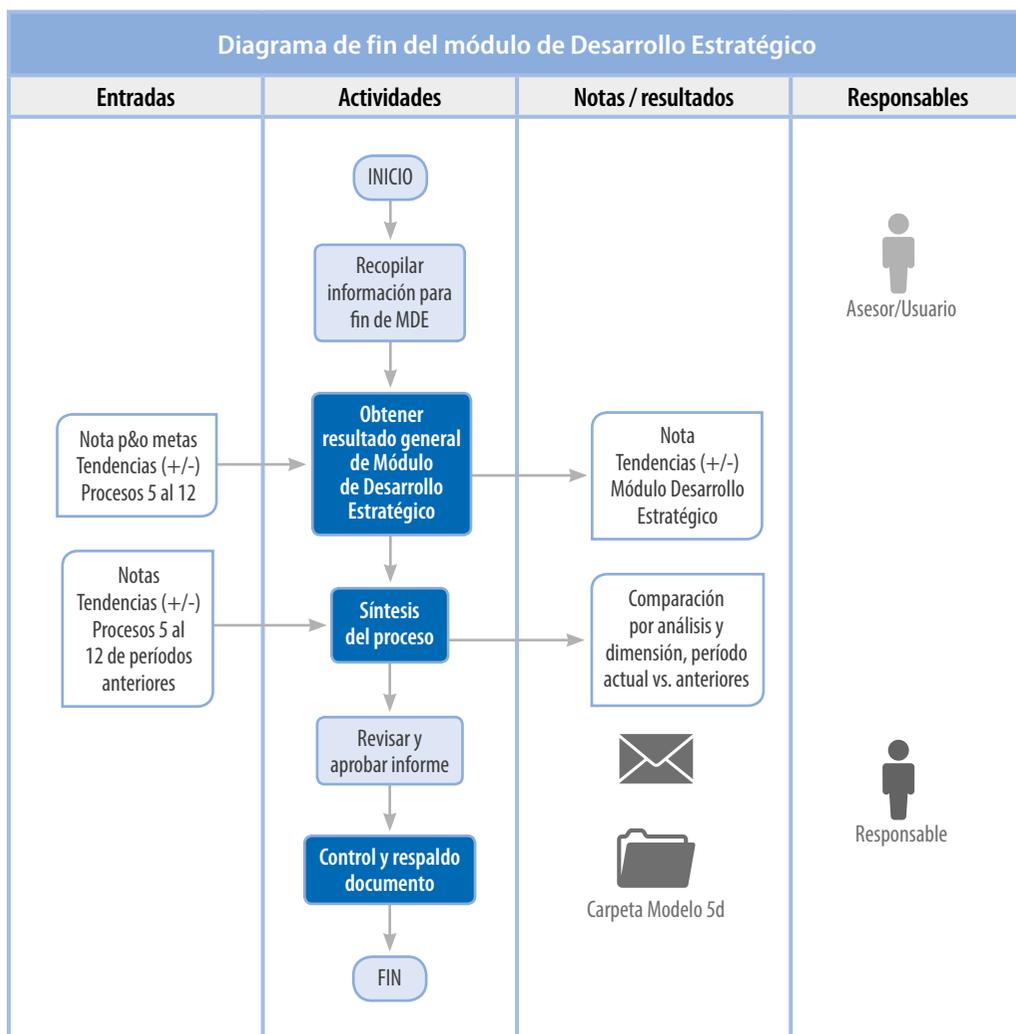
Nº	Dimensión	% Import.	Actual n			Actual n-1			Actual n-2			Actual n-3		
			Nota p&o	Nota meta	R.	Nota p&o	Nota meta	R.	Nota p&o	Nota meta	R.	Nota p&o	Nota meta	R.
1	FINANCIERA	%	Nota 1	Nota 1	R1	Nota 1	Nota 1	R1	Nota 1	Nota 1	R1	Nota 1	Nota 1	R1
2	CLIENTES	%	Nota 2	Nota 2	R2	Nota 2	Nota 2	R2	Nota 2	Nota 2	R2	Nota 2	Nota 2	R2
3	PROCESOS	%	Nota 3	Nota 1	R1	Nota 3	Nota 1	R1	Nota 3	Nota 1	R1	Nota 3	Nota 1	R1
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	%	Nota 4	Nota 2	R2	Nota 4	Nota 2	R2	Nota 4	Nota 2	R2	Nota 4	Nota 2	R2
5	OTRA DIMENSIÓN	%	Nota 5	Nota 1	R1	Nota 5	Nota 1	R1	Nota 5	Nota 1	R1	Nota 5	Nota 1	R1
Resultados generales		100 %	Nota	Nota	R	Nota	Nota	R	Nota	Nota	R	Nota	Nota	R

Conclusiones y recomendaciones:

3.15.3 Flujo del proceso

El flujo del proceso del fin del módulo de **Desarrollo Estratégico** (P15) se presenta a continuación:

Figura 3.15.3 Proceso de fin del módulo de Desarrollo Estratégico



3.16 Recomendaciones para el uso del módulo de Desarrollo Estratégico del Modelo 5d

En este capítulo se ha expuesto la metodología completa para la aplicación del módulo de **Desarrollo Estratégico del Modelo 5d**, cuya función es definir y evaluar los objetivos estratégicos y las metas asociadas para dar solución a los problemas y oportunidades detectados en el módulo de **Diagnóstico**.

Para la mejor comprensión y utilización de este módulo, a continuación se realizan algunas recomendaciones:

1. Uso del módulo de Desarrollo Estratégico:
 - El módulo de **Desarrollo Estratégico** puede ser utilizado por cualquier organización pública/privada y/o unidad de negocio que tenga la intención de solucionar sus p&o a través de la definición de sus objetivos estratégicos y metas asociadas.
 - El **Modelo 5d** es flexible en el momento en que la organización requiera cambiar las metas durante el período en curso para mejorar su evaluación, sin embargo, es recomendable mantener la meta inicial hasta el final del período y cambiarla al comienzo del siguiente.
2. Entrenamiento:
 - Es recomendable realizar un “Programa de entrenamiento del Módulo de Desarrollo Estratégico” para todos los miembros de la organización antes de su utilización, para asegurar su comprensión y su eficiente uso. El proceso de entrenamiento puede ser desarrollado a través de variadas metodologías, tales como las siguientes:
 - a. Entrega de manuales con el contenido del módulo y los registros asociados para su lectura y uso de parte de los participantes, previo a la aplicación del módulo.
 - b. Talleres para grupos de participantes.
 - c. Talleres ampliados para toda la organización.
 - d. Otras metodologías.
3. Participación y responsabilidades:
 - Es recomendable hacer partícipe del proceso de definición de objetivos estratégicos y metas asociadas a todos los miembros de la organización, para así ampliar el conocimiento de esta a todos los niveles y contar con el compromiso de su participación en el cumplimiento de dichos objetivos.
 - Es indispensable que la organización defina a los responsables de la aplicación e implementación de este módulo, es decir, se deben definir los responsables de participar en los procesos de definición de objetivos estratégicos y metas asociadas, y de revisión y de aprobación de estos.
 - Es recomendable que estos responsables roten en los períodos posteriores de evaluación, con el objetivo de que conozcan cómo la organización va mejorando en todos sus ámbitos de desarrollo y, además, para mantener el interés y el compromiso de todos sus miembros con un proceso de desarrollo estratégico equitativo. Adicionalmente, existe la posibilidad de que se decida apoyar este proceso con asesores externos.
4. Aplicación del módulo de Desarrollo Estratégico:
 - Es recomendable que al comenzar a utilizar este módulo la organización cuente con un “Pro-

grama de Aplicación del Módulo de Desarrollo Estratégico”, en el que se establezcan los participantes, los plazos y los responsables de la aplicación del módulo, así como las metodologías por seguir para desarrollar esta tarea.

- Es necesario que la organización focalice sus esfuerzos en definir los objetivos estratégicos y las metas asociadas para los problemas y oportunidades que es capaz de resolver en el período actual de evaluación, con el objetivo de obtener claridad y consenso, utilizando variadas metodologías, tales como las siguientes:
 - a. Entrevistas personalizadas.
 - b. Reuniones grupales.
 - c. Levantamiento de minutas de entrevistas y de reuniones realizadas con el objetivo de contar con toda la información respaldada.
 - d. Otras metodologías.
- Es indispensable que siempre se mantenga la codificación de cada uno de los objetivos estratégicos asociados a los hallazgos de la etapa de diagnóstico a través del Código 5d, para así mantener la trazabilidad de la información para los siguientes módulos y para los siguientes períodos.
- Al seguir utilizando el módulo de **Desarrollo Estratégico** en los siguientes períodos de evaluación, se producirá de manera natural una mayor exigencia respecto de las metas por alcanzar y avanzar a otros rangos debido a que los nuevos desafíos de la organización así lo requerirán, lo cual debe ser demostrado a través de la mejora continua. En el caso de que no se tenga la capacidad o idoneidad de lograr las metas para resolver algunos de sus problemas y oportunidades detectados en el período de evaluación actual, es recomendable programar su resolución para períodos posteriores, manteniendo la nota obtenida, acerca de la meta por alcanzar, en una escala de 1 a 5.
- Además, es recomendable que los doce análisis integrados por el **Modelo 5d** en este módulo tiendan a ser evaluados en cinco dimensiones, para que en futuro sea más simple la utilización de este módulo, tal como se indica en la descripción de cada proceso.

5. Información obtenida a través del módulo de Desarrollo Estratégico:

- Se recomienda confirmar que todos los objetivos estratégicos y metas asociadas, definidos a través del módulo de **Desarrollo Estratégico**, sean factibles de implementar y sean aprobados por los responsables definidos por la organización. Este proceso puede ser desarrollado a través de diversas metodologías, tales como las siguientes:
 - a. Entrega de la información relativa a los objetivos estratégicos y metas asociadas, para los doce análisis a través del módulo de **Desarrollo Estratégico**, a todos los miembros de la organización para su conocimiento y revisión.
 - b. Talleres para grupos de participantes.
 - c. Talleres ampliados para toda la organización.
 - d. Otras metodologías.
- Igualmente, es recomendable que los planes de acción y los plazos definidos para cada objetivo estratégico sean factibles de cumplir por la organización y se ajusten a su realidad respecto de su capacidad e idoneidad.
- Es recomendable que la organización defina los rangos de las metas asociadas a los objetivos estratégicos de acuerdo a lo requerido por esta y basándose en los estándares de la industria en que funciona.

- Toda la información levantada en este módulo respecto de los objetivos estratégicos y de las metas asociadas de la organización deben ser exportadas al módulo **M5d**. Igualmente, toda la información proveniente del módulo de **Desarrollo Comercial** debe servir para apoyar la definición de los objetivos estratégicos de tipo comercial.
- En la medida que la organización utilice este módulo, es posible entregar la información al módulo de **Desarrollo del Conocimiento**, con el cual se pueden comparar las metas versus las metas asociadas a las mejores prácticas de distintas organizaciones que han usado o no el modelo a nivel de rubro, de sector o de país.
- La información obtenida puede ser respaldada por medio de los propios registros del módulo de **Desarrollo Estratégico** o se puede decidir contar con herramientas informáticas que le faciliten el uso y respaldo de este módulo.

6. Ejemplos de aplicación:

Para facilitar el uso del **Modelo 5d**, se exponen tres ejemplos simples de aplicación del módulo de Desarrollo Estratégico, los cuales ya han sido analizados a través del módulo de Diagnóstico y seguirán siendo analizados a través de los siguientes módulos.

Tabla 3.16.1 Ejemplos de aplicación del módulo de Desarrollo Estratégico

Nº	Organización	Industria	Tamaño	Ciclo de vida	p&o	Tipo de análisis
1	A	Manufacturera	Grande	Maduración	Problema	Análisis interno (ain)
2	B	Metalmecánica	Mediana	Maduración fragmentada	Problema	Propuesta de valor (pva)
3	C	Consultoría	Pequeña	Emergente	Oportunidad	Análisis de diferenciación (adi)

La información presentada en cada uno de los ejemplos que se exponen se compone de los siguientes puntos:

- a. Descripción de la organización.
- b. Descripción del problema u oportunidad por analizar y solucionar.
- c. Descripción de la solución definida.
- d. Datos de identificación de los p&o: componente, dimensión y su porcentaje de importancia (%) para la organización, código 5d, área de trabajo y responsable.
- e. Estrategia del período actual (en caso de que aplique): objetivo estratégico, indicador, peso (%), meta, nota asociada, rangos definidos para metas, prioridad, plazo y planes de acción.
- f. Comentarios: logros, conclusiones y recomendaciones.
- g. Datos de aprobación.

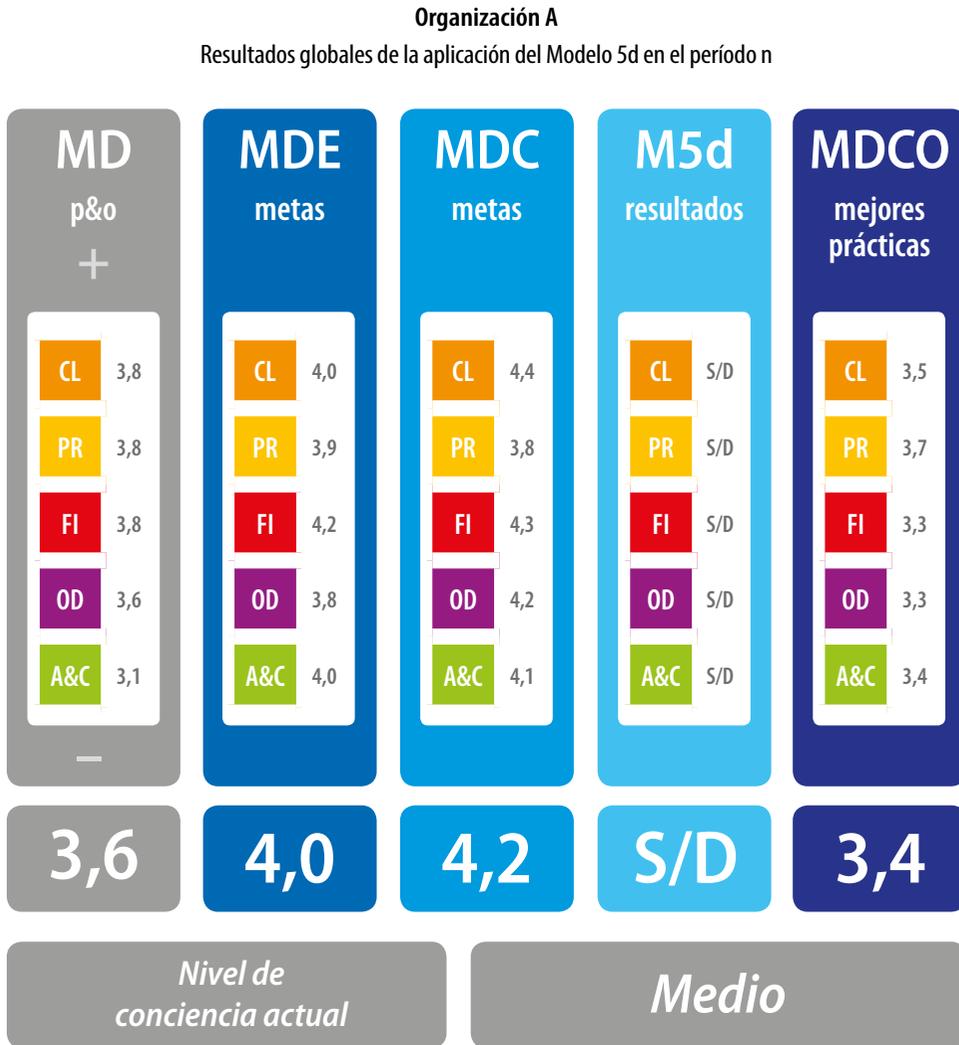
Además, se presentan los “Resultados Globales de la Aplicación del Modelo 5d” para cada uno de los tres ejemplos como una base para comprender en qué estado se encuentra la organización.

Con la información obtenida en este módulo, se seguirán desarrollando estos ejemplos en los siguientes módulos.

Tabla 3.16.2 Ejemplo Organización A

Organización A Industria manufacturera						
Componente	Dimensión	% Importancia dimensión	Código 5d	Tipo de Análisis	Área	Responsable
Análisis internos	Aprendizaje y Crecimiento	20%	5dp.ain.ac.001	ain	RR.HH.	Gerente RR.HH.
Descripción de la organización	La Organización "A", perteneciente a la industria manufacturera, se encuentra en una etapa de maduración y decidió aplicar el Modelo 5d en su totalidad y cuenta con información de cuatro períodos anteriores de evaluación, para los cinco módulos del Modelo 5d. En el período actual (n) detectó un problema en la dimensión de Aprendizaje y Crecimiento del Análisis Interno, el cual debe solucionar a través del módulo de Desarrollo Estratégico, con la definición de un nuevo objetivo estratégico.					
Problema	De acuerdo al "Informe de Evaluación del Área de RR.HH." de la organización, en el último período, se obtuvo un nivel de satisfacción de sus empleados bajo lo esperado, lo cual se debe fundamentalmente a: 1. La organización centró su atención en aumentar su participación de mercado; 2. Creció a niveles que sobrepasan su capacidad actual; 3. La toma de decisiones se realiza de forma centralizada; 4. Aumentó la rotación del personal que posee alto conocimiento del negocio; y 5. Las condiciones ergonómicas que existen en la organización provocan cansancio, estrés, fatiga y conductas de rechazo ante la actividad por realizar.					
Solución	Se plantearon tres alternativas de solución al problema detectado y finalmente la organización decidió la alternativa de mantener el objetivo estratégico definido para los períodos anteriores y realizar un estudio de la "Calidad de Vida Laboral de los Empleados (CVL)", lo cual es reconocido como una de los temas relevantes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que influye directamente en la satisfacción de los empleados. El CVL estará compuesto de la CVL del Entorno del Trabajo, centrada en los intereses organizacionales, y de la CVL Psicológica, focalizada en el individuo.					
Estrategia del período actual	Objetivo estratégico:	Mejorar el nivel de satisfacción de los empleados				
	Indicador nivel de satisfacción:	(Nº empleados satisfechos) / (Nº total de empleados)				
	Peso (%):	30				
	Meta de períodos actual (%):	80				
	Nota asociada:	4,5				
	Prioridad:	Alta				
	Plazo:	12 meses				
	Rangos definidos para el nivel de satisfacción:	1	2	3	4	5
		0% - 30%	31% - 60%	61% - 70%	71% - 89%	90% - 100%
		1,0 - 1,9	2,0 - 2,9	3,0 - 3,9	4,0 - 4,9	5,0
	Planes de acción:	<ol style="list-style-type: none"> Contratación de "Estudio de medición de CVL". Contratación de "Estudio en prevención de riesgos" para resguardar la seguridad de las instalaciones y el medio ambiente de trabajo. Realización del proceso de contratación de personal y actualización de remuneraciones. Creación de beneficios y compensaciones por el compromiso y los objetivos cumplidos. Desarrollo de un nuevo "Plan de capacitación interno y externo", que enfatice en: a. Retención del conocimiento adquirido; b. Conciencia empresarial; y c. Técnicas de manejo de estrés. Implementación de espacios de creación e innovación para potenciar y desarrollar habilidades y capacidades. Otras actividades complementarias. 				
Comentarios	<p>La solución planteada pretende abordar la mayor cantidad de causas que provocaron la insatisfacción laboral, y pretende conocer en mayor profundidad la situación actual del clima laboral con la nueva metodología por implementar. Además, paralelamente, la organización aplicará planes de acción que influirán en el bienestar de los empleados y en la actividad que lleva a cabo la organización, los cuales ya han sido comunicados.</p> <p>Cabe señalar que, en términos globales, en la etapa de diagnóstico la organización retrocedió en 0,1 puntos respecto de los resultados del M5d del período anterior, es decir, de una nota 3,7 bajó a una nota 3,6, disminuyendo su puntuación a nivel de la dimensión de Clientes (nota 3,8), Financiera (nota 3,8) y de Aprendizaje y Crecimiento (nota 3,1). Las metas por alcanzar son similares a las del período anterior (Ver figura 3.16.2).</p>					
Aprobación	Elaborado por: Encargado de RR.HH		Revisión: 6			
	Revisado por: Comité Gerencia		Período: N			
	Aprobado por: Gerente RR.HH		Fecha: dd/mm/aa			

Figura 3.16.2 Resultados globales organización A

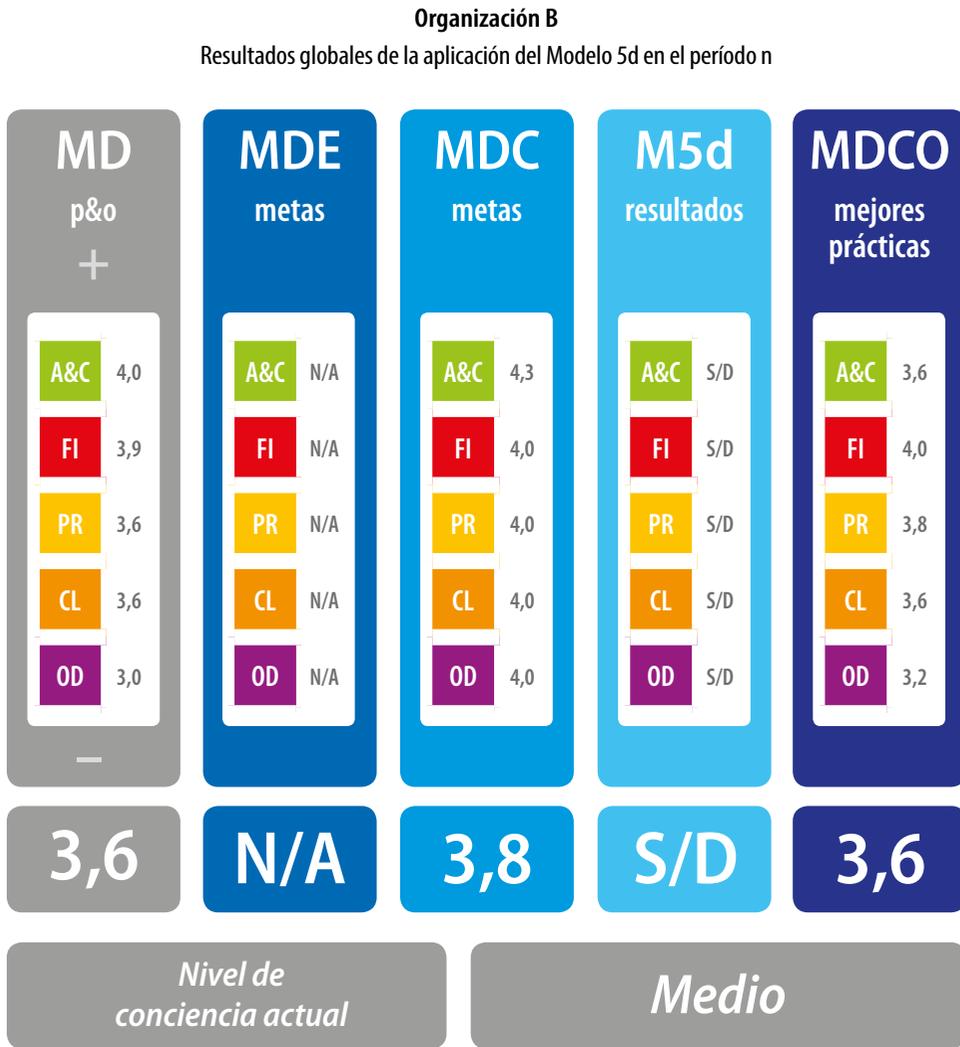


S/D: Sin datos para el período de estudio

Tabla 3.16.3 Ejemplo Organización B

Organización B Industria metalmecánica						
Componente	Dimensión	% Importancia dimensión	Código 5d	Tipo de Análisis	Área	Responsable
Análisis esencial	Cientes	20	5dp.pva.d.001	pva	Negocios	Gerente General
Descripción de la organización	La Organización "B", perteneciente a la industria metalmecánica, específicamente a la Venta de Maquinaria, se encuentra en una etapa de maduración fragmentada, y decidió aplicar el Modelo 5d en cuatro de sus módulos (Diagnóstico, Desarrollo Comercial, M5d y Desarrollo del Conocimiento) y cuenta con información de tres períodos anteriores a la evaluación. En el período actual (n) detectó un problema en la dimensión de Cientes de la Propuesta de Valor a través del módulo de Diagnóstico.					
Problema	La Propuesta de Valor fue definida como "Garantía Extendida de 2 años", sin embargo, no fue bien percibida por los clientes respecto del real valor que le entrega debido posiblemente a la forma en que se comunicó.					
Solución	Se plantearon tres alternativas de solución al problema detectado y finalmente la organización decidió la alternativa de mantener el objetivo estratégico definido para los períodos anteriores, es decir, "Aumentar las ventas de manera sostenida" y cambiar la propuesta de valor por "Mejor Relación Precio/Respaldo". Esta nueva propuesta de valor se logra a través de un servicio único en el mercado de mantenimientos preventivos (HH), gratis hasta un máximo de tres años.					
Estrategia del período actual	Objetivo estratégico:	Aumentar las ventas de manera sostenida				
	Indicador:	$(\% \text{ Ventas período } n - \% \text{ Ventas período } n-1) / (\% \text{ Ventas período } n-1)$				
	Peso (%):	50				
	Meta de períodos actual (%):	10				
	Nota asociada:	2,9				
	Prioridad:	Alta				
	Plazo:	12 meses				
	Rangos para el aumento de ventas:	1	2	3	4	5
		0% - 5%	6% - 10%	11% - 15%	16% - 20%	>20%
		1,0 - 1,9	2,0 - 2,9	3,0 - 3,9	4,0 - 4,9	5,0
	Planes de acción:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validar la propuesta de valor a través de una "Encuesta metalmecánica". 2. Contar con una nueva "Estrategia de desarrollo comercial" de la organización, focalizada en potenciar su posicionamiento, establecer niveles de diferenciación, mejorar la relación con el cliente y optimizar la comunicación del servicio ofrecido y su propuesta de valor. 3. Actualizar otros conceptos fundamentales de la organización que acompañan a la propuesta de valor, como son: Misión, Visión y Valores. 4. Mejorar los procesos principales y de apoyo para entregar la propuesta de valor de manera correcta. 5. Aprovechar el conocimiento adquirido para ser compartido con el entorno en los medios que la organización defina, para potenciar la propuesta de valor. 				
Comentarios	La solución planteada tiene como objetivo representar las necesidades reales de los clientes al momento de adquirir y mantener en uso cualquier tipo de maquinaria. Cabe señalar que en términos globales, en la etapa de diagnóstico la organización mantuvo su nota respecto de los resultados del M5d del período anterior, es decir, una nota 3,6, disminuyendo solo su puntuación a nivel de la dimensión de Cientes (nota 3,6). Las metas por alcanzar son similares a las del período anterior, sin embargo, el mercado al que van dirigidos los servicios actuales es muy sensible a los ciclos económicos (Ver figura 3.16.3).					
Aprobación	Elaborado por: Asesor estratégico		Revisión: 1			
	Revisado por: Equipo de trabajo		Período: n			
	Aprobado por: Gerente General		Fecha: dd/mm/aa			

Figura 3.16.3 Resultados globales organización B

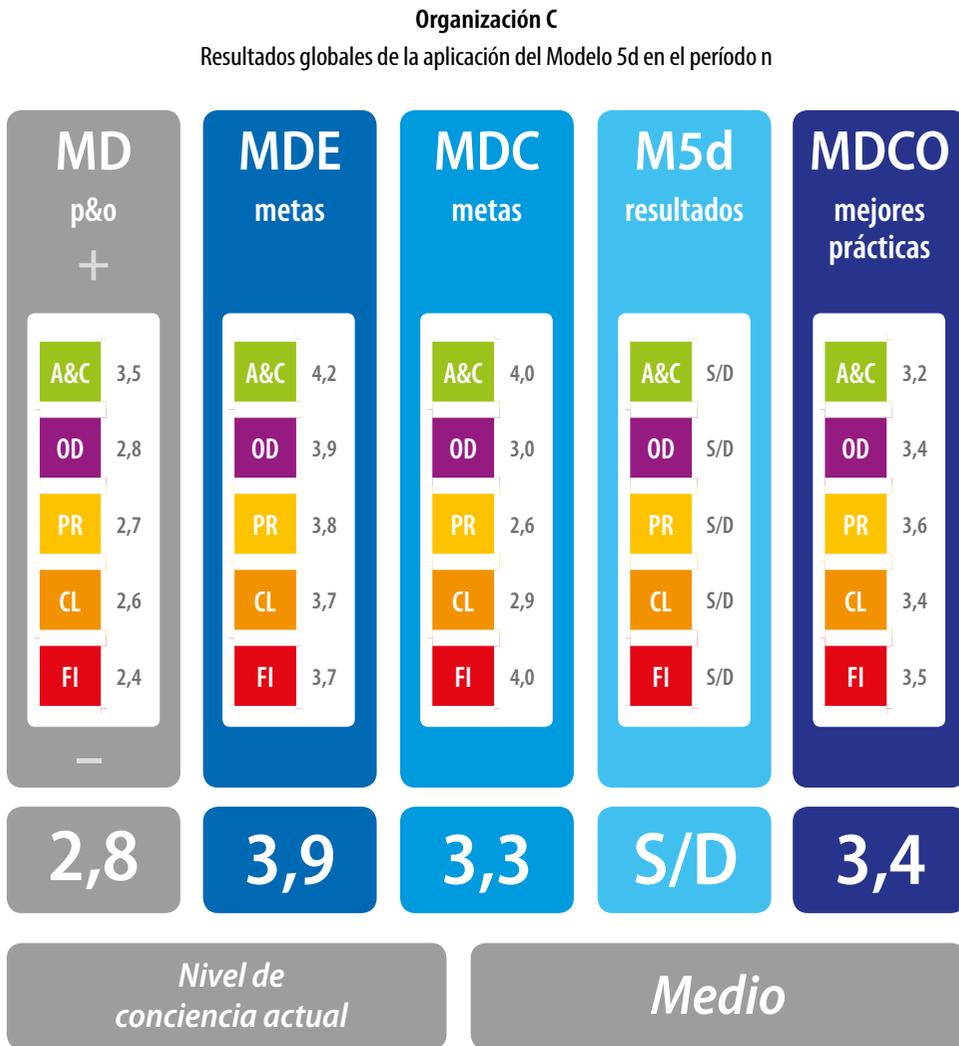


S/D: Sin datos para el período de estudio; N/A: No aplica

Tabla 3.16.4 Ejemplo Organización C

Organización C Industria de la consultoría						
Componente	Dimensión	% Importancia dimensión	Código 5d	Tipo de Análisis	Área	Responsable
Análisis internos	Otra Dimensión	20%	5do.adi.od.001	adi	Innovación	Líder 5d
Descripción de la organización	La Organización "C", perteneciente a la industria de la consultoría, se encuentra en una etapa emergente desarrollando el concepto de "Conciencia Empresarial" a través del Modelo 5d, y decidió autoevaluarse, para lo cual cuenta con información de solo un período anterior a la evaluación, específicamente para el módulo de Diagnóstico. En el período actual (n) detectó una oportunidad en la Otra Dimensión del Análisis de Diferenciación a través del módulo de Diagnóstico.					
Oportunidad	Se realizó el Análisis de Diferenciación con cinco organizaciones similares a la organización en estudio. Tres de estas son organizaciones de tipo estándar en el mundo de la planificación estratégica, y las restantes poseen algún grado de innovación relativa a modelos para el desarrollo de esta actividad. Se identificaron quince variables estratégicas en esta comparación, las cuales fueron sometidas a evaluación por parte de diversos clientes. De acuerdo a esta evaluación, se obtuvo un nivel de diferenciación bajo, correspondiente a 1,3 puntos en promedio. Dentro de las variables mejor evaluadas están Modelo único, Autoevaluación gratuita en Web, Profesionales especializados, Planes 5d, entre otras de tipo estándar.					
Solución	Se plantearon tres alternativas de solución a la oportunidad detectada y finalmente la organización decidió la alternativa de mantener el objetivo estratégico de "Aumentar el nivel de diferenciación", y contar con una Estrategia de Diferenciación basada en la definición y desarrollo de proyectos complementarios a los servicios actuales, como nuevas variables estratégicas, y en la mantención de las otras variables actualmente valoradas por los clientes y el entorno (Ver figura 3.16.5 y gráfico 3.16.1).					
Estrategia del período actual	Objetivo estratégico:	Aumentar el nivel de diferenciación				
	Indicador:	(Nivel de diferenciación del período n) - (Nivel de diferenciación del período n-1)				
	Peso (%):	100				
	Meta de períodos actual:	2,5 puntos				
	Nota asociada:	3,5				
	Prioridad:	Alta				
	Plazo:	24 meses				
	Rangos definidos para el nivel de diferenciación:	1	2	3	4	5
		0 - 1,0	1,1 - 2,0	2,1 - 3,0	3,1 - 4,0	4,1 - 5,0
		1,0 - 1,9	2,0 - 2,9	3,0 - 3,9	4,0 - 4,9	5,0
	Planes de acción:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Edición y publicación del Libro "Modelo 5d". 2. Elaboración del proyecto de desarrollo del "Software e5d". 3. Elaboración del proyecto "Cultura 5d" como un apoyo a la comunidad. 4. Contar con una estrategia de comunicación para dar a conocer el Modelo 5d a través de una estrategia basada en la conciencia. 5. Contar con las alianzas estratégicas requeridas para la implementación de las nuevas variables estratégicas. 6. Elaboración de los modelos de negocios y los mapas de procesos de los nuevos negocios complementarios derivados de las nuevas variables estratégicas. 				
Comentarios	La solución planteada tiene como objetivo aumentar los niveles de diferenciación y lograr el reconocimiento como un referente en el desarrollo de la conciencia empresarial a través del Modelo 5d. Cabe señalar que en términos globales, en la etapa de diagnóstico la organización obtuvo una nota de 2,8 y tiene el desafío de avanzar hasta una nota de 3,9, lo cual depende en gran medida del avance de los objetivos estratégicos definidos en cada uno de los análisis y dimensiones del Modelo 5d (Ver figura 3.16.4).					
Aprobación	Elaborado por: Área de innovación		Revisión: 1			
	Revisado por: Comité de áreas por dimensión		Período: n			
	Aprobado por: Líder 5d		Fecha: dd/mm/aa			

Figura 3.16.4 Resultados globales organización C



S/D: Sin datos para el período de estudio

Figura 3.16.5 Estrategia de diferenciación de 5d

Estrategias de diferenciación 5d

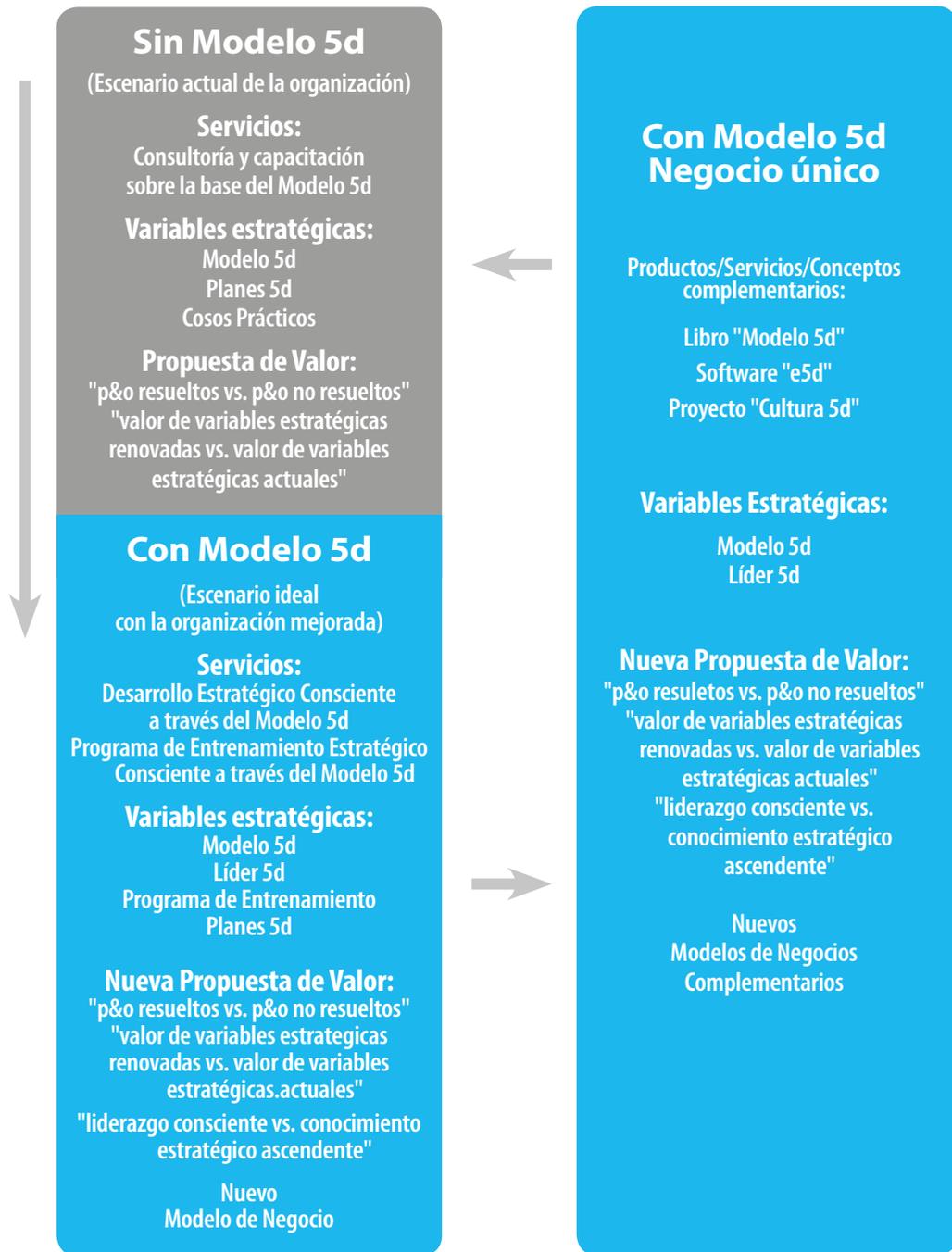
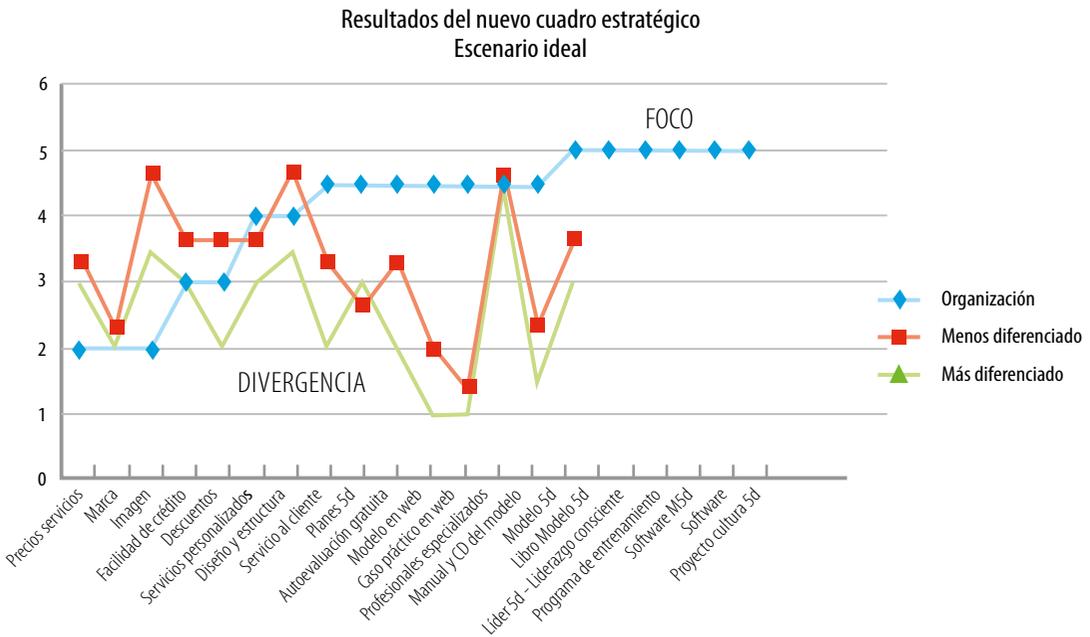


Gráfico 3.16.1 Cuadro estratégico de 5d



3.17 Caso práctico del módulo de Desarrollo Estratégico

En este punto se desarrolla, en términos generales, el módulo de **Desarrollo Estratégico** para el caso práctico correspondiente a la organización "5d". En este módulo se observan los resultados de los objetivos estratégicos y las metas asociadas para dar solución a los problemas y oportunidades (p&o) detectados por la organización en la etapa de diagnóstico, y de las notas promedio obtenidas por las metas para cada uno de los doce análisis y las cinco dimensiones del **Modelo 5d** de acuerdo al sistema de evaluación de este, con lo cual es posible realizar algunas conclusiones y recomendaciones importantes.

Al realizar la Síntesis de la Estrategia por desarrollar a través de la definición de los objetivos estratégicos y de las metas asociadas para dar solución a los p&o detectados por la organización, se observa lo siguiente:

1. 5d ha decidido transformarse solucionando sus problemas y oportunidades, generando una nueva estrategia basada en la conciencia y ampliando su ámbito de acción con el desarrollo de nuevas actividades complementarias a los servicios que ofrece en la actualidad.
2. Respecto del módulo de **Desarrollo Estratégico**, se ha decidido que se aplique completo, es decir, que se avance en definir los objetivos estratégicos a través de sus doce análisis y cinco dimensiones y, además, se ha confirmado que el porcentaje de importancia para cada una de las dimensiones sea de un 20 %, con el objetivo de mantener el equilibrio de la atención de la organización en los aspectos más relevantes de esta.
3. 5d ha seleccionado todos los p&o que han sido detectados en el diagnóstico (78 hallazgos) para ser resueltos en este módulo a través de la definición de los objetivos estratégicos, de las metas

asociadas sobre la base de rangos, de los indicadores, de los planes de acción con sus costos, plazos y los respectivos responsables de su cumplimiento.

4. Al aplicar este módulo, se han obtenido las notas promedios de todos los objetivos estratégicos y sus metas asociadas para resolver los problemas y oportunidades (p&o) detectados en la etapa de diagnóstico. Su resultado global supera la nota media, es decir, un 3,9, encontrándose en un rango de notas desde 3,4 a 4,3 para los doce análisis en estudio. Esto quiere decir que la organización pretende avanzar en 1,1 puntos respecto del resultado del módulo de **Diagnóstico** (nota 2,8), para alcanzar un nivel de conciencia de grado medio, manteniendo la atención en los temas en estudio y avanzar medianamente en estos aspectos, siendo consciente de la mejora continua y sintiendo interés por alcanzar niveles de excelencia superiores.
5. Desde el punto de vista de las cinco dimensiones del **Modelo 5d**, los objetivos estratégicos y las metas asociadas se encuentran distribuidos de una forma más o menos equitativa, donde la dimensión de **Aprendizaje y Crecimiento** posee el mayor porcentaje de los objetivos (23 %), las dimensiones de **Clientes**, de **Procesos** y la **Otra dimensión** bordean el 20 %, y la dimensión Financiera solo posee un 14 % de los objetivos. Realizando un ranking de los resultados, se obtiene que la dimensión mejor clasificada es la dimensión de **Aprendizaje y Crecimiento**, con una nota de 4,2, mientras que las peor clasificadas son dimensión **Financiera** y de **Clientes**, con una nota 3,7. La **Otra dimensión** y la de **Procesos** obtuvieron notas cercanas a 4,0.
6. En resumen, la organización ha definido su estrategia considerando una inversión aproximada de MM\$ 64, en un plazo de 24 meses. Entre los objetivos estratégicos más relevantes que ha definido la organización están:
 - a. Contar con una estrategia de diferenciación basada en la definición y desarrollo de proyectos complementarios como nuevas variables estratégicas, tales como publicación del Libro "Modelo 5d"; desarrollo del "Software e5d"; desarrollo del "Programa de Entrenamiento Estratégico para Profesionales" en base al Modelo 5d; elaboración del Proyecto "Cultura 5d" como un apoyo a la comunidad, entre otros. Además, evaluar paralelamente posibles alianzas estratégicas para estos proyectos.
 - b. Mantener una organización flexible, contando con una excelente relación con proveedores clave en los servicios requeridos.
 - c. Elaborar todos los procedimientos del ámbito de las cinco dimensiones del Modelo 5d, considerando objetivos, metas e indicadores tipo para los temas relevantes de cada dimensión, y para cada uno de los productos/servicios que ofrecerá 5d.
 - d. Potenciar el valor de los conceptos de "Liderazgo consciente" y "Cultura estratégica ascendente", ambos atribuidos a la formación de líderes 5d y a la instauración de una nueva cultura organizacional basada en la conciencia y en la implementación del Modelo 5d.
 - e. Contar con un "Plan de Capacitación del Modelo 5d" para el reforzamiento de los análisis esenciales, internos y externos, para todos los líderes 5d que surjan de la organización.
 - f. Actualizar y mejorar los análisis esenciales, internos o externos, donde sea necesario hacerlo, producto de las mejoras realizadas en el desarrollo estratégico, a través de la nueva estrategia de diferenciación y las nuevas variables estratégicas que se han definido.
 - g. Desarrollar y compartir conocimientos, a través del Modelo 5d, con cualquier organización, profesional o comunidad que lo requiera.

A continuación, se presentan los resultados del módulo de **Desarrollo Estratégico**:

Tabla 3.17.1 Resultados del caso práctico del módulo de Desarrollo Estratégico

Síntesis de la estrategia

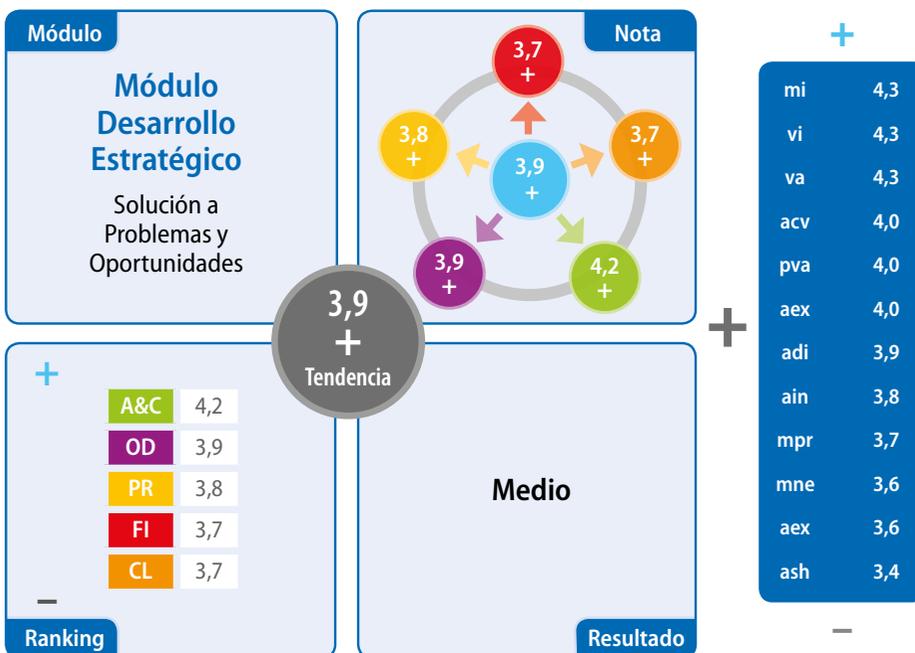
Resultados por análisis

Nº	Módulo Diagnóstico	Nota p&o	Nota meta	Nº obj.	Nº planes de acción (PA)	Costo estimado (MM\$)	Plazo (meses)
1	Organigrama	3,1	4,0	6	9	9	12
2	Propuesta de Valor	2,9	4,0	5	7	7	1
3	Misión	3,8	4,3	2	2	2	1
4	Visión	3,8	4,3	2	2	2	1
5	Valores	3,8	4,3	2	3	3	2
6	Modelo de Negocio	2,0	3,6	8	11	11	3
7	Mapa de Procesos	2,3	3,7	6	9	9	12
8	Análisis Interno	2,1	3,8	22	20	20	12
9	Análisis Externo	2,4	3,6	7	8	8	6
10	Análisis de Stakeholders	2,4	3,4	5	5	5	12
11	Análisis Ciclo de Vida de la Industria	2,5	4,0	5	7	7	12
12	Análisis del Nivel de Diferenciación	2,4	3,8	8	27	27	24
Resultados generales		2,8	3,9	78	64,18	64,18	24

Resultados por dimensión

Nº	Módulo Diagnóstico	% Import.	Nota p&o	Nota meta	Nº objetivos	Nº planes de acción	Costo estimado (\$)	Plazo (meses)
1	FINANCIERA	20 %	2,4	3,7	11	14	1,48	12
2	CLIENTES	20 %	2,6	3,7	15	15	15,90	12
3	PROCESOS	20 %	2,7	3,8	17	17	18,00	12
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	20 %	3,5	4,2	18	18	25,00	24
5	OTRA DIMENSIÓN	20 %	2,8	3,9	17	17	3,80	24
Resultados generales		100 %	2,8	3,9	78	110	64,18	24

Resultados del módulo de Desarrollo Estratégico
 Ranking por dimensión, tendencias y evaluación global



Capítulo 4

Módulo de Desarrollo Comercial

Capítulo 4: Módulo de Desarrollo Comercial

En módulo de Desarrollo Comercial (MDC) invita a la organización a definir sus desafíos y a transformarse a través de diez análisis y de cinco dimensiones.

En este módulo, la organización tendrá que contestar las siguientes preguntas: ¿cuáles serán los desafíos comerciales que se definirán?, ¿qué nivel de excelencia se desea alcanzar?, ¿es consciente de que realmente desea avanzar en el ámbito comercial? y, finalmente, ¿cuál es el resultado del desarrollo comercial obtenido a través de este módulo?

En el módulo de **Desarrollo Comercial** se cuenta con una metodología para trabajar en el mercado objetivo, en los consumidores, en la marca y en el posicionamiento, en el plan comercial y en el mejoramiento del modelo de negocio. Este módulo se realiza una vez obtenido el resultado del módulo de **Diagnóstico** y del módulo de **Desarrollo del Conocimiento**.

El módulo de **Desarrollo Comercial** se ha establecido como apoyo para el módulo de **Desarrollo Estratégico** en la tarea de definir las soluciones y las metas asociadas a los problemas y oportunidades de tipo comercial, por lo tanto, en este capítulo se entrega una metodología para abordar exclusivamente los temas comerciales de la organización.

Una vez realizados los diez análisis de este módulo, esta información entrará al módulo de **Desarrollo Estratégico** y seguirá una similar metodología para definir los objetivos estratégicos y las metas asociadas de tipo comercial.

El módulo de **Desarrollo Comercial** contempla la realización de los siguientes trece procesos:

1. **Proceso 1:** Inicio del Módulo de Desarrollo Comercial.
2. **Proceso 2:** Análisis del Mercado Objetivo (mo).
3. **Proceso 3:** Segmentación y Targeting (s&t).
4. **Proceso 4:** Análisis del Consumidor (aco).
5. **Proceso 5:** Pirámide de Marca (pma).
6. **Proceso 6:** Construcción del Posicionamiento (cpo).
7. **Proceso 7:** Estrategia de Producto/Servicio/Concepto (epsc).
8. **Proceso 8:** Estrategia de Precio – Costo (epr).
9. **Proceso 9:** Estrategia de Distribución (edi).
10. **Proceso 10:** Estrategia de Comunicación (eco).
11. **Proceso 11:** Alianzas Estratégicas (aes).
12. **Proceso 12:** Síntesis del Plan Comercial.
13. **Proceso 13:** Fin del Módulo de Desarrollo Comercial.

En el Proceso 1, de inicio del módulo, es necesario confirmar el alcance y los parámetros en los que se enmarcará este módulo, es decir, los tipos de análisis por considerar dentro del módulo y las dimensiones en las que se realizará la “Estrategia Comercial” de la organización.

Los Procesos 2 a 5 son de base para la construcción del posicionamiento de la organización (proceso seis). Definido el posicionamiento, a través de los procesos 7 al 11 se desarrolla la estrategia comercial de ella.

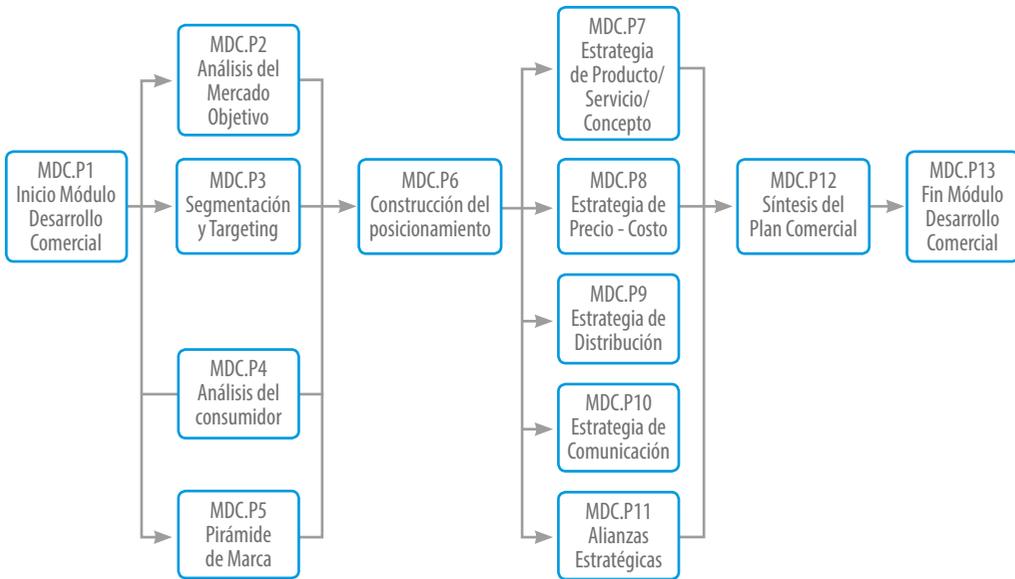
En el Proceso 12 se realiza una síntesis de la estrategia comercial por desarrollar a partir de los resultados obtenidos provenientes de los procesos 2 al 11.

Finalmente, en el Proceso 13 se da fin al módulo de **Desarrollo Comercial** y se obtiene la nota final de este, sobre la base del promedio de las notas de la meta de cada objetivo por análisis proveniente del módulo de **Desarrollo Estratégico**. Es decir, las metas comerciales son evaluadas con una nota final, la cual servirá de información de inicio para el módulo **M5d** y para el módulo de **Desarrollo del Conocimiento**.

Obtenido el resultado de cada análisis y del módulo de **Desarrollo Comercial** en general, el asesor/ usuario siempre debe elaborar las conclusiones, logros y recomendaciones para cada análisis y para el módulo en términos generales, además de respaldar la información. Finalmente, el responsable del proceso debe revisar y aprobar el/los informe(s) respectivo(s).

A continuación, en la figura 4.1. se expone el “Flujo General de Información del módulo de Desarrollo Comercial”.

Figura 4.1 Flujo general de información del módulo de Desarrollo Comercial



Seguidamente, se presenta la metodología de trabajo para apoyar con información de tipo comercial al módulo de **Desarrollo Estratégico**, con la cual se podrán definir de forma más precisa las soluciones y metas asociadas al ámbito comercial mediante los diez análisis desarrollados en este módulo, en los que se expone la definición del análisis, la descripción del proceso por seguir y el diagrama de flujo que explica en términos generales el proceso.

4.1 Proceso de inicio del módulo de Desarrollo Comercial del Modelo 5d (P1)

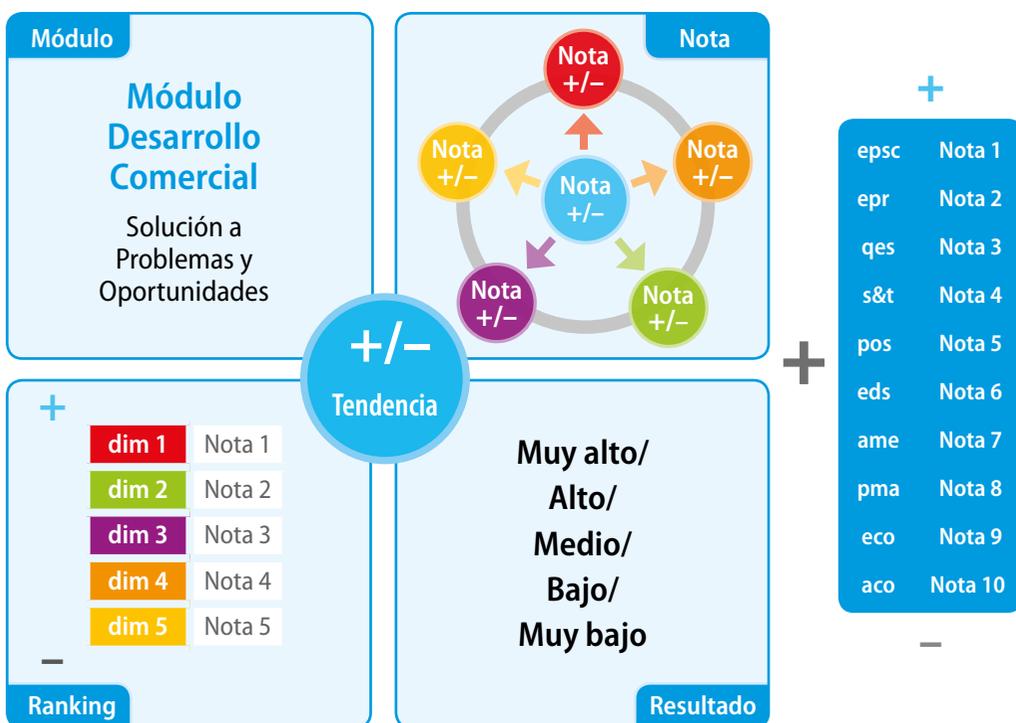
4.1.1 Definición de inicio del módulo de Desarrollo Comercial

Al iniciar el módulo de **Desarrollo Comercial** es necesario confirmar el alcance y los parámetros en los que se enmarcará este módulo, es decir, los tipos de análisis que se deben considerar dentro del módulo y las dimensiones en las que se realizará la estrategia comercial de la organización.

En este módulo se entrega información de apoyo para la detección de problemas y oportunidades y para la definición de soluciones y metas de los objetivos estratégicos comerciales a través de diez análisis. Esta información servirá de información de entrada para el módulo de **Desarrollo Estratégico**, en el que serán evaluados los diez análisis de acuerdo a una escala de notas de 1 a 5 a través de la metodología presentada en este módulo.

Obtenidas las notas promedio de cada una de las metas de los diez análisis se procederá a calcular la nota final del módulo de **Desarrollo Comercial** de acuerdo al promedio de las notas de cada análisis. Es decir, la meta comercial de la organización será evaluada con una nota final, la cual servirá de información de inicio para el módulo **M5d** y para el módulo de **Desarrollo del Conocimiento**.

Figura 4.1.1 Evaluación global del módulo de Desarrollo Comercial



4.1.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Seleccionar la información o tipos de análisis en los que se requiere efectuar el desarrollo comercial.
2. Seleccionar la dimensión en la que se necesita efectuar el desarrollo comercial (en los casos que aplique).
3. Efectuar una síntesis del proceso de acuerdo a lo siguiente:

Realizado el proceso completo de inicio del módulo de **Desarrollo Comercial**, se debe presentar una síntesis en la que se destaquen los resultados más importantes o sobresalientes de este. La síntesis de un proceso permite contar con una mirada global del resultado del proceso. Para este proceso se presenta una síntesis de:

- a. Los análisis por realizar en el desarrollo comercial del período actual.
- b. Las notas de las metas comerciales por análisis del período anterior (en caso de que aplique).
- c. Las dimensiones por analizar en el período actual.

4. Revisar y aprobar los parámetros y alcances del módulo de **Desarrollo Comercial**.

Para llevar a cabo este proceso, se debe utilizar la tabla 4.1.2 “Síntesis del proceso de inicio del módulo de Desarrollo Comercial”.

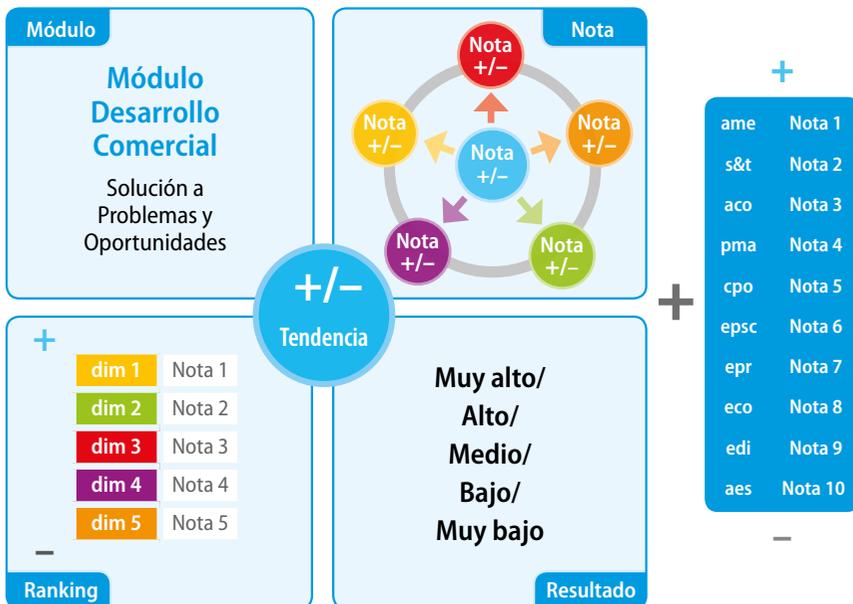
Una vez efectuado este proceso, el asesor/usuario puede hacer algún comentario o recomendación respecto de él.

A continuación, se presenta la síntesis del proceso de inicio del módulo de **Desarrollo Comercial**.

Tabla 4.1.2 Síntesis del proceso de inicio del módulo de Desarrollo Comercial

Inicio del Módulo de Desarrollo Comercial del Modelo 5d							
Selección de tipos de análisis				Selección de dimensiones			
Nº	Módulo Diagnóstico	Selección (SÍ/NO)	Nota período n-1	Nº	Dimensiones	Selección (SÍ/NO)	Nota período n-1
1	Análisis del Mercado	Sí/No	Nota 1	1	FINANCIERA	Sí/No	Nota 1
2	Segmentación y Target	Sí/No	Nota 2	2	CLIENTES	Sí/No	Nota 2
3	Análisis del Consumidor	Sí/No	Nota 3	3	PROCESOS	Sí/No	Nota 3
4	Pirámide de Marca	Sí/No	Nota 4	4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Sí/No	Nota 4
5	Posicionamiento	Sí/No	Nota 5	5	OTRA DIMENSIÓN	Sí/No	Nota 5
6	Estrategia de Distribución	Sí/No	Nota 6	% TOTAL			Nota
7	Estrategia de Precio - Costo	Sí/No	Nota 7				
8	Estrategia de Producto / Servicio	Sí/No	Nota 8				
9	Estrategia de Comunicación	Sí/No	Nota 9				
10	Alianzas Estratégicas	Sí/No	Nota 10				
Resultados			Nota				

Resultados del módulo de Desarrollo Comercial en el período anterior n-1

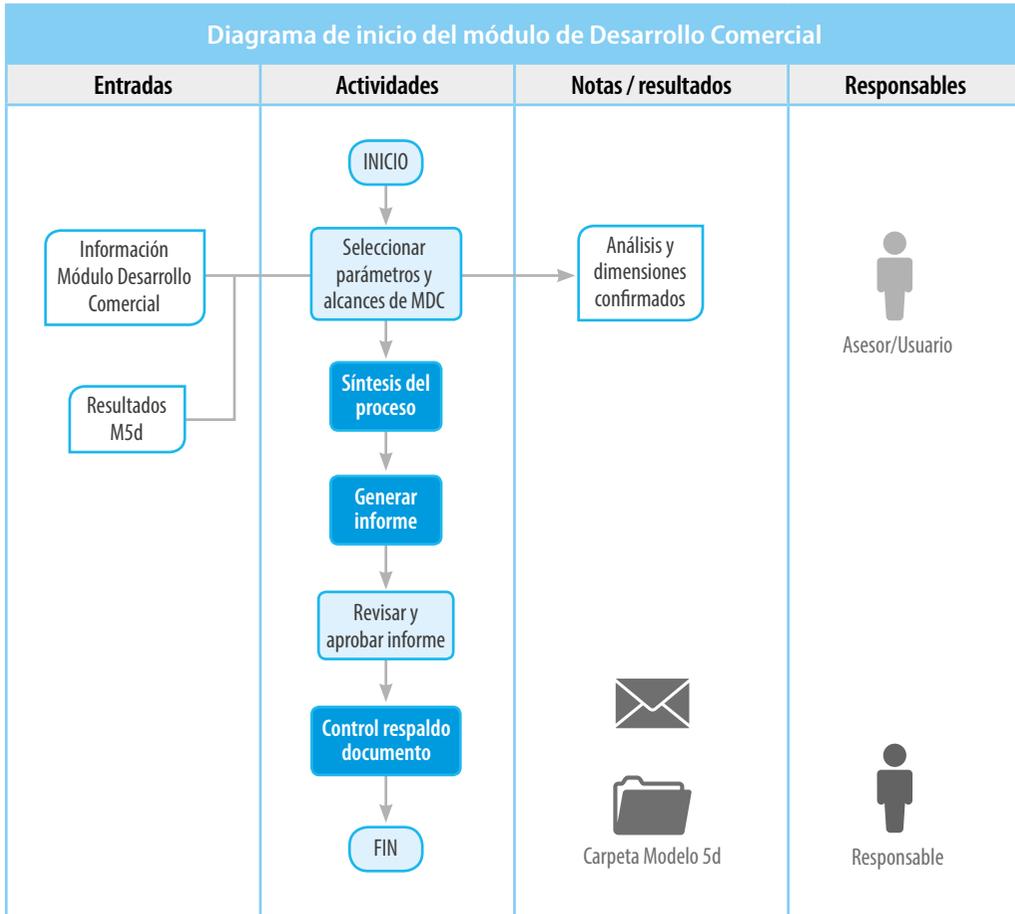


Observaciones o comentarios:

4.1.3 Flujo del proceso

El flujo del proceso del inicio del módulo de Desarrollo Comercial (P1) se presenta a continuación:

Figura 4.1.3 Proceso de inicio del módulo de Desarrollo Comercial



4.2 Proceso de Análisis del Mercado Objetivo (P2)

4.2.1 Definición del Análisis del Mercado Objetivo

Nuestra metodología estudia el **Análisis del Mercado Objetivo** de acuerdo al **Modelo Delta**, el cual se basa en que *La vinculación con el cliente es la fuerza impulsora de la estrategia*.

El Modelo Delta es un marco estratégico que sitúa al cliente al centro de la gestión. Examina las opciones primarias disponibles para establecer una vinculación con el cliente y propone cómo ligar la estrategia y su ejecución a través del alineamiento adaptativo en los procesos.

De acuerdo al Modelo Delta, "el centro de la estrategia debe ser el cliente". Se debe servir a los clientes en forma distintiva si se quiere obtener un buen desempeño. El juego es atraer, satisfacer y retener al cliente. Las estrategias clásicas están orientadas al producto/servicio/concepto y muchas empresas tienden a customizar al cliente ofreciéndole productos/servicios/conceptos estandarizados, con canales masivos de distribución, haciendo pocos esfuerzos por satisfacer las necesidades individuales de sus clientes.

La fórmula ganadora del Modelo Delta es:

1. Concentrarse en el cliente: comienza a segmentar (clasificar) a los clientes y tiene un conocimiento cabal de la situación económica (buscar la fidelidad).
2. Definir la estrategia más apropiada que determina el programa de acción por seguir: asegurarse de los apropiados alineamientos con los tres procesos adaptativos.
3. Seleccionar la estrategia más apropiada posicionándose entre las tres opciones: mejor producto/servicio/concepto, solución total del cliente y el sistema Lock-In.

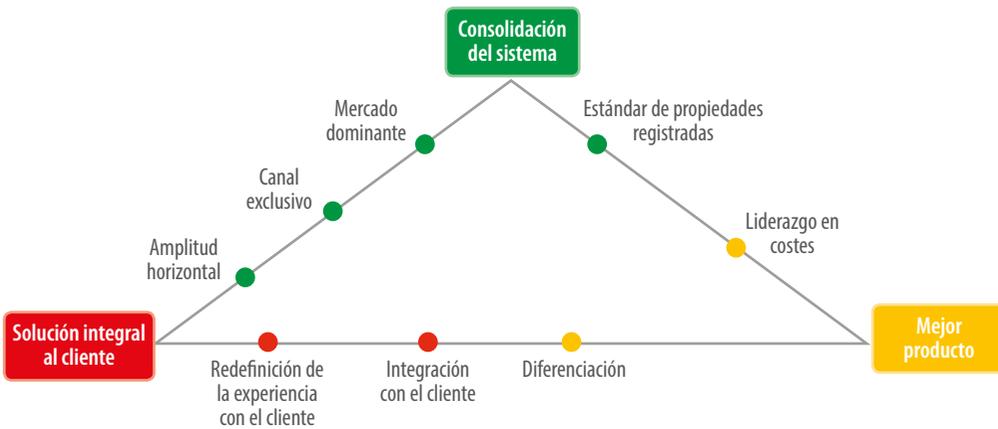
Además, en esta etapa se debe realizar una estimación del **Mercado Objetivo** actual para la estrategia seleccionada, el que está constituido por todos los consumidores actuales, y es el resultado total de la oferta y la demanda para cierto producto/servicio/concepto en un momento determinado.

4.2.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Definir de industria en la que participa de acuerdo a la información obtenida en el Análisis del Ciclo de Vida de la Industria del módulo de **Diagnóstico**.
2. Enlistar a sus competidores de acuerdo a la información obtenida en el Análisis de Diferenciación del módulo de **Diagnóstico**.
3. Realizar un análisis FODA de acuerdo a la información obtenida en el Análisis Interno y Externo del módulo de **Diagnóstico**.
4. Contestar a la consulta ¿Cómo se diferencia de sus competidores? de acuerdo a la información obtenida en la Estrategia de Diferenciación del módulo de **Desarrollo Estratégico**.
5. Aplicar el Modelo Delta eligiendo la estrategia más apropiada para la organización.

Figura 4.2.2 Modelo Delta



6. Estimar el mercado actual; en términos generales, a quién irá dirigida la estrategia seleccionada de acuerdo a los siguientes pasos:
 - a. Determinar el tamaño del mercado actual (TAM), por segmentos en millones de pesos (MM\$), de acuerdo a la metodología que la organización considere más adecuada para su negocio.
 - b. Determinar la evolución estimada del tamaño de mercado actual, TAM, por segmentos en millones de pesos (MM\$).
 - c. Mencionar las ventas actuales por segmentos en millones de pesos (MM\$).
 - d. Determinar la evolución estimada de las ventas por segmentos en millones de pesos (MM\$).
 - e. Generar un informe del TAM y de las ventas estimadas.
7. Efectuar una síntesis del mercado objetivo de acuerdo a los resultados obtenidos.
8. Elaborar las conclusiones y las recomendaciones para el mercado objetivo.
9. Revisar y aprobar el informe para la estrategia del Modelo Delta y para el mercado actual.

A continuación, se presenta la definición de las estrategias por elegir de acuerdo al Modelo Delta:

Tabla 4.2.2 Estrategias del Modelo Delta

Concepto	Definición	SÍ/NO
Consolidación del sistema	Se refiere a pasar a ser el estándar de la industria. Ej.: Microsoft.	Sí/No
Estándar de propiedades registradas	Se refiere a construir estándares a partir de patentes Ej.: Lipitor, medicamentos.	Sí/No
Mercado dominante	Sucede cuando a los compradores les conviene un solo actor dominante en el mercado (economías de red) Ej.: Facebook, EBay.	Sí/No
Canal exclusivo	Se basa en tener la exclusividad de un canal clave para un tipo de negocio.	Sí/No
Mejor Producto	Se refiere a que el producto es preferido por un elemento diferenciador.	Sí/No
Diferenciación	Se refiere a que el producto tiene ciertos valores agregados que hacen que el consumidor esté dispuesto a pagar más por él. Ej.: Apple	Sí/No
Eficiencia en costos.	Se refiere a que el producto es preferido por su bajo precio, lo cual es rentable a su vez dada la eficiencia en costos. Ej.: Wal-Mart.	Sí/No
Solución integral al cliente	Se refiere a ofrecer soluciones que agregan valor al ofrecerse de manera conjunta.	Sí/No
Amplitud horizontal	Se refiere a ofrecer varias soluciones u ofertas en un mismo lugar. Ej.: Malls, Amazon.	Sí/No
Redefinir la experiencia del cliente	Se refiere a ofrecer una experiencia nueva al cliente más que solo un producto/servicio/concepto. Ej.: Starbucks, Disney.	Sí/No
Integración	Se refiere a que la empresa ofrece soluciones que satisfacen distintas necesidades de sus clientes de forma simultánea. Ej.: VTR (triple pack)	Sí/No

4.3 Proceso de Segmentación y de Targeting (P3)

4.3.1 Definición de Segmentación y de Targeting

Segmentación:

La **Segmentación** de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una organización es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

Targeting:

El Targeting es un proceso que consiste en identificar al target o grupo/os objetivo/os a quien/es se dirigirán los productos/servicios/conceptos de la organización.

4.3.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Segmentar el mercado según los tipos de negocios, tales como el B2C o el B2B, y según las variables recomendadas u otras variables que se desee agregar.

Tabla 4.3.2.1 Segmentación del mercado para negocios B2C

País	Región	Provincia Comuna	Sexo	Edad	GSE	Estilo de vida	Personalidad	Gustos	Ocasión de consumo	Frecuencia de uso	Conducta de compra
País 1	Regiones										
País 2	Regiones	Provincia Comuna	Masculino / Femenino	Rangos de edad	GSE	Estilo de vida	Personalidad	Gustos	Ocasión de consumo	Frecuencia de uso	Conducta de compra
País 3	Regiones										

GSE: grupo socioeconómico

Tabla 4.3.2.2 Segmentación del mercado para negocios B2B

Geográficas			Nivel de facturación	Rubros	Otras características
País	Región	Provincia - Comuna			
País 1	Regiones	Provincia - Comuna	Facturación	Rubros	Otras características
País 2	Regiones	Provincia - Comuna		Rubros	
País 3	Regiones	Provincia - Comuna		Rubros	

2. Seleccionar el (los) tipo(s) de variable(s) a través de la(s) cual(es) se piensa segmentar el mercado objetivo de acuerdo a su prioridad (alta, media o baja).

Tabla 4.3.2.3 Selección de variables para negocios B2C y B2B

Negocios B2C			Negocios B2B		
Variable	Usar (Sí/No)	Prioridad	Variable	Usar (Sí/No)	Prioridad
Zona geográfica	Sí/No	Alta - Media - Baja	Zona geográfica	Sí/No	Alta - Media - Baja
Sexo	Sí/No	Alta - Media - Baja	Nivel de facturación	Sí/No	Alta - Media - Baja
Edad	Sí/No	Alta - Media - Baja	Rubro	Sí/No	Alta - Media - Baja
GSE	Sí/No	Alta - Media - Baja	Otras variables	Sí/No	Alta - Media - Baja
Estilo de vida	Sí/No	Alta - Media - Baja			
Personalidad	Sí/No	Alta - Media - Baja			
Gustos	Sí/No	Alta - Media - Baja			
Ocasión de consumo	Sí/No	Alta - Media - Baja			
Frecuencia de uso	Sí/No	Alta - Media - Baja			
Conducta de compra	Sí/No	Alta - Media - Baja			
Otras variables	Sí/No	Alta - Media - Baja			

3. Seleccionar los segmentos que podrían estar interesados en sus productos/servicios/conceptos.

Tabla 4.3.2.4 Selección de segmentos

Producto/Servicio/Concepto(P-S-C)	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento ...	Segmento N
P - S - C	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
P - S - C	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
P - S - C	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
P - S - C	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
P - S - C	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No

- De los segmentos identificados anteriormente, seleccionar cuáles se requiere analizar como posible target.

Tabla 4.3.2.5 Selección de target

Segmento	Variable 1	Variable 2	Variable 3	Variable ...	Variable N
Segmento 1	Detalle Var. 1	Detalle Var. 2	Detalle Var. 3	Detalle Var. ...	Detalle Var. n
Segmento 2	Detalle Var. 1	Detalle Var. 2	Detalle Var. 3	Detalle Var. ...	Detalle Var. n
Segmento 3	Detalle Var. 1	Detalle Var. 2	Detalle Var. 3	Detalle Var. ...	Detalle Var. n
Segmento ...	Detalle Var. 1	Detalle Var. 2	Detalle Var. 3	Detalle Var. ...	Detalle Var. n
Segmento n	Detalle Var. 1	Detalle Var. 2	Detalle Var. 3	Detalle Var. ...	Detalle Var. n

- Contestar Sí/No por segmento a los siguientes criterios: ¿Es sustancial? ¿Accesible? ¿Accionable? ¿Diferenciable? ¿Medible?

Tabla 4.3.2.6 Características del target

Criterio	Descripción	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento ...	Segmento N
¿Es sustancial?	¿Tiene un tamaño y poder adquisitivo suficiente para ser rentable?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
¿Es accesible?	¿Se puede identificar a los compradores y alcanzarlos a través de las acciones de marketing?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
¿Es accionable?	¿Es posible operar con este segmento y realizar las campañas necesarias para alcanzarlo?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
¿Es diferenciable?	¿Es posible diferenciar al segmento de los otros para poder hacer campañas de marketing diferenciadas?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
¿Es medible?	¿Es posible conocer a la población que forma parte del segmento y medir los resultados provenientes de la segmentación?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No

- Contestar la respuesta Baja/Media/Alta, por segmento, a la siguiente consulta: ¿en qué medida el segmento está atendido por la competencia?
- Recomendar como target a las respuestas “Sí” del paso n.º 5 y “Baja” del paso n.º 6. Luego, el asesor/usuario podrá elegir libremente el target conociendo la recomendación.
- Efectuar una síntesis de la segmentación y del targeting por segmento.
- Elaborar las conclusiones y las recomendaciones del proceso de segmentación y de targeting.
- Revisar y aprobar el informe.

El flujo del proceso de este análisis se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 4.2.3 de este capítulo.

4.4 Proceso de Análisis del Consumidor (P4)

4.4.1 Definición de Análisis del Consumidor

El **Análisis del Consumidor** consiste en el estudio de las necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra y demás características de los consumidores que conforman el mercado objetivo.

La importancia del análisis del consumidor radica en que al conocer mejor sus características, se puede tomar decisiones o diseñar estrategias que permitan atenderlo de la mejor manera posible o que le produzcan mejores resultados a él; por ejemplo, diseñar el producto/servicio/concepto que mejor satisfaga sus necesidades o elegir el canal de venta que le sea más accesible.

4.4.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Presentar los targets seleccionados.
2. Caracterizar los targets seleccionados de acuerdo a las variables expuestas en el proceso anterior (P3) y, además, contestando las siguientes consultas:
 - a. ¿Qué más se puede decir sobre el segmento?
 - b. ¿Se puede subsegmentar?
 - c. ¿Para qué usan su producto/servicio/concepto?
3. Situar el producto/servicio/concepto en alguna de estas dimensiones según si es de uso individual o social, o es de uso emocional o racional.

De uso individual o social:

- a. Productos/servicios/conceptos de uso individual se refieren a que se utilizan para obtener reconocimiento o independencia.
- b. Productos/servicios/conceptos de uso social se utilizan para pertenecer a un grupo o necesidad de vínculo.

De uso emocional o racional:

- c. Productos/servicios/conceptos que se usan para necesidades emocionales son aquellos que se utilizan por indulgencia, deseo o placer.
- d. Productos/servicios/conceptos que se usan por necesidades racionales son aquellos que se utilizan para satisfacer necesidades funcionales o de control de alguna situación.

Figuar 4.4.2.1 Dimensión del producto/servicio/concepto



4. Describir el proceso de compra contestando las siguientes preguntas por target:

Tabla 4.4.2.1 Proceso de compra del producto/servicio/concepto

Nº	Proceso	Pregunta	Respuesta Target 1	Respuesta Target 2	Respuesta Target 3	Respuesta Target 4	Respuesta Target ...	Respuesta Target n
1	Reconocimiento del problema	¿Cómo se da cuenta el cliente de que necesita el producto/servicio/concepto?	Respuesta 1	Respuesta 1				
2	Búsqueda de información	¿Cómo y a través de qué medios el cliente busca la información necesaria para satisfacer su necesidad?	Respuesta 2	Respuesta 2				
3	Evaluación de alternativas	¿En qué variables se fija el cliente al evaluar alternativas? ¿Qué importancia le da a cada variable?	Respuesta 3	Respuesta 3				
4	Decisión de compra	¿Qué factores influyen al momento de decidir la compra?	Respuesta 4	Respuesta 4				
5	Evaluación post-compra	¿Qué variables evalúa el cliente después de comprar? ¿A través de qué medios lo comunica?	Respuesta 5	Respuesta 5				

5. Efectuar una síntesis del Análisis del Consumidor por segmento.

6. Elaborar las conclusiones y las recomendaciones del proceso de Análisis del Consumidor.

7. Revisar y aprobar el informe.

El flujo del proceso de este análisis se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 4.2.3 de este capítulo.

4.5 Proceso de Pirámide de Marca (P5)

4.5.1 Definición de Pirámide de Marca

La Pirámide de Marca es una metodología para obtener la esencia de una marca a través de la definición de todos los elementos de ella, yendo de lo más explícito a lo más implícito.

4.5.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Describir el producto/servicio/concepto de acuerdo a lo definido por la organización.

Tabla 4.5.2.1 Características del producto/servicio/concepto

Nº	Característica	Producto/Servicio/Concepto
1	Comerciales	Respuesta 1
2	Técnicas	Respuesta 2
3	De calidad	Respuesta 3
4	Ciclo de vida del producto/servicio/concepto	Respuesta 4
n	Evaluación post-compra	Respuesta n

2. Construir la pirámide de marca del producto/servicio/concepto de acuerdo a lo siguiente:
 - a. Atributos del producto/servicio/concepto.
 - b. Beneficios funcionales.
 - c. Recompensa emocional.
 - d. Valores del usuario.
 - e. Personalidad de marca.
 - f. Esencia de marca.

Tabla 4.5.2.2 Pirámide de marca

Nº	Conceptos	Pregunta guía	Respuesta
1	Atributos del producto/servicio/concepto	Mencione las características de su producto/servicio/concepto que podrían ser valoradas por el consumidor	Respuesta 1
2	Beneficios funcionales	¿Qué necesidades del consumidor están siendo cubiertas por los atributos de su producto/servicio/concepto?	Respuesta 2
3	Recompensa emocional	¿Qué emociones están asociadas a la experiencia de uso de su producto/servicio/concepto?	Respuesta 3
4	Valores del usuario	Mencione los valores que definen a sus actuales o potenciales clientes.	Respuesta 4
5	Personalidad de marca	Describa su marca utilizando características humanas de personalidad.	Respuesta 5
6	Esencia de marca	Resuma en una frase lo descrito en las etapas anteriores.	Respuesta 6

3. Efectuar una síntesis de la Pirámide de Marca por producto/servicio/concepto y segmento.
4. Elaborar las conclusiones y las recomendaciones para el proceso de pirámide de marca.
5. Revisar y aprobar el informe.

El flujo del proceso de este análisis se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 4.2.3 de este capítulo.

4.6 Proceso de Construcción del Posicionamiento (P6)

4.6.1 Definición de Construcción del Posicionamiento

El Posicionamiento es el conjunto de todas las percepciones que existen en la mente de un consumidor respecto de una marca. Estas percepciones son relacionadas con una serie de atributos importantes que marcaron una diferencia entre esa marca y las demás de la competencia.

La organización puede decidir qué atributos quiere que sus clientes reconozcan en sus productos/servicios/conceptos, sin embargo, lo difícil es saber cuáles son los que atraerán a más clientes y fidelizarán a los actuales.

El posicionamiento puede ser positivo o negativo, ya que es posible que el cliente tenga una mala imagen de una marca y, por ello, no la compre.

El posicionamiento se obtiene a través del tiempo con publicidad, la experiencia del cliente, recomendación de terceros, el diseño e imagen del producto/servicio/concepto, etc. La estrategia de mercadotecnia debe considerar ese posicionamiento para tener una mayor efectividad, ya que de otra forma no será creíble lo que la organización trata de comunicarle al cliente.

4.6.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Realizar la construcción del posicionamiento contestando las siguientes preguntas:
 - a. **Audiencia objetivo:** ¿A quién nos dirigimos?
 - b. **Puntos de paridad con la competencia:** ¿En qué categoría competimos? En esta categoría, ¿qué atributos son esenciales para poder competir?
 - c. **Puntos diferenciadores de la competencia:** ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?
 - d. **Soporte de atributos diferenciadores:** ¿En qué se sustentan nuestros puntos de diferenciación?
2. A partir de lo contestado anteriormente, formular en una frase el posicionamiento:

*"Producto/servicio/concepto X" para que el "consumidor Y"
obtenga el "beneficio Z".*

3. Efectuar una síntesis del posicionamiento por producto/servicio/concepto y por segmento.
4. Elaborar las conclusiones y las recomendaciones del proceso de construcción del posicionamiento.
5. Revisar y aprobar el informe.

A continuación, se presenta el formato del reporte de construcción del posicionamiento:

Tabla 4.6.2 Construcción del posicionamiento

Nº	Conceptos	Pregunta	Respuesta
1	Audiencia objetivo	¿A quién nos dirigimos?	Respuesta 1
2	Puntos de paridad con la competencia	¿En qué categoría competimos? En esta categoría, ¿que atributos son esenciales para poder competir?	Respuesta 2
3	Puntos diferenciadores de la competencia	¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?	Respuesta 3
4	Soporte de atributos diferenciadores	¿En qué se sustentan nuestros puntos de diferenciación?	Respuesta 4

El flujo del proceso de este análisis se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 4.2.3 de este capítulo.

4.7 Proceso de la Estrategia de Producto/Servicio/Concepto (P7)

4.7.1 Definición de la Estrategia de Producto/Servicio/Concepto

El **Producto/Servicio/Concepto** es el catalizador para el inicio de un negocio, y el desarrollo de la estrategia de este es una de las decisiones más importantes que una organización hará, ya que juega un papel muy importante en la demanda y el éxito.

Es esencial para las organizaciones que entiendan e integren las ramificaciones de la estrategia de producto/servicio/concepto en otras áreas del desarrollo comercial, como el precio, la distribución y la promoción.

Es por lo anterior que se deben evaluar permanentemente los atributos de los productos/ servicios/ conceptos y de la industria en la que participan. Esta información se utilizará para desarrollar una estrategia diseñada para lograr metas de distribución, ingresos y ventas de corto, mediano y largo plazo.

4.7.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Caracterizar los productos/servicios/conceptos ofrecidos por la organización (nombre, atributos, otras características).

Nota: La columna "atributos" se debe importar del reporte de la Estrategia de Diferenciación del módulo de **Desarrollo Estratégico**.

Tabla 4.7.2.1 Atributos del producto/servicio/concepto

Producto/Servicio/Concepto	
Nombre	
Atributo	Caracterización
Atributo 1	Característica 1
Atributo 2	Característica 2
Atributo 3	Característica 3
Atributo ...	Característica ...
Atributo n	Característica n

2. Realizar una "Encuesta para la evaluación de los atributos por parte del Mercado Objetivo", de acuerdo a los siguientes pasos:
 - a. Seleccionar una muestra de su(s) segmento(s) objetivo(s), en lo posible de treinta o más personas/empresas.
 - b. Enviar automáticamente la encuesta a la muestra seleccionada, la cual deberá contestarla. En dicha encuesta estarán enlistados posibles atributos valorados en la categoría en que la organización compite.
 - c. Los participantes de la encuesta deberán señalar con una nota de 1 a 5 la "importancia" que le dan a ese atributo a la hora de comprar o contratar el producto/servicio/concepto ofrecido.
 - d. Los participantes deben evaluar con nota de 1 a 5 la "evaluación" que le den a la entrega de ese atributo por parte de la organización.

Nota: Es importante que la muestra tenga las características del target seleccionado en las etapas anteriores al análisis.

 - e. Los participantes deben indicar qué otros atributos podrían añadirse a los productos/servicios/conceptos ofrecidos.

Tabla 4.7.2.2 Nota de la importancia y la evaluación de la entrega de los atributos del producto/servicio/concepto

Producto/Servicio/Concepto			
Atributo	Nota promedio importancia	Nota promedio evaluación	Nota máxima
Atributo 1	Nota 1	Nota 1	5
Atributo 2	Nota 2	Nota 2	5
Atributo 3	Nota 3	Nota 3	5
Atributo ...	Nota ...	Nota ...	5
Atributo n	Nota n	Nota n	5
Resultado	Nota	Nota	5

3. Utilizar la información de la matriz de cinco acciones (reducir, eliminar, potenciar, crear o mantener) de la Estrategia de Diferenciación proveniente del módulo de **Desarrollo Estratégico** para cada producto/servicio/concepto.
4. Consolidar los resultados del paso n.º 2 con las conclusiones de la matriz de cinco acciones de la Estrategia de Diferenciación.

Tabla 4.7.2.3 Aplicación de la matriz de cinco acciones

Producto/Servicio/Concepto	
Reducir	Utilizar el cuadro "reducir" del 3º paso y aquellos atributos con nota de evaluación mayor a la nota de importancia.
Eliminar	Utilizar el cuadro "eliminar" del 3º paso.
Potenciar	Utilizar el cuadro "potenciar" del 3º paso y aquellos atributos con nota de importancia mayor a la nota de evaluación.
Crear	Utilizar el cuadro "crear" del 3º paso y nuevos atributos señalados en la encuesta.
Mantener	Utilizar el cuadro "mantener" del 3º paso y atributos con importancia y evaluación con igual nota.

5. Redefinir el producto/servicio/concepto según las conclusiones del paso n.º 4. El usuario podrá modificar la tabla anterior quitando aquellos atributos que no desea incluir en su estrategia.
6. Efectuar una síntesis de la estrategia del producto/servicio/concepto por segmento.
7. Elaborar las conclusiones y las recomendaciones del proceso de estrategia de producto/servicio/concepto.
8. Revisar y aprobar el informe.

El flujo del proceso de este análisis se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 4.2.3 de este capítulo.

4.8 Proceso de la Estrategia de Precio-Costo (P8)

4.8.1 Definición de la Estrategia de Precio-Costo

Una **Estrategia de Precio-Costo** es una técnica que las organizaciones utilizan para atraer a los clientes y lograr que compren los productos/servicios/conceptos de ellos. Hay muchos aspectos que se deben tener en cuenta al momento de fijar un precio. Una estrategia de precios tiene que tener en cuenta todas las variables controlables, así como las variables que no se pueden controlar, como la confianza y el reconocimiento de los consumidores. Una buena estrategia de precios anima a los clientes a preferir la mejor alternativa ofrecida.

Dos de las estrategias de precios definidas por algunos autores son:

1. Estrategias de precios altos:

El producto/servicio/concepto en sí mismo es uno de los principales factores que la organización tiene en cuenta a la hora de determinar su precio. Si un producto/servicio/concepto es único, esto permite que el precio sea mayor a que si no hubiera competencia en el mercado. Además, este puede tener un precio más alto si la organización que lo vende tiene desarrolladas variables estratégicas muy valoradas por los clientes. Esto significa que, por motivos relacionados o no relacionados con el producto/servicio/concepto en sí mismo, si una organización muestra una mayor tendencia a poder vender un producto/servicio/concepto en particular, esta puede optar por aumentar el precio. Esta estrategia se ve generalmente donde la competencia es escasa.

2. Estrategia de precios bajos:

Los precios se pueden bajar con el fin de obtener una mayor participación en el mercado de un producto/servicio/concepto en particular. Si un establecimiento es relativamente nuevo en el mercado o están ofreciendo un nuevo producto/servicio/concepto, pueden optar por vender más barato que la competencia en un esfuerzo por atraer a los consumidores. Establecer precios bajos también es una buena estrategia cuando es posible que la pérdida de beneficios en un producto/servicio/concepto en particular se pueda cubrir con ventas adicionales o de complementarios de la misma organización. La premisa básica detrás de esta estrategia es atraer a los clientes para ofrecer un producto/servicio/concepto de primera calidad a un precio reducido a la espera de la venta de otros productos a los mismos clientes.

4.8.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Definir el costo fijo y el costo variable de los productos/servicios/conceptos.
2. Definir el margen (%) que se espera obtener por la venta del producto/servicio/concepto.
3. Calcular el precio de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Precio} = \text{Costo} / (1 - \% \text{ margen})$$

4. Estimar la disposición a pagar del cliente por el producto/servicio/concepto.
5. Enlistar el precio estimado de los competidores en el caso de contar con la información.
6. De acuerdo al posicionamiento, evaluar cómo debería ser su precio:
 - Más alto que el del competidor
 - Más bajo que el del competidor
 - Igual al del competidor
7. Definir el precio según las siguientes condiciones:
 - Cubrir los costos
 - Alcanzar el margen definido
 - Capturar disposición a pagar del cliente
 - Consistencia con nuestra posición frente a competidores

A continuación, se presenta el formato del reporte de la Estrategia de Precio-Costo:

Tabla 4.8.2 Estrategia de precio-costo

Conceptos	Precio Producto/Servicio/Concepto
Costo	Costo (\$)
Margen	Margen (%)
Precio sin impuesto	Precio neto
Precio con impuesto	Precio + IVA
Precio competencia	Precio Comp. (\$)
Disposición a pagar del cliente	Precio Cliente (\$)
Evaluación	SÍ/NO
Cumple condición 1 (Cubrir los costos)	Sí/No
Cumple condición 2 (Alcanzar margen definido)	Sí/No
Cumple condición 3 (Capturar disposición a pagar cliente)	Sí/No
Cumple condición 4 (Consistencia con posicionamiento)	Sí/No
Resultado precio	Precio final

8. Efectuar una síntesis de la estrategia de precio-costo por segmento.
9. Elaborar las conclusiones y las recomendaciones del proceso de estrategia de precio-costo.
10. Revisar y aprobar el informe.

El flujo del proceso de este análisis se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 4.2.3 de este capítulo.

4.9 Proceso de la Estrategia de Distribución (P9)

4.9.1 Definición de la Estrategia de Distribución

Es imperativo saber cómo se va a satisfacer la demanda del producto/servicio/concepto una vez que se haya instalado la inquietud en los consumidores. Planear la distribución de este debería ser considerado durante la etapa de su desarrollo.

Una completa **Estrategia de Distribución** de productos/servicios/concepto intenta definir las variables de costo implicadas en tener estos desde la creación de la necesidad del consumo. El método de distribución impactará el precio de venta real, el margen de ganancia, el presupuesto de comercialización y la manera en que se vende.

Algunas estrategias de distribución definidas por diversos autores son:

1. Estrategia de distribución extensiva/intensiva:
Cuando los canales de distribución son amplios y variados, se llama estrategia de distribución extensiva. Los socios de distribución son principalmente procesadores de órdenes de venta. Este método se usa para comodidades comunes en las que la exclusividad no es parte de la imagen de la marca. Esta estrategia busca eliminar el esfuerzo adicional en la parte de compra del consumidor.
2. Estrategia de distribución exclusiva/selectiva:
La exclusividad es una estrategia que suele usarse para establecer una imagen particular de un producto/servicio/concepto o marca. Usando un número limitado de canales de distribución, los socios ayudan a crear una imagen de exclusividad. Es, además, una medida de control de calidad usar solo distribuidores que se especializan dentro de esa industria. Las asociaciones de canales de distribución requieren que el fabricante y los socios de distribución tomen una participación mayor en la supervivencia entre sí.
3. Crear una estrategia de distribución de productos/servicios/conceptos:
Mantener una mente abierta en nuevas posibilidades de distribución y cambios que podrían impactar las estructuras de distribución actuales. Considerar las oportunidades de distribución paralelas y las asociaciones de promoción conjunta. Obtener las opiniones de los socios de distribución. Establecer oportunidades de investigación de mercado para descubrir cómo prefieren recibir el producto/servicio/concepto los clientes. Examinar las estrategias de los competidores y compararlas con las tuyas. Adoptar aquellas que funcionen y desechar o mejorar las que no.

4.9.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Enlistar los actuales y los potenciales canales utilizados para la distribución de su producto/servicio/concepto:
 - a. Distribución directa a través de sucursales o de forma online/telefónica.
 - b. Uso de intermediarios que venden al consumidor final a través de sucursales o de manera online/telefónica.
 - c. Uso de intermediarios que luego distribuirán a otros canales minoristas.
 - d. Uso de franquicias, licencias e importadores exclusivos.
2. Analizar el calce del canal con el ciclo de vida y con las características del producto/servicio/concepto.
 - a. Señalar el ciclo de vida del producto/servicio/concepto.

Etapa	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Descripción	El producto/servicio/concepto se está lanzando. Los consumidores de estos serán los innovadores en el rubro.	Las ventas del producto/servicio/concepto están aumentando. Los consumidores son los primeros adoptantes y la mayoría temprana.	La ventas del producto/servicio/concepto se han estancado. Los consumidores son la mayoría de la masa de consumidores.	Las ventas del producto/servicio/concepto están declinando.

- b. Indicar las características físicas del producto/servicio/concepto.
 - c. Señalar si el distribuidor cumple con las condiciones.
3. Analizar el calce del canal con las características del consumidor (Sí/No).
 - a. Seleccionar el grado de involucramiento de su producto/servicio/concepto (Alto, Medio, Bajo).
 - b. Indicar si existe coherencia con el proceso de compra.
 - c. Señalar si el distribuidor cumple con las condiciones.
4. Analizar el calce del canal con las características de la organización (Sí/No).
 - a. Se dispone de recursos financieros para contar con el distribuidor.
 - b. Se cuenta con el RR.HH. para atender al distribuidor.
 - c. Se cuenta con procesos logísticos coherentes con los del distribuidor.
5. Seleccionar el distribuidor según las evaluaciones realizadas en los puntos anteriores.
6. Efectuar una síntesis de la Estrategia de Distribución por segmentos.
7. Elaborar las conclusiones y las recomendaciones del proceso de estrategia de distribución.
8. Revisar y aprobar el informe.

El flujo del proceso de este análisis se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 4.2.3 de este capítulo.

A continuación, se presenta el formato del reporte de la Estrategia de Distribución:

Tabla 4.9.2 Estrategia de distribución

Tipo de distribución (SÍ/NO)	Distribuidor 1	Distribuidor 2	Distribuidor 3	Distribuidor ...	Distribuidor n
Distribución Directa a través de sucursales o de forma online/telefónica.	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
Uso de un intermediarios que venden al consumidor final a través de sucursales o de manera online/telefónica.	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
Uso de intermediarios que luego distribuirán a otros canales minoristas.	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
Uso de franquicias, licencias e importadores exclusivos.	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
Calce de canal con características del producto/servicio/concepto (SÍ/NO)	Distribuidor 1	Distribuidor 2	Distribuidor 3	Distribuidor ...	Distribuidor n
Cond. 2.1 Estrategia Distribución					
Selectiva	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
Intensificada	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
Cond. 2.2 Características del Producto					
Característica 1	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
Característica 2	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
Característica 3	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
Calce de canal con características del consumidor (SÍ/NO)	Distribuidor 1	Distribuidor 2	Distribuidor 3	Distribuidor ...	Distribuidor n
Cond. 3.1 Grado de Involucramiento					
Alto	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
Medio	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
Bajo	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
Cond. 3.2 Coherencia con Proceso de Compra	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
Calce de canal con características de la empresa (SÍ/NO)	Distribuidor 1	Distribuidor 2	Distribuidor 3	Distribuidor ...	Distribuidor n
Cond. 4.1: Empresa cuenta con recursos financieros para contar con la distribución.	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
Cond. 4.2: Empresa cuenta con RR.HH. para atender al distribuidor.	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
Cond. 4.3: Empresa cuenta con procesos logísticos coherente con el distribuidor.	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
Calce con condición (SÍ/NO)	Distribuidor 1	Distribuidor 2	Distribuidor 3	Distribuidor ...	Distribuidor n
Calce con Producto	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
Calce con Consumidor	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
Calce con Empresa	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
SELECCIONAR DISTRIBUIDOR	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No

4.10 Proceso de la Estrategia de Promoción y de Comunicación (P10)

4.10.1 Definición de Estrategia de Promoción y de Comunicación

Contar con una **Estrategia de Promoción y de Comunicación** para los clientes y mantener la comunicación permanente con estos permite a la organización retenerlos o conservarlos y recordarles permanentemente su marca o negocio.

Pero también le permite hacer que se sientan importantes y especiales, que sepan que existe preocupación e interés por ellos y, eventualmente, darles a conocer los nuevos productos/servicios/conceptos, ofertas y promociones.

Mantener la comunicación con los clientes actuales y potenciales, y sacar provecho de esta comunicación, tiene que ver, al menos, con lo siguiente:

1. Conseguir los datos del cliente actual y potencial.
2. Crear las bases de datos de clientes actuales y potenciales.
3. Establecer la comunicación con el cliente actual y potencial.
4. Mantener la comunicación con el cliente actual y potencial.
5. Comunicar el lanzamiento de productos/servicios/conceptos o promociones a clientes actuales y potenciales.

4.10.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Contestar el "Cuestionario Básico de Medios de Comunicación".
2. Definir los objetivos de la estrategia de promoción y comunicación:
 - a. Informar al consumidor.
 - b. Convencer al consumidor.
 - c. Crear recordación de producto o marca.
 - d. Crear la necesidad de la categoría.
 - e. Crear conciencia de marca.
 - f. Cambiar actitud hacia la marca.
 - g. Crear intención de compra.

Tabla 4.10.2.1 Cuestionario básico de medios de comunicación

Nº	Pregunta	Página Web	Blog y contenidos	Redes sociales	Motores de búsqueda	e-mail marketing	TV, radios	Diarios, revistas	Otros
1	¿Cuenta con medios de comunicación para su negocio? ¿Cuáles?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
2	¿Conoce proveedores de marketing para los diferentes medios de comunicación y sus costos?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
3	¿El desarrollo de sus medios de comunicación es externo?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
4	¿El mantenimiento de sus medios de comunicación es externo?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
5	¿Ha definido las palabras/frases claves para sus medios de comunicación?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
6	¿Ha actualizado la descripción de su negocio en los medios de comunicación?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
7	¿Posee fuentes de información para actualizar sus medios de comunicación?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
8	¿Se han actualizado los Productos/Servicios/Conceptos a ofrecer en sus medios de comunicación?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
9	¿Agrega valor añadido a sus contactos a través de sus medios de comunicación?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
10	¿Posee campañas de promoción por períodos (anual, semestral, mensual) en sus medios de comunicación?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
11	Logística. ¿Sabe qué compañía/as se utilizarán para enviar sus productos, en sus medios de comunicación?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
12	¿Sabe qué estadísticas le ofrece su proveedor de medios?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
13	¿Sabe qué información quiere obtener de sus visitantes?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
14	¿Es interesante incluir: foros, chat, servicio privado, en su página web y otros medios?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
15	¿Las condiciones de pago están descritas en sus medios de comunicación?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No
16	¿Es interesante contar con una revista o newsletter bajo suscripción en sus medios de comunicación?	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No

3. Definir el “Plan media y no media” para la organización:

Tabla 4.10.2.2 Plan media y no media

Plan Media	SÍ/NO	Segmento objetivo	Tipo de Segmento (selectivo/masivo)	Grado de involucramiento (Alto-Medio-Bajo)	Objetivo estrategia de comunicación
Televisión	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Radio	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Diarios	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Revistas	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Vía Pública	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Otros	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Plan No Media	SÍ/NO	Segmento objetivo	Tipo de Segmento (selectivo/masivo)	Grado de involucramiento (Alto-Medio-Bajo)	Objetivo estrategia de comunicación
Marketing Directo	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Marketing Digital					
Página Web	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Blog y Contenidos	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Redes Sociales	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Motores de Búsqueda	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
e-mail marketing	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Marketing móvil	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Promociones de Venta	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Relaciones Públicas	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Activaciones en el punto de venta	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Otros	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Plan Estrategias	SÍ/NO	Segmento objetivo	Tipo de Segmento (selectivo/masivo)	Grado de involucramiento (Alto-Medio-Bajo)	Objetivo estrategia de comunicación
Prospecting					
Encuestas	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Eventos	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Seminarios	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Jornadas de Formación	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Consulta de Directorios	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Otros	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Recuperación AC	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Recomendación clientes	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7
Otros	Sí/No	Target 1 a n	selectivo/masivo	A - M - B	1 a 7

4. Diseñar y planificar las campañas para el plan media, no media y otras estrategias por cada producto/servicio/concepto y target según los pasos n.º 1 y n.º 2.
5. Efectuar una síntesis de la estrategia de promoción y comunicación por segmento.
6. Elaborar las conclusiones y las recomendaciones del proceso de estrategia de comunicación.
7. Revisar y aprobar el informe.

El flujo del proceso de este análisis se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 4.2.3 de este capítulo.

4.11 Proceso de Alianzas Estratégicas (P11)

4.11.1 Definición de Alianzas Estratégicas

Las **Alianzas Estratégicas** son asociaciones, convenios o acuerdos realizados entre dos o más stakeholders o grupos de interés con el fin de lograr una ventaja o beneficio que de manera individual no podrían conseguir.

Aumentar la producción, reducir costos, mejorar la promoción, conseguir más clientes, aumentar la rentabilidad, son algunas de las ventajas o beneficios que una organización puede obtener a través de las alianzas estratégicas.

Las alianzas estratégicas pueden ir desde complejas alianzas de *joint venture*, en las que dos empresas unen recursos para incursionar en un nuevo mercado o crear un nuevo negocio, hasta sencillas alianzas en las que dos negocios acuerdan colocar los folletos del otro en sus mostradores de atención al cliente.

De acuerdo a diversos autores, existen variados tipos de alianzas:

1. Alianza de mercadotecnia: El fin básico de esta alianza es el incremento de ventas con la expansión del negocio a los mercados internacionales. También funciona como protección por incursiones de la competencia.
2. Alianza sobre productos/servicios/conceptos: Puede ser de dos tipos:
 - a. Compradores con sus proveedores: Esta alianza tiene como función mejorar la calidad y reducir los costos.
 - b. Asociaciones de manufactura conjunta: Cuando existe una demanda que no puede ser cubierta, esta alianza ayuda al crecimiento productivo y, de igual manera, a reducir los costos directos.
3. Alianza para el desarrollo de tecnología: Con esta alianza se reducen los riesgos y costos por el desarrollo de productos/servicios/conceptos o nuevas tecnologías, ya que se comparte el capital invertido.

Estos tres patrones de creación de alianzas pueden generar otras tantas, ya que dependiendo de la función y de la finalidad del negocio, se pueden desarrollar propias versiones. Por ejemplo:

- a. 1/2: Alianzas de productores y distribuidores, convenios de mercadotecnia, alianzas de economía de escala.
- b. 1/3: Alianzas para distribuir riesgos.
- c. 2/3: Alianzas de investigación y desarrollo en comercialización, nuevos procesos.
- d. 1/2/3: Franquicias detallistas, licencias.

Las alianzas también pueden generar la creación de nuevas entidades o pueden establecer el grado de propiedad de ella. Sobre la base de esto, las alianzas se pueden clasificar en cuatro:

- a. Hay propiedad de los socios y se puede crear una nueva entidad. Por Ejemplo, *joint venture* y consorcios de exportación.
- b. Hay propiedad pero no se crea entidad. Por ejemplo, intercambio de acciones.
- c. No hay propiedad de los socios, pero se crea una entidad. Por ejemplo, proyectos patrocinados por gobiernos o instituciones internacionales.
- d. No hay propiedad ni entidad. Por ejemplo, franquicias, licencias, contratos de manufactura.

4.11.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Utilizar la información del listado de grupos de interés proveniente del Análisis Externo y de Stakeholders del módulo de **Diagnóstico**.
2. Seleccionar y caracterizar los stakeholders de acuerdo al tipo de alianza estratégica con la que se cuenta actualmente.

Figura 4.11.2.1 Tipos de alianzas estratégicas



Tabla 4.11.2.1 Alianzas estratégicas actuales

Nº	Stakeholders	Producto/Servicio/Concepto P - S - C	Tipo de alianza	Target	Objetivo de alianza	Formal/ Informal	Plazo
1	Stakeholders 1	P - S - C	A, B o C	Target 1 a n	Objetivo 1	f/i	Plazo 1
2	Stakeholders 2	P - S - C	A, B o C	Target 1 a n	Objetivo 2	f/i	Plazo 2
3	Stakeholders 3	P - S - C	A, B o C	Target 1 a n	Objetivo 3	f/i	Plazo 3
4	Stakeholders 4	P - S - C	A, B o C	Target 1 a n	Objetivo 4	f/i	Plazo 4
...	Stakeholders ...	P - S - C	A, B o C	Target 1 a n	Objetivo ...	f/i	Plazo ...
n	Stakeholders n	P - S - C	A, B o C	Target 1 a n	Objetivo n	f/i	Plazo n

3. Seleccionar los stakeholders con los que existe una oportunidad mutua para una alianza estratégica formal y el tipo de propiedad, y las alianzas por producto/servicio/concepto.

Tipos de propiedad:

- a. Hay propiedad de los socios y se puede crear una nueva entidad. Ejemplo, *joint venture* y consorcios de exportación.
- b. Hay propiedad, pero no se crea entidad. Ejemplo, intercambio de acciones.
- c. No hay propiedad de los socios, pero se crea una entidad. Ejemplo, proyectos patrocinados por gobiernos o instituciones internacionales.
- d. No hay propiedad ni entidad. Ejemplo, franquicias, licencias, contratos de manufactura.

Tabla 4.11.2.2 Alianzas estratégicas potenciales

Nº	Stakeholders	Producto/Servicio/ Concepto P - S - C	Tipo de alianza	Target	Objetivo de alianza	Formal/ Informal	Propiedad	Plazo
1	Stakeholders 1	P - S - C	A, B o C	Target 1 a n	Objetivo 1	f/i	a, b, c, d	Plazo 1
2	Stakeholders 2	P - S - C	A, B o C	Target 1 a n	Objetivo 2	f/i	a, b, c, d	Plazo 2
3	Stakeholders 3	P - S - C	A, B o C	Target 1 a n	Objetivo 3	f/i	a, b, c, d	Plazo 3
4	Stakeholders 4	P - S - C	A, B o C	Target 1 a n	Objetivo 4	f/i	a, b, c, d	Plazo 4
...	Stakeholders ...	P - S - C	A, B o C	Target 1 a n	Objetivo ...	f/i	a, b, c, d	Plazo ...
n	Stakeholders n	P - S - C	A, B o C	Target 1 a n	Objetivo n	f/i	a, b, c, d	Plazo n

4. Efectuar una síntesis de las alianzas estratégicas por producto/servicio/concepto y segmento.
5. Elaborar las conclusiones y las recomendaciones del proceso de alianzas estratégicas.
6. Revisar y aprobar el informe.

El flujo del proceso de este análisis se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 4.2.3 de este capítulo.

4.12 Proceso de síntesis del módulo de Desarrollo Comercial (P12)

4.12.1 Definición de síntesis del módulo de Desarrollo Comercial

Al finalizar el trabajo del módulo de **Desarrollo Comercial**, los resultados de esta etapa y de todos sus procesos (2 al 11), deben ser presentados de manera ordenada y sintética en forma de reportes, con el objetivo de obtener una mirada global de la Estrategia Comercial por implementar.

Además, los resultados deben ser presentados en un “Informe de Síntesis de la Etapa de Desarrollo Comercial”, en el que, además, se entregarán conclusiones, logros y recomendaciones. Este informe debe ser revisado y aprobado por el responsable definido por la organización.

4.12.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Exportar la información de los reportes del desarrollo comercial en forma sintética y ordenada hacia el módulo de **Desarrollo Estratégico**.
2. Una vez obtenidos los resultados de las metas comerciales logradas en el módulo de **Desarrollo Estratégico**, elaborar un "Informe de Síntesis de la Etapa de Desarrollo Comercial" de los procesos 2 al 11 en forma sintética y ordenada, llamado "Síntesis de la Estrategia Comercial (P12)", que contenga la siguiente información por análisis:
 - a. Notas de las metas por análisis y por dimensión para el período actual y para los períodos anteriores.
 - b. Número de objetivos estratégicos por análisis y por dimensión.
 - c. Número de planes de acción por análisis y por dimensión.
 - d. Costos y tiempos estimados por análisis y por dimensión.
3. Elaborar las conclusiones, los logros y las recomendaciones al respecto.
4. Revisión y aprobación del informe.

A continuación, se presenta el informe de la síntesis del plan comercial:

Tabla 4.12.2 Síntesis del módulo de Desarrollo Comercial

Síntesis de la Estrategia Comercial						
Nº	Módulo de Desarrollo Comercial	Nota meta	Nº objetivos	Plazo	Nº Planes de Acción (PA)	Costo Estimado (\$)
1	Análisis del Mercado	Nota 1	Nº Obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
2	Segmentación y Target	Nota 2	Nº Obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
3	Análisis del Consumidor	Nota 3	Nº Obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
4	Pirámide de Marca	Nota 4	Nº Obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
5	Posicionamiento	Nota 5	Nº Obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
6	Estrategia de Distribución	Nota 6	Nº Obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
7	Estrategia de Precio - Costo	Nota 7	Nº Obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
8	Estrategia de Producto / Servicio	Nota 8	Nº Obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
9	Estrategia de Comunicación	Nota 9	Nº Obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
10	Alianzas Estratégicas	Nota 10	Nº Obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
Resultados Generales		Nota	Total	Total	Total	Nota

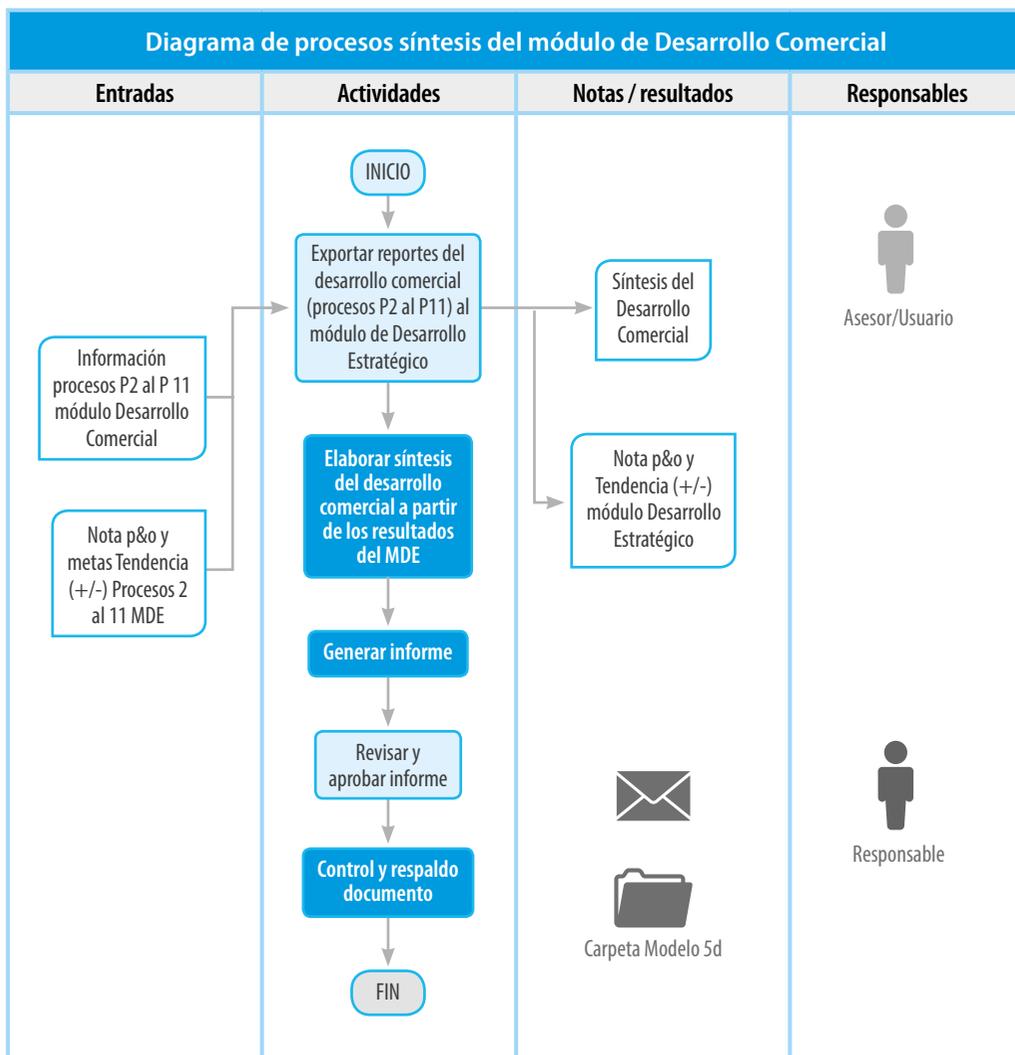
Nº	Dimensión	Nota meta	Nº objetivos	Plazo	Nº Planes de Acción	Costo Estimado (\$)
1	FINANCIERA	Nota 1	Nº Obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
2	CLIENTES	Nota 2	Nº Obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
3	PROCESOS	Nota 3	Nº Obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Nota 4	Nº Obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
5	OTRA DIMENSIÓN	Nota 5	Nº Obj.	Plazo	Nº PA	Costo (\$)
Resultados Generales		Nota	Total	Total	Total	Nota

Conclusiones y recomendaciones:

4.12.3 Flujo del proceso

El flujo del proceso de síntesis del módulo de Desarrollo Comercial (P12) se presenta a continuación:

Figura 4.12.3 Proceso de síntesis del módulo de Desarrollo Comercial



4.13 Proceso de fin del módulo de Desarrollo Comercial del Modelo 5d (P13)

4.13.1 Definición de fin del módulo de Desarrollo Comercial

El módulo de **Desarrollo Comercial** entrega toda la información obtenida en los diferentes períodos de evaluación con la cual se irá conformando la “Biblioteca Estratégica” de la estrategia comercial de la organización. Al contar con esta información en forma permanente, es posible realizar una comparación de los resultados de este módulo con estadísticas confiables para mejorar y apoyar la toma de decisiones de tipo comercial, enfocadas en la capacidad de síntesis de ella.

Al finalizar el módulo de **Desarrollo Comercial**, se contará con toda la información de la estrategia comercial definida a través de los diez análisis elegidos en el proceso de inicio y los resultados por dimensión.

Obtenidos los resultados de cada uno de los diez análisis, se procede a entregar la información al módulo de **Desarrollo Estratégico**, en el que se definirán las soluciones y las metas asociadas a los temas relativos al desarrollo comercial. Dicha información se utilizará para obtener las notas de las metas comerciales y para calcular la nota final de este módulo de acuerdo al promedio de las notas de las metas de cada análisis. Es decir, las metas definidas serán evaluadas con una nota final, la cual servirá de información de inicio para el módulo **M5d** y para el módulo de **Desarrollo del Conocimiento**.

4.13.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Importar la información obtenida en el módulo de **Desarrollo Comercial** desde el módulo de **Desarrollo Estratégico**.
2. De acuerdo a los resultados de los diez análisis obtenidos en el módulo de **Desarrollo Comercial** se debe:
 - a. Calcular el resultado final de la nota promedio de las notas de cada meta comercial de este módulo.
 - b. Calcular la tendencia (+Positiva, - Negativa)
 - c. Obtener un ranking de notas por análisis y por dimensiones (en el caso de que aplique).
 - d. Obtener el resultado del nivel de conciencia del desarrollo comercial de acuerdo a la nota (1: Muy baja (mb), 2: Baja (b), 3: Media (m), 4: Alta (a) y 5: Muy alta (ma)).
 - e. Comparar el resultado de las metas actuales vs. las metas de los períodos anteriores (en el caso de que aplique), por análisis y por dimensión.
3. Efectuar una síntesis del proceso de acuerdo a lo siguiente:

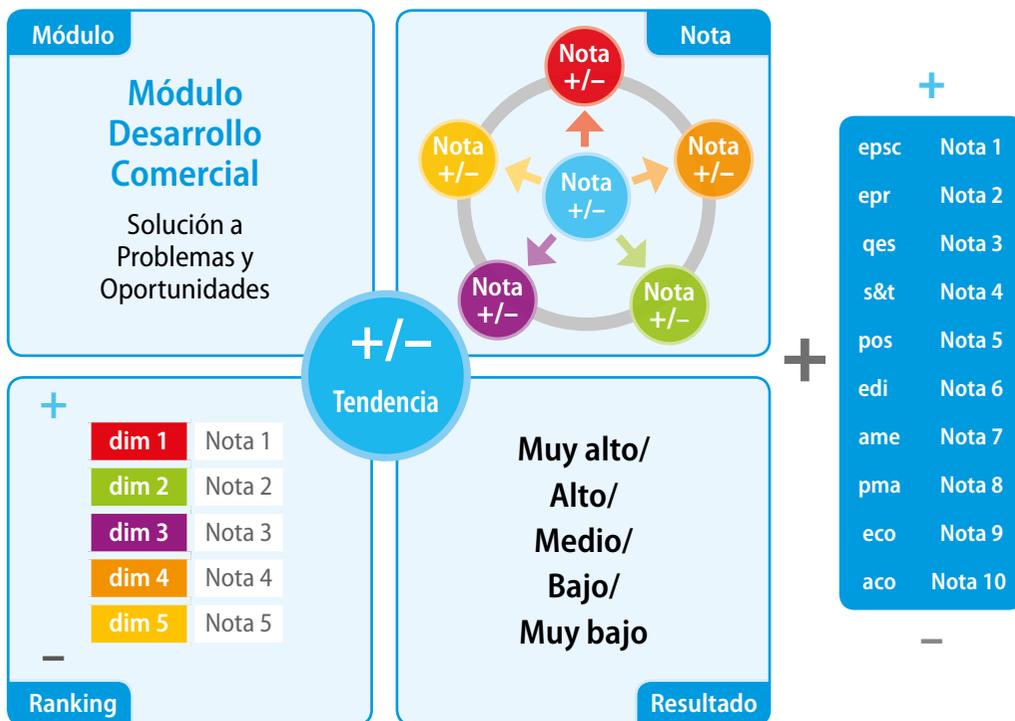
Realizado el proceso completo de fin del módulo de **Desarrollo Comercial**, se debe presentar una síntesis en la que se destaquen los resultados más importantes o sobresalientes de este. La síntesis de un proceso permite a la organización contar con una mirada global del resultado del módulo. Para este proceso se presenta una síntesis de:

 - a. El resultado global del módulo de **Desarrollo Comercial**.
 - b. Las notas por análisis y por dimensión.
 - c. Las notas obtenidas en los períodos anteriores (en caso de que aplique).

4. Revisar y aprobar el resultado del módulo de **Desarrollo Comercial**.

Una vez realizado este proceso, el asesor/usuario puede hacer algún comentario o recomendación respecto de este proceso.

Figura 4.13.2.1 Resultado del módulo de Desarrollo Comercial



A continuación, se presenta la síntesis del proceso fin del módulo de **Desarrollo Comercial**.

Tabla 4.13.2.2 Síntesis del proceso de fin del módulo de Desarrollo Comercial

Síntesis de la estrategia comercial del período actual vs. períodos anteriores

Nº	Módulo Desarrollo Comercial	Actual n			Actual n-1			Actual n-2			Actual n-3		
		Nota p&o	Nota meta	R.									
1	Análisis del Mercado	Nota 1	Nota 1	R1									
2	Segmentación y Target	Nota 2	Nota 2	R2									
3	Análisis del Consumidor	Nota 3	Nota 3	R3									
4	Pirámide de Marca	Nota 4	Nota 4	R4									
5	Posicionamiento	Nota 5	Nota 5	R5									
6	Estrategia de Distribución	Nota 6	Nota 6	R6									
7	Estrategia de Precio - Costo	Nota 7	Nota 7	R7									
8	Estrategia de Producto / Servicio	Nota 8	Nota 8	R8									
9	Estrategia de Comunicación	Nota 9	Nota 9	R9									
10	Alianzas Estratégicas	Nota 10	Nota 10	R10									
Resultados generales		Nota	Nota	R									

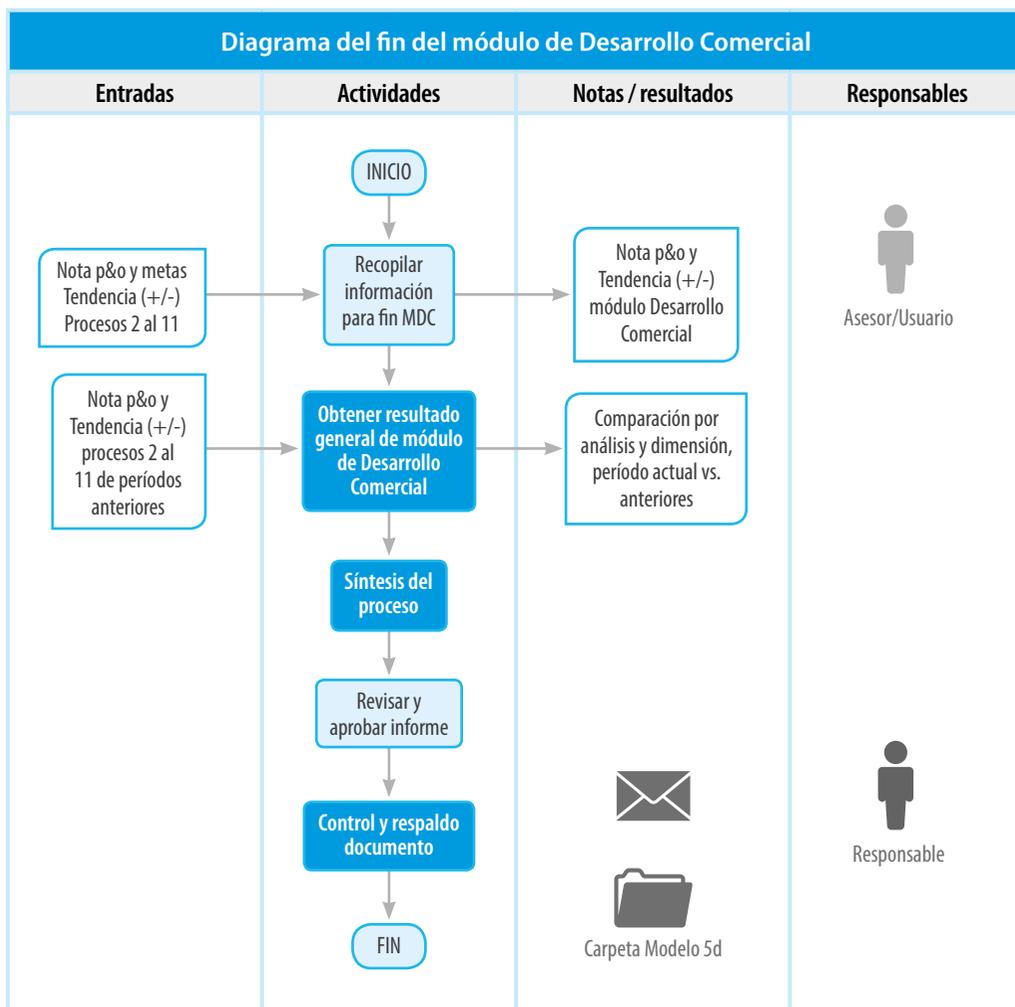
Nº	Dimensión	% Import.	Actual n			Actual n-1			Actual n-2			Actual n-3		
			Nota p&o	Nota meta	R.									
1	FINANCIERA	1 %	Nota 1	Nota 1	R1									
2	CLIENTES	2 %	Nota 2	Nota 2	R2									
3	PROCESOS	3 %	Nota 3	Nota 3	R3									
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	4 %	Nota 4	Nota 4	R4									
5	OTRA DIMENSIÓN	5 %	Nota 5	Nota 5	R5									
Resultados generales		100 %	Nota	Nota	R									

Conclusiones y recomendaciones:

4.13.3 Flujo del proceso

El flujo del proceso del fin del módulo de Desarrollo Comercial (P13) se presenta a continuación:

Figura 4.13.3 Proceso de fin del módulo de Desarrollo Comercial



4.14 Recomendaciones para el uso del módulo de Desarrollo Comercial del Modelo 5d

En este capítulo se ha expuesto la metodología completa para la aplicación del módulo de **Desarrollo Comercial** del **Modelo 5d**, módulo cuya función es apoyar con su información al módulo de **Desarrollo Estratégico** para definir y evaluar los objetivos estratégicos comerciales y las metas asociadas, y para dar solución a los problemas y oportunidades detectados en el módulo de **Diagnóstico**.

Para la mejor comprensión y utilización de este módulo, a continuación se realizan algunas recomendaciones:

1. Uso del módulo de Desarrollo Comercial:
 - El módulo de **Desarrollo Comercial** puede ser utilizado por cualquier organización pública/privada y unidad de negocio que tenga la intención de solucionar sus p&o de tipo comercial a través de la definición de sus objetivos estratégicos comerciales y sus metas asociadas.
 - **El Modelo 5d** es flexible en el momento que la organización requiera cambiar las metas durante el período en curso para mejorar su evaluación, sin embargo, es recomendable mantener la meta inicial hasta el final del período y cambiarla al comienzo del siguiente período.
2. Entrenamiento:
 - Es recomendable efectuar un "Programa de Entrenamiento del Módulo de Desarrollo Comercial" para todos los miembros de la organización antes de su utilización, para asegurar su comprensión y su eficiente uso. El proceso de entrenamiento puede ser desarrollado a través de variadas metodologías, como las siguientes:
 - a. Entrega de manuales con el contenido del módulo y los registros asociados, para su lectura y uso de parte de los participantes, previo a la aplicación del módulo.
 - b. Talleres para grupos de participantes.
 - c. Talleres ampliados para toda la organización.
 - d. Otras metodologías.
3. Participación y responsabilidades:
 - Es recomendable hacer partícipe del proceso de definición de objetivos estratégicos comerciales y metas asociadas a todos los miembros de la organización para así ampliar el conocimiento de esta a todos los niveles y contar con el compromiso de su participación en el cumplimiento de dichos objetivos.
 - Es indispensable que la organización nomine a los responsables de la aplicación e implementación de este módulo, es decir, se debe identificar a los responsables de participar en los procesos de definición de objetivos estratégicos comerciales y metas asociadas y de revisión y de aprobación de estos.
 - Es recomendable que los responsables roten en los períodos posteriores de evaluación, con el objetivo de que conozcan cómo la organización va mejorando en todos sus ámbitos de desarrollo y, además, para mantener el interés y el compromiso de todos sus miembros. Adicionalmente, existe la posibilidad de que la organización decida apoyar este proceso con asesores externos.
4. Aplicación del módulo de Desarrollo Comercial:

- Es recomendable que al comenzar a utilizar este módulo la organización cuente con un “Programa de Aplicación del Módulo de Desarrollo Comercial” en el que se establezcan los participantes, los plazos y los responsables de su aplicación, así como las metodologías por seguir para desarrollar esta tarea.
 - Es necesario que la organización focalice sus esfuerzos en definir los objetivos estratégicos comerciales y las metas asociadas para los problemas y oportunidades que es capaz de resolver en el período actual de evaluación utilizando variadas metodologías, tales como las siguientes:
 - a. Entrevistas personalizadas.
 - b. Reuniones grupales.
 - c. Levantamiento de minutas de entrevistas y de reuniones realizadas, con el objetivo de contar con toda la información respaldada.
 - d. Otras metodologías.
 - Es indispensable que siempre se mantenga la codificación para cada uno de los objetivos estratégicos comerciales asociados a los hallazgos de la etapa de diagnóstico a través del Código 5d, con el objetivo de mantener la trazabilidad de la información para los siguientes módulos y para los períodos posteriores.
 - Al seguir utilizando el módulo de **Desarrollo Comercial** en los siguientes períodos de evaluación, se producirá de manera natural información más detallada y valiosa para el módulo de **Desarrollo Estratégico**, el cual pondrá mayor exigencia respecto de las metas comerciales por alcanzar y avanzará a otros rangos debido a que los nuevos desafíos de la organización así lo requerirán. Esto debe ser demostrado a través de la mejora continua. En el caso de que no se tenga la capacidad o idoneidad de lograr las metas para resolver algunos de sus problemas y oportunidades detectados en el período de evaluación actual, es recomendable programar su resolución para períodos posteriores manteniendo la nota obtenida de la meta por alcanzar en una escala de 1 a 5.
5. Información obtenida a través del módulo de Desarrollo Comercial:
- Se recomienda confirmar que todos los objetivos estratégicos y metas asociadas, definidos a través del módulo de **Desarrollo Comercial**, sean factibles de implementar y sean aprobados por los responsables definidos por la organización. Este proceso puede ser desarrollado a través de diversas metodologías, tales como las siguientes:
 - a. Entrega de la información relativa a los objetivos estratégicos comerciales y metas asociadas para los diez análisis de este módulo a todos los miembros de la organización para su conocimiento y revisión.
 - b. Talleres para grupos de participantes.
 - c. Talleres ampliados para toda la organización.
 - d. Otras metodologías.
 - Igualmente, es recomendable que los planes de acción y los plazos definidos para cada objetivo estratégico sean factibles de cumplir por la organización y se ajusten a su realidad respecto de su capacidad e idoneidad.
 - Es recomendable que la organización defina los rangos de las metas asociadas a los objetivos estratégicos comerciales de acuerdo a lo requerido por ella basándose en los estándares de la industria en que funciona.

- Toda la información levantada en este módulo respecto de los objetivos estratégicos comerciales y las metas asociadas de la organización debe ser exportada al módulo **M5d**.
- En la medida que la organización utilice este módulo, es posible entregar la información al módulo de **Desarrollo del Conocimiento**, con el cual se pueden comparar las metas de tipo comercial vs. las metas asociadas a las mejores prácticas de distintas organizaciones que han usado o no el modelo a nivel de rubro, sector o país.
- La información obtenida puede ser respaldada a través de los propios registros del módulo de **Desarrollo Comercial** o se puede decidir contar con herramientas informáticas que faciliten su uso.

4.15 Caso práctico del módulo de Desarrollo Comercial

En este punto se desarrolla, en términos generales, el módulo de **Desarrollo Comercial** para el caso práctico correspondiente a la organización "5d". En este módulo se observan los resultados de los objetivos estratégicos y las metas asociadas para dar solución a los problemas y oportunidades (p&o) de tipo comercial detectados por la organización en la etapa de diagnóstico, y las notas promedio de las metas obtenidas para cada uno de los diez análisis y las cinco dimensiones de este módulo de acuerdo al sistema de evaluación del modelo, con lo cual es posible extraer algunas conclusiones y señalar recomendaciones importantes.

Al realizar la síntesis de la "Estrategia Comercial" a través de este módulo, y aportar con información al módulo de **Desarrollo Estratégico** para definir los objetivos estratégicos de tipo comercial, se observa lo siguiente:

1. 5d ha decidido aplicar por completo este módulo, es decir, avanzar en definir los objetivos estratégicos comerciales a través de sus diez análisis y cinco dimensiones y, además, se ha confirmado que el porcentaje de importancia para cada una de las dimensiones sea de un 20 %, con el objetivo de mantener el equilibrio de la atención de la organización en los aspectos más relevantes de esta.
2. Parte de los objetivos estratégicos que han sido definidos dentro del Análisis Interno (ain) corresponden a objetivos de tipo comercial. Además, se han definido las metas asociadas a base de rangos, los indicadores, los planes de acción con sus costos, plazos y los respectivos responsables de su cumplimiento.
3. Al aplicar este módulo, se han obtenido las notas promedios de todas los objetivos estratégicos y sus metas asociadas para resolver los problemas y oportunidades (p&o) detectados en la etapa de diagnóstico para cada uno de los diez análisis comerciales en estudio y en general para este módulo, cuyo resultado global supera la nota media, es decir, una nota de 3,3, encontrándose en un rango de notas desde 2,8 a 4,0 para los 10 análisis en estudio. Esto quiere decir que la organización pretende avanzar en 1,3 puntos respecto del resultado de los p&o de tipo comercial (nota 2,0), y alcanzar un nivel de conciencia de grado medio, manteniendo la atención en los temas en estudio y avanzando medianamente en estos aspectos. Para ello debe ser consciente de la mejora continua y sentir interés por alcanzar niveles de excelencia superiores.
4. En términos de cantidad, se ha definido un objetivo estratégico para cada uno de los diez análisis en estudio. Realizando un ranking de los resultados, se obtiene que los análisis mejor rankeados son la Estrategia de Producto/Servicio/Concepto, la Estrategia de Precios/Costos y las Alianzas Estratégicas, con nota 4,0, y el peor rankeado es el Análisis del Consumidor, con nota 2,8. Respecto de los otros análisis, la mayoría tienen una nota sobre la nota media, es decir 3,0.

5. Desde el punto de vista de las cinco dimensiones del **Modelo 5d**, realizando un ranking de los resultados se obtiene que las dimensiones mejor ranqueadas son la dimensión de **Aprendizaje y Crecimiento** y la **Financiera**, con una nota de 4,0, mientras que las peor ranqueadas son la dimensión de **Procesos**, con una nota 2,6, y la de **Clientes**, con nota 2,9. La Otra dimensión obtuvo una nota 3,0 en promedio.
6. En resumen, la organización ha definido su estrategia comercial, considerando una inversión correspondiente al 10 % del de la estrategia global, en un plazo de doce meses. Entre los objetivos estratégicos comerciales más relevantes que ha definido la organización están:
 - a. Elaborar todos los procedimientos del ámbito comercial, considerando los objetivos, las metas e indicadores tipo para los temas relevantes de cada dimensión, y para cada uno de los productos/servicios que ofrecerá 5d.
 - b. Mantener externalizado el servicio de marketing, contar con una excelente relación con los proveedores actuales del servicio y mejorar la efectividad del Plan de Comunicación y Promoción utilizando distintas estrategias con planes media y no media.
 - c. Aumentar la aceptación de las propuestas presentadas a los clientes que requieran los servicios ofrecidos, mejorando su presentación y siendo flexible en sus requerimientos a través de los “Planes 5d”.
 - d. Aumentar los niveles de diferenciación de los servicios ofrecidos actualmente, mejorando sus variables estratégicas o atributos y creando nuevas, con el objetivo de ser reconocidos, y ampliar la participación en el mercado actual definido.
 - e. Mejorar la relación y fidelización de clientes que valoran el **Modelo 5d** y que han comenzado a implementarlo, asegurando su permanencia a través del apoyo en todo momento y entregando mejores servicios.

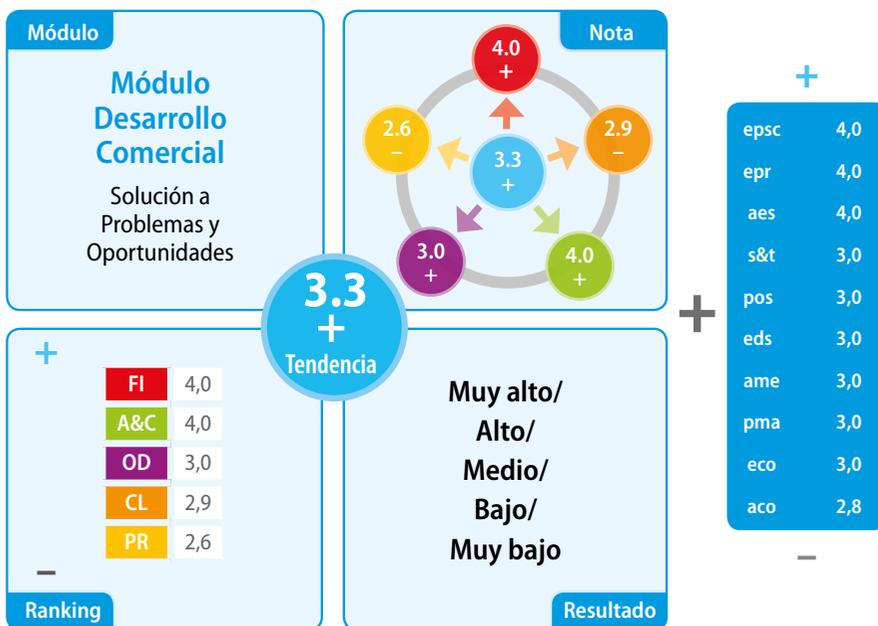
A continuación, se presentan los resultados del módulo de **Desarrollo Comercial**:

Tabla 4.15.1 Resultados del caso práctico del módulo de Desarrollo Comercial

Síntesis de la estrategia comercial						
Resultados por análisis						
Nº	Módulo Desarrollo Comercial	Nota meta	Número Objetivo	Plazo (meses)	Nº planes de acción	Costo estimado (MM\$)
1	Análisis del Mercado	3,0	1	12	3	0,00
2	Segmentación y Target	3,0	1	12	1	2,00
3	Análisis del Consumidor	2,8	1	12	1	0,00
4	Pirámide de Marca	3,0	1	12	1	0,20
5	Posicionamiento	3,0	1	12	1	0,00
6	Estrategia de Distribución	4,0	1	12	1	0,00
7	Estrategia de Precio - Costo	4,0	1	12	1	0,00
8	Estrategia de Producto / Servicio	3,0	1	12	2	0,00
9	Estrategia de Comunicación	3,0	1	12	1	3,60
10	Alianzas Estratégicas	4,0	1	12	1	0,00
Resultados generales		3,3	10	12	13	5,80

Resultados por dimensión							
Nº	Dimensión	% Import.	Nota meta	Número Objetivo	Plazo (meses)	Nº planes de acción	Costo estimado (MM\$)
1	FINANCIERA	20 %	4,0	1	12	1	0,00
2	CLIENTES	20 %	2,9	3	12	5	2,00
3	PROCESOS	20 %	2,6	5	12	6	3,80
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	20 %	4,0	1	12	1	0,00
5	OTRA DIMENSIÓN	20 %	3,0	1	12	1	0,00
Resultados generales			3,3	11	12	14	5,80

Resultados módulo de Desarrollo Comercial
 Ranking por dimensión, tendencias y evaluación global



Capítulo 5

Módulo Medidor de Resultados

Capítulo 5:

Módulo Medidor de Resultados del Modelo 5d

En módulo Medidor de Resultados del Modelo 5d (M5d) invita a la organización a medir sus resultados de acuerdo a los desafíos por alcanzar a través de doce análisis y de cinco dimensiones.

En este módulo, la organización tendrá que contestar las siguientes preguntas: ¿qué problemas y oportunidades han sido resueltos?, ¿han mejorado los resultados?, ¿qué nivel de excelencia se ha alcanzado?, ¿puede demostrar la mejora continua obtenida en el último período?, ¿es más consciente de sí misma y de su nivel de avance?, ¿se tiene la certeza de que no se retornará a los mismos problemas y oportunidades ya resueltos y que se seguirá avanzando para mejorar aún más sus resultados?, ¿ha mantenido el equilibrio entre las dimensiones más relevantes? y, finalmente, ¿cuál es el resultado de sus desafíos medidos a través de este módulo?

En el módulo **Medidor de Resultados del Modelo 5d - M5d** se cuenta con una metodología para el seguimiento y control de las soluciones (objetivos) a los problemas y oportunidades de los doce análisis y las cinco dimensiones, definidas en el módulo de **Desarrollo Estratégico**, de acuerdo a la realidad de la organización, y donde el **M5d** medirá y entregará los resultados reales de los indicadores por cada objetivo estratégico, los cuales serán comparados respecto de las metas definidas en los módulos de **Desarrollo Estratégico** y de **Desarrollo Comercial**. Este módulo se lleva a cabo una vez obtenido el resultado del módulo de **Desarrollo Estratégico**.

Este módulo contempla la realización de los siguientes **cinco procesos**:

1. **Proceso 1:** Inicio del Módulo M5d.
2. **Proceso 2:** Medición de Resultados por Análisis y por Dimensión.
3. **Proceso 3:** Síntesis del M5d.
4. **Proceso 4:** Resultados del Mapa del Modelo 5d.
5. **Proceso 5:** Fin del Módulo M5d.

En el Proceso 1, de inicio del módulo, es necesario confirmar el alcance y los parámetros en que se enmarcará este, es decir, los tipos de análisis por considerar dentro del módulo y las dimensiones en las que se realizará la medición de los resultados de la "Estrategia Global" de la organización.

El Proceso 2 consiste en incluir en un informe todos los datos reales obtenidos para la medición de los resultados de la organización a través de los indicadores y el control y seguimiento de los planes de acción asociados a cada objetivo estratégico, para cada uno de los doce análisis del **Modelo 5d**, los cuales han sido definidos para dar solución a los problemas y oportunidades (p&o) detectados en la etapa de diagnóstico, de acuerdo al período de evaluación definido en la estrategia por desarrollar.

Esta información será comparada con la real obtenida en los períodos anteriores de evaluación, de acuerdo al cumplimiento de las metas establecidas en el período actual y a la tendencia de los datos reales. A cada resultado se le asignará una nota en una escala de 1 a 5 en función de si se ha alcanzado o no la meta definida en la estrategia.

Los resultados de todos los indicadores de cada uno de los objetivos estratégicos serán expuestos en un gráfico de tendencia y se les aplicará el análisis TECMC (tendencia, estado, cumplimiento y mejora continua). Además, se indicará si de acuerdo a los resultados obtenidos se han solucionado o no los p&o detectados.

En el Proceso 3 se efectúa una Síntesis del **M5d** a partir de los resultados obtenidos provenientes del Proceso 2 por dimensión, por análisis y en términos generales para el **Modelo 5d**.

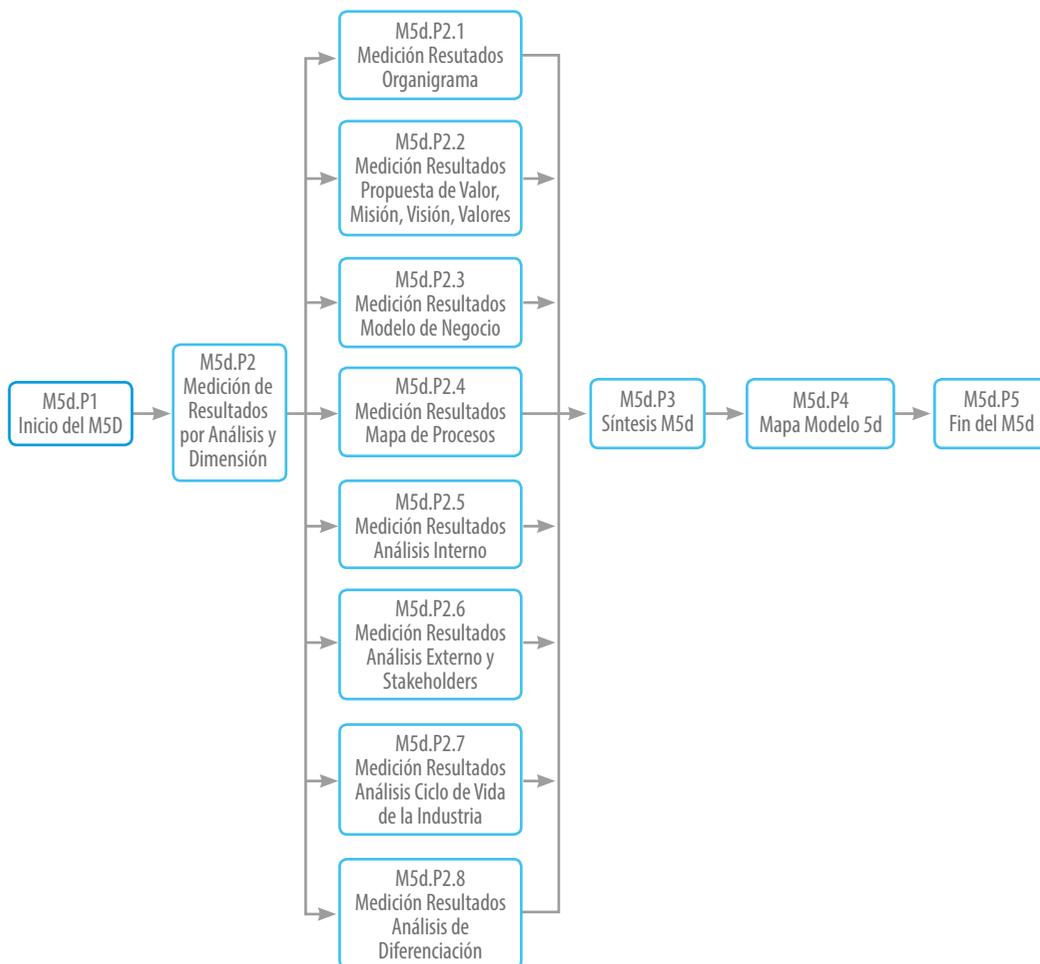
En el Proceso 4 se construirá el mapa del **Modelo 5d** con los resultados del análisis TECMC para cada componente.

Finalmente, en el Proceso 5 se da fin al módulo **M5d** y se obtiene la nota final de este de acuerdo al promedio de las notas del resultado de cada objetivo por análisis. Es decir, los resultados de la organización son evaluados con una nota final, la cual servirá de información de inicio para el módulo de **Diagnóstico** y para el módulo de **Desarrollo del Conocimiento** en los próximos períodos de evaluación.

Obtenido el resultado de cada análisis y del módulo **M5d** en general, el asesor/usuario siempre debe elaborar las conclusiones, logros y recomendaciones para cada análisis y para el módulo en términos generales, además de respaldar la información, y finalmente el responsable del proceso debe revisar y aprobar el/los informe(s) respectivo(s).

A continuación, en la Figura 5.1 se expone el “Flujo General de Información del Módulo M5d”.

Figura 5.1 Modelo 5d, flujo general de Información del módulo M5d



Seguidamente, se presenta la metodología de trabajo para la medición de los resultados de los indicadores de cada objetivo estratégico definido para dar solución a los problemas y oportunidades de la organización mediante los doce análisis desarrollados en el módulo de **Diagnóstico**, donde se exponen la definición del análisis, la descripción del proceso por seguir, una síntesis del proceso, destacando los resultados más sobresalientes e importantes, y el diagrama de flujo que explica en términos generales el proceso.

5.1 Proceso de inicio del módulo M5d del Modelo 5d (P1)

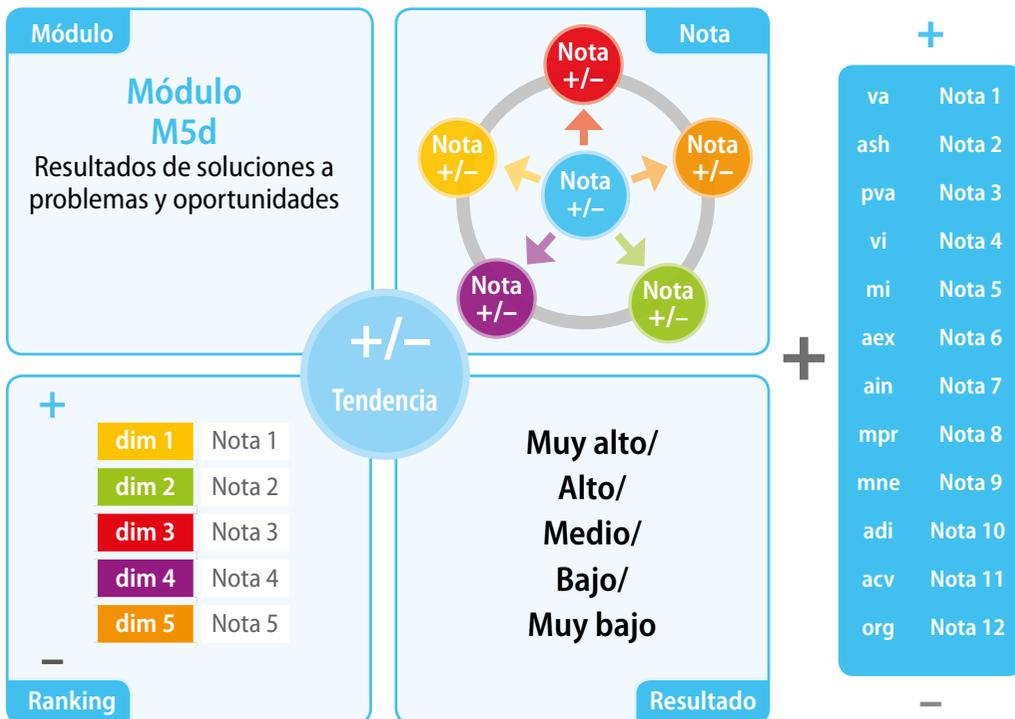
5.1.1 Definición de Inicio del módulo M5d

Al iniciar el módulo **M5d** es necesario confirmar el alcance y los parámetros en que se enmarcará este módulo, es decir, los tipos de análisis por considerar dentro del módulo y las dimensiones en que se medirán los resultados de la “Estrategia Global” de la organización.

Los porcentajes de importancia (%) definidos para cada dimensión serán aplicados a todos los análisis del módulo **M5d** con el objetivo de calcular la nota obtenida de acuerdo a los resultados de cada análisis y de comparar los resultados reales versus las metas definidas para el período en curso.

En este módulo se medirán los resultados de los indicadores de los objetivos estratégicos para cada uno de los doce análisis de este modelo. Dichos resultados serán evaluados de acuerdo a una escala con notas de 1 a 5, realizando una comparación en función de las metas definidas en el módulo de **Desarrollo Estratégico**. Obtenidas las notas promedio de cada uno de los resultados de los doce análisis, se procederá a calcular la nota final del módulo **M5d** de acuerdo al promedio de las notas de cada análisis. Es decir, el resultado global de la organización será evaluado con una nota final, la cual servirá de información de inicio para el módulo de **Diagnóstico** y para el módulo de **Desarrollo del Conocimiento** en el siguiente período de evaluación.

Figura 5.1.1 Evaluación global del módulo M5d



5.1.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Seleccionar la información o tipos de análisis en la que se requiere realizar la medición de resultados.
2. Seleccionar la dimensión donde requiere realizar la medición de resultados (en los casos que aplique).
3. Efectuar una síntesis del proceso de acuerdo a lo siguiente:

Realizado el proceso completo de inicio del módulo **M5d**, se debe presentar una síntesis en la que se destaquen los resultados más importantes o sobresalientes de este. La síntesis permite contar con una mirada global del resultado del proceso. Para este proceso, se presenta una síntesis de:

- a. Los análisis por realizar en el módulo **M5d** del período actual.
 - b. La nota de los p&o y de las metas por análisis y por dimensión.
 - c. Las dimensiones por analizar en el período actual.
 - d. Los porcentajes de importancia (%) de las dimensiones.
 - e. La nota obtenida en el período anterior (en caso de que aplique).
4. Revisar y aprobar los parámetros y alcances del módulo **M5d**.

Para efectuar este proceso, se debe utilizar la tabla 5.1.2 “Síntesis del proceso de inicio del módulo M5d”.

Una vez realizado, el asesor/usuario puede hacer algún comentario o recomendación.

A continuación, se presenta la síntesis del proceso de inicio del módulo **M5d**.

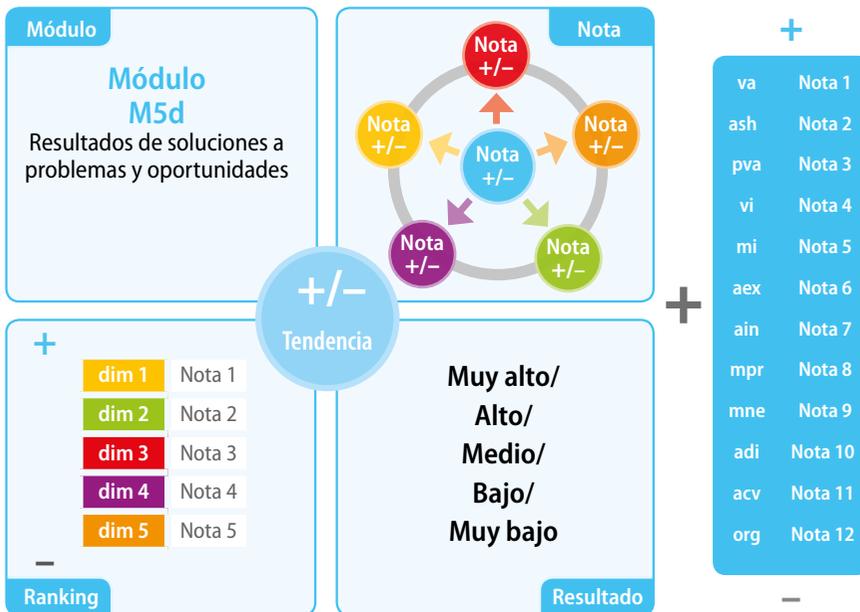
Tabla 5.1.2 Síntesis del proceso de inicio del módulo M5d

Inicio del módulo Medidor de Resultados M5d					
Selección de tipos de análisis					
Nº	Módulo Desarrollo Estratégico	Nota p&o	Nota meta	Selección (Sí/No)	Nota resultado período n-1
1	Organigrama	Nota 1	Nota 1	Sí/No	Nota 1
2	Propuesta de Valor	Nota 2	Nota 2	Sí/No	Nota 2
3	Misión	Nota 3	Nota 3	Sí/No	Nota 3
4	Visión	Nota 4	Nota 4	Sí/No	Nota 4
5	Valores	Nota 5	Nota 5	Sí/No	Nota 5
6	Modelo de Negocio	Nota 6	Nota 6	Sí/No	Nota 6
7	Mapa de Procesos	Nota 7	Nota 7	Sí/No	Nota 7
8	Análisis Interno	Nota 8	Nota 8	Sí/No	Nota 8
9	Análisis Externo	Nota 9	Nota 9	Sí/No	Nota 9
10	Análisis de Stakeholders	Nota 10	Nota 10	Sí/No	Nota 10
11	Análisis Ciclo de Vida de la Industria	Nota 11	Nota 11	Sí/No	Nota 11
12	Análisis del Nivel de Diferenciación	Nota 12	Nota 12	Sí/No	Nota 12
Resultados		Nota	Nota		Nota

Selección de dimensiones

Nº	Dimensión	% Import.	Nota p&o	Nota meta	Selección (Sí/No)	Nota Resultado período n-1
1	FINANCIERA	%	Nota 1	Nota 1	Sí/No	Nota 1
2	CLIENTES	%	Nota 2	Nota 2	Sí/No	Nota 2
3	PROCESOS	%	Nota 3	Nota 3	Sí/No	Nota 3
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	%	Nota 4	Nota 4	Sí/No	Nota 4
5	OTRA DIMENSIÓN	%	Nota 5	Nota 5	Sí/No	Nota 5
Resultados		100 %	Nota	Nota		Nota

Evaluación del módulo M5d en el período anterior n-1



Conclusiones o comentarios:

5.2 Proceso de medición de resultados por análisis y por dimensión (P2)

5.2.1 Definición de la medición de resultados por análisis y por dimensión

Esta etapa consiste en ingresar al “Formulario M5d” todos los datos reales obtenidos para realizar la medición de los indicadores y el control y seguimiento de los planes de acción asociados a cada objetivo estratégico, para cada uno de los doce análisis del **Modelo 5d**, los cuales han sido definidos para dar solución a los p&o detectados en la etapa de diagnóstico, de acuerdo al período de evaluación determinado en la estrategia por desarrollar.

La información que se debe ingresar es la siguiente:

- a. Los datos reales del período actual.
- b. Los datos reales de períodos anteriores.
- c. La situación actual de las actividades de los planes de acción.

Esta información será comparada con la real obtenida en los períodos anteriores de evaluación, de acuerdo al cumplimiento de las metas establecidas en el período actual y a la tendencia de los datos reales. A cada resultado se le asignará una nota en una escala de evaluación de 1 a 5, en función de si se ha alcanzado o no la meta definida en la estrategia.

Los resultados de todos los indicadores de cada uno de los objetivos estratégicos serán expuestos de acuerdo a un “Gráfico de Tendencia” y se les aplicará el análisis TECMC (tendencia, estado, cumplimiento y mejora continua), que consiste en evaluar el avance de la organización por análisis y por dimensión de acuerdo a lo siguientes criterios:

1. Tendencia:

- a. Variación positiva sobre el mes anterior (**Azul**)
- b. Variación constante sobre el mes anterior (**Celeste**)
- c. Variación negativa sobre el mes anterior (Gris)

2. Estado:

- a. Valor a la fecha supera su meta (**Azul**)
- b. Valor a la fecha iguala su meta (**Celeste**)
- c. Valor a la fecha es inferior a su meta (Gris)

3. Cumplimiento:

- a. Cumple con la meta exigida (**Azul**)
- b. No cumple con la meta exigida (Gris)

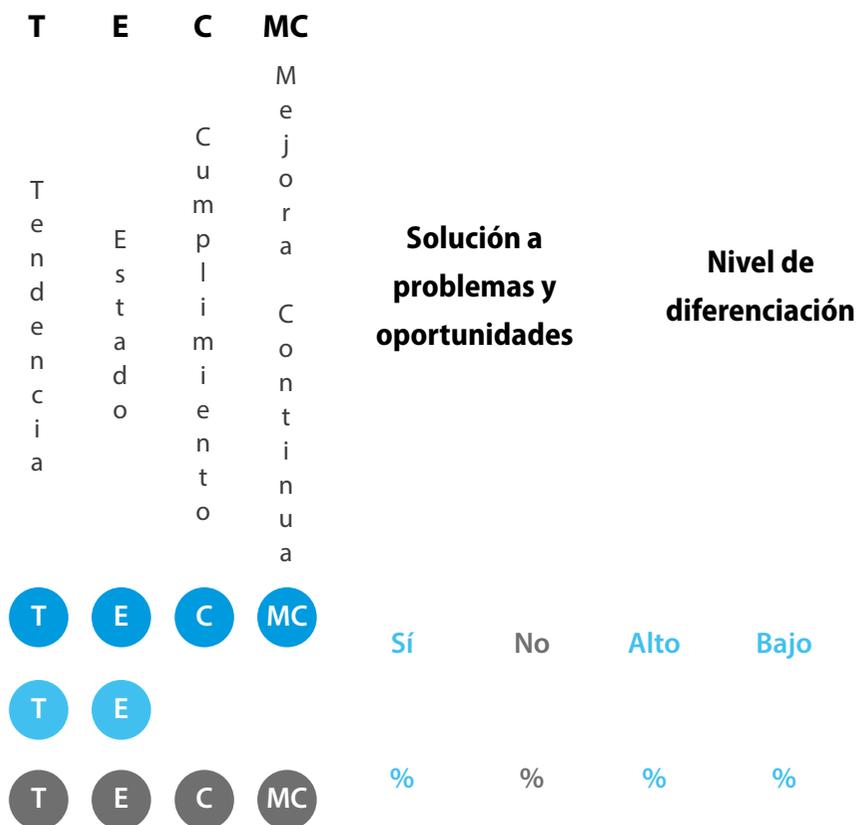
4. Mejora continua:

- a. Mantiene una tendencia positiva desde al menos 3 períodos anteriores (**Azul**)
- b. Mantiene una tendencia negativa desde al menos 3 períodos anteriores (Gris)

Además, se realizará un análisis de soluciones a problemas y oportunidades (p&o), que consiste en medir el porcentaje (%) de soluciones concretas obtenidas para los problemas y oportunidades del período definido, medido por los doce análisis y por las cinco dimensiones del **Modelo 5d**, y en general para la organización.

Igualmente, se realizará un análisis del Nivel de Diferenciación (adi), que consiste en medir el grado de diferenciación, desde el punto de vista de la percepción y la valoración del cliente de las variables estratégicas que la organización definió para el periodo de evaluación actual, medido en las cinco dimensiones del **Modelo 5d**, y en general para la organización.

Figura 5.2.1 Análisis del M5d



5.2.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Utilizar la información de los componentes y los objetivos estratégicos para cada uno de los doce análisis del **Modelo 5d**, además de los plazos, los indicadores, las metas y los planes de acción asociados a dichos objetivos, provenientes del proceso de Síntesis de la Estrategia del módulo de **Desarrollo Estratégico**.
2. Completar el "Formulario M5d" para cada componente y para cada objetivo estratégico asociado, de acuerdo a lo definido como estrategia y a los datos reales del periodo, ingresando la información real detallada para cada indicador y para los planes de acción asociados.

Tabla 5.2.1.1 Formulario M5d para componentes y objetivos estratégicos

Consulta	Año	Mes	Responsable
Nº 000n	Año	Mes	Nombre

Dimensión	Nombre Dimensión							
Nº Componente	Componente	Nº Objetivo	Objetivo	Tipo de análisis	Código 5d	Descripción objetivo	p&o asociado	Nota p&o
n	Nombre competente	n	Nombre objetivo	Análisis	Cód. 5d	Descripción objetivo	p&o asociado	Nota p&o

Detalle indicador											
Nº indicador	Indicador	Fórmula	Unidad medida	Valor real último precio	Meta elegida período actual	Nota meta período actual n	Meta estimada período n+1	Meta estimada período n+2	Estado	Tendencia	Peso (%)
n.n.n.	Nombre indicador	Fórmula	Unidad	Valor real	Meta elegida	Nota meta actual n	Meta período n+1	Meta período n+2	Estado	Tendencia	% indicador

Detalle de planes de acción										
Nº Plan de acción	Planes de acción	Responsable	Inicio	Fin	Estado	% Avance	Presupuesto	Medios de verificación	Supuestos	Contingencias
1	Nombre Plan de Acción 1	Nombre	Fecha inicio	Fecha final	Estado	%	\$	Medios de verificación	Supuestos	Contingencias
2	Nombre Plan de Acción 2	Nombre	Fecha inicio	Fecha final	Estado	%	\$	Medios de verificación	Supuestos	Contingencias
3	Nombre Plan de Acción 3	Nombre	Fecha inicio	Fecha final	Estado	%	\$	Medios de verificación	Supuestos	Contingencias

Carta Gantt de planes de acción											
Acciones/actividades	Inicio	Fin	Nº días	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	...	Mes n	Situación actual	
Nombre actividad	Fecha inicio	Fecha fin	Nº								Situación actual
Nombre actividad	Fecha inicio	Fecha fin	Nº								Situación actual
Nombre actividad	Fecha inicio	Fecha fin	Nº								Situación actual

3. Construir un gráfico de tendencia para cada indicador, con el objetivo de mostrar gráficamente las tendencias en los datos obtenidos versus las metas definidas, y para ayudar a predecir valores fuera de la muestra de datos, en el caso que sea necesario. Cada gráfico tendrá asociada una línea de tendencia predefinida, cuyas opciones podrían ser: lineal, exponencial, pronóstico lineal o la media de movimiento en dos períodos, entre otras opciones. Estas alternativas son elegidas en función de cuál se ajusta más al comportamiento de los datos obtenidos. A continuación, se expone un gráfico de tendencia de las diferencias obtenidas en función de datos ficticios logrados en un período determinado.

Gráfico 5.2.1.1 Gráfico de tendencia por indicador

Resultados indicadores

Mes	Año n	Año Actual Real	Meta Año Actual	Diferencia (%)	Diferencia (Tendencia)
Enero	130.000	120.000	10%	-8%	-10.000
Febrero	100.000	110.000	10%	10%	10.000
Marzo	130.000	110.000	10%	-15%	-20.000
Abril	140.000	130.000	10%	-7%	-10.000
Mayo	98.000	100.000	10%	2%	2.000
Junio	98.000	100.000	10%	2%	2.000
Julio	150.000	200.000	10%	33%	50.000
Agosto	120.000	140.000	10%	17%	20.000
Septiembre	100.000	120.000	10%	20%	20.000
Octubre	100.000	130.000	10%	30%	30.000
Noviembre	100.000	140.000	10%	40%	40.000
Diciembre	100.000	140.000	10%	40%	40.000
Total	1.366.000	1.540.000		14%	174.000



4. Realizar el análisis TECMC (tendencia, estado, cumplimiento y mejora continua) para cada objetivo estratégico e indicador asociado para el período actual versus los períodos anteriores, en el caso que aplique.

A continuación, se presenta un ejemplo ficticio donde se aplica el análisis TECMC.

Tabla 5.2.1.2 Análisis TECMC

Componente				
1 Análisis internos				
Objetivo				
1.1 Aumento de nivel de productividad				
Tipo análisis	ain	Código. 5d		5dp.ain.pr.002
Concepto	Período n	Período n-1	Período n-2	Período n-3
Meta (%)	10	10	5	5
Resultado (%)	14	9	21	6
Estado	Supera la meta	Inferior a la meta	Supera la meta	Supera la meta
Tendencia	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva
Cumplimiento	Cumple	No Cumple	Cumple	Cumple
Mejora continua	Sí	Sí	Sí	Sí

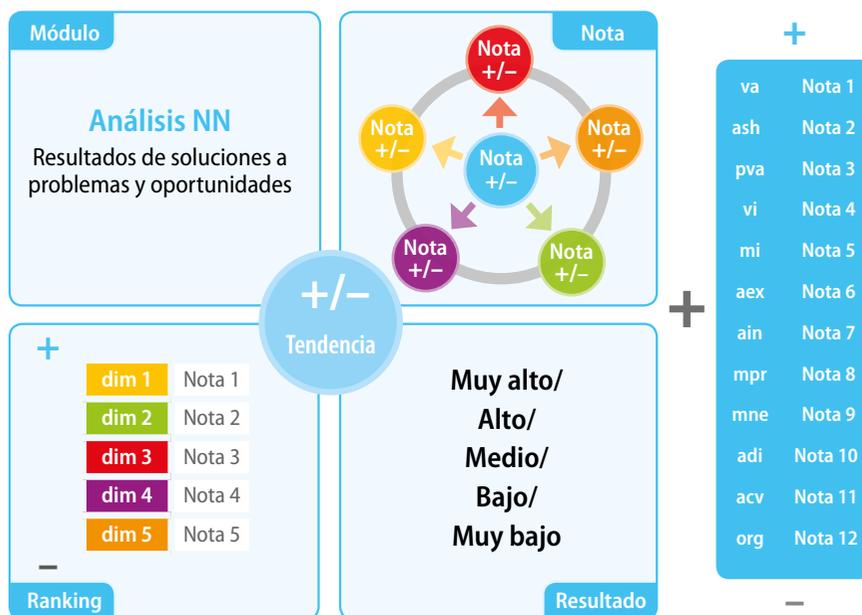
5. Asignar una nota en una escala de 1 a 5 a los resultados obtenidos, de acuerdo a las metas definidas en la estrategia, y realizar una comparación con las notas de los p&o y las metas asociadas.
6. Efectuar una síntesis del proceso de acuerdo a lo siguiente:
 Realizado el proceso completo de medición de resultados por análisis y por dimensión, se debe presentar una síntesis de los doce análisis del Modelo 5d en la que se destaquen los resultados más importantes o sobresalientes de él. La síntesis permite a la organización contar con una mirada global del resultado del proceso. Para este proceso se presenta una síntesis de:
 - a. La cantidad de problemas y oportunidades (p&o) y de metas asociados por dimensión.
 - b. La nota promedio de los p&o, de las metas asociadas y de los resultados obtenidos por dimensión.
 - c. La tendencia de los p&o, de las metas asociadas y de los resultados obtenidos.
 - d. Un ranking de las notas de los p&o, de las metas y de los resultados obtenidos por dimensión.
 - e. El resultado del análisis TECMC por dimensión.
 - f. El porcentaje (%) de problemas y oportunidades solucionados por la estrategia definida en el período en curso.
7. Elaborar las conclusiones y las recomendaciones respecto de los resultados obtenidos.
8. Revisar y aprobar el informe.

A continuación, se presenta la síntesis del proceso de medición de resultados por análisis y por dimensión.

Tabla 5.2.1.3 Síntesis del proceso de medición de resultados por análisis y por dimensión

Resultados del análisis NN															
p&o vs. metas y resultados vs. metas, en el período actual por dimensión															
Nº	Dimensión	Componente	Código 5d	p&o`s	Notas p&o	Objetivo	Meta	Nota meta	Resultado periodo actual n	Nota resultado	T	E	C	MC	% p&o Solucionados
1	FINANCIERA	Componente dim 1	Cod.5d	p&o`s	Notas p&o	Objetivo dim1	Metas	Nota metas	Resultados	Notas resultados	T	E	C	MC	% p&o
2	CLIENTES	Componente dim 2	Cod.5d	p&o`s	Notas p&o	Objetivo dim2	Metas	Nota metas	Resultados	Notas resultados	T	E	C	MC	% p&o
3	PROCESOS	Componente dim 3	Cod.5d	p&o`s	Notas p&o	Objetivo dim3	Metas	Nota metas	Resultados	Notas resultados	T	E	C	MC	% p&o
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Componente dim 4	Cod.5d	p&o`s	Notas p&o	Objetivo dim4	Metas	Nota metas	Resultados	Notas resultados	T	E	C	MC	% p&o
5	OTRA DIMENSIÓN	Componente dim 5	Cod.5d	p&o`s	Notas p&o	Objetivo dim5	Metas	Nota metas	Resultados	Notas resultados	T	E	C	MC	% p&o
Resultados generales				Total	Nota promedio	Total	Total	Nota prom.	Total	Nota prom.	T	E	C	MC	%

Resultados del análisis NN
Ranking por análisis y dimensión, tendencias y evaluación global

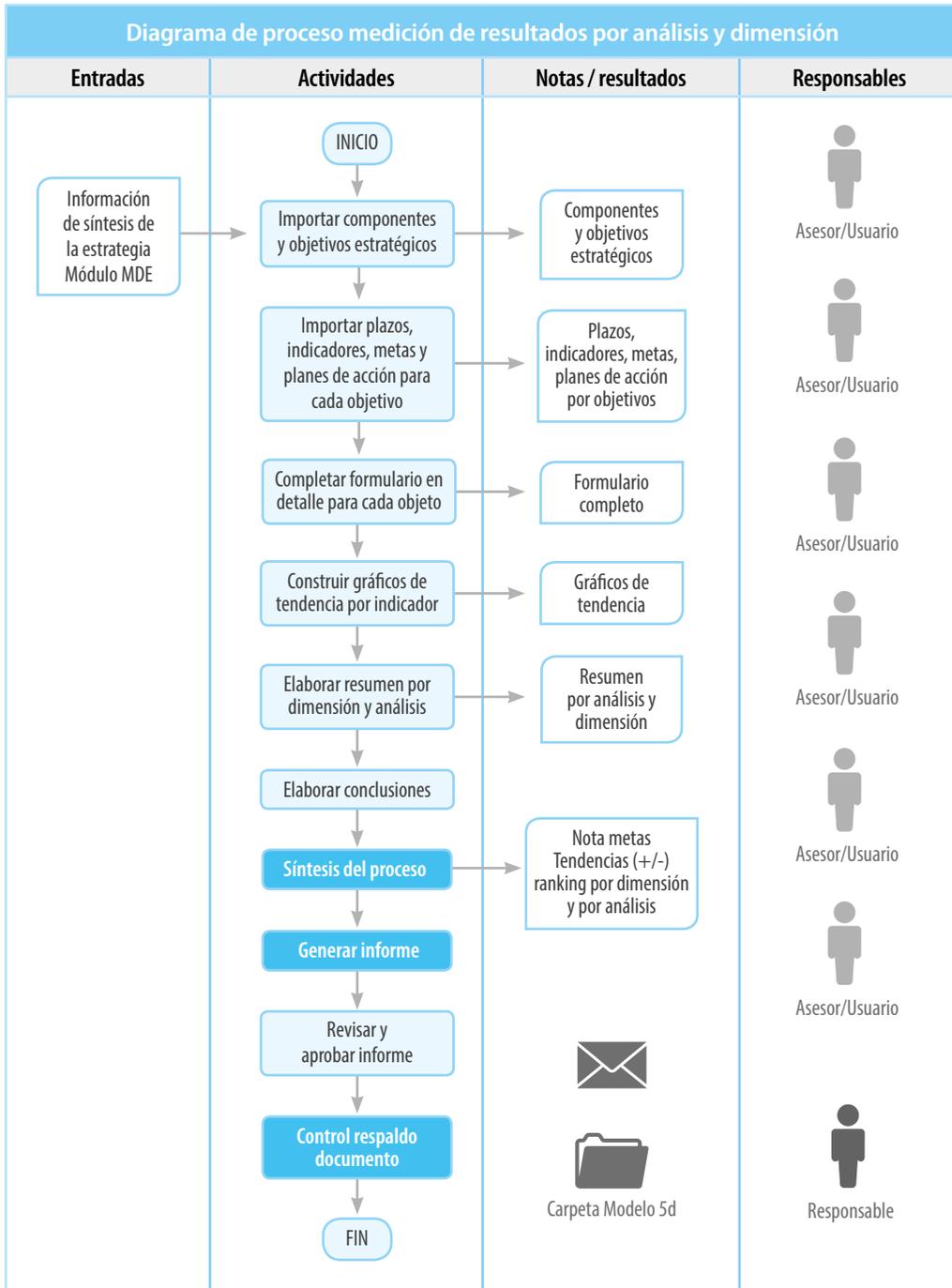


Conclusiones y recomendaciones:

5.2.3 Flujo del proceso

El flujo del proceso de la medición de resultados por análisis y dimensión (P2) se presenta a continuación:

Figura 5.2.3 Proceso de medición de resultados por análisis y por dimensión



5.3 Proceso de síntesis del módulo M5d (P3)

5.3.1 Definición de síntesis del módulo M5d

Esta etapa consiste en realizar una síntesis de los resultados generales de la organización para el módulo **M5d**, por dimensión y por análisis, de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso P2, los cuales deben ser presentados en forma ordenada y sintética en un informe, con el objetivo de obtener una mirada global de los resultados de la estrategia establecida.

En este proceso se presentarán para cada análisis, para cada dimensión y para la organización en términos generales las notas obtenidas para los p&o detectados, las metas asociadas y los resultados conseguidos a través de este módulo. Además, se mostrarán los resultados del análisis TECMC y el porcentaje de los problemas y oportunidades efectivamente solucionados en el período de evaluación.

Igualmente, se presentarán las conclusiones, los logros y las recomendaciones necesarias para esta etapa a través de un "Informe de Síntesis del Módulo M5d", el cual debe ser revisado y aprobado por el responsable de esta etapa, definido por la organización.

5.3.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Utilizar la información de los resultados del proceso P2 por análisis y por dimensión.
2. Realizar una síntesis de los resultados por dimensión y por análisis a partir del proceso P2, obteniendo lo siguiente:
 - a. El número de p&o y de objetivos estratégicos, por análisis y por dimensión.
 - b. Las notas de los resultados obtenidos por análisis y por dimensión.
 - c. Las notas de los p&o, de las metas asociadas y de los resultados obtenidos por análisis y por dimensión.
 - d. El resultado del análisis TECMC, para cada dimensión, análisis y para la organización en general, en el período actual.
 - e. El resultado del Nivel de Diferenciación (adi) por dimensión.
 - f. El porcentaje (%) de los p&o efectivamente solucionados.
 - g. Un ranking de notas de los p&o, las metas asociadas y los resultados obtenidos por dimensión y por análisis, y ordenados por la nota obtenida en los p&o detectados.
3. Elaborar las conclusiones y las recomendaciones respecto del estado de la organización de acuerdo a los resultados del módulo **M5d** para el período actual.
4. Revisar y aprobar el informe.

A continuación, se presenta el formato de los reportes de Síntesis del Módulo M5d por análisis.

Tabla 5.3.2.1 Síntesis del módulo M5d

Resultados del módulo M5d
Problemas y oportunidades (p&o), metas y resultados

Resultados M5d
p&o vs. metas y resultados vs. metas en el período actual por análisis

Nº	Análisis	Nota p&o	Nº p&o	Nota metas	Nº metas	Dif. Notas p&o vs. metas	Notas resultados	Dif. notas resultados vs. metas	T	E	C	MC	% p&o solucionados
1	Organigrama	Nota 1	Nº p&o 1	Nota 1	Nº metas 1	Dif.	Nota 1	Metas	T	E	C	MC	% p&o
2	Propuesta de Valor	Nota 2	Nº p&o 2	Nota 2	Nº metas 2	Dif.	Nota 2	Metas	T	E	C	MC	% p&o
3	Misión	Nota 3	Nº p&o 3	Nota 3	Nº metas 3	Dif.	Nota 3	Metas	T	E	C	MC	% p&o
4	Visión	Nota 4	Nº p&o 4	Nota 4	Nº metas 4	Dif.	Nota 4	Metas	T	E	C	MC	% p&o
5	Valores	Nota 5	Nº p&o 5	Nota 5	Nº metas 5	Dif.	Nota 5	Metas	T	E	C	MC	% p&o
6	Modelo de Negocio	Nota 6	Nº p&o 6	Nota 6	Nº metas 6	Dif.	Nota 6	Metas	T	E	C	MC	% p&o
7	Mapa de Procesos	Nota 7	Nº p&o 7	Nota 7	Nº metas 7	Dif.	Nota 7	Metas	T	E	C	MC	% p&o
8	Análisis Interno	Nota 8	Nº p&o 8	Nota 8	Nº metas 8	Dif.	Nota 8	Metas	T	E	C	MC	% p&o
9	Análisis Externo	Nota 9	Nº p&o 9	Nota 9	Nº metas 9	Dif.	Nota 9	Metas	T	E	C	MC	% p&o
10	Análisis de Stakeholders	Nota 10	Nº p&o 10	Nota 10	Nº metas 10	Dif.	Nota 10	Metas	T	E	C	MC	% p&o
11	Análisis Ciclo de Vida de la Industria	Nota 11	Nº p&o 11	Nota 11	Nº metas 11	Dif.	Nota 11	Metas	T	E	C	MC	% p&o
12	Análisis del Nivel de Diferenciación	Nota 12	Nº p&o 12	Nota 12	Nº metas 12	Dif.	Nota 12	Metas	T	E	C	MC	% p&o
Resultados M5d		Nota	Total	Nota	Total	Dif.	Nota	Dif.	T	E	C	MC	

Resultados M5d
p&o vs. metas y resultados vs. metas en el período actual por dimensión

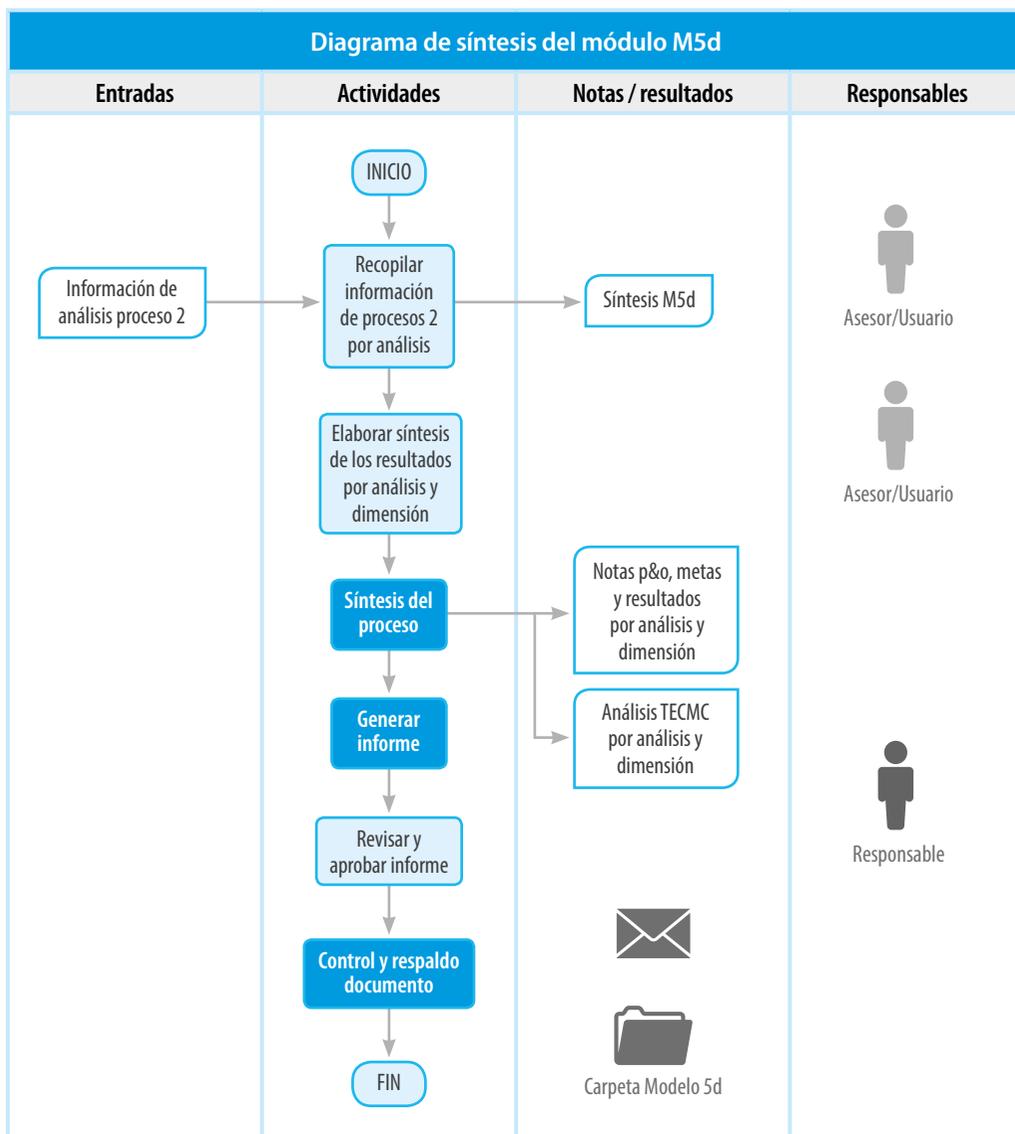
Nº	Dimensión	% import.	Nota p&o	Nº p&o	Nota metas	Nº metas	Dif. Notas p&o vs. metas	Notas resultados	Dif. notas resultados vs. metas	T	E	C	MC	% p&o solucionados
1	FINANCIERA	%	Nota 1	Nº p&o 1	Nota 1	Nº metas 1	Dif.	Nota 1	Dif.	T	E	C	MC	% p&o
2	CLIENTES	%	Nota 2	Nº p&o 2	Nota 2	Nº metas 1	Dif.	Nota 2	Dif.	T	E	C	MC	% p&o
3	PROCESOS	%	Nota 3	Nº p&o 3	Nota 3	Nº metas 1	Dif.	Nota 3	Dif.	T	E	C	MC	% p&o
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	%	Nota 4	Nº p&o 4	Nota 4	Nº metas 1	Dif.	Nota 4	Dif.	T	E	C	MC	% p&o
5	OTRA DIMENSIÓN	%	Nota 5	Nº p&o 5	Nota 5	Nº metas 1	Dif.	Nota 5	Dif.	T	E	C	MC	% p&o
Resultados		100%	Nota	Total	Nota	Total	Dif.	Nota	Dif.	T	E	C	MC	

Conclusiones y recomendaciones:

5.3.3 Flujo del proceso

El flujo del proceso de síntesis del módulo M5d (P3) se presenta a continuación:

Figura 5.3.3 Proceso de síntesis del módulo M5d



5.4 Proceso de resultados del mapa del Modelo 5d (P4)

5.4.1 Definición de resultados del Mapa del Modelo 5d

Como se mencionó en el módulo de **Desarrollo Estratégico**, el **Mapa Modelo 5d** es una representación visual de las relaciones de causa y de efecto entre los componentes de la estrategia de una organización por dimensión.

En esta etapa corresponde construir este mapa para cada uno de los doce análisis del **Modelo 5d** y se indicará cada componente relacionado con el análisis en estudio y sus resultados respecto del análisis TECMC.

5.4.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Utilizar la información del mapa del **Modelo 5d** proveniente del módulo de **Desarrollo Estratégico** con las dimensiones ordenadas según importancia para la estrategia (1.^a, 2.^a, 3.^a, 4.^o y 5.^a), los componentes estratégicos ordenados por dimensión e importancia y las relaciones entre los componentes correspondientes.
2. Construir el mapa del **Modelo 5d** con los resultados del análisis TECMC para cada componente.
3. Realizar una síntesis del mapa del **Modelo 5d** para el módulo **M5d**.
4. Revisar y aprobar el mapa del **Modelo 5d** global de la organización.

A continuación, se presenta el formato del reporte de síntesis del mapa del **Modelo 5d** global para la organización para el período en curso.

Figura 5.4.2 Síntesis de resultados del mapa del Modelo 5d

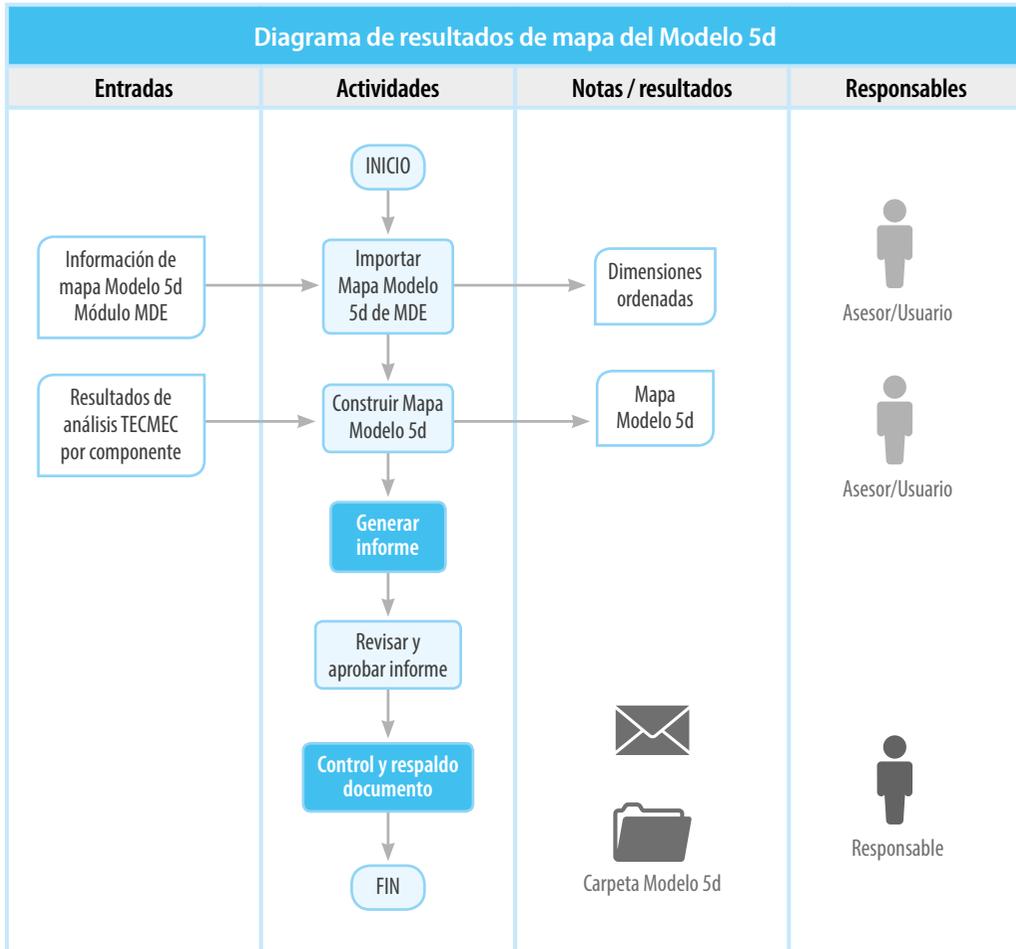


% Sol p&o: porcentaje de solución a problemas y oportunidades

5.4.3 Flujo del proceso

El flujo del proceso de los resultados del Mapa del Modelo 5d (P4) se presenta a continuación:

Figura 5.4.3 Proceso de resultados del mapa del Modelo 5d



5.5 Proceso de fin del módulo M5d del Modelo 5d (P5)

5.5.1 Definición de fin del módulo M5d (fmd)

El módulo **M5d** entrega toda la información obtenida en los diferentes períodos de evaluación, con la cual se irá conformando la “Biblioteca Estratégica” de los resultados de la estrategia global de la organización. Al contar con esta información en forma permanente, es posible realizar una comparación de los resultados de este módulo con estadísticas confiables para mejorarlos respecto de las metas exigidas, enfocadas en la capacidad de síntesis de la organización.

Al finalizar el módulo **M5d** se contará con todos los resultados de los indicadores de los objetivos de los doce análisis elegidos en el proceso de inicio y los resultados por dimensión.

En esta etapa, los porcentajes de importancia (%) definidos para cada dimensión han sido aplicados a todos los análisis del desarrollo estratégico con el objetivo de calcular la nota final del resultado de cada objetivo por análisis según corresponda.

Obtenidas las notas de los resultados de cada uno de los doce análisis se procede a calcular la nota final del módulo **M5d** de acuerdo al promedio de las notas de los resultados de cada análisis. Es decir, los resultados de la organización son evaluados con una nota final, la cual servirá de información de inicio para el módulo de **Diagnóstico** y del módulo de **Desarrollo del Conocimiento** en el siguiente período de evaluación.

5.5.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

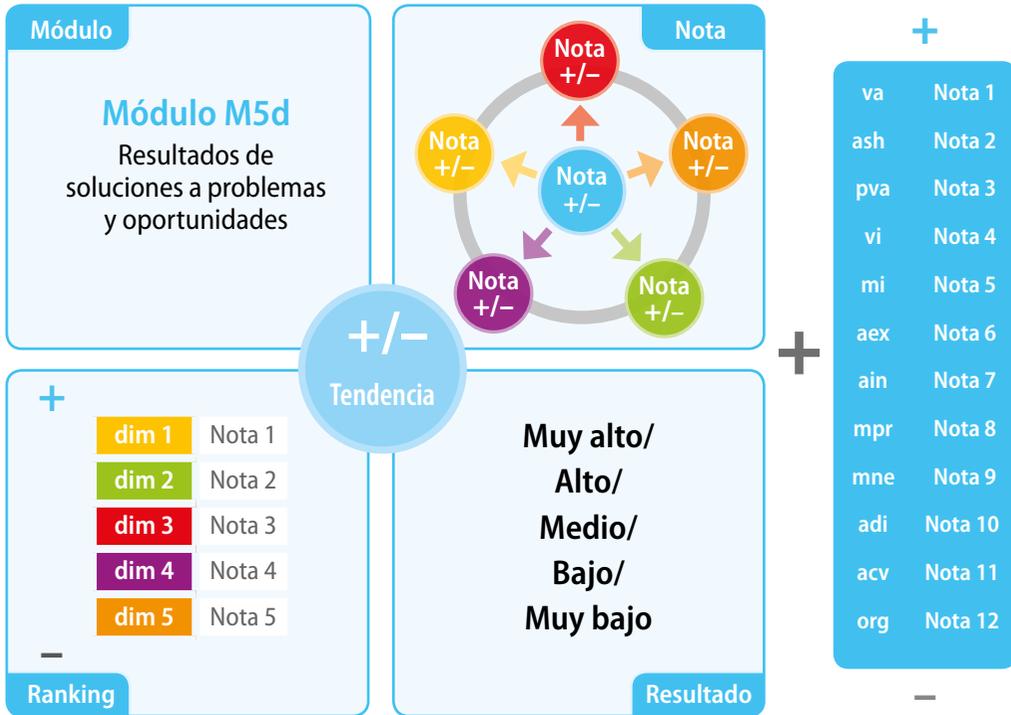
1. De acuerdo a los resultados de los doce análisis del módulo **M5d**, se debe realizar lo siguiente:
 - a. Obtener el resultado final del módulo **M5d** por análisis y por dimensión.
 - b. Calcular la tendencia de los resultados (+ Positiva, - Negativa)
 - c. Indicar los porcentajes de importancia (%) de las dimensiones.
 - d. Elaborar un ranking de notas por dimensiones.
 - e. Obtener el resultado del nivel de conciencia del **módulo M5d** de acuerdo a la nota (1: Muy baja (mb), 2: Baja (b), 3: Media (m), 4: Alta (a) y 5: Muy alta (ma)).
2. Efectuar una síntesis del proceso de acuerdo a lo siguiente:

Realizado el proceso completo de fin del módulo **M5d**, se debe presentar una síntesis en la que se destaquen los resultados más importantes o sobresalientes de él. La síntesis permite a la organización contar con una mirada global del resultado del módulo **M5d**. Para este proceso se presenta una síntesis de:

- a. El resultado global de módulo M5d.
 - b. Las notas por análisis y por dimensión.
 - c. Las notas obtenidas en los períodos anteriores (en caso de que aplique).
3. Revisar y aprobar el resultado del módulo **M5d**.

Una vez efectuado, el asesor/usuario puede hacer algún comentario o recomendación.

Tabla 5.5.2.1 Resultado del módulo M5d



A continuación, se presenta la síntesis del proceso fin del módulo M5d.

Tabla 5.5.2.2 Síntesis del proceso de fin del módulo M5d

Resultados del módulo M5d Problemas y oportunidades (p&o), metas y resultados

N°	Módulo M5d	Actual n			Período n-1			Período n-2			Período n-3		
		Nota p&o	Nota meta	Nota Resultados	Nota p&o	Nota meta	Nota Resultados	Nota p&o	Nota meta	Nota Resultados	Nota p&o	Nota meta	Nota Resultados
1	Organigrama	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1
2	Propuesta de Valor	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2
3	Misión	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3
4	Visión	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4
5	Valores	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5
6	Modelo de Negocio	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6
7	Mapa de Procesos	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7
8	Análisis Interno	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8
9	Análisis Externo	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9
10	Análisis de Stakeholders	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10
11	Análisis Ciclo de Vida de la Industria	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11
12	Análisis del Nivel de Diferenciación	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12
Resultado		Nota	Nota	Nota									

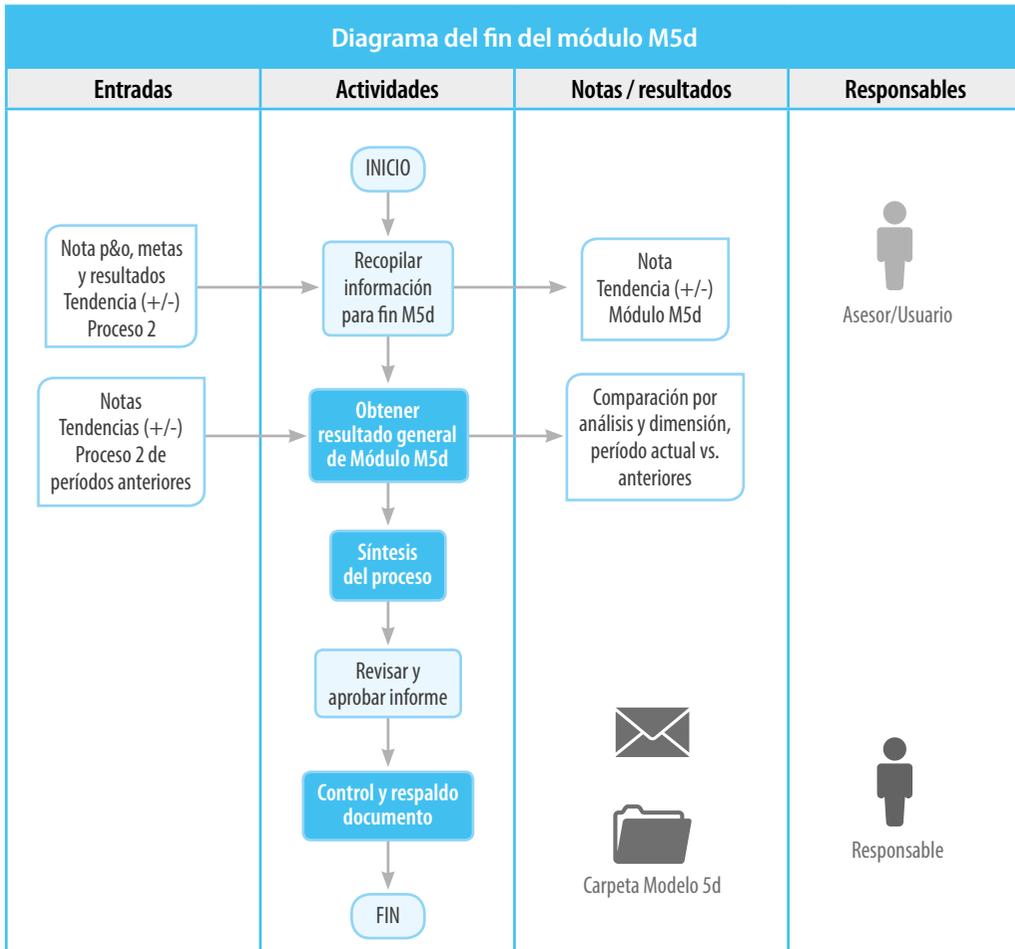
N°	Dimensión	% importancia	Actual n			Período n-1			Período n-2			Período n-3		
			Nota p&o	Nota meta	Nota Resultados	Nota p&o	Nota meta	Nota Resultados	Nota p&o	Nota meta	Nota Resultados	Nota p&o	Nota meta	Nota Resultados
1	FINANCIERA	%	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1
2	CLIENTES	%	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2
3	PROCESOS	%	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	%	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4
5	OTRA DIMENSIÓN	%	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5
Resultados			Nota	Nota	Nota									

Conclusiones y recomendaciones:

5.3.3 Flujo del proceso

El flujo del proceso del fin del módulo M5d (P5) se presenta a continuación:

Figura 5.5.3 Proceso de fin del módulo M5d



5.6 Recomendaciones para el uso del módulo M5d del Modelo 5d

En este capítulo se ha expuesto la metodología completa para la aplicación del módulo **Medidor de Resultados del Modelo 5d - M5d**, cuya función es medir los resultados de los objetivos estratégicos y compararlos con las metas asociadas, con el propósito de saber si se ha dado solución o no a los problemas y oportunidades detectados en el módulo de **Diagnóstico**, demostrado a través de la mejora continua.

Para la mejor comprensión y utilización de este módulo, es que a continuación se realizan algunas recomendaciones:

1. Uso del módulo M5d:

- El módulo **M5d** puede ser utilizado por cualquier organización pública/privada y unidad de negocio que tenga la intención de medir los resultados reales de su estrategia y compararlos con las metas por alcanzar.
- El **Modelo 5d** es flexible en el momento que la organización no alcance las metas exigidas durante el período en curso, por lo cual, es recomendable reprogramar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las metas asociadas para los siguientes períodos de evaluación.

2. Entrenamiento:

- Es recomendable realizar un “Programa de Entrenamiento del Módulo M5d” para todos los miembros de la organización antes de su utilización, para asegurar su comprensión y su eficiente uso. El proceso de entrenamiento puede ser desarrollado a través de variadas metodologías, como las siguientes:
 - a. Entrega de manuales con el contenido del módulo y los registros asociados, para su lectura y uso de parte de los participantes, previo a la aplicación del módulo.
 - b. Talleres para grupos de participantes.
 - c. Talleres ampliados para toda la organización.
 - d. Otras metodologías.

3. Participación y responsabilidades:

- Es recomendable hacer partícipe del proceso de medición de los resultados de los objetivos estratégicos y la comparación con las metas asociadas a todos los miembros de la organización, para así ampliar el conocimiento de esta en todos los niveles y contar con el compromiso de su participación en el cumplimiento de dichos objetivos.
- Es indispensable que la organización defina a los responsables de la aplicación e implementación de este módulo, es decir, se deben definir los responsables de participar en los procesos de medición de resultados de los objetivos estratégicos versus las metas asociadas, y de la revisión y aprobación de estos.
- Es recomendable que estos responsables roten en los períodos posteriores de evaluación, con el objetivo de que conozcan cómo la organización va mejorando en todos sus ámbitos de desarrollo y, además, para mantener el interés y el compromiso de todos los miembros de la organización con un proceso de medición de resultados equitativo. Adicionalmente, existe la posibilidad de que la organización decida apoyar este proceso con asesores externos.

4. Aplicación del módulo M5d:

- Es recomendable que al comenzar a utilizar este módulo, la organización cuente con un “Programa de Aplicación del Módulo M5d”, donde se establezcan los participantes, los plazos y los responsables de la aplicación del módulo, así como las metodologías por seguir para desarrollar esta tarea.
- Es necesario que la organización focalice sus esfuerzos en medir todos los resultados reales de los objetivos estratégicos y realice una comparación con las metas por alcanzar. Con los resultados obtenidos es posible realizar una comparación con las metas exigidas, en el período actual y en períodos anteriores, para demostrar si hubo mejora continua, en la tendencia y en los niveles de cumplimiento. Para conseguir la información relativa a los resultados reales de la organización, se pueden utilizar variadas metodologías, como las siguientes:
 - a. Entrevistas personalizadas.
 - b. Reuniones grupales.
 - c. Levantamiento de minutas de entrevistas y de reuniones realizadas con el objetivo de contar con toda la información respaldada.
 - d. Otras metodologías.
- Es indispensable que siempre se mantenga la codificación de los resultados reales de cada uno de los objetivos estratégicos asociados a los hallazgos de la etapa de diagnóstico, a través del código 5d, con el objetivo de conservar la trazabilidad de la información para los siguientes módulos y períodos.
- Al seguir utilizando el módulo M5d en los siguientes períodos de evaluación, se producirá de manera natural una mayor exigencia respecto de las metas por alcanzar y avanzar a otros rangos debido a que los nuevos desafíos de la organización así lo requerirán, lo cual debe ser demostrado a través de la mejora continua. En caso de que la organización no tenga la capacidad o idoneidad de lograr las metas para resolver algunos de sus problemas y oportunidades detectados en el período de evaluación actual, es recomendable programar su medición y su resolución para períodos posteriores manteniendo la nota del resultado obtenido y la meta por alcanzar en una escala de 1 a 5.
- Además, es recomendable que los resultados de los doce análisis integrados por el **Modelo 5d** en este módulo tiendan a ser evaluadas en cinco dimensiones, para que en el futuro sea más simple la utilización de este módulo, tal como se indica en la descripción de cada proceso.

5. Información obtenida a través del módulo M5d:

- Los resultados conseguidos en todos los análisis y dimensiones del **Modelo 5d** y su comparación con las metas por alcanzar deben ser comunicados en todos los niveles de la organización para su posterior participación en los procesos de mejora. Este proceso puede ser desarrollado a través de diversas metodologías, como las siguientes:
 - a. Entrega de la información relativa a los resultados reales de los objetivos estratégicos y las metas asociadas, para los doce análisis a través del módulo **M5d**, a todos los miembros de la organización para su conocimiento y revisión.
 - b. Talleres para grupos de participantes.
 - c. Talleres ampliados para toda la organización.
 - d. Otras metodologías.
- Toda la información relativa a los resultados obtenidos en este módulo, respecto de los objetivos estratégicos y las metas asociadas de la organización, deben servir de información de entrada para la evaluación del módulo de **Diagnóstico** correspondiente al próximo período.

- En la medida que la organización utilice este módulo, es posible entregar la información al módulo de **Desarrollo del Conocimiento**, con el cual se pueden comparar los resultados de esta versus los resultados asociados a las mejores prácticas de distintas organizaciones que han usado o no el modelo a nivel de rubro, sector o país.
- En la medida que los resultados de la organización tengan una tendencia positiva en todos los análisis y se mantenga el equilibrio entre todas las dimensiones, llegará el momento en que se encuentre totalmente instalada una “cultura estratégica ascendente”, en la que los problemas y oportunidades ya habrán sido superados y la organización esté en un estado de conciencia de sí misma más elevado y en armonía con el entorno. Este estado permitirá no volver atrás, es decir, no habrá la necesidad de levantar problemas y oportunidades, ni fijar metas, ni medir resultados, ya que la organización fijará su atención en temas que la llevarán a niveles de excelencia superiores a través de los procesos de reflexión, de generación de ideas, de creación y de innovación, lo cual la hará trascender y ser reconocida por el entorno que la rodea.
- La información obtenida puede ser respaldada a través de los propios registros del módulo **M5d** o se puede decidir contar con herramientas informáticas que le faciliten su uso y respaldo.

6. Ejemplos de aplicación:

Para facilitar la comprensión del uso del **Modelo 5d**, se exponen tres ejemplos simples de aplicación del módulo **M5d**, los cuales ya han sido analizados a través del módulo de **Diagnóstico** y de **Desarrollo Estratégico**, y seguirán siendo analizados a través de los siguientes módulos.

Tabla 5.6.1 Ejemplos de aplicación del módulo M5d

Nº	Organización	Industria	Tamaño	Ciclo de la vida	p&o	Tipo de análisis
1	A	Manufacturera	Grande	Maduración	Problema	Análisis interno (ain)
2	B	Metalmecánica	Mediana	Maduración Fragmentada	Problema	Propuesta de valor (pva)
3	C	Consultoría	Pequeña	Emergente	Oportunidad	Análisis de Diferenciación (adi)

La información presentada en cada uno de los ejemplos que se exponen se compone de los siguientes puntos:

- Descripción de la organización.
- Descripción del problema u oportunidad por analizar y solucionar.
- Descripción de la solución definida.
- Datos de identificación de los p&o: componente, dimensión y su porcentaje de importancia (%) para la organización, código 5d, área de trabajo y responsable.
- Estrategia del período actual (en caso de que aplique): objetivo estratégico, indicador, peso (%), meta, nota asociada, rangos definidos para metas, prioridad, plazo y planes de acción.
- Resultados entregados por el medidor **M5d** para el período actual y para los períodos anteriores, en el caso que aplique.
- Comentarios: logros, conclusiones y recomendaciones.
- Datos de aprobación.

Además, se presentan los “Resultados Globales de la Aplicación del Modelo 5d” para cada uno de los tres ejemplos como una base para comprender en qué estado se encuentra la organización. Con la información obtenida en este módulo, se seguirán desarrollando estos ejemplos en el siguiente módulo.

Tabla 5.6.2 Ejemplo Organización A

Organización A Industria manufacturera					
Componente	Dimensión	% Importancia dimensión	Código 5d	Tipo de Análisis	Responsable
Análisis internos	Aprendizaje y Crecimiento	20	5dp.ain.ac.001	ain	Gerente RR.HH.
Descripción Organización	La Organización "A", perteneciente a la industria manufacturera, se encuentra en una etapa de maduración y decidió aplicar el Modelo 5d en su totalidad y cuenta con información de cuatro períodos anteriores de evaluación, para los cinco módulos del Modelo 5d. En el período actual (n) detectó un problema en la dimensión de Aprendizaje y Crecimiento del Análisis Interno, el cual debe solucionarse a través del módulo de Desarrollo Estratégico, con la definición de un nuevo objetivo estratégico.				
Problema	De acuerdo al "Informe de Evaluación del Área de RR.HH." de la organización, en el último período se obtuvo un nivel de satisfacción de sus empleados bajo lo esperado, lo cual se debe fundamentalmente a: 1. La organización centró su atención en aumentar su participación de mercado; 2. Creció a niveles que sobrepasan su capacidad actual; 3. La toma de decisiones se realiza de forma centralizada; 4. Aumentó la rotación del personal que posee alto conocimiento del negocio; y 5. Las condiciones ergonómicas que existen en la organización provocan cansancio, estrés, fatiga y conductas de rechazo ante la actividad por realizar.				
Solución	Se plantearon tres alternativas de solución al problema detectado y finalmente la organización decidió la alternativa de mantener el objetivo estratégico definido para los períodos anteriores y realizar un estudio de la "Calidad de Vida Laboral de los Empleados (CVL)"; lo cual es reconocido como una de los temas relevantes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que influye directamente en la satisfacción de los empleados. El CVL estará compuesto de la CVL del Entorno del Trabajo, centrada en los intereses organizacionales, y de la CVL Psicológica, focalizada en el individuo.				
Estrategia del período actual	Objetivo estratégico:	Mejorar el nivel de satisfacción de los empleados			
	Indicador nivel de satisfacción:	(Nº empleados satisfechos) / (Nº total de empleados)			
	Peso (%):	30			
	Meta de período actual (%):	80			
	Nota asociada:	4,5			
	Prioridad:	Alta			
	Plazo:	12 meses			
	Rangos definidos para el nivel de satisfacción:	1	2	3	4
		0% - 30%	31% - 60%	61% - 70%	71% - 89%
		1,0 - 1,9	2,0 - 2,9	3,0 - 3,9	4,0 - 4,9
					4
	Planes de acción:	<ol style="list-style-type: none"> Contratación de "Estudio de medición de CVL". Contratación de "Estudio en prevención de riesgos" para resguardar la seguridad de las instalaciones y el medio ambiente de trabajo. Realización del proceso de contratación de personal y actualización de remuneraciones. Creación de beneficios y compensaciones por el compromiso y los objetivos cumplidos. Desarrollo de un nuevo "Plan de capacitación interno y externo", que enfatice en: a. Retención del conocimiento adquirido; b. Conciencia empresarial; y c. Técnicas de manejo de estrés. Implementación de espacios de creación e innovación para potenciar y desarrollar habilidades y capacidades. Otras actividades complementarias. 			
Resultados M5d	Resultados nivel de satisfacción (%):	Período n	Período n-1	Período n-2	Período n-3
		75	55	70	81
	Nota asociada:	4,1	2,8	3,9	4,3
	T (Tendencia)	Negativa	Negativa	Negativa	Positiva
	E (Estado)	Inferior a la meta	Inferior a la meta	Inferior a la meta	Superior a la meta
	C (Cumplimiento)	No cumple	No cumple	No cumple	Cumple
	MC (Mejora continua)	Sí	No	No	Sí
Comentarios	La solución planteada y los planes de acción implementados permitieron a la organización subir los niveles de satisfacción de empleados desde un 55 % a un 75 %, es decir, avanzó desde una nota 2,8 a un 4,1. Sin embargo, no alcanza aún la meta definida para el período actual (80 %). La organización es consciente de que debe resolver en su totalidad el problema detectado, para lo cual seguirá implementando planes de acción para conseguir y luego superar la meta establecida, fundamentalmente a través de la mejora continua.				
	Cabe señalar que, en términos globales, en la etapa de medición de resultados con el medidor M5d, en el período actual, la organización alcanzó una nota de 3,8, es decir, 0,2 puntos menos que la meta definida en el módulo de Desarrollo Estratégico (nota 4,0). Se destaca el aumento de las notas en todas las dimensiones en estudio, especialmente en la de Aprendizaje y Crecimiento, en la que avanzó 0,4 puntos (Ver figura 5.6.2).				
Apróbación	Elaborado por: Encargado de RR.HH.		Revisión: 6		
	Revisado por: Comité Gerencia		Período: n		
	Aprobado por: Gerente RR.HH.		Fecha: dd/mm/aa		

Figura 5.6.2 Resultados organización A

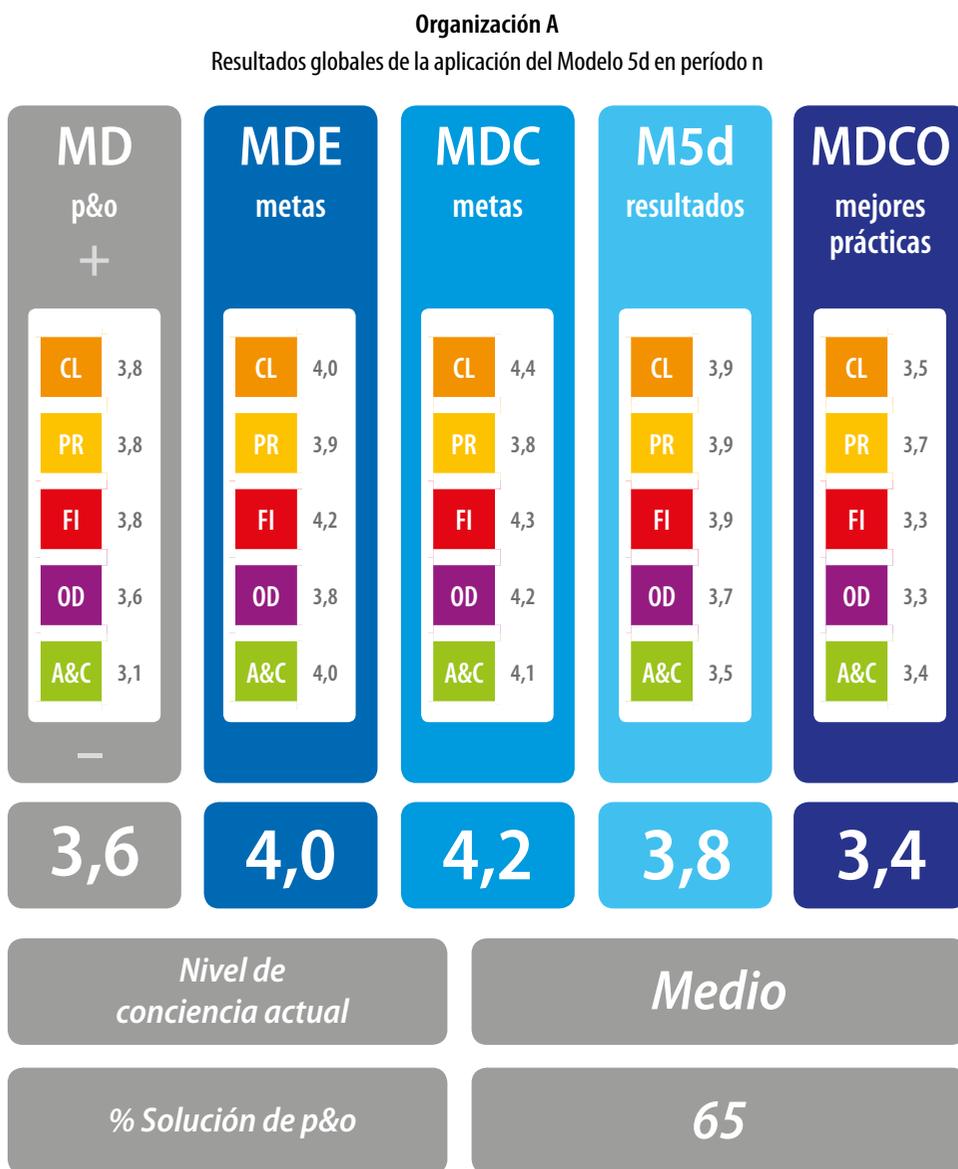
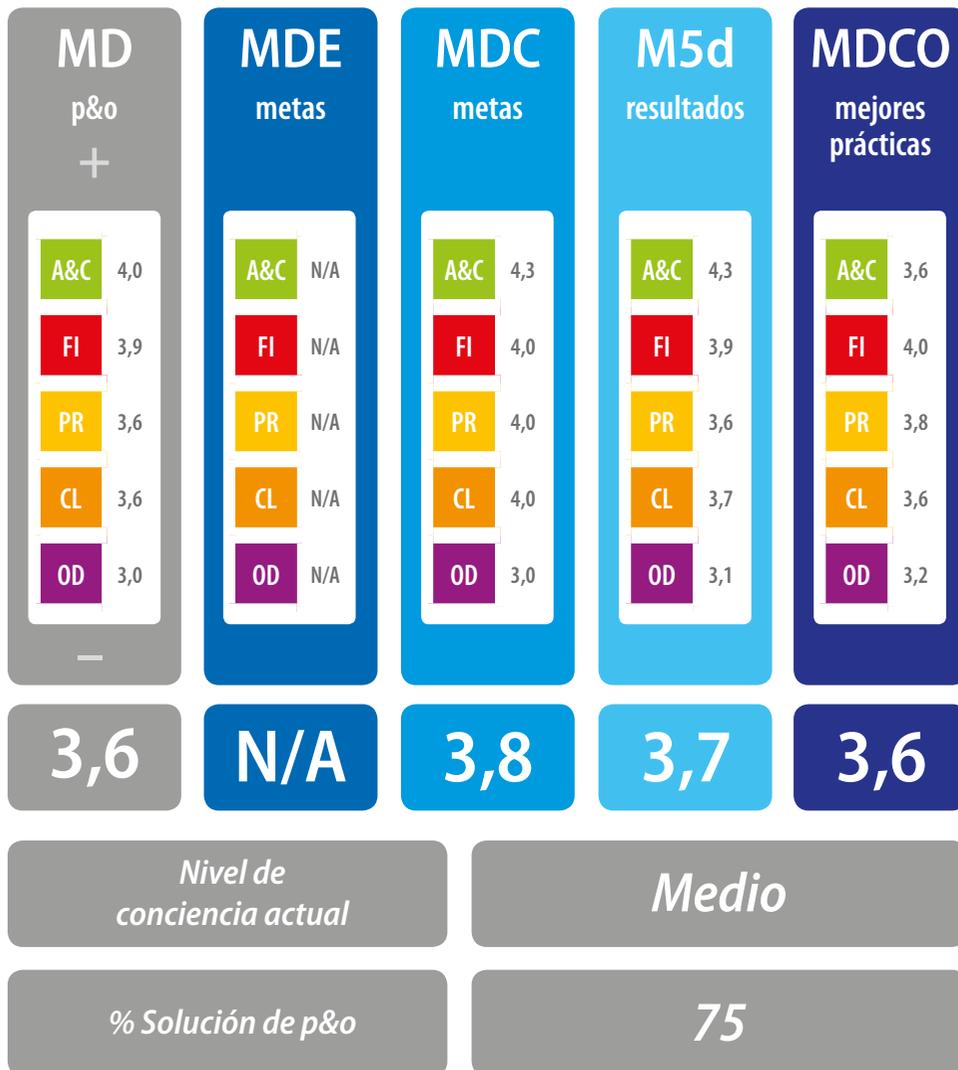


Tabla 5.6.3 Ejemplo Organización B

Organización B Industria metalmecánica						
Componente	Dimensión	% Importancia dimensión	Código 5d	Tipo de Análisis	Área	Responsable
Análisis internos	Cientes	20	5dp.pva.d.001	pva	Negocios	Gerente General
Descripción Organización	La Organización "B", perteneciente a la industria metalmecánica, específicamente a la Venta de Maquinaria, se encuentra en una etapa de maduración fragmentada, y decidió aplicar el Modelo 5d en cuatro de sus módulos (Diagnóstico, Desarrollo Comercial, M5d y Desarrollo del Conocimiento) y cuenta con información de tres períodos anteriores a la evaluación. En el periodo actual (n) detectó un problema en la dimensión de Clientes de la Propuesta de Valor a través del módulo de Diagnóstico.					
Problema	La Propuesta de Valor fue definida como "Garantía Extendida de 2 años", sin embargo, no fue bien percibida por los clientes respecto del real valor que le entrega debido posiblemente a la forma en que se comunicó.					
Solución	Se plantearon tres alternativas de solución al problema detectado y finalmente la organización decidió la alternativa de mantener el objetivo estratégico definido para los períodos anteriores, es decir, "Aumentar las ventas de manera sostenida" y cambiar la propuesta de valor por "Mejor Relación Precio/Respaldo". Esta nueva propuesta de valor se logra a través de un servicio único en el mercado de mantenimientos preventivos (HH), gratis hasta un máximo de tres años.					
Estrategia período Actual	Objetivo estratégico:	Aumentar las ventas de manera sostenida				
	Indicador:	$(\% \text{ Ventas período } n - \% \text{ Ventas período } n-1) / (\% \text{ Ventas período } n-1)$				
	Peso (%):	50				
	Meta de períodos actual (%):	10				
	Nota asociada:	2,9				
Planes de acción:	Prioridad:	Alta				
	Plazo:	12 meses				
	Rangos definidos para el aumento de ventas:	1	2	3	4	5
		0% - 5%	6% - 10%	11% - 15%	16% - 20%	>20%
		1,0 - 1,9	2,0 - 2,9	3,0 - 3,9	4,0 - 4,9	5
	1. Validar la propuesta de valor a través de una "Encuesta metalmecánica". 2. Contar con una nueva "Estrategia de desarrollo comercial" de la organización, focalizada en potenciar su posicionamiento, establecer niveles de diferenciación, mejorar la relación con el cliente y optimizar la comunicación del servicio ofrecido y su propuesta de valor. 3. Actualizar otros conceptos fundamentales de la organización que acompañan a la propuesta de valor, como son: Misión, Visión y Valores. 4. Mejorar los procesos principales y de apoyo para entregar la propuesta de valor de manera correcta. 5. Aprovechar el conocimiento adquirido para ser compartido con el entorno en los medios que la organización defina, para potenciar la propuesta de valor.					
Resultados M5d	Resultados del aumento de ventas (%):	Período n	Período n-1	Período n-2	Período n-3	Período n-4
		10	5	10	15	N/A
	Nota asociada:	2,9	1,9	3,3	3,9	N/A
	T (Tendencia)	Neutra	Negativa	Neutra	Positiva	N/A
	E (Estado)	Igual a la meta	Inferior a la meta	Igual a la meta	Supera la meta	N/A
	C (Cumplimiento)	Cumple	No cumple	Cumple	Cumple	N/A
MC (Mejora continua)	Sí	No	Sí	Sí	N/A	
Comentarios	La solución planteada y los planes de acción implementados permitieron a la organización alcanzar la meta definida y cumplir con sus expectativas. Con su nueva propuesta de valor, la organización se percató de su real potencial, estrechó su relación con sus clientes y con el entorno, y valoró el hecho de compartir su conocimiento. Cabe señalar que en términos globales, en la etapa de medición de resultados con el medidor M5d, en el período actual, la organización alcanzó una nota de 3,7, es decir, 0,1 puntos menos que la meta definida en el módulo de Desarrollo Comercial (nota 3,8). Se destaca el aumento de las notas en la mayoría de las dimensiones en estudio, conscientes de que aún existen muchos temas por mejorar y en los que es necesario poner atención (Ver figura 5.6.3).					
Aprobación	Elaborado por: Asesor estratégico		Revisión: 1			
	Revisado por: Equipo de trabajo		Período: n			
	Aprobado por: Gerente General		Fecha: dd/mm/aa			

Figura 5.6.3 Resultados organización B

Organización B
Resultados globales de la aplicación del Modelo 5d en período n

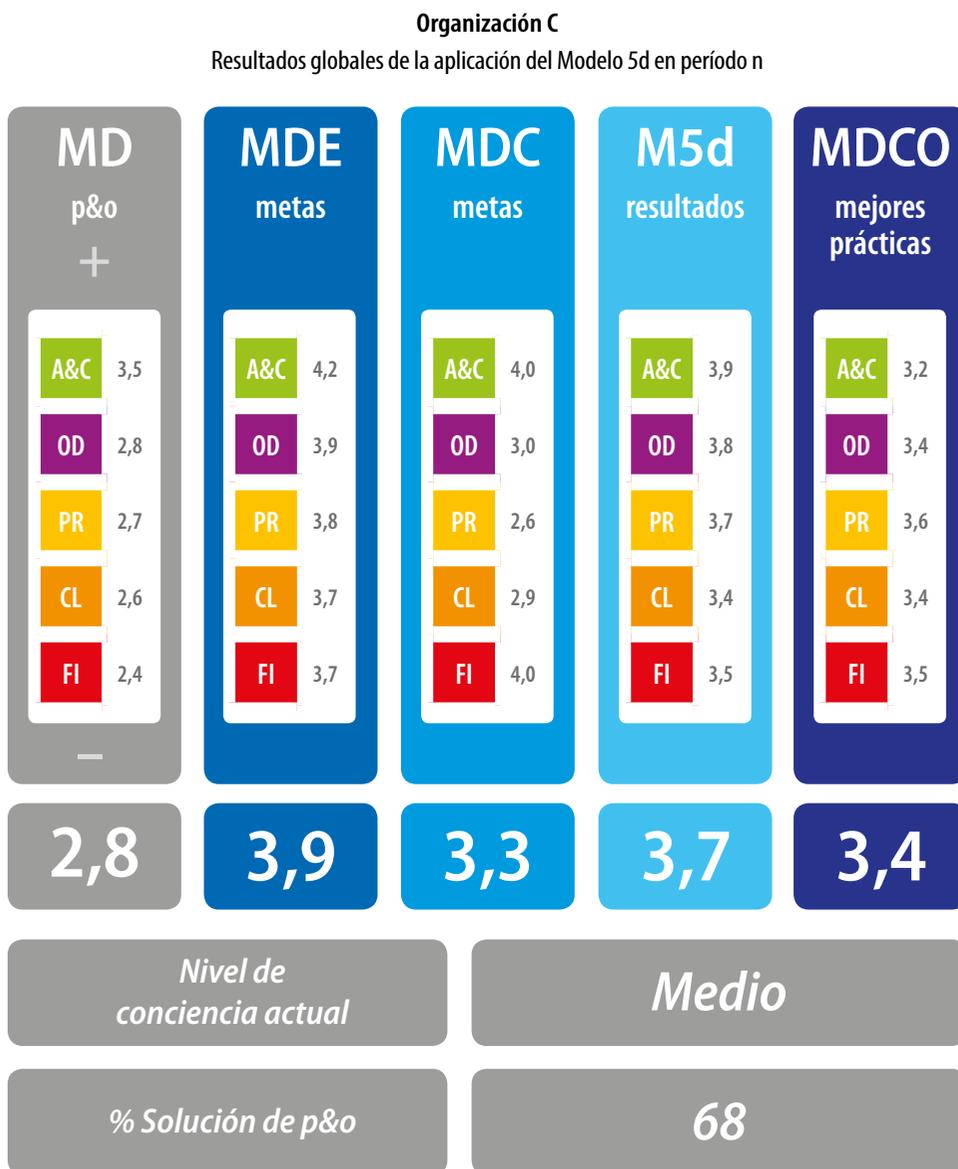


N/A: No aplica

Tabla 5.6.4 Ejemplo Organización C

Organización C Industria de la consultoría						
Componente	Dimensión	% Importancia dimensión	Código 5d	Tipo de Análisis	Área	Responsable
Análisis internos	Otra Dimensión	20	5dp.adi.od.001	adi	Innovación	Líder 5d
Descripción Organización	La Organización "C", perteneciente a la industria de la consultoría, se encuentra en una etapa emergente desarrollando el concepto de "Conciencia Empresarial" a través del Modelo 5d, y decidió autoevaluarse, para lo cual cuenta con información de solo un período anterior a la evaluación, específicamente para el módulo de Diagnóstico. En el período actual (n) detectó una oportunidad en la Otra Dimensión del Análisis de Diferenciación a través del módulo de Diagnóstico.					
Oportunidad	Se realizó el Análisis de Diferenciación con cinco organizaciones similares a la organización en estudio. Tres de estas son organizaciones de tipo estándar en el mundo de la planificación estratégica, y las restantes poseen algún grado de innovación relativa a modelos para el desarrollo de esta actividad. Se identificaron quince variables estratégicas en esta comparación, las cuales fueron sometidas a evaluación por parte de diversos clientes. De acuerdo a esta evaluación, se obtuvo un nivel de diferenciación bajo, correspondiente a 1,3 puntos en promedio. Dentro de las variables mejor evaluadas están Modelo único, Autoevaluación gratuita en Web, Profesionales especializados, Planes 5d, entre otras de tipo estándar.					
Solución	Se plantearon tres alternativas de solución a la oportunidad detectada y finalmente la organización decidió la alternativa de mantener el objetivo estratégico de "Aumentar el nivel de diferenciación", y contar con una Estrategia de Diferenciación basada en la definición y desarrollo de proyectos complementarios a los servicios actuales, como nuevas variables estratégicas, y en la mantención de las otras variables actualmente valoradas por los clientes y el entorno.					
Estrategia período Actual	Objetivo estratégico:	Aumentar las ventas de manera sostenida				
	Indicador:	(Nivel de diferenciación período n) - (Nivel de diferenciación período n-1)				
	Peso (%):	100				
	Meta de período actual:	2,5 puntos				
	Nota asociada:	3,5				
	Prioridad:	Alta				
	Plazo:	24 meses				
	Rangos definidos para el nivel de diferenciación:	1	2	3	4	5
		0 - 1,0	1,1 - 2,0	2,1 - 3,0	3,1 - 4,0	4,1 - 5,0
		1,0 - 1,9	2,0 - 2,9	3,0 - 3,9	4,0 - 4,9	5,0
Planes de acción:	1. Edición y publicación del Libro Modelo 5d. 2. Elaboración del proyecto de desarrollo del "Software e5d". 3. Elaboración del proyecto "Cultura 5d", como apoyo a la comunidad. 4. Contar con una estrategia de comunicación para dar a conocer el Modelo 5d a través de una estrategia basada en la conciencia. 5. Contar con las alianzas estratégicas requeridas para la implementación de las nuevas variables estratégicas. 6. Elaboración de los modelos de negocios y los mapas de procesos de negocios complementarios derivados de las nuevas variables estratégicas.					
Resultados nivel de diferenciación:	Período n	Período n-1	Período n-2	Período n-3	Período n-4	
Nota asociada:	2,3	N/A	N/A	N/A	N/A	
T (Tendencia)	3,2	N/A	N/A	N/A	N/A	
E (Estado)	Negativa	N/A	N/A	N/A	N/A	
C (Cumplimiento)	Inferior a la meta	N/A	N/A	N/A	N/A	
MC (Mejora continua)	No cumple	N/A	N/A	N/A	N/A	
	Sí	N/A	N/A	N/A	N/A	
Comentarios	La solución planteada y los planes de acción implementados y por implementar permitieron mejorar la percepción del cliente y del entorno respecto de las nuevas variables estratégicas creadas, y se obtuvo un nivel de diferenciación medio, correspondiente a 2,3 puntos en promedio (nota 3,2). En un escenario ideal, la organización seguirá desarrollando sus propias capacidades y habilidades, focalizada en la creación e implementación de nuevas variables, mientras que las organizaciones con algún grado de similitud seguirán invirtiendo en las variables de tipo estándar, hasta lograr entender el real valor del concepto de conciencia empresarial. Cabe señalar que, en términos globales, en la etapa de medición de resultados con el medidor M5d, en el período actual, la organización alcanzó un 3,7, es decir, 0,2 puntos menos que la meta definida en el módulo de Desarrollo Estratégico (nota 3,9). Se destaca el aumento de las notas en las cinco dimensiones en estudio, conscientes de que aún existen muchos temas que mejorar en los que es necesario poner atención (Ver figura 5.6.4).					
Aprobación	Elaborado por: Área de innovación		Revisión: 1			
	Revisado por: Comité de áreas por dimensión		Período: n			
	Aprobado por: Líder 5d		Fecha: dd/mm/aa			

Figura 5.6.4 Resultados organización C



5.7 Caso práctico del módulo M5d

En este punto se lleva a cabo, en términos generales, el **Módulo Medidor de Resultados del Modelo 5d – M5d** para el Caso Práctico correspondiente a la organización “5d”. En este módulo se observan los resultados de los indicadores asociados a los objetivos estratégicos, los cuales son comparados con las metas por alcanzar, con el objetivo de saber en qué grado se ha dado solución a los problemas y oportunidades (p&o) detectados en la etapa de diagnóstico, y las notas promedio de los resultados obtenidos para cada uno de los doce análisis y las cinco dimensiones del **Modelo 5d** de acuerdo al sistema de evaluación de este, con lo cual, es posible extraer algunas conclusiones y plantear recomendaciones importantes.

Al realizar la síntesis de la medición de los resultados de la estrategia a través del módulo M5d se observa lo siguiente:

1. Respecto del módulo **M5d**, se ha decidido que se aplique en forma completa, es decir, medir los resultados del 100 % de los objetivos estratégicos definidos a través de sus análisis y dimensiones y, además, se ha confirmado que el porcentaje de importancia para cada una de las dimensiones sea de un 20 %, con el objetivo de mantener el equilibrio de la atención de la organización en los aspectos más relevantes de esta.
2. Al finalizar el período de evaluación, se han obtenido los resultados relativos a la medición de los indicadores asociados a los objetivos estratégicos definidos para solucionar los p&o de la organización, alcanzando una nota de 3,7. Este resultado tiene una diferencia de 0,2 puntos respecto de la meta por alcanzar, correspondiente a 3,9, es decir, no se ha cumplido con lo esperado y su tendencia es negativa. Sin embargo, se ha avanzado en 0,9 puntos respecto de la nota obtenida en la evaluación de los p&o, correspondiente a un 2,8, lo cual demuestra que ha existido una mejora continua en las tareas donde tiene el desafío de avanzar. Es decir, se mantiene un nivel de conciencia de grado medio alto, se focaliza la atención en los temas en estudio y en avanzar medianamente en estos aspectos, y se es consciente en todo momento de la mejora continua, sintiendo interés por alcanzar niveles de excelencia superiores.
3. Mediante un ranking de los resultados por dimensión se obtiene que los análisis mejor ranqueados son la Misión (mi), Visión (vi) y Valores (va), con nota 4,3, y los peor ranqueados son el Análisis del Ciclo de Vida de la Industria (acv), el Análisis de Diferenciación (adi), con nota 3,3, y el Análisis de Stakeholders (ash), con nota 3,2. Respecto de los otros análisis, la mayoría tienen una nota sobre 3,4 y bajo 4,0 (50% de los análisis).
4. En cuanto a los resultados por dimensión, se obtiene que la dimensión mejor ranqueada es la de **Aprendizaje y Crecimiento**, con un 3,9, y la Otra dimensión, con un 3,8, mientras que las peor ranqueadas son dimensión Financiera, con un 3,5, y la de Clientes, con un 3,4. La dimensión de **Procesos** obtuvo un 3,7 en promedio.
5. Respecto del módulo de **Desarrollo Comercial**, los resultados obtenidos a través de la medición de los indicadores asociados a los objetivos estratégicos comerciales alcanzaron una nota de 3,5, superando a la meta definida en 0,2 puntos (nota 3,3).
6. De acuerdo a los resultados conseguidos, fue aplicado el análisis TECMC a cada uno de los análisis y dimensiones en estudio, y en general a la organización. En él se observa una tendencia negativa, un estado inferior a la meta por alcanzar, lo que implica que aún no ha cumplido con los desafíos previstos. Sin embargo, existe evidencia de mejora continua, pero aún se encuentra pendiente de

resolver el 32 % de los p&o detectados, los cuales serán resueltos en el próximo período. Se destacan los análisis del Mapa de Procesos (mpr) y del Análisis Externo (aex), los cuales han superado la meta por alcanzar.

7. En resumen, la organización ha obtenido los resultados de su estrategia a través de la aplicación del **Modelo 5d** y ha avanzado y solucionado el 68% de los p&o detectados en la etapa de diagnóstico. Entre los avances más relevantes están:
 - a. La nueva Estrategia de Diferenciación de 5d ha sido validada por los clientes actuales y potenciales a través de la realización de una "Encuesta de Estrategia Empresarial", en la que fueron evaluadas positivamente las nuevas variables estratégicas definidas por la organización, lo cual confirma que es posible aumentar los niveles de diferenciación actuales en 1,9 puntos, en un escenario mejorado, y en 2,3 puntos, en un escenario ideal, respecto de algunas organizaciones con algún grado de similitud.
 - b. Se realizó un Estudio de Factibilidad Técnico-Económica de los proyectos destinados a crear el Libro "Modelo 5d" y el Software "e5d", y se ha definido su respectivo Plan de Financiamiento.
 - c. Se ha mantenido una estructura organizacional simple, flexible y formalizada, con una alta especialización de sus miembros, contando, además, con una excelente relación con los proveedores clave en los servicios requeridos, lo cual ha permitido focalizar los esfuerzos en el desarrollo de los proyectos de 5d.
 - d. Se ha avanzado en la definición y elaboración de todos los procedimientos del ámbito de las cinco dimensiones del **Modelo 5d**, considerando los objetivos, las metas y los indicadores estándar para los temas relevantes de cada dimensión, y para cada uno de los productos/servicios que ofrecerá 5d. Además, se han incluido en los procedimientos los procesos de los servicios externos y los procesos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
 - e. Se han mejorado y actualizado los conceptos fundamentales de la organización correspondientes a la Propuesta de Valor y los Valores, incluyendo la relación "liderazgo consciente versus conocimiento estratégico ascendente", y el valor "conocimiento compartido", respectivamente. Dichos conceptos han sido publicados a través de los medios de comunicación definidos por la organización.

Tabla 5.7.1 Propuesta de Valor, Misión, Visión y Valores mejorados

Propuesta de valor (pva)	Misión (ml)	Visión (vi)	valores (va)
¿Qué ofrecemos? ¿Cuál es nuestra diferencia?	¿Cómo lo hacemos? ¿Para quién? ¿Con quién?	¿Qué soñamos? ¿Cómo nos proyectamos? ¿Cuál es nuestro camino?	¿Qué convicciones nos representan?
Mejor relación: "p&o resueltos vs. p&o no resueltos" "Valor de variables estratégicas renovadas vs. valor de variables estratégicas actuales" "liderazgo consciente/desarrollo estratégico ascendente" Aplicando la metodología del Modelo 5d, 100% nacional	Transformar cualquier organización, detectando, evaluando y solucionando sus p&o a través del Modelo 5d y una "Cultura Estratégica Ascendente"	5d, y su modelo, son reconocidos como referente en la amplitud de conciencia empresarial a través de la "Cultura Estratégica Ascendente", con presencia a nivel nacional e internacional.	Conciencia Integración Compromiso y responsabilidad Retención del conocimiento y síntesis Conocimiento comparativo Creación e innovación

- f. Producto de las mejoras realizadas en el desarrollo estratégico a través de la nueva estrategia de diferenciación y las nuevas variables estratégicas que se han definido, se ha actualizado el Modelo de Negocio y el Mapa de Procesos de los servicios actuales de 5d. Además, se han elaborado los respectivos procedimientos para cada uno de los productos/servicios complementarios a los actuales.
- g. Se ha elaborado un nuevo “Programa de Entrenamiento Estratégico, basado en el Modelo 5d”, para el reforzamiento de profesionales y futuros líderes 5d a través de los análisis esenciales, internos y externos.
- h. Se ha avanzado en la definición del proyecto “Cultura 5d”, el cual tiene el objetivo de compartir conocimientos a través del Modelo 5d con cualquier organización, profesional o comunidad que lo requiera.

A continuación, se presentan los resultados del módulo Medidor de Resultados del Modelo 5d - M5d:

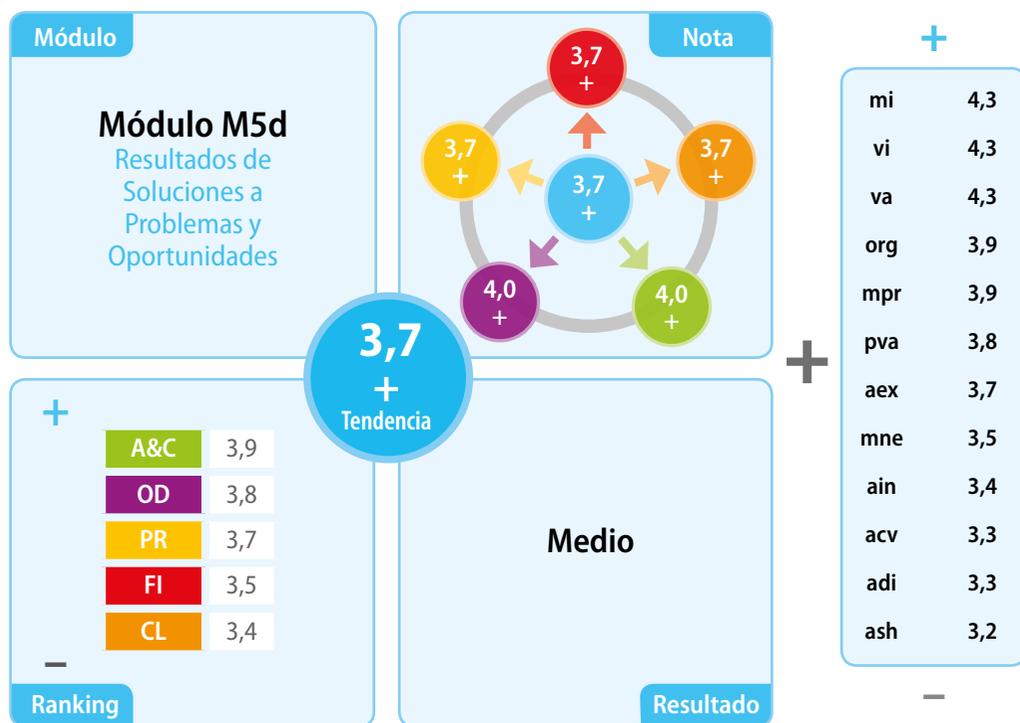
Tabla 5.7.2 Resultados del caso práctico del módulo M5d

Resultados del módulo M5d													
Problemas y oportunidades (p&o), metas y resultados													
Resultados M5d													
p&o vs. metas y resultados vs. metas en el período actual por análisis													
Nº	Análisis	Nota p&o	Nº p&o	Nota metas	Nº metas	Dif. Notas p&o vs. metas	Notas resultados	Dif. notas resultados vs. metas	T	E	C	MC	% p&o solucionados
1	Organigrama	3,1	6	4,0	6	0,9	3,9	-0,1	Negativo	Inferior a la meta	No cumple	Sí	50
2	Propuesta de Valor	2,9	5	4,0	5	1,1	3,8	-0,2	Negativo	Inferior a la meta	No cumple	Sí	80
3	Misión	3,8	2	4,3	2	0,5	4,3	0,0	Neutra	Iguala la meta	Cumple	Sí	100
4	Visión	3,8	2	4,3	2	0,5	4,3	0,0	Neutra	Iguala la meta	Cumple	Sí	100
5	Valores	3,8	2	4,3	2	0,5	4,3	0,0	Neutra	Iguala la meta	Cumple	Sí	100
6	Modelo de Negocio	2,1	8	3,6	8	1,5	3,5	-0,1	Negativo	Inferior a la meta	No cumple	Sí	63
7	Mapa de Procesos	2,3	6	3,7	6	1,4	3,9	0,2	Positiva	Supera la meta	Cumple	Sí	100
8	Análisis Interno	2,1	22	3,8	22	1,7	3,4	-0,4	Negativo	Inferior a la meta	No cumple	Sí	55
9	Análisis Externo	2,4	7	3,6	7	1,2	3,7	0,1	Positiva	Supera la meta	Cumple	Sí	86
10	Análisis de Stakeholders	2,4	5	3,4	5	1,0	3,2	-0,2	Negativo	Inferior a la meta	No cumple	Sí	80
11	Análisis Ciclo de Vida de la Industria	2,5	5	4,0	5	1,5	3,3	-0,7	Negativo	Inferior a la meta	No cumple	Sí	40
12	Análisis del Nivel de Diferenciación	2,2	8	3,8	8	1,6	3,3	-0,5	Negativo	Inferior a la meta	No cumple	Sí	63
Resultados M5d		2,8	78	3,9	78	1,1	3,7	-0,2	Negativa	Inferior a la meta	No cumple	Sí	68

Resultados del módulo M5d
p&o vs. metas y resultados vs. metas en el período actual por análisis

Nº	Dimensión	% Import	Nota p&o	Nº p&o	Nota metas	Nº metas	Dif. Notas p&o vs. metas	Notas resultados	Dif. notas resultados vs. metas	T	E	C	MC	% p&o solucionados
1	FINANCIERA	20%	2,4	11	3,7	11	1,3	3,5	-0,1	Negativo	Inferior a la meta	No cumple	Sí	50
2	CLIENTES	20%	2,6	15	3,7	15	1,1	3,4	-0,3	Negativo	Inferior a la meta	No cumple	Sí	80
3	PROCESOS	20%	2,7	17	3,8	17	1,2	3,7	-0,1	Negativo	Inferior a la meta	No cumple	Sí	100
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	20%	3,5	18	4,2	18	1,1	3,9	-0,2	Negativo	Inferior a la meta	No cumple	Sí	100
5	OTRA DIMENSIÓN	20%	2,8	17	3,9	17	1,5	3,9	-0,2	Negativo	Negativo	No cumple	Sí	100
Resultados M5d		100%	2,8	78	3,9	78	1,1	3,7	-0,2	Negativa	Inferior a la meta	No cumple	Sí	68

Resultados del módulo M5d
Ranking por análisis y dimensión, tendencias y evaluación global



Capítulo 6

Módulo de Desarrollo
del Conocimiento

Capítulo 6:

Módulo de Desarrollo del Conocimiento

El módulo de Desarrollo del Conocimiento (MDCO) invita a la organización a compararse con las mejores prácticas de la industria en que participa a través de los cinco módulos, los doce análisis y las cinco dimensiones del Modelo 5d.

En este módulo, la organización tendrá que contestar las siguientes preguntas: ¿qué mejores prácticas de la industria le aportan para avanzar en sus problemas y oportunidades y en sus desafíos por alcanzar?, ¿en qué nivel de excelencia se encuentra en relación con la industria?, ¿cuánto se acerca a las mejores prácticas de la industria?, ¿su mejora continua le permitirá alcanzar las mejores prácticas de la industria?, ¿es consciente de que puede aportar mejores prácticas a su entorno?, ¿el historial de información de la organización es más confiable a la hora de tomar decisiones? y, finalmente, ¿cuál es el resultado del desarrollo del conocimiento de la organización a través de este módulo?

En el módulo de **Desarrollo del Conocimiento** se cuenta con una metodología para realizar un paralelo con otras organizaciones similares a las cuales se esté aplicando el **Modelo 5d**, de manera de poder contar con puntos de comparación, levantar las mejores prácticas de la industria y de hacer más fácil el uso del modelo.

El módulo de **Desarrollo del Conocimiento** contempla la realización de los siguientes siete procesos:

1. **Proceso 1:** Inicio del Módulo de Desarrollo del Conocimiento.
2. **Proceso 2:** Desarrollo del Conocimiento del Módulo de Diagnóstico.
3. **Proceso 3:** Desarrollo del Conocimiento del Módulo de Desarrollo Estratégico.
4. **Proceso 4:** Desarrollo del Conocimiento del Módulo de Desarrollo Comercial.
5. **Proceso 5:** Desarrollo del Conocimiento del Módulo M5d.
6. **Proceso 6:** Síntesis del Módulo de Desarrollo del Conocimiento.
7. **Proceso 7:** Fin del Módulo de Desarrollo del Conocimiento.

En el Proceso 1, de inicio del módulo, se efectúa la selección de las organizaciones en las que se aplicará el módulo de **Desarrollo del Conocimiento** y la elección de los parámetros y alcances de esta etapa, es decir, los módulos y los análisis, y las dimensiones donde se realizará la investigación de las mejores prácticas de la industria.

Definidos los alcances y parámetros de este módulo, a través de los Procesos 2 al 5 se desarrolla el proceso de comparación con otras organizaciones como un aporte al conocimiento de las mejores prácticas de la industria y con el objetivo de potenciar y fortalecer la estrategia global de la organización en estudio.

Capítulo 6

En la medida que la información se encuentre disponible, las mejores prácticas serán evaluadas de forma similar a lo expuesto en cada módulo del **Modelo 5d**, es decir, aplicando escalas de evaluación de 1 a 5 para cada análisis.

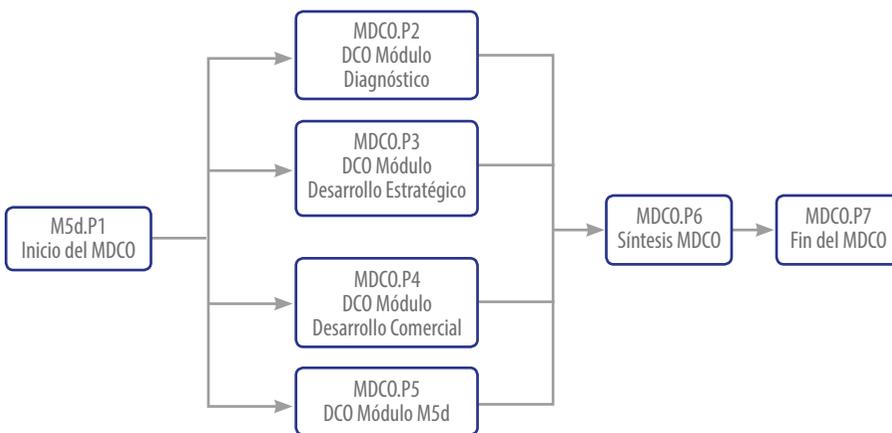
En el Proceso 6, se efectúa una síntesis del desarrollo del conocimiento a partir de los resultados obtenidos en los procesos del dos al cinco.

Finalmente, en el Proceso 7 se da fin al módulo de **Desarrollo del Conocimiento** y se obtiene la nota final de este de acuerdo al promedio de las notas de las mejores prácticas, las metas asociadas y los resultados. Esta nota servirá de información de inicio para cualquiera de los módulos del **Modelo 5d** en los próximos períodos de evaluación.

Obtenidos los resultados del módulo de **Desarrollo del Conocimiento**, el asesor/usuario debe elaborar las conclusiones, logros y recomendaciones para cada análisis y para el módulo en términos generales, además de respaldar la información. Finalmente, el responsable del proceso debe revisar y aprobar el informe respectivo.

A continuación, en la figura 6.1 se expone el “Flujo General de Información del Módulo de Desarrollo del Conocimiento”.

Figura 6.1 Modelo 5d, flujo general de información del módulo de Desarrollo del Conocimiento



Seguidamente, se presenta la metodología de trabajo para realizar el proceso a través de los módulos, análisis y dimensiones del **Modelo 5d**, en la que se exponen la definición, la descripción, una síntesis y el diagrama de flujo que explica en términos generales el proceso.

6.1 Inicio del módulo de Desarrollo del Conocimiento (P1)

6.1.1 Definición de inicio del módulo de Desarrollo del Conocimiento

Al iniciar el módulo de **Desarrollo del Conocimiento**, es necesario confirmar el alcance y los parámetros en que se enmarcará, es decir, las características generales de las organizaciones seleccionadas, los módulos, los tipos de análisis por considerar dentro del módulo y las dimensiones donde se realizará el desarrollo del conocimiento como un aporte al conocimiento de otras organizaciones, a través de la comparación de las mejores prácticas de estas, con el objetivo de potenciar y fortalecer la estrategia global de la organización en estudio.

6.1.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Confirmar los parámetros y alcances del módulo de **Desarrollo del Conocimiento**:
 - a. Seleccionar las organizaciones en las que se requiere aplicar este módulo.
 - b. Seleccionar el módulo y los tipos de análisis que se requieren aplicar a este módulo y la dimensión en la que se realizará.
2. Efectuar una síntesis del proceso de acuerdo a lo siguiente:

Realizado el proceso completo de inicio del módulo de **Desarrollo del Conocimiento**, se debe presentar una síntesis en la que se destaquen los resultados más importantes o sobresalientes de él. La síntesis de un proceso permite a la organización contar con una mirada global de los resultados. Para este proceso se presenta una síntesis de:

 - a. las características de las organizaciones en las que se realizará el desarrollo del conocimiento.
 - b. los módulos y los análisis que se aplicarán, y las dimensiones donde se efectuará en el período actual.
 - c. las notas por módulo obtenidas en el período anterior (en caso de que aplique).
3. Revisar y aprobar los parámetros y alcances del módulo de **Desarrollo del Conocimiento**.

Una vez efectuado este proceso, el asesor/usuario debe elaborar las conclusiones y recomendaciones basadas en los parámetros y alcances establecidos.

A continuación, se presenta la síntesis del proceso de inicio del módulo de **Desarrollo del Conocimiento**.

Tabla 6.1.2 Síntesis del proceso de inicio del módulo de Desarrollo del Conocimiento

Inicio del módulo de Desarrollo del Conocimiento

Selección de características de organizaciones

Nº	Característica	Selección (Sí/No)
1	Rubro	Sí/No
2	Año	Sí/No
3	Ubicación geográfica	Sí/No
4	Tamaño de la empresa	Sí/No
5	Nº de empleados	Sí/No
6	Media de facturación (últimos 3 años)	Sí/No
7	Tipos de clientes	Sí/No
8	Otra característica	Sí/No

Selección de módulos

Nº	Módulo	Selección (Sí/No)
1	Desarrollo del Conocimiento	Sí/No
2	Diagnóstico	Sí/No
3	Desarrollo Estratégico	Sí/No
4	Desarrollo Comercial	Sí/No
5	M5d	Sí/No

Selección de dimensiones

Nº	Dimensión	Selección (Sí/No)
1	FINANCIERA	Sí/No
2	CLIENTES	Sí/No
3	PROCESOS	Sí/No
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Sí/No
5	OTRA DIMENSIÓN	Sí/No

Análisis del módulo de Diagnóstico

Nº	Módulo de diagnóstico	Selección (Sí/No)
1	Organigrama (org)	Sí/No
2	Propuesta de Valor (pva)	Sí/No
3	Misión (mi)	Sí/No
4	Visión (vi)	Sí/No
5	Valores (va)	Sí/No
6	Modelo de Negocio (mne)	Sí/No
7	Mapa de Procesos (mpr)	Sí/No
8	Análisis Interno (ain)	Sí/No
9	Análisis Externo (aex)	Sí/No
10	Análisis de Stakeholders (ash)	Sí/No
11	Ciclo de Vida de la Industria (acv)	Sí/No
12	Análisis de Diferenciación (adi)	Sí/No

Análisis del módulo de Desarrollo Estratégico

Nº	Módulo de Desarrollo Estratégico	Selección (Sí/No)
1	Detalle de Objetivos org	Sí/No
2	Detalle de Objetivos pva	Sí/No
3	Detalle de Objetivos mi	Sí/No
4	Detalle de Objetivos vi	Sí/No
5	Detalle de Objetivos va	Sí/No
6	Detalle de Objetivos mne	Sí/No
7	Detalle de Objetivos mpr	Sí/No
8	Detalle de Objetivos ain	Sí/No
9	Detalle de Objetivos aex	Sí/No
10	Detalle de Objetivos ash	Sí/No
11	Detalle de Objetivos acv	Sí/No
12	Detalle de Objetivos adi	Sí/No

Análisis del módulo de Desarrollo Comercial

Nº	Módulo de Desarrollo Comercial	Selección (Sí/No)
1	Análisis del Mercado	Sí/No
2	Segmentación y Target	Sí/No
3	Análisis del Consumidor	Sí/No
4	Pirámide de Marca	Sí/No
5	Posicionamiento	Sí/No
6	Estrategia de Distribución	Sí/No
7	Estrategia de Precio - Costo	Sí/No
8	Estrategia de Producto / Servicio	Sí/No
9	Estrategia de Comunicación	Sí/No
10	Alianzas Estratégicas	Sí/No
11	Otro análisis	Sí/No
12	Otro análisis	Sí/No

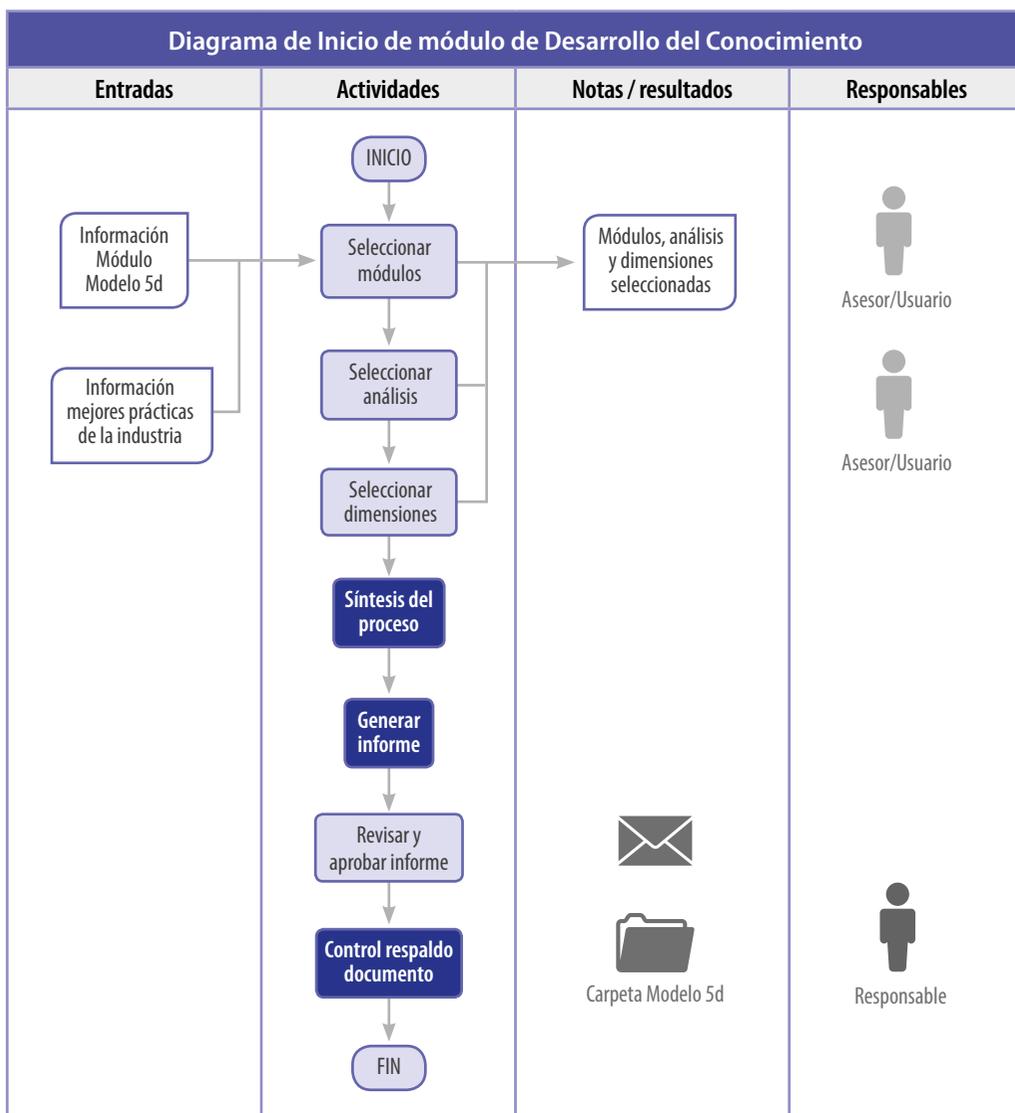
Análisis del módulo M5d

Nº	Módulo M5d	Selección (Sí/No)
1	Resultados org	Sí/No
2	Resultados pva	Sí/No
3	Resultados mi	Sí/No
4	Resultados vi	Sí/No
5	Resultados va	Sí/No
6	Resultados mne	Sí/No
7	Resultados mpr	Sí/No
8	Resultados ain	Sí/No
9	Resultados aex	Sí/No
10	Resultados ash	Sí/No
11	Resultados acv	Sí/No
12	Resultados adi	Sí/No

6.1.3 Flujo del Proceso

El flujo del proceso del inicio del módulo de **Desarrollo del Conocimiento** (P1) se presenta a continuación:

Figura 6.1.3 Diagrama de proceso de inicio del módulo de Desarrollo del Conocimiento



6.2 Proceso de desarrollo del conocimiento del módulo de Diagnóstico (P2)

6.2.1 Definición de desarrollo del conocimiento del módulo de Diagnóstico

Desarrollar el conocimiento respecto del módulo de **Diagnóstico** se refiere a conocer la situación actual (línea base) de diversas organizaciones y realizar un proceso de investigación y de aprendizaje de las mejores prácticas tanto en el ámbito interno como externo. Además, es una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a las que han estado sometidas y cómo han sido capaces de utilizarlas en provecho de sus objetivos estratégicos, potenciando sus capacidades para lograr avanzar en el mejoramiento continuo y en la gestión de excelencia.

En la medida que la información de las mejores prácticas de la industria se encuentre disponible, en esta etapa se realizará el desarrollo del conocimiento del diagnóstico mediante los doce análisis y en las cinco dimensiones del **Modelo 5d** para cada una de las organizaciones seleccionadas.

Dicha información será comparada con la obtenida en el diagnóstico de la organización en estudio efectuando una evaluación en una escala de 1 a 5 de toda la información referente a las mejores prácticas relacionadas con las organizaciones seleccionadas, con el objetivo de que la comparación sea de mayor utilidad y haga más fácil el uso del modelo, tanto para el período actual como para los períodos posteriores.

6.2.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Confirmar los parámetros y los alcances del desarrollo del conocimiento para el módulo en estudio.
 - a. Confirmar las características de las organizaciones con las que se requiere efectuar el proceso de desarrollo de conocimiento.
 - b. Confirmar la Información o tipos de análisis y la dimensión donde requiere efectuar el proceso de desarrollo del conocimiento.
2. Presentar la información por análisis para las organizaciones seleccionadas y para la organización en estudio de acuerdo a los parámetros y alcances definidos.
3. Caracterizar la información obtenida del análisis, de acuerdo a la metodología del módulo en estudio, para cada organización.
4. Evaluar en una escala de 1 a 5 la información obtenida en el análisis para cada organización.
5. Realizar una comparación de la información del período actual versus los períodos anteriores (en caso de que aplique).
6. Elaborar una síntesis del proceso para el desarrollo del conocimiento del módulo en estudio de acuerdo a lo siguiente:

Realizado el proceso completo de desarrollo del conocimiento para el módulo en estudio, se debe presentar una síntesis en la que se destaquen los resultados más importantes o sobresalientes de él. La síntesis permite a la organización contar con una mirada global del resultado del proceso. Para este proceso se presenta una síntesis de:

- a. Las notas obtenidas por análisis y por dimensión para las organizaciones seleccionadas y para la organización en estudio.
 - b. El resultado global del desarrollo del conocimiento para el módulo en estudio.
 - c. Un ranking por análisis y por dimensiones.
 - d. El resultado del nivel de conciencia del desarrollo del conocimiento de acuerdo a la nota (1: Muy baja (mb), 2: Baja (b), 3: Media (m), 4: Alta (a) y 5: Muy alta (ma)).
 - e. La tendencia de los resultados (+Positiva, - Negativa)
 - f. Las notas obtenidas en los períodos anteriores (en caso de que aplique).
7. Elaborar las conclusiones y las recomendaciones generales para el módulo de los análisis realizados para el desarrollo del conocimiento.
 8. Revisar y aprobar el desarrollo del conocimiento del diagnóstico.

A continuación, se presenta la síntesis del proceso de desarrollo del conocimiento del módulo de **Diagnóstico**:

Tabla 6.2.2 Síntesis del proceso de desarrollo del conocimiento del módulo de Diagnóstico

Resultados del desarrollo del conocimiento del módulo de Diagnóstico

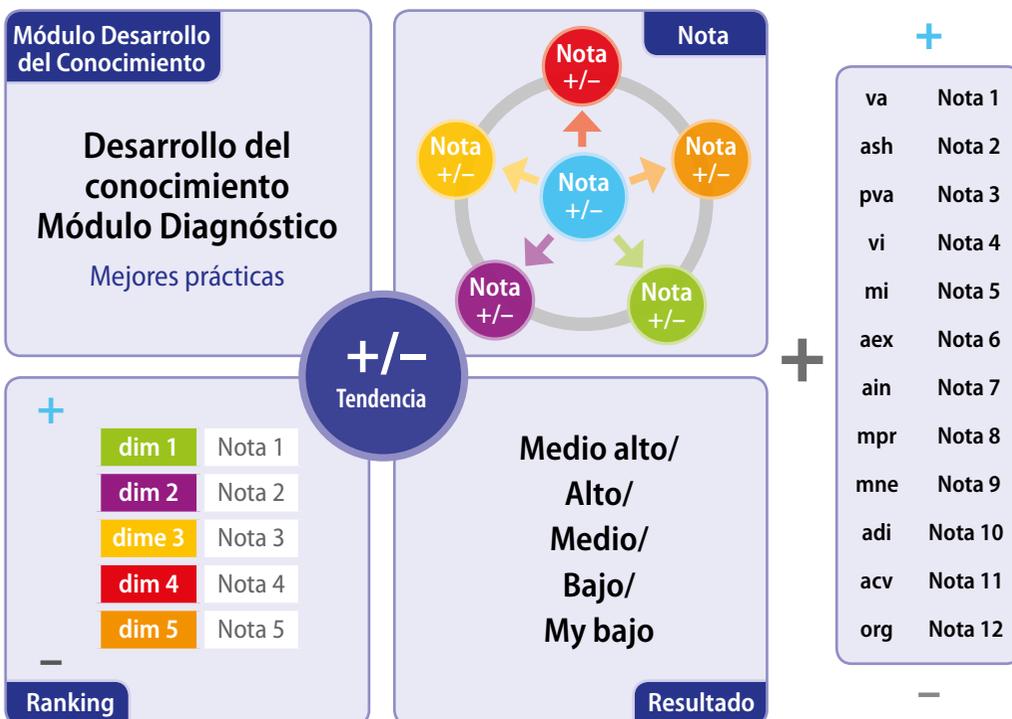
Resultados del desarrollo del conocimiento para el módulo de Diagnóstico p&o organización vs. mejores prácticas de la industria por análisis

Nº	Módulo Desarrollo del Conocimiento	Nota p&o organización en estudio	Nota de mejores prácticas de organizaciones seleccionadas					Nota industria	Dif. Notas p&o vs. industria	Nota industria Período n-1
			Org.1	Org. 2	Org. 3	...	Org. N			
1	Organigrama	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Dif.	Nota 1
2	Propuesta de valor	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Dif.	Nota 2
3	Misión	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Dif.	Nota 3
4	Visión	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Dif.	Nota 4
5	Valores	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Dif.	Nota 5
6	Modelo de Negocio	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Dif.	Nota 6
7	Mapa de Procesos	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Dif.	Nota 7
8	Análisis Interno	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Dif.	Nota 8
9	Análisis Externo	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Dif.	Nota 9
10	Análisis de Stakeholders	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Dif.	Nota 10
11	Análisis Ciclo de Vida de la industria	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Dif.	Nota 11
12	Análisis del Nivel de diferenciación	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Dif.	Nota 12
Nota promedio		Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Dif.	Nota

Resultados del desarrollo del conocimiento para el módulo de Diagnóstico p&o organización vs. mejores prácticas de la industria por dimensión

Nº	Dimensión	% importancia	Nota p&o organización en estudio	Nota de mejores prácticas de organizaciones seleccionadas					Nota industria	Dif. Notas p&o vs. industria	Nota industria Período n-1
				Org.1	Org. 2	Org. 3	...	Org. N			
1	FINANCIERA	%	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Dif.	Nota 1
2	CLIENTES	%	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Dif.	Nota 2
3	PROCESOS	%	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Dif.	Nota 3
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	%	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Dif.	Nota 4
5	OTRA DIMENSIÓN	%	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Dif.	Nota 5
Nota promedio		100%	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Dif.	Nota

Resultados del desarrollo del conocimiento para el módulo de Diagnóstico
 Ranking por análisis y dimensión, tendencias y evaluación global

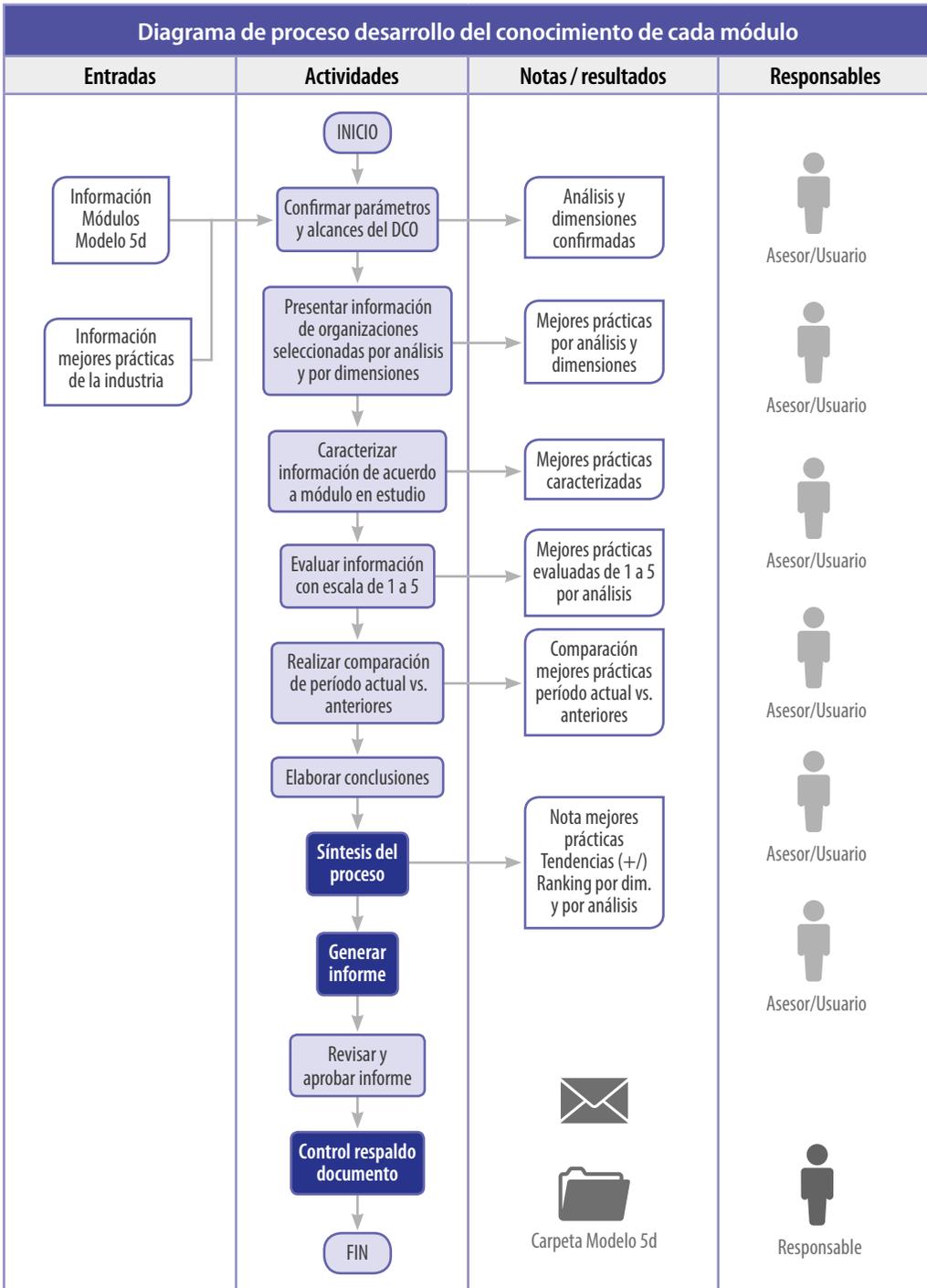


Conclusiones y recomendaciones:

6.2.3 Flujo del Proceso

El flujo del proceso del desarrollo del conocimiento para cada uno de los módulos del Modelo 5d es similar y se presenta a continuación:

Figura 6.2.3 Proceso de desarrollo del conocimiento del módulo de Diagnóstico



6.3 Proceso de desarrollo del conocimiento del módulo de Desarrollo Estratégico (P3)

6.3.1 Definición de desarrollo del conocimiento del módulo de Desarrollo Estratégico

Desarrollar el conocimiento respecto del módulo de **Desarrollo Estratégico** se refiere a comparar diversas organizaciones de la industria en estudio en cuanto a cómo se han diseñado, desarrollado e implementado las diferentes estrategias a través del tiempo, y la forma en que han ido potenciando sus capacidades para lograr avanzar en el mejoramiento continuo y en la gestión de excelencia, de manera de poder visualizar las interrelaciones entre sus diferentes componentes y, además, los objetivos estratégicos de estas.

En la medida que se encuentre disponible la información de las mejores prácticas de las organizaciones seleccionadas respecto de sus objetivos estratégicos, en esta etapa se realizará el desarrollo del conocimiento del desarrollo estratégico en los doce análisis y en las cinco dimensiones del **Modelo 5d** para cada una de estas organizaciones.

Dicha información será comparada con la obtenida en el desarrollo estratégico de la organización en estudio mediante una evaluación en una escala de 1 a 5 de toda la información referente a las mejores prácticas relacionadas con las organizaciones seleccionadas, con el objetivo de que la comparación sea de mayor utilidad y haga más fácil el uso del modelo, tanto para el período actual como para los períodos posteriores.

6.3.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar todas las actividades indicadas en el punto 6.2.2 de este capítulo.

El flujo del proceso de esta actividad se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 6.2.3 de este capítulo.

A continuación, se presenta la síntesis del proceso de desarrollo del conocimiento del módulo de **Desarrollo Estratégico**:

Tabla 6.3.2 Síntesis del proceso de desarrollo del conocimiento del módulo de Desarrollo Estratégico

Resultados del desarrollo de conocimiento del módulo de Desarrollo Estratégico

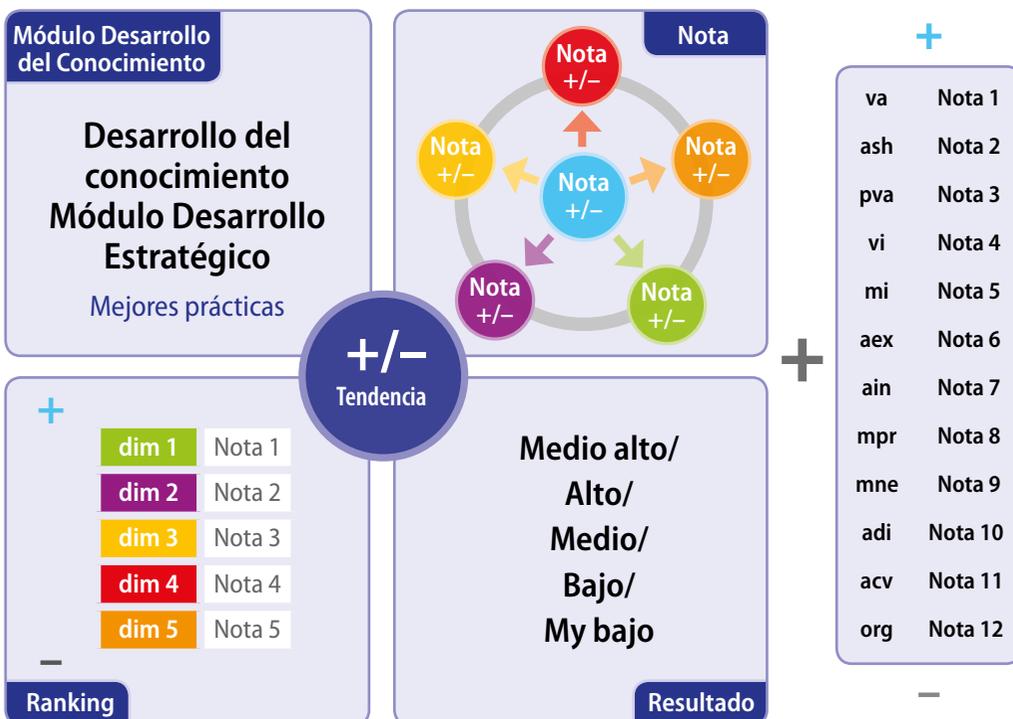
Resultados del desarrollo del conocimiento para el módulo de Desarrollo Estratégico
metas organización vs. metas mejores prácticas de la industria por análisis

Nº	Módulo desarrollo del conocimiento	Nota p&o organización en estudio	Nota de mejores prácticas de organizaciones seleccionadas					Nota industria	Dif. Notas p&o vs. industria	Nota industria Período n-1
			Org.1	Org. 2	Org. 3	...	Org. N			
1	Organigrama	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Dif.	Nota 1
2	Propuesta de Valor	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Dif.	Nota 2
3	Misión	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Dif.	Nota 3
4	Visión	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Dif.	Nota 4
5	Valores	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Dif.	Nota 5
6	Modelo de Negocio	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Dif.	Nota 6
7	Mapa de Procesos	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Dif.	Nota 7
8	Análisis Interno	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Dif.	Nota 8
9	Análisis Externo	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Dif.	Nota 9
10	Análisis de Stakeholders	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Dif.	Nota 10
11	Análisis Ciclo de Vida de la Industria	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Dif.	Nota 11
12	Análisis del Nivel de Diferenciación	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Dif.	Nota 12
Nota promedio		Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Dif.	Nota

Resultados del desarrollo del conocimiento para el módulo de Desarrollo Estratégico
metas organización vs. metas mejores prácticas de la industria por dimensión

Nº	Dimensión	% importancia	Nota p&o organización en estudio	Nota de mejores prácticas de organizaciones seleccionadas					Nota industria	Dif. Notas p&o vs. industria	Nota industria Período n-1
				Org.1	Org. 2	Org. 3	...	Org. N			
1	FINANCIERA	%	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Dif.	Nota 1
2	CLIENTES	%	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Dif.	Nota 2
3	PROCESOS	%	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Dif.	Nota 3
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	%	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Dif.	Nota 4
5	OTRA DIMENSIÓN	%	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Dif.	Nota 5
Nota promedio		100%	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Dif.	Nota

Resultados del desarrollo del conocimiento del módulo de Desarrollo Estratégico
ranking y tendencias por análisis y por dimensión



Conclusiones y recomendaciones:

6.4 Proceso de desarrollo del conocimiento del módulo de Desarrollo Comercial (P4)

6.4.1 Definición de desarrollo del conocimiento del módulo de Desarrollo Comercial

Desarrollar el conocimiento respecto del módulo de **Desarrollo Comercial** se refiere a comparar diversas organizaciones de la industria en estudio en cuanto a cómo se han diseñado, desarrollado e implementado las diferentes estrategias comerciales a través del tiempo, y la forma en que han sido potenciadas sus capacidades para lograr avanzar en el mejoramiento continuo y en la gestión de excelencia, de manera de poder agregar valor a estas organizaciones.

En la medida que se encuentre disponible la información de las mejores prácticas de los objetivos estratégicos comerciales de las organizaciones seleccionadas, en esta etapa se realizará el desarrollo del conocimiento del desarrollo comercial en sus diez análisis, para cada una de estas organizaciones.

Dicha información será comparada con la obtenida en el desarrollo comercial de la organización en estudio mediante una evaluación en una escala de 1 a 5 de toda la información referente a las mejores prácticas relacionadas con las organizaciones seleccionadas, con el objetivo de que la comparación sea de mayor utilidad y así se haga más fácil el uso del modelo, tanto para el período actual como para los períodos posteriores.

6.4.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar todas las actividades indicadas en el punto 6.2.2 de este capítulo.

El flujo del proceso de esta actividad se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 6.2.3 de este capítulo.

A continuación, se presenta la síntesis del proceso de desarrollo del conocimiento del módulo de **Desarrollo Comercial**:

Tabla 6.4.2 Síntesis del proceso de desarrollo del conocimiento del módulo de Desarrollo Comercial

Resultados del desarrollo del conocimiento del módulo de Desarrollo Comercial

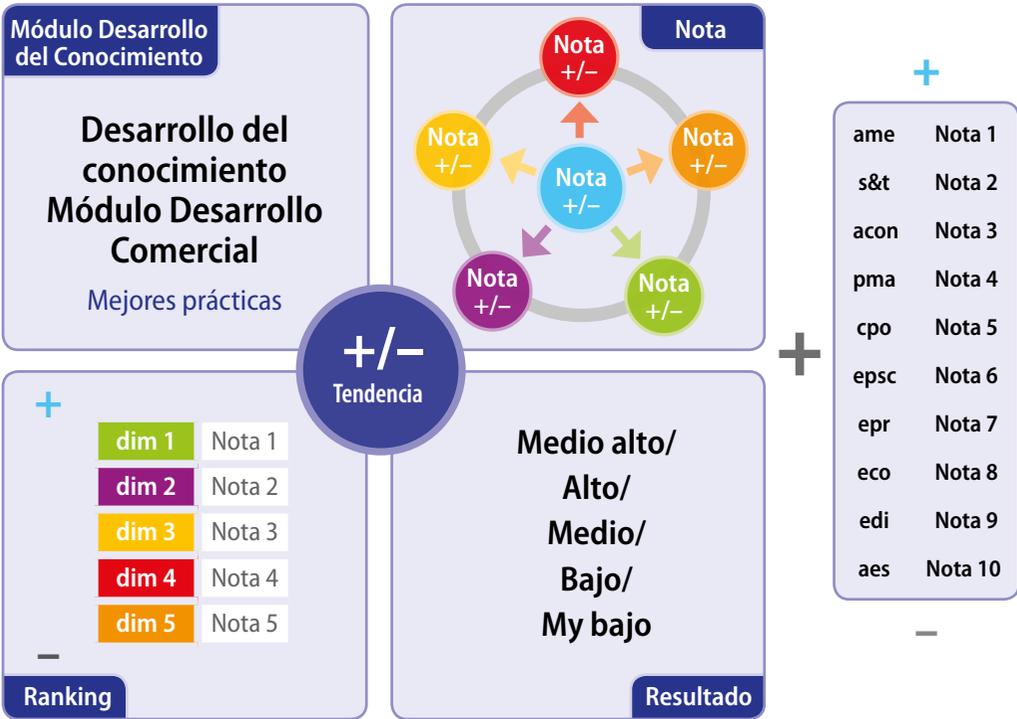
Resultados del desarrollo del conocimiento para el módulo de Desarrollo Comercial
metas organización vs. metas mejores prácticas de la industria por análisis

N°	Módulo desarrollo del conocimiento	Nota meta comercial organización en estudio	Nota de mejores prácticas de organizaciones seleccionadas					Nota industria	Dif. Notas metas vs. industria	Nota industria Período n-1
			Org.1	Org. 2	Org. 3	...	Org. N			
1	Análisis del Mercado	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Dif.	Nota 1
2	Segmentación y Target	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Dif.	Nota 2
3	Análisis del Consumidor	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Dif.	Nota 3
4	Pirámide de Marca	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Dif.	Nota 4
5	Posicionamiento	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Dif.	Nota 5
6	Estrategia de Distribución	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Dif.	Nota 6
7	Estrategia de Precio - Costo	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Dif.	Nota 7
8	Estrategia de Producto / Servicio	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Dif.	Nota 8
9	Estrategia de Comunicación	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Dif.	Nota 9
10	Alianzas Estratégicas	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Dif.	Nota 10
Nota promedio		Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Dif.	Nota

Resultados del desarrollo del conocimiento para el módulo de Desarrollo Comercial
metas organización vs. metas mejores prácticas de la industria por dimensión

N°	Dimensión	Nota p&o organización en estudio	Nota de mejores prácticas de organizaciones seleccionadas					Nota industria	Dif. Notas p&o vs. industria	Nota industria Período n-1
			Org.1	Org. 2	Org. 3	...	Org. N			
1	FINANCIERA	%	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Dif.	Nota 1
2	CLIENTES	%	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Dif.	Nota 2
3	PROCESOS	%	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Dif.	Nota 3
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	%	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Dif.	Nota 4
5	OTRA DIMENSIÓN	%	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Dif.	Nota 5
Nota promedio		Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Dif.	Nota

Resultados del desarrollo del conocimiento módulo de Desarrollo Comercial
 ranking y tendencias por análisis y por dimensión



Conclusiones y recomendaciones:

6.5 Proceso de desarrollo del conocimiento del módulo Medidor de Resultados del Modelo 5d – M5d (P5)

6.5.1 Definición de desarrollo del conocimiento del módulo M5d

Desarrollar el conocimiento respecto del módulo **M5d** se refiere a comparar diversas organizaciones de la industria en estudio en cuanto a cuáles han sido los resultados de las diferentes estrategias implementadas a través del tiempo y la forma en que han sido potenciadas sus capacidades para lograr avanzar en el mejoramiento continuo y en la gestión de excelencia, de manera de poder conocer las acciones que les han permitido superar con éxito y buenos resultados sus problemas y oportunidades.

En la medida que se encuentre disponible la información de los resultados de las mejores prácticas de las organizaciones seleccionadas, en esta etapa se efectuará el desarrollo del conocimiento del **M5d** en los doce análisis y en las cinco dimensiones del **Modelo 5d** para cada una de estas organizaciones.

Dicha información será comparada con la obtenida en el módulo **M5d** de la organización en estudio mediante una evaluación en una escala de 1 a 5 de toda la información referente a los resultados de las mejores prácticas relacionadas con las organizaciones seleccionadas, con el objetivo de que la comparación sea de mayor utilidad y así se haga más fácil el uso del modelo tanto para el período actual como para los períodos posteriores.

6.5.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar todas las actividades indicadas en el punto 6.2.2 de este capítulo.

Adicionalmente, en el informe de este módulo se deben incluir los resultados de las notas del desarrollo del conocimiento del módulo de **Diagnóstico** y del módulo de **Desarrollo Estratégico** en caso de que se cuente con la información.

El flujo del proceso de esta actividad se realiza de manera similar a lo expuesto en el punto 6.2.3 de este capítulo.

A continuación, se presenta la síntesis del proceso de desarrollo del conocimiento del módulo **M5d**:

Tabla 6.5.2 Síntesis del proceso de desarrollo del conocimiento del módulo M5d

Resultados del desarrollo del conocimiento del módulo M5d

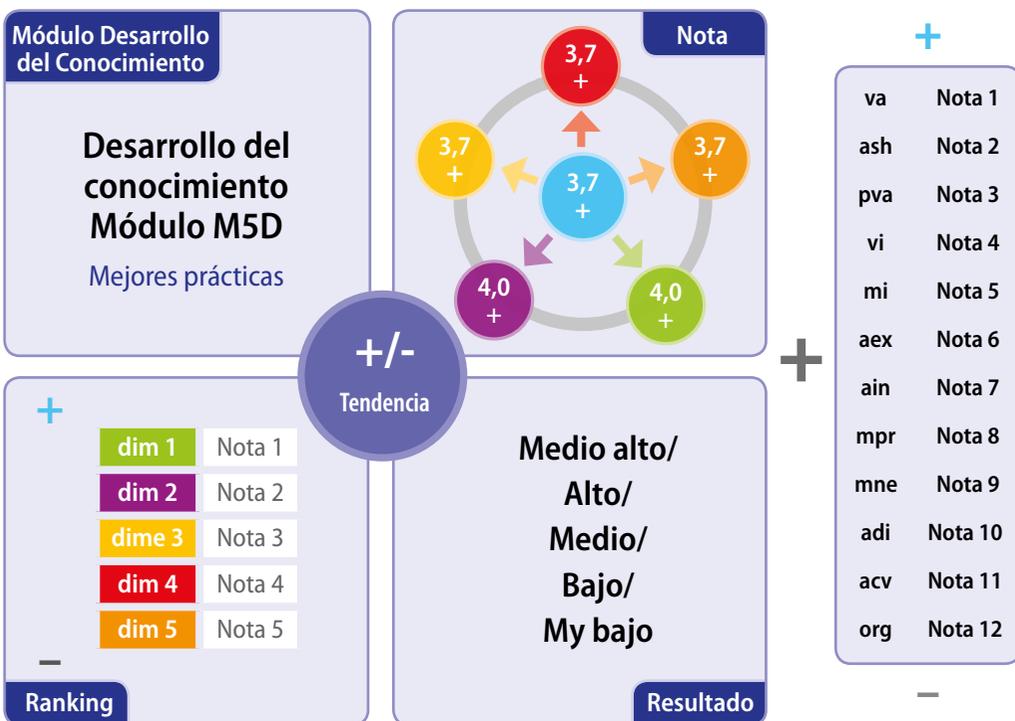
Resultados del desarrollo del conocimiento para el módulo M5d
resultados organización vs. resultados mejores prácticas de la industria por análisis

Nº	Módulo desarrollo del conocimiento	Nota p&o organización en estudio	Nota metas organización en estudio	Nota resultados organización en estudio	Nota de mejores prácticas de organizaciones seleccionadas					Nota industria	Dif. Notas resultados vs. industria	Nota industria Período n-1
					Org.1	Org. 2	Org. 3	...	Org. N			
1	Organigrama	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Dif.	Nota 1
2	Propuesta de valor	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Dif.	Nota 2
3	Misión	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Dif.	Nota 3
4	Visión	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Dif.	Nota 4
5	Valores	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Dif.	Nota 5
6	Modelo de Negocio	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Dif.	Nota 6
7	Mapa de Procesos	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Dif.	Nota 7
8	Análisis Interno	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Dif.	Nota 8
9	Análisis Externo	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Dif.	Nota 9
10	Análisis de Stakeholders	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Dif.	Nota 10
11	Análisis Ciclo de Vida de la industria	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Dif.	Nota 11
12	Análisis del Nivel de diferenciación	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Dif.	Nota 12
Nota promedio		Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Dif.	Nota

Resultados del desarrollo del conocimiento para el módulo M5d
meta organización vs. metas mejores prácticas de la industria por dimensión

Nº	Dimensión	% importancia	Nota p&o organización en estudio	Nota metas organización en estudio	Nota resultados organización en estudio	Nota de mejores prácticas de organizaciones seleccionadas					Nota industria	Dif. Notas resultados vs. industria	Nota industria Período n-1
						Org.1	Org. 2	Org. 3	...	Org. N			
1	FINANCIERA	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Dif.	Nota 1
2	CLIENTES	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Dif.	Nota 2
3	PROCESOS	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Dif.	Nota 3
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Dif.	Nota 4
5	OTRA DIMENSIÓN	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Dif.	Nota 5
Nota promedio		Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Dif.	Nota

Resultados del desarrollo del conocimiento para el módulo M5d
ranking y tendencias por análisis y dimensión



Conclusiones y recomendaciones:

6.6 Proceso de síntesis del módulo de Desarrollo del Conocimiento (P6)

6.6.1 Definición de síntesis del módulo de Desarrollo del Conocimiento

Esta etapa consiste en realizar una síntesis de los resultados generales de la organización para el módulo de **Desarrollo del Conocimiento** del **Modelo 5d**, por módulo, por análisis y por dimensión, de acuerdo a los resultados obtenidos en los procesos P2 al P5, los cuales deben ser presentados en forma ordenada y sintética a través de un informe, con el objetivo de obtener una mirada global de los resultados del diagnóstico y de la estrategia desarrollada por la organización en estudio en comparación con los resultados de la industria.

En la medida que la información se encuentre disponible, en este proceso se presentarán para las organizaciones seleccionadas de la industria las notas obtenidas para las mejores prácticas, las metas asociadas a estas y los resultados conseguidos en comparación con la organización en estudio a través del **Modelo 5d**.

Además, se presentarán las conclusiones, los logros y las recomendaciones necesarias para esta etapa a través de un "Informe del Módulo de Desarrollo del Conocimiento", el cual debe ser revisado y aprobado por el responsable de esta etapa definido por la organización.

6.6.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Utilizar la información de los resultados del proceso P2 al P5 por módulo, por análisis y por dimensión.
2. Efectuar una síntesis de los resultados por módulo, por análisis y por dimensión a partir del proceso P2 al P5 y obtener lo siguiente:
 - a. Las notas de las mejores prácticas, de las metas asociadas y de los resultados obtenidos por análisis y por dimensión de las organizaciones seleccionadas de la industria.
 - b. Las notas de los p&o, de las metas asociadas y de los resultados obtenidos por análisis y por dimensión de la organización en estudio.
 - c. La diferencia de las notas de los p&o, las metas y los resultados obtenidos por análisis y por dimensión.
3. Concluir el estado de la organización en comparación con las mejores prácticas de la industria de acuerdo a los resultados del módulo de **Desarrollo del Conocimiento** para el período actual.
4. Revisar y aprobar el informe.

Una vez realizado este proceso, el asesor/usuario debe elaborar las conclusiones y las recomendaciones de acuerdo a las buenas prácticas encontradas y los informes comparativos efectuados.

A continuación, se presenta una síntesis del módulo de **Desarrollo del Conocimiento**:

Tabla 6.6.2 Síntesis del módulo de Desarrollo del Conocimiento

Síntesis del módulo de Desarrollo del Conocimiento Mejores Prácticas

Resultados del módulo de Desarrollo del Conocimiento
Resultados organización vs. resultados mejores prácticas de la industria por análisis

Nº	Módulo desarrollo del conocimiento	Nota p&o organización en estudio	Nota p&o industria	Dif. Notas p&o vs. industria	Notas metas organización en estudio	Nota metas industria	Dif. Notas metas vs. industria	Notas resultados organización en estudio	Notas resultados industria	Dif. Nota resultados vs. Industria
1	Organigrama	Nota 1	Nota 1	Dif.	Nota 1	Nota 1	Dif.	Nota 1	Nota 1	Dif.
2	Propuesta de valor	Nota 2	Nota 2	Dif.	Nota 2	Nota 2	Dif.	Nota 2	Nota 2	Dif.
3	Misión	Nota 3	Nota 3	Dif.	Nota 3	Nota 3	Dif.	Nota 3	Nota 3	Dif.
4	Visión	Nota 4	Nota 4	Dif.	Nota 4	Nota 4	Dif.	Nota 4	Nota 4	Dif.
5	Valores	Nota 5	Nota 5	Dif.	Nota 5	Nota 5	Dif.	Nota 5	Nota 5	Dif.
6	Modelo de Negocio	Nota 6	Nota 6	Dif.	Nota 6	Nota 6	Dif.	Nota 6	Nota 6	Dif.
7	Mapa de Procesos	Nota 7	Nota 7	Dif.	Nota 7	Nota 7	Dif.	Nota 7	Nota 7	Dif.
8	Análisis Interno	Nota 8	Nota 8	Dif.	Nota 8	Nota 8	Dif.	Nota 8	Nota 8	Dif.
9	Análisis Externo	Nota 9	Nota 9	Dif.	Nota 9	Nota 9	Dif.	Nota 9	Nota 9	Dif.
10	Análisis de Stakeholders	Nota 10	Nota 10	Dif.	Nota 10	Nota 10	Dif.	Nota 10	Nota 10	Dif.
11	Análisis Ciclo de vida de la industria	Nota 11	Nota 11	Dif.	Nota 11	Nota 11	Dif.	Nota 11	Nota 11	Dif.
12	Análisis del Nivel de diferenciación	Nota 12	Nota 12	Dif.	Nota 12	Nota 12	Dif.	Nota 12	Nota 12	Dif.
	Nota promedio	Nota	Nota	Dif.	Nota	Nota	Dif.	Nota	Nota	Dif.

Resultados del módulo de Desarrollo del Conocimiento
Resultados organización vs. mejores prácticas, metas y resultados de la industria por dimensión

Nº	Dimensión	% importada	Nota p&o organización en estudio	Nota p&o industria	Dif. Notas p&o vs. industria	Notas metas organización en estudio	Nota metas industria	Dif. Notas metas vs. industria	Notas resultados organización en estudio	Notas resultados industria	Dif. Nota resultados vs. Industria
1	FINANCIERA	%	Nota 1	Nota 1	Dif.	Nota 1	Nota 1	Dif.	Dif.	Nota 1	Dif.
2	CLIENTES	%	Nota 2	Nota 2	Dif.	Nota 2	Nota 2	Dif.	Dif.	Nota 2	Dif.
3	PROCESOS	%	Nota 3	Nota 3	Dif.	Nota 3	Nota 3	Dif.	Dif.	Nota 3	Dif.
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	%	Nota 4	Nota 4	Dif.	Nota 4	Nota 4	Dif.	Dif.	Nota 4	Dif.
5	OTRA DIMENSIÓN	%	Nota 5	Nota 5	Dif.	Nota 5	Nota 5	Dif.	Dif.	Nota 5	Dif.
	Nota promedio	Nota	Nota	Nota	Dif.	Nota	Nota	Dif.	Dif.	Nota	Dif.

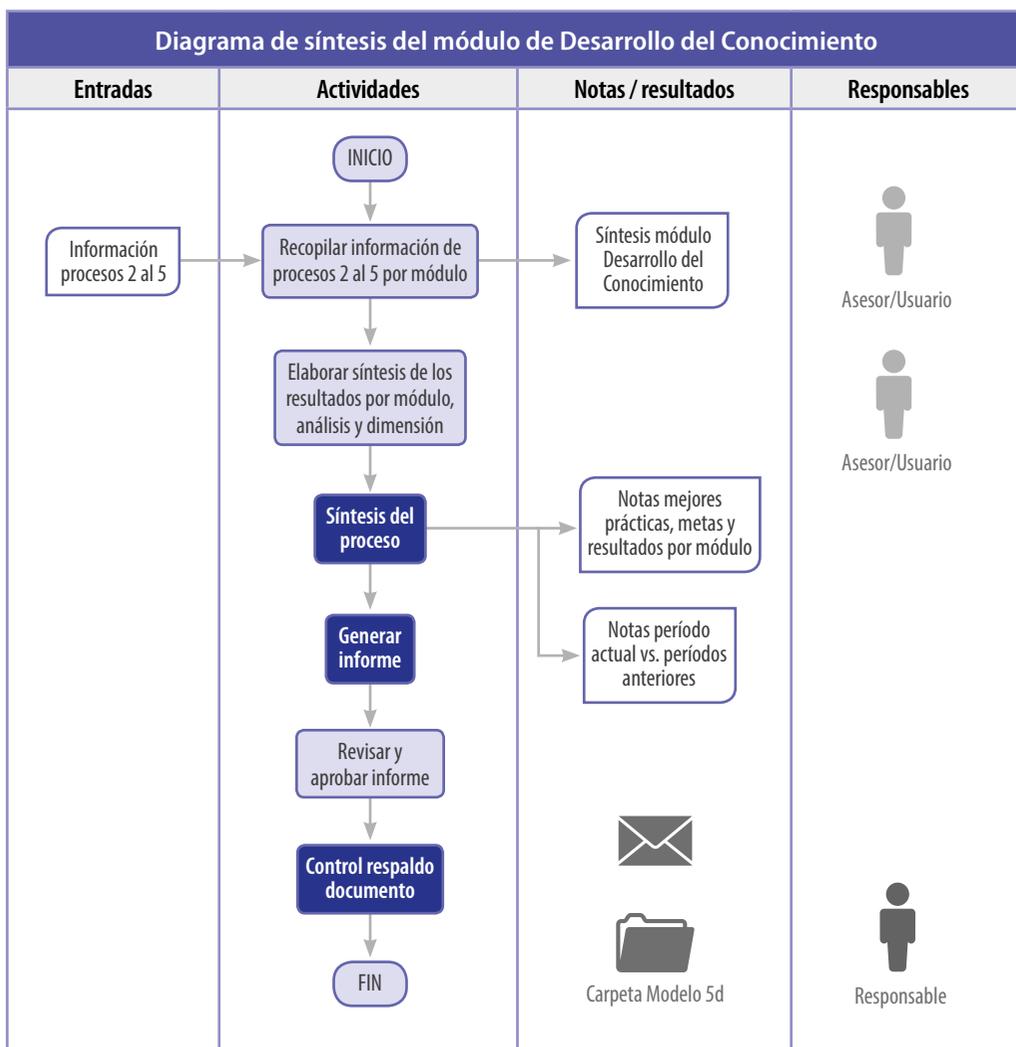
Nº	Módulo de Desarrollo del Conocimiento	Nota meta comercial Organización en estudio	Nota industria	Dif. Notas metas vs. industria
1	Análisis del Mercado	Nota 1	Nota 1	Dif.
2	Segmentación y Target	Nota 2	Nota 2	Dif.
3	Análisis del Consumidor	Nota 3	Nota 3	Dif.
4	Pirámide de Marca	Nota 4	Nota 4	Dif.
5	Posicionamiento	Nota 5	Nota 5	Dif.
6	Estrategia de Distribución	Nota 6	Nota 6	Dif.
7	Estrategia de Precio - Costo	Nota 7	Nota 7	Dif.
8	Estrategia de Producto / Servicio	Nota 8	Nota 8	Dif.
9	Estrategia de Comunicación	Nota 9	Nota 9	Dif.
10	Alianzas Estratégicas	Nota 10	Nota 10	Dif.
	Nota promedio	Nota	Nota	Nota

Conclusiones y recomendaciones:

6.6.3 Flujo del Proceso

El flujo del proceso de la síntesis del módulo de **Desarrollo del Conocimiento** (P6) se presenta a continuación:

Figura 6.6.3 Proceso de síntesis del módulo de Desarrollo del Conocimiento



6.7 Proceso de fin del módulo de Desarrollo del Conocimiento (P7)

6.7.1 Definición de fin del módulo de Desarrollo del Conocimiento

El módulo de **Desarrollo del Conocimiento** entrega toda la información obtenida en los diferentes períodos de evaluación, con la cual se irá conformando la “biblioteca estratégica” de las mejores prácticas de la industria en la cual participa la organización. Al contar con esta información en forma permanente, es posible realizar una comparación de los resultados de este módulo con estadísticas confiables para mejorar y apoyar la toma de decisiones en todos los ámbitos más relevantes de la organización, enfocadas en la capacidad de síntesis de ella.

Al finalizar este módulo se contará con todos los resultados de las mejores prácticas de la industria para los módulos, los análisis y las dimensiones seleccionados en el proceso de inicio.

Obtenidas las notas de los resultados de las mejores prácticas de cada uno de los módulos, se procede a calcular la nota final del desarrollo del conocimiento para cada módulo, de acuerdo al promedio de las notas de los resultados de cada análisis. Es decir, los resultados de las mejores prácticas de las organizaciones seleccionadas son evaluadas con una nota final, la cual servirá de información de inicio para todos los módulos del **Modelo 5d** en el siguiente período de evaluación.

6.7.2 Descripción del proceso

En este proceso se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. De acuerdo a los resultados del desarrollo del conocimiento para cada módulo se debe obtener lo siguiente:
 - a. El resultado final del desarrollo del conocimiento por períodos.
 - b. Los porcentajes de importancia (%) de las dimensiones.
 - c. Un ranking por dimensiones.
 - d. El resultado del nivel de conciencia del módulo de Desarrollo del Conocimiento de acuerdo a la nota (1: Muy baja (mb), 2: Baja (b), 3: Media (m), 4: Alta (a) y 5: Muy alta (ma)).
2. Efectuar una síntesis del proceso de acuerdo a lo siguiente:

Realizado el proceso completo de fin del módulo de **Desarrollo del Conocimiento**, se debe presentar una síntesis de todo el proceso, destacando los resultados más importantes o sobresalientes de él. La síntesis de un proceso permite a la organización contar con una mirada global del resultado del módulo. Para este proceso se presenta una síntesis de:

- a. El resultado global del módulo de **Desarrollo del Conocimiento**.
 - b. Las notas por módulo, análisis y dimensión.
 - c. Las notas obtenidas en los períodos anteriores (en caso de que aplique).
3. Revisar y aprobar el resultado del módulo de **Desarrollo del Conocimiento**.

Una vez efectuado este proceso, el asesor/usuario puede hacer algún comentario o recomendación al respecto.

A continuación, se presenta la síntesis del proceso de fin del módulo de **Desarrollo del Conocimiento**:

Tabla 6.7.2 Síntesis del proceso de fin del módulo de Desarrollo del Conocimiento

Síntesis del módulo de Desarrollo del Conocimiento Mejores Prácticas del período actual vs. períodos anteriores

N°	Módulo Desarrollo del Conocimiento	Actual n			Período n-1			Período n-2			Período n-3		
		Nota p&o	Nota meta	Nota Resultados	Nota p&o	Nota meta	Nota Resultados	Nota p&o	Nota meta	Nota Resultados	Nota p&o	Nota meta	Nota Resultados
1	Organigrama	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1
2	Propuesta de Valor	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2
3	Misión	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3
4	Visión	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4
5	Valores	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5
6	Modelo de Negocio	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6	Nota 6
7	Mapa de Procesos	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7	Nota 7
8	Análisis Interno	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8	Nota 8
9	Análisis Externo	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9	Nota 9
10	Análisis de Stakeholders	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10	Nota 10
11	Análisis Ciclo de Vida de la Industria	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11	Nota 11
12	Análisis del Nivel de Diferenciación	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12	Nota 12
Resultados		Nota	Nota	Nota									

N°	Dimensión	% importancia	Actual n			Período n-1			Período n-2			Período n-3		
			Nota p&o	Nota meta	Nota Resultados	Nota p&o	Nota meta	Nota Resultados	Nota p&o	Nota meta	Nota Resultados	Nota p&o	Nota meta	Nota Resultados
1	FINANCIERA	%	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1	Nota 1
2	CLIENTES	%	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2	Nota 2
3	PROCESOS	%	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3	Nota 3
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	%	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4	Nota 4
5	OTRA DIMENSIÓN	%	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5	Nota 5
Resultados			Nota	Nota	Nota									

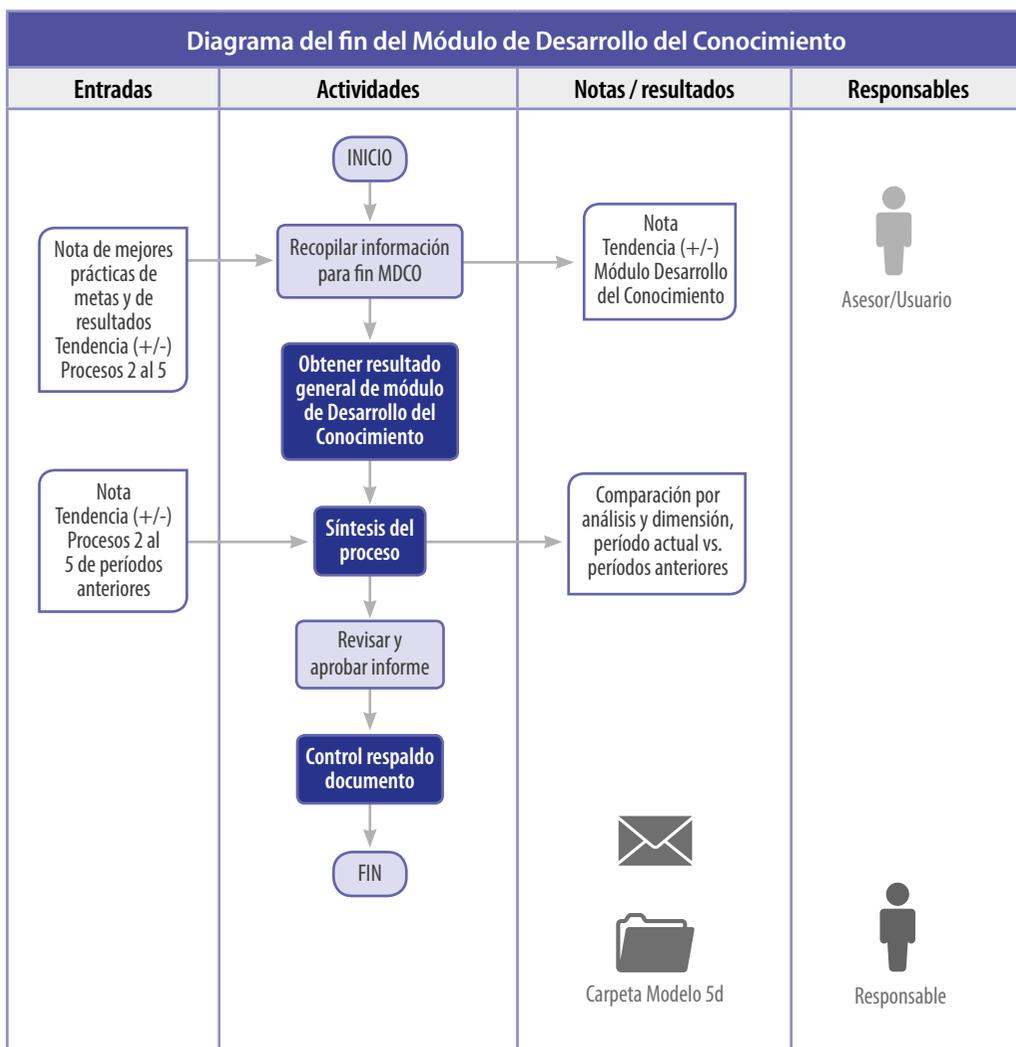
N°	Análisis Comercial	Período n		Período n-1		Período n-2		Período n-3	
		Nota meta	Nota Resultados						
1	Análisis del Mercado	Nota 1	Nota 1						
2	Segmentación y Target	Nota 2	Nota 2						
3	Análisis del Consumidor	Nota 3	Nota 3						
4	Pirámide de Marca	Nota 4	Nota 4						
5	Posicionamiento	Nota 5	Nota 5						
6	Estrategia de Distribución	Nota 6	Nota 6						
7	Estrategia de Precio - Costo	Nota 7	Nota 7						
8	Estrategia de Producto / Servicio	Nota 8	Nota 8						
9	Estrategia de Comunicación	Nota 9	Nota 9						
10	Alianzas Estratégicas	Nota 10	Nota 10						
	Resultado	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota

Conclusiones y recomendaciones:

6.7.3 Flujo del Proceso

El flujo del proceso del fin del módulo de **Desarrollo del Conocimiento** (P7) se presenta a continuación:

Figura 6.7.3 Proceso de fin del módulo de Desarrollo del Conocimiento



6.8 Recomendaciones para el uso del módulo de Desarrollo del Conocimiento del Modelo 5d

En este capítulo se ha expuesto la metodología completa para la aplicación del módulo de **Desarrollo del Conocimiento**, cuya función es comparar la organización en estudio con las organizaciones que tienen las mejores prácticas de la industria en la cual participan, con el objetivo de ampliar el conocimiento de la organización frente a otras realidades, en la medida que la información se encuentre disponible.

Para la mejor comprensión y utilización de este módulo, a continuación se realizan algunas recomendaciones:

1. Uso del módulo de Desarrollo del Conocimiento:
 - El módulo de **Desarrollo del Conocimiento** puede ser utilizado por cualquier organización pública/privada o unidad de negocio que tenga la intención de comparar sus mejores prácticas respecto de los problemas y oportunidades de las metas y los resultados de la industria en que participa.
 - El **Modelo 5d** es flexible en el momento que la organización no cuente con la información de las mejores prácticas de la industria para el período en curso, por lo cual es recomendable reprogramar la obtención de dicha información para los siguientes períodos de evaluación.
2. Entrenamiento:

Es recomendable realizar un “Programa de entrenamiento del Módulo Desarrollo del Conocimiento” para todos los miembros de la organización antes de utilizarlo, para asegurar su comprensión y su eficiente uso. El proceso de entrenamiento puede ser desarrollado a través de varias metodologías, tales como las siguientes:

 - a. Entrega de manuales con el contenido del módulo y los registros asociados para su lectura y uso de parte de los participantes, previo a la aplicación del módulo.
 - b. Talleres para grupos de participantes.
 - c. Talleres ampliados para toda la organización.
 - d. Otras metodologías.
3. Participación y responsabilidades:
 - Es recomendable hacer partícipe del proceso de comparación con otras organizaciones y del levantamiento de las mejores prácticas a todos los miembros de la organización, para así ampliar el conocimiento de esta a todos los niveles y contar con el compromiso de su participación en este proceso.
 - Es indispensable que la organización defina a los responsables de la aplicación e implementación de este módulo y que estos responsables roten en los períodos posteriores de evaluación, con el objetivo de que conozcan cómo la organización va mejorando en todos sus ámbitos de desarrollo, y además para mantener el interés y el compromiso de todos los miembros de la organización con un proceso de comparación con otras organizaciones. Adicionalmente, existe la posibilidad de que la organización decida apoyar este proceso con asesores externos.
4. Aplicación del módulo de Desarrollo del Conocimiento:
 - Es recomendable que al comenzar a utilizar este módulo, la organización cuente con un “Pro-

grama de aplicación del Módulo de Desarrollo del Conocimiento” donde se establezcan los participantes, los plazos y los responsables de la aplicación del módulo, así como las metodologías por seguir para desarrollar esta tarea.

- Es aconsejable que al comenzar a utilizar el módulo de **Desarrollo del Conocimiento**, la organización cuente con la información de al menos un período de evaluación de la organización con el **Modelo 5d**, para así hacer más simple la utilización de este módulo. Para obtener la información relativa a las mejores prácticas de la industria, es posible utilizar variadas metodologías, tales como las siguientes:
 - a. Entrevistas personalizadas a miembros de otras organizaciones.
 - b. Invitación a miembros de otras organizaciones a reuniones empresariales para compartir las mejores prácticas.
 - c. Levantamiento de minutas de entrevistas y de reuniones realizadas con el objetivo de contar con toda la información respaldada.
 - d. Investigación a través de diversos medios, tales como internet, universidades, casos exitosos conocidos, entre otros.
 - e. Otras metodologías.
 - Es indispensable que siempre se mantenga la codificación de las mejores prácticas asociadas a cada módulo del **Modelo 5d** a través del código 5d con el objetivo de conservar la trazabilidad de la información para los siguientes períodos.
 - En el caso de que la organización no tenga la capacidad o idoneidad para recopilar la información de las mejores prácticas de otras organizaciones, requerida para trabajar en este módulo, se recomienda levantar la información solo a nivel general y no por módulos.
 - Además, es recomendable que las mejores prácticas de los doce análisis integradas por el **Modelo 5d** en este módulo tiendan a ser evaluadas en cinco dimensiones, para que en el futuro sea más simple la utilización de este módulo, tal como se indica en la descripción de cada proceso.
5. Información obtenida a través del módulo de Desarrollo de Conocimiento:
- Los resultados de las mejores prácticas levantadas a través de este módulo deben ser comunicados a todos los niveles de la organización para su posterior participación en los procesos de mejora. Este proceso puede ser desarrollado mediante diversas metodologías, por ejemplo:
 - a. Entrega de la información relativa a las mejores prácticas para los doce análisis, a través del módulo de **Desarrollo del Conocimiento**, a todos los miembros de la organización para su conocimiento y revisión.
 - b. Talleres para grupos de participantes.
 - c. Talleres ampliados para toda la organización,
 - d. Otras metodologías definidas por la organización.
 - Toda la información relativa a los resultados obtenidos en este módulo en el período en curso respecto de las mejores prácticas de la industria, debe servir de información de entrada para la evaluación de los otros módulos del **Modelo 5d** correspondientes al próximo período.
 - En la medida que la organización utilice este módulo, es posible contar con la información con la que se pueden comparar los problemas y oportunidades, las metas y los resultados de esta versus las mejores prácticas de estos temas de distintas organizaciones que han usado o no el modelo a nivel de rubro, sector o país.

- De igual forma, en la medida que la organización conserve una tendencia positiva en todos los análisis y el equilibrio entre todas las dimensiones, llegará el momento en que genere sus propias mejores prácticas y las comparta con su entorno, lo cual se mantendrá en un proceso instaurado a través de la “cultura estratégica ascendente”.
- La información obtenida puede ser respaldada a través de los propios registros del módulo de Desarrollo del Conocimiento o se puede decidir contar con herramientas informáticas que le faciliten el uso y respaldo de este módulo.

6. Ejemplos de aplicación:

Para facilitar la comprensión para el uso del **Modelo 5d**, se exponen tres ejemplos simples de aplicación del módulo de **Desarrollo del Conocimiento**, los cuales ya han sido analizados a través del módulo de **Diagnóstico**, de **Desarrollo Estratégico** y del **Medidor de Resultados del Modelo – M5d**.

Tabla 6.8.1 Ejemplos de aplicación del módulo de Desarrollo del Conocimiento

Nº	Organización	Industria	Tamaño	Ciclo de vida	p&o	Tipo de análisis
1	A	Manufacturera	Grande	Maduración	Problema	Análisis interno (ain)
2	B	Metalmecánica	Mediana	Maduración fragmentada	Problema	Propuesta de valor (pva)
3	C	Consultoría	Pequeña	Emergente	Oportunidad	Análisis de diferenciación (adi)

La información presentada en cada uno de los ejemplos que se exponen se compone de los siguientes puntos:

- a. Descripción de la organización.
- b. Descripción del problema u oportunidad por analizar y solucionar.
- c. Descripción de la solución definida.
- d. Datos de identificación del p&o: componente, dimensión y su porcentaje de Importancia (%) para la organización, código 5d, área de trabajo y responsable.
- e. Comparación general con organizaciones similares.
- f. Datos de aprobación.

Además, se presentan los “Resultados Globales de la Aplicación del Modelo 5d” para cada uno de los tres ejemplos como una base para comprender en qué estado se encuentra la organización. Con la información obtenida en este módulo, finaliza la aplicación del **Modelo 5d** para estos ejemplos.

Tabla 6.8.2 Ejemplo Organización A

Organización A Industria manufacturera						
Componente	Dimensión	% Importancia dimensión	Código 5d	Tipo de Análisis	Área	Responsable
Análisis internos	Aprendizaje y Crecimiento	20	5dp.ain.ac.001	ain	RR.HH.	Gerente RR.HH.
Descripción Organización	La Organización "A", perteneciente a la industria manufacturera, se encuentra en una etapa de maduración y decidió aplicar el Modelo 5d en su totalidad y cuenta con información de cuatro períodos anteriores de evaluación, para los cinco módulos del Modelo 5d. En el período actual (n) detectó un problema en la dimensión de Aprendizaje y Crecimiento del Análisis Interno, el cual debe solucionar a través del módulo de Desarrollo Estratégico, con la definición de un nuevo objetivo estratégico.					
Problema	De acuerdo al "Informe de Evaluación del Área de RRHH" de la organización, en el último período se obtuvo un nivel de satisfacción de sus empleados bajo lo esperado, lo cual se debe fundamentalmente a: 1. La organización centró su atención en aumentar su participación de mercado; 2. Creció a niveles que sobrepasan su capacidad actual; 3. La toma de decisiones se realiza de forma centralizada; 4. Aumentó la rotación del personal que posee alto conocimiento del negocio; y 5. Las condiciones ergonómicas que existen en la organización provocan cansancio, estrés, fatiga y conductas de rechazo ante la actividad por realizar.					
Solución	Se plantearon tres alternativas de solución al problema detectado y finalmente la organización decidió la alternativa de mantener el objetivo estratégico definido para los períodos anteriores y realizar un estudio de la "Calidad de Vida Laboral de los Empleados (CVL)", lo cual es reconocido como una de los temas relevantes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que influye directamente en la satisfacción de los empleados. El CVL estará compuesto de la CVL del Entorno del Trabajo, centrada en los intereses organizacionales, y de la CVL Psicológica, focalizada en el individuo.					
Comparación con organizaciones similares	<p>La satisfacción laboral es un tema muy importante para todo tipo de organización y se le debe prestar mucha atención, aún más en una época con un entorno muy cambiante en el que vivimos. Es vital, para la supervivencia de una organización, así como para su permanencia y florecimiento, contar con personas alineadas y contentas en sus roles laborales.</p> <p>Al realizar un análisis general de la satisfacción laboral en organizaciones similares, es común encontrar en la mayoría de estas metodologías que incorporan la medición de las siguientes dimensiones: trabajo o actividad, remuneraciones, promociones o ascensos y relación con colegas.</p> <p>Otras pocas organizaciones se preocuparon de incorporar en la medición otras variables que apelan a la satisfacción psicológica, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad horaria • Tiempos en desplazamientos • Nivel de estrés • Autonomía • Equilibrio entre trabajo, familia y ocio • Inclusión laboral, entre otras. <p>Esto entrega una idea clara que está siendo necesario potenciar otro tipo de beneficios, como permitir la conciliación de mejor forma de la vida familiar y laboral, dar flexibilidad en el trabajo y optimizar la calidad de vida.</p> <p>De acuerdo con los resultados del medidor M5d, correspondientes al período actual, en relación con las mejores prácticas de la industria en el ámbito del Aprendizaje y Crecimiento, la organización supera en 0,1 puntos a las organizaciones elegidas para realizar la comparación (nota 3,4). Sin duda, el aumento en el nivel de satisfacción de empleados colaboró en mejorar la nota global de esta dimensión, y es de esperar que siga mejorando con los planes de acción futuros (Ver figura 6.8.2).</p>					
Aprobación	Elaborado por: Encargado de RR.HH.		Revisión: 6			
	Revisado por: Comité Gerencial		Período: n			
	Aprobado por: Gerente RR.HH.		Fecha: dd/mm/aa			

Figura 6.8.2 Resultados globales de la organización A

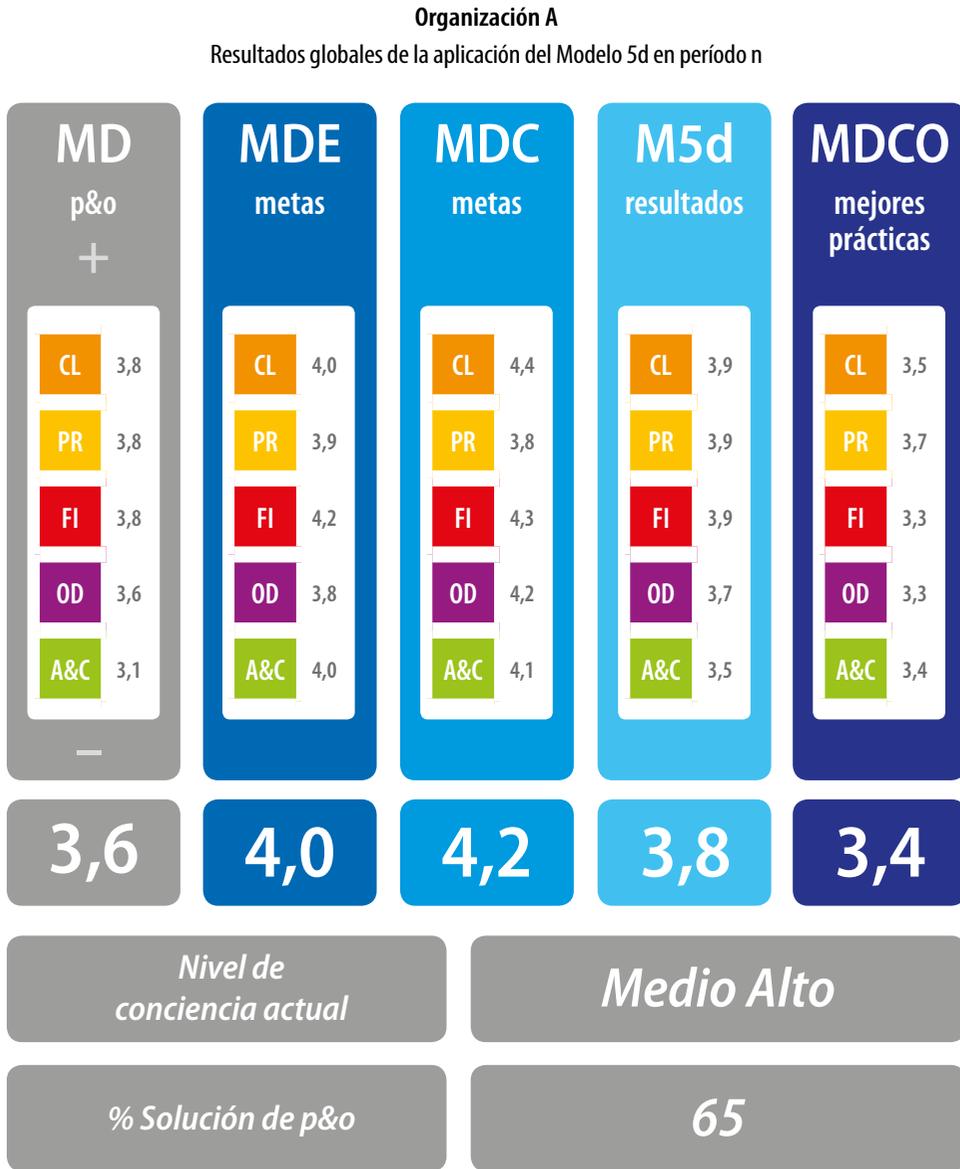
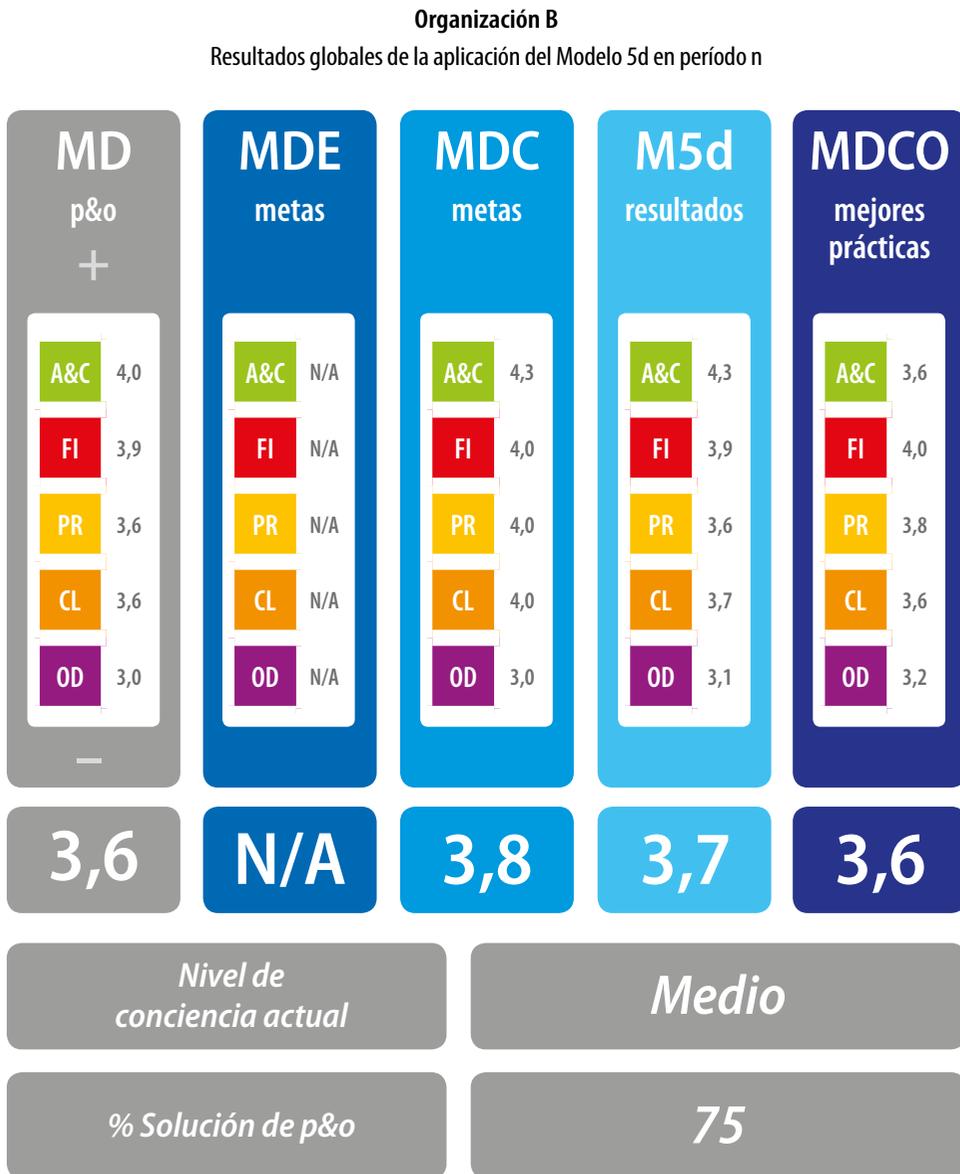


Tabla 6.8.3 Ejemplo Organización B

Organización B Industria metalmeccánica						
Componente	Dimensión	% Importancia dimensión	Código 5d	Tipo de Análisis	Área	Responsable
Análisis esenciales	Cientes	25%	5dp.pva.d.001	pva	Negocios	Gerente General
Descripción Organización	La Organización "B", perteneciente a la industria metalmeccánica, específicamente a la Venta de Maquinaria, se encuentra en una etapa de maduración fragmentada, y decidió aplicar el Modelo 5d en cuatro de sus módulos (Diagnóstico, Desarrollo Comercial, M5d y Desarrollo del Conocimiento) y cuenta con información de tres períodos anteriores a la evaluación. En el período actual (n) detectó un problema en la dimensión de Cientes de la Propuesta de Valor a través del módulo de Diagnóstico.					
Problema	La Propuesta de Valor fue definida como "Garantía Extendida de 2 años", sin embargo, no fue bien percibida por los clientes respecto del real valor que le entrega debido posiblemente a la forma en que se comunicó.					
Solución	Se plantearon tres alternativas de solución al problema detectado y finalmente la organización decidió la alternativa de mantener el objetivo estratégico definido para los períodos anteriores, es decir, "Aumentar las ventas de manera sostenida" y cambiar la propuesta de valor por "Mejor Relación Precio/Respaldo". Esta nueva propuesta de valor se logra a través de un servicio único en el mercado de mantenciones preventivas (HH), gratis hasta un máximo de tres años.					
Comparación con organizaciones similares	<p>La exigencia del mercado al cual van dirigidos los productos y servicios de la organización en estudio requiere de soluciones confiables y viables, y de alta calidad, con el objetivo de optimizar de manera continua los procesos en busca de la máxima productividad.</p> <p>Al realizar un estudio general de las variables estratégicas que caracterizan a esta industria, es posible encontrar variadas formas de ofrecer los productos/servicios, encontrando una combinación de una gama de variables, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio y descuentos • Facilidad de crédito • Calidad del producto • Variedad de productos • Marca del fabricante • Demandas especiales • Capacidad de innovar • Servicio al cliente preventa • Servicios posventa • Conocimiento de la industria nacional • Rapidez en la entrega • Seriedad en plazos de entrega • Conocimiento del proveedor • Trayectoria y experiencia en gestiones de intermediación • Garantías, entre otras. <p>Dentro de estas variables resalta la importancia que les dan los clientes a los "Servicios Posventa" al momento de adquirir algún producto o servicio, aspecto que fue incorporado por la organización en estudio al momento de re-definir su propuesta de valor. Es por esto que esta se propone alcanzar el reconocimiento de parte de los clientes como referentes de la industria metalmeccánica, al suministrar productos y servicios con la mejor relación precio/respaldo.</p> <p>De acuerdo a los resultados del medidor M5d, correspondientes al período actual, en relación con las mejores prácticas de la industria en el ámbito de Cientes, la organización supera en 0,1 puntos a las organizaciones elegidas para realizar la comparación (nota 3,6). Todos los planes de acción implementados para comunicar la nueva propuesta de valor, junto con compartir el conocimiento adquirido, colaboraron en ser percibidos y valorados como una organización cercana, confiable, seria y que entrega innovación permanente (Ver figura 6.8.3).</p>					
Aprobación	Elaborado por: Asesor estratégico		Revisión: 1			
	Revisado por: Equipo de trabajo		Período: n			
	Aprobado por: Gerente General		Fecha: dd/mm/aa			

Figura 6.8.3 Resultados de la organización B

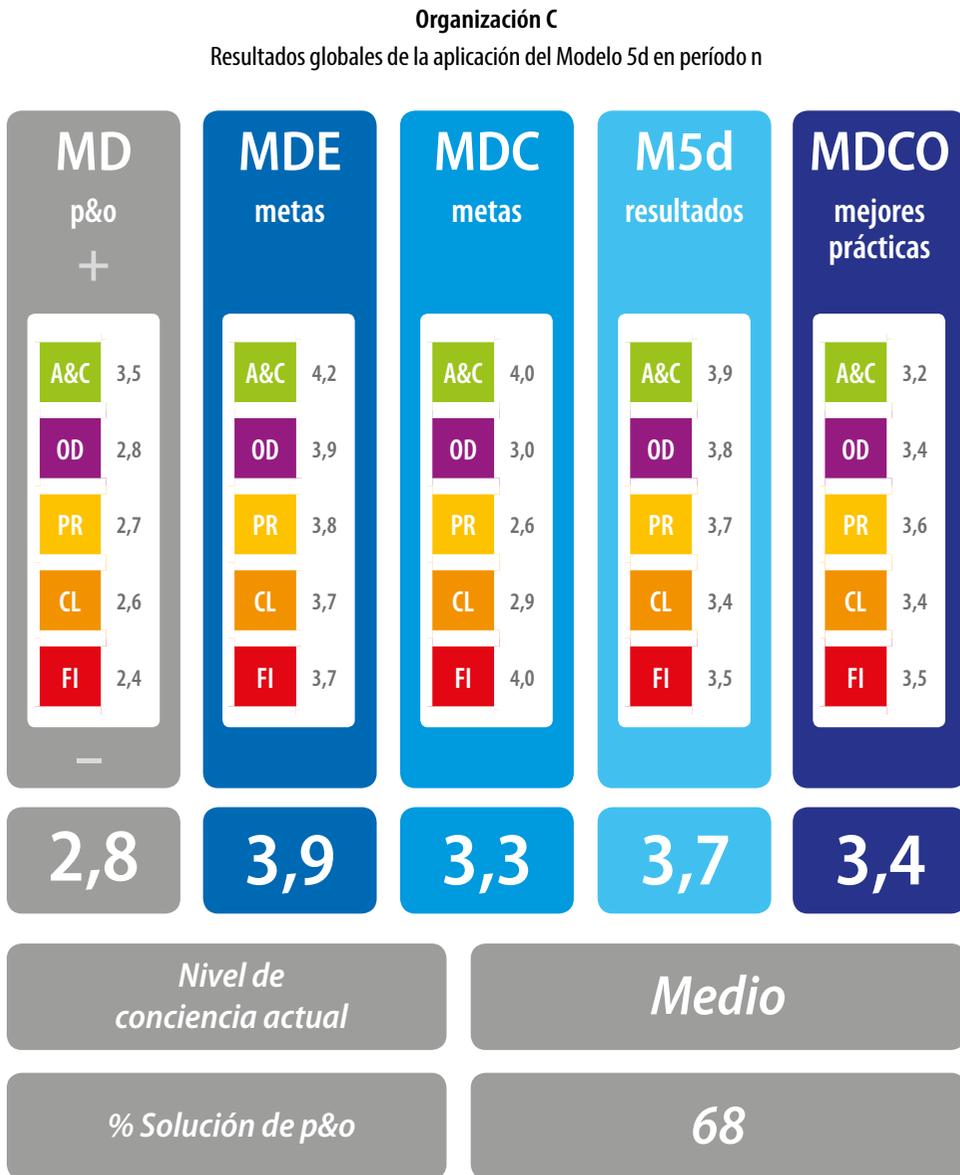


N/A: No aplica

Tabla 6.8.4 Ejemplo Organización C

Organización C Industria de la consultoría						
Componente	Dimensión	% Importancia dimensión	Código 5d	Tipo de Análisis	Área	Responsable
Análisis internos	Otra Dimensión	20	5do.adi.od.001	adi	Innovación	Líder 5d
Descripción Organización	<p>La Organización "C", perteneciente a la industria de la consultoría, se encuentra en una etapa emergente desarrollando el concepto de "Conciencia Empresarial" a través del Modelo 5d, y decidió autoevaluarse, para lo cual cuenta con información de solo un período anterior a la evaluación, específicamente para el módulo de Diagnóstico. En el período actual (n) detectó una oportunidad en la Otra Dimensión del Análisis de Diferenciación a través del módulo de Diagnóstico.</p>					
Oportunidad	<p>Se realizó el Análisis de Diferenciación con cinco organizaciones similares a la organización en estudio. Tres de estas son organizaciones de tipo estándar en el mundo de la planificación estratégica, y las restantes poseen algún grado de innovación relativa a modelos para el desarrollo de esta actividad. Se identificaron quince variables estratégicas en esta comparación, las cuales fueron sometidas a evaluación por parte de diversos clientes. De acuerdo a esta evaluación, se obtuvo un nivel de diferenciación bajo, correspondiente a 1,3 puntos en promedio. Dentro de las variables mejor evaluadas están Modelo único, Autoevaluación gratuita en Web, Profesionales especializados, Planes 5d, entre otras de tipo estándar.</p>					
Solución	<p>Se plantearon tres alternativas de solución a la oportunidad detectada y finalmente la organización decidió la alternativa de mantener el objetivo estratégico de "Aumentar el nivel de diferenciación", y contar con una Estrategia de Diferenciación basada en la definición y desarrollo de proyectos complementarios a los servicios actuales, como nuevas variables estratégicas, y en la mantención de las otras variables actualmente valoradas por los clientes y el entorno.</p>					
Comparación con organizaciones similares	<p>Muchos de los cambios que requiere la sociedad dependen en gran medida de la humanización y evolución del mundo empresarial. Es por esto que 5d decidió desarrollar el concepto de "Conciencia Empresarial" a través de la metodología del Modelo 5d. Al efectuar una comparación con otras organizaciones, se obtuvo la siguiente información:</p>					
	<p>Nº</p> <p>Otras metodologías</p> <p>1 Uso de metodologías no integradas</p> <p>2 Uso de diferentes sistemas de evaluación de acuerdo a la metodología</p> <p>3 Centradas en crear valor hacia el cliente.</p> <p>4 Focalizados en el aumento de ventas y el escalamiento.</p> <p>5 Promueven la planificación estratégica.</p> <p>6 Detectan y solucionan p&o.</p> <p>7 Promueven la mejora continua</p> <p>8 Estudian las mejores prácticas</p> <p>9 Miden resultados a través de cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento).</p> <p>10 Están enfocados a una industria competitiva.</p>	<p>Modelo 5d</p> <p>Integración de metodologías.</p> <p>Cuenta con un sistema de evaluación similar por análisis y en términos globales.</p> <p>Centrado en crear valor a nivel interno y externo.</p> <p>Focalizado en el equilibrio entre todas las dimensiones relevantes de la organización.</p> <p>Promueve la conciencia estratégica.</p> <p>Detecta y soluciona p&o sin volver atrás.</p> <p>Promueve la mejora continua hacia la excelencia superior.</p> <p>Comparte información, estudia y genera mejores prácticas</p> <p>Es un mapa de ruta trazable desde el diagnóstico al medidor de resultados M5d, a través de cinco módulos, cinco dimensiones y doce análisis.</p> <p>Valora la diferenciación sin competencia.</p>				
Aprobación	<p>Elaborado por: Área de innovación</p> <p>Revisado por: Comité de áreas por dimensión</p> <p>Aprobado por: Líder 5d</p>		<p>Revisión: 1</p> <p>Período: n</p> <p>Fecha: dd/mm/aa</p>			

Figura 6.8.4 Resultados de la organización C



6.9 Caso práctico del módulo de Desarrollo del Conocimiento

En este punto se realiza, en términos generales, el módulo de **Desarrollo del Conocimiento** para el caso práctico correspondiente a la organización "5d". En este módulo se observan los resultados de las mejores prácticas de la industria solo a nivel del módulo de **Diagnóstico** debido a que aún no se encuentra la información necesaria para realizar una comparación en todos los módulos.

Con la información obtenida por medio de este módulo se estimaron las notas promedio de los resultados obtenidos de las mejores prácticas para cada uno de los doce análisis y las cinco dimensiones del Modelo 5d de acuerdo al sistema de evaluación de este, con lo cual es posible extraer algunas conclusiones y dar recomendaciones importantes.

Al realizar la síntesis de las mejores prácticas de la industria a través del módulo de **Desarrollo el Conocimiento** se observa lo siguiente:

1. Respecto del módulo de Desarrollo del Conocimiento, se ha decidido aplicarlo en su totalidad, es decir, analizar el 100 % de las mejores prácticas a nivel del diagnóstico a través de sus doce análisis y cinco dimensiones y, además, mantener el porcentaje de importancia para cada una de las dimensiones, correspondiente a un 20 %, con el objetivo de que sea equitativa la comparación con la organización en estudio.
2. Se han evaluado los resultados relativos a la medición de las notas correspondientes a las mejores prácticas de la industria, alcanzando una nota de 3,4. Este resultado tiene una diferencia de 0,6 puntos respecto de la nota obtenida en la etapa de diagnóstico por la organización en estudio, correspondiente a 2,8, es decir, al momento de realizar la medición la industria superó a la organización.
3. Realizando un ranking de los resultados por dimensión de las mejores prácticas, se obtiene que los análisis mejor ranqueados son la Propuesta de Valor (pva) y el Análisis Interno (ain), con notas 3,8 y 3,7, respectivamente, y los peor ranqueados son el Organigrama (org), el Mapa de Procesos (mpr) y el Ciclo de Vida de la Industria (acv), todos con nota 3,0. Respecto de los otros análisis, la mayoría tienen una nota sobre 3,2 y bajo 3,5 (50 % de los análisis).
4. Realizando un ranking de los resultados por dimensión, se obtiene que las dimensiones mejor ranqueadas son la dimensión de **Procesos**, con un 3,6, y la dimensión **Financiera**, con un 3,5, mientras que la peor ranqueada es la dimensión de **Aprendizaje y Crecimiento**, con un 3,2. La dimensión de **Clientes** y la **Otra** dimensión obtuvieron un 3,4 en promedio.
5. Al finalizar el período de evaluación, la organización ha avanzado en 0,3 puntos respecto a la nota obtenida por la industria, correspondiente a un 3,7, lo cual demuestra que ha existido una mejora continua en las tareas donde tiene el desafío de avanzar, superando a la industria a través de su nueva estrategia, solucionando el 68 % de los p&o detectados en la etapa de diagnóstico.
6. Para el siguiente período, la organización aún mantiene pendiente resolver el 32 % de los p&o detectados en el período anterior y, además, debe levantar otros p&o que han surgido producto de los cambios que se han producido tanto a nivel interno como externo.
7. La organización ha tenido una tendencia positiva en función de mejorar y evolucionar en todos los aspectos evaluados, tomando conciencia de sus problemas y oportunidades, y tratando de mantener el equilibrio en las cinco dimensiones para así aportar en el presente y futuro con sus propias mejores prácticas a la industria.

A continuación, se presentan los resultados del módulo de **Desarrollo del Conocimiento**:

Tabla 6.9.1 Resultados del caso práctico del módulo de Desarrollo del Conocimiento

Resultados del desarrollo de conocimiento del módulo de Diagnóstico Mejores Prácticas

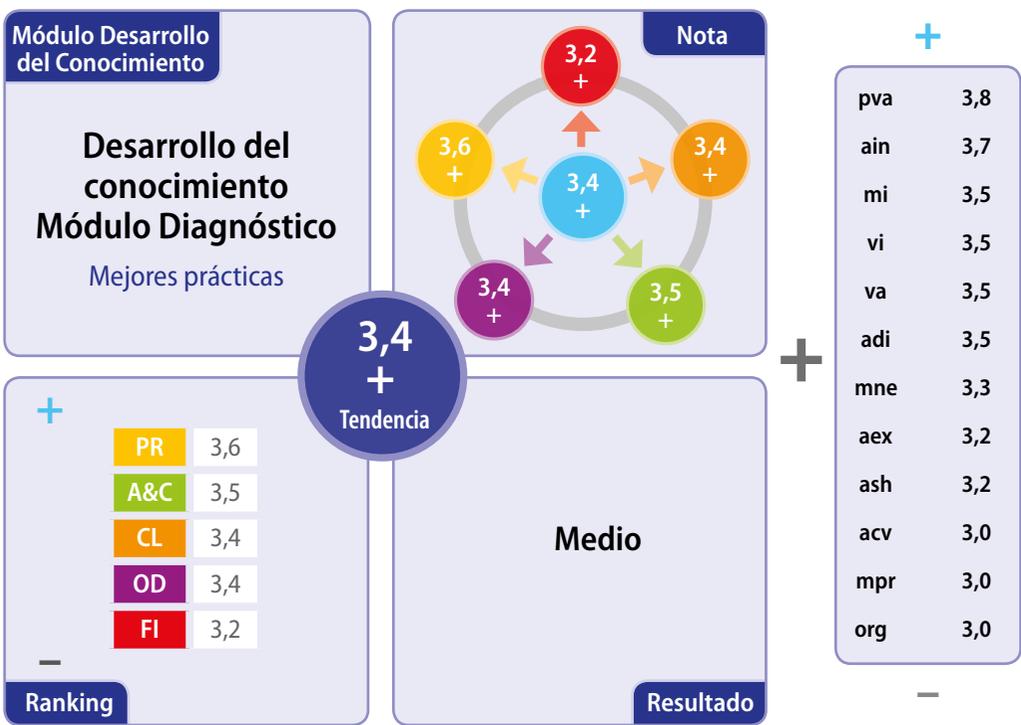
Resultados del desarrollo del conocimiento del módulo de Diagnóstico
p&o organización vs. mejores prácticas de la industria por dimensión

Nº	Dimensión	% import	Nota p&o organización en estudio	Nota de mejores prácticas de organizaciones seleccionadas					Nota industria	Dif. Notas p&o vs. industria	Nota industria Período n-1
				Org.1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 5			
1	FINANCIERA	20%	2,4	3,1	3,4	3,1	3,8	3,9	3,5	-1,1	N/A
2	CLIENTES	20%	2,6	3,1	3,4	3,1	3,7	3,9	3,4	-0,8	N/A
3	PROCESOS	20%	2,7	3,1	3,5	3,4	3,9	3,9	3,6	-0,9	N/A
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	20%	3,5	2,9	3,0	3,1	3,5	3,7	3,2	0,3	N/A
5	OTRA DIMENSIÓN	20%	2,8	3,1	3,4	3,1	3,7	3,8	3,4	-0,6	N/A
Resultados		100%	2,8	3,1	3,3	3,2	3,7	3,8	3,4	-0,6	N/A

Resultados del desarrollo del conocimiento del módulo de Diagnóstico
p&o organización vs. mejores prácticas de la industria por análisis

Nº	Módulo desarrollo del conocimiento	Nota p&o organización en estudio	Nota de mejores prácticas de organizaciones seleccionadas					Nota industria	Dif. Notas p&o vs. industria	Nota industria Período n-1
			Org.1	Org. 2	Org. 3	...	Org. N			
1	Organigrama	3,1	2,9	2,9	3	3,2	3,2	3,0	0,1	N/A
2	Propuesta de Valor	2,9	3,4	3,5	3,8	3,9	4,2	3,8	-0,9	N/A
3	Misión	3,8	3,4	3,5	3,5	3,5	3,8	3,5	0,3	N/A
4	Visión	3,8	3,4	3,5	3,5	3,6	3,7	3,5	0,3	N/A
5	Valores	3,8	3,4	3,4	3,6	3,5	3,8	3,5	0,3	N/A
6	Modelo de Negocio	2,1	3,1	3,2	3,1	3,5	3,8	3,3	-1,2	N/A
7	Mapa de Procesos	2,3	2,9	2,9	3,1	3,0	3,3	3,0	-0,7	N/A
8	Análisis Interno	2,1	3,4	3,4	3,8	3,8	3,9	3,7	-1,6	N/A
9	Análisis Externo	2,4	2,9	2,9	3,1	3,8	3,6	3,2	-0,8	N/A
10	Análisis de Stakeholders	2,4	2,9	3,0	3,1	3,5	3,8	3,2	-0,8	N/A
11	Análisis Ciclo de Vida de la Industria	2,5	2,7	3,1	2,4	3,7	3,8	3,0	-0,5	N/A
12	Análisis del Nivel de Diferenciación	2,2	3,1	3,5	2,9	4,1	4,1	3,5	-1,3	N/A
Nota promedio		2,8	3,1	3,3	3,2	3,7	3,8	3,4	-0,6	N/A

Resultados del desarrollo del conocimiento módulo de Diagnóstico
ranking y tendencias por análisis y dimensión



Conclusiones y recomendaciones:

Capítulo 7

Síntesis del
Modelo 5d

Capítulo 7:

Síntesis del Modelo 5d

La síntesis del **Modelo 5d** consiste en agrupar los resultados de todos los módulos y dimensiones en un solo informe, el cual le permitirá a la organización conocer de manera precisa lo que se considera esencial en el trabajo realizado en cada uno de los módulos. Igualmente, posibilitará realizar una comparación del nivel de avance en que se encuentra en función de los problemas y oportunidades en los cuales ha puesto su atención, las metas por alcanzar y los resultados efectivamente obtenidos, además de saber en qué nivel se encuentra respecto de las mejores prácticas de la industria en la cual participa.

Con estos resultados del **Modelo 5d** es posible responder de manera más certera a las siguientes preguntas: ¿qué nota tiene nuestra organización en cada uno de los módulos del Modelo 5d?, ¿en qué niveles de excelencia nos encontramos?, ¿podemos demostrar la mejora continua de nuestra organización en el último período?, ¿hemos solucionado realmente nuestros problemas y aprovechado nuestras oportunidades?, ¿tenemos la certeza de que no retornaremos a los mismos problemas y oportunidades ya resueltos y que seguiremos avanzando para mejorar aún más nuestra organización?, ¿nuestro historial de información es más confiable a la hora de tomar decisiones?, ¿cuánto nos acercamos a las mejores prácticas de la industria?, ¿somos más conscientes de nuestros problemas y oportunidades, de nuestras decisiones y de nuestros resultados?, entre otras interrogantes relevantes.

Los fundamentos sobre los cuales se basa el **Modelo 5d** harán posible que la organización se transforme y se fortalezcan y potencien todas sus capacidades debido a que aumentará el conocimiento sobre sí misma; se evaluará constantemente y sabrá en qué nivel de excelencia está situada; comenzará a adaptarse a un estado de no retorno de sus problemas y oportunidades que eran repetitivos, dejándolos atrás y tomando un camino de mejora continua permanente; creará valor de manera equilibrada en todas las dimensiones relevantes de la organización; reflejará una organización renovada, que ha resuelto sus problemas y oportunidades y que abre la opción de crear nuevas variables estratégicas en un escenario mejorado o en uno ideal; se desarrollará y se convertirá en un referente y será reconocida en el rubro donde funciona, compartiendo sus mejores prácticas; permitirá que las nuevas generaciones de profesionales que lleguen a la organización cuenten con toda la información histórica para conducirla hacia mayores niveles de excelencia en los futuros negocios que se generarán; permitirá que sus profesionales se concentren en potenciar sus habilidades y capacidades para crear valor a través de la creatividad y la innovación, además de muchas otras potencialidades que descubrirá en el camino.

Al realizar la práctica de autoconocimiento organizacional en forma permanente, el **Modelo 5d** permite a la organización instaurar el concepto de “cultura estratégica ascendente” sobre la base de sus fundamentos, y la lleva a tomar el camino hacia niveles de excelencia, dirigiendo su atención a una visión superior más consciente y más evolucionada, abierta a su interacción con el entorno y a contribuir en su mejora.

Al finalizar el período de evaluación definido por la organización, el proceso de síntesis del **Modelo 5d** entrega una comparación de cada uno de los módulos del modelo, donde se observa un ranking de las notas obtenidas en cada análisis o dimensión por módulo, ordenadas en función de las notas obtenidas en el módulo de **Diagnóstico**, con una escala de evaluación que mide el nivel de conciencia de 1 a 5.

Similar comparación, es posible realizarla por períodos, es decir, realizar un paralelo, por ejemplo, entre el período actual y los períodos anteriores de evaluación.

Figura 7.1 Síntesis de resultados del Modelo 5d por módulo y por análisis

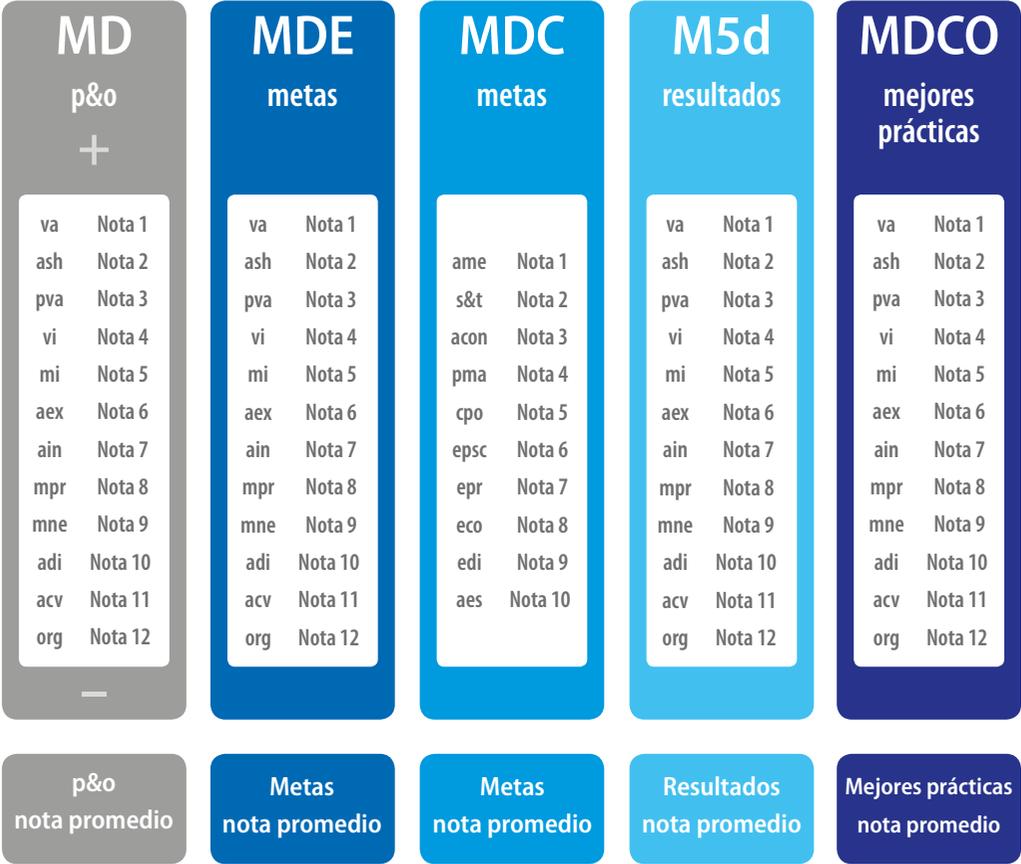
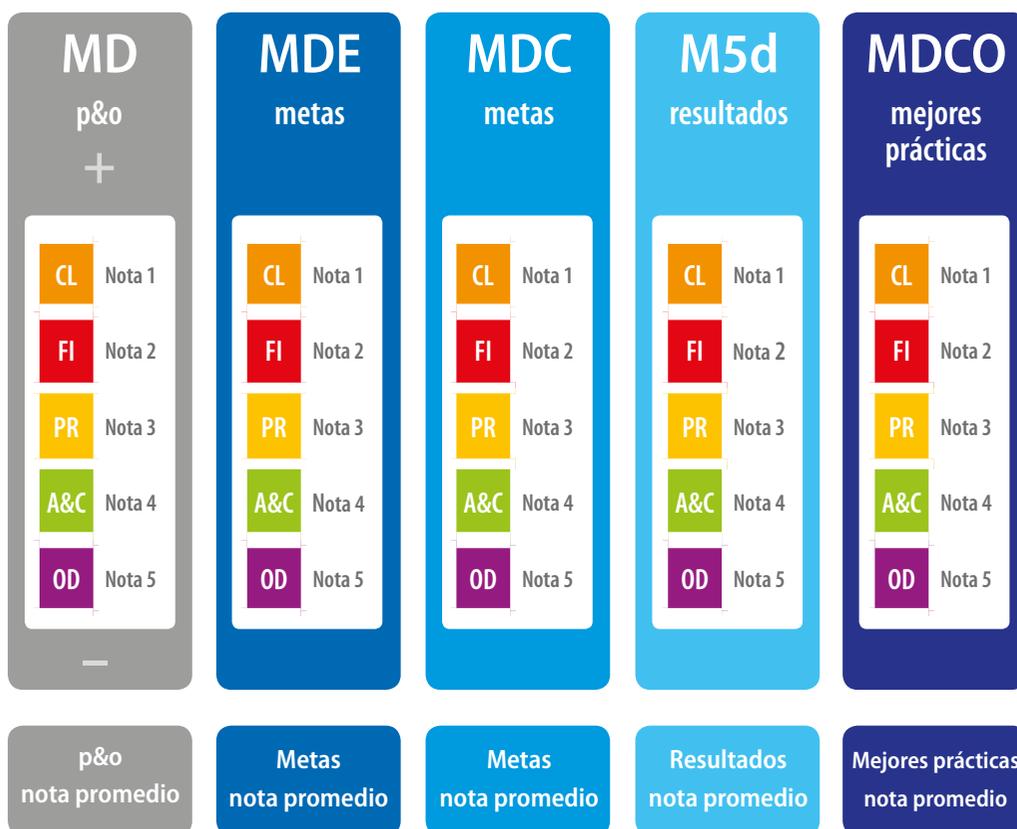


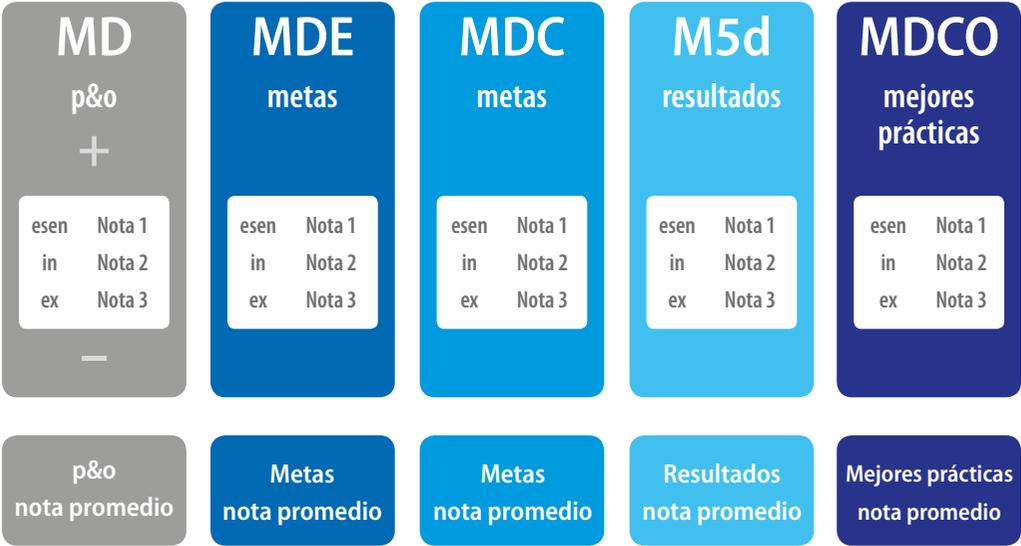
Figura 7.2 Síntesis de resultados del Modelo 5d por módulo y por dimensión



De igual forma, como se mencionó en el Capítulo 2, para su mejor uso y comprensión, es posible integrar los doce análisis base del **Modelo 5d** en tres componentes: 1. Análisis esenciales (esen): Propuesta de Valor, Misión, Visión y Valores; 2. Análisis de tipo interno (in): Organigrama, Modelo de Negocio, Mapa de Procesos, Análisis Interno, Análisis de Diferenciación y Análisis del Ciclo de Vida de la Industria; y 3. Análisis de tipo externo (ex): Análisis Externo y Análisis de Stakeholders.

Esta clasificación permite obtener y exponer la información más integrada, es decir, visualizar mejor cómo se han fortalecido los análisis esenciales a través de las mejoras a nivel interno, y cómo esto ha repercutido a nivel externo a través de todos los módulos del modelo en el caso que lo requiera la organización.

Figura 7.3 Síntesis de resultados del Modelo 5d por módulo y por análisis clasificados



Al observar los resultados obtenidos de acuerdo a estos reportes, es posible concluir en términos generales lo siguiente:

- Módulo de Diagnóstico (MD):** en este módulo se obtienen las notas promedios de todos los problemas y oportunidades (p&o) detectados en la etapa de diagnóstico, para cada uno de los doce análisis base en estudio y en general para este módulo. Realizando un ranking de estos resultados, se obtienen los análisis o las dimensiones mejor y peor evaluados, y los análisis o dimensiones que se encuentran sobre o bajo la media. De estos resultados, es posible concluir dónde se han detectado los p&o en los cuales la organización debe focalizar sus esfuerzos y cómo han afectado tanto a su esencia como su nivel interno y externo. La información de los p&o provenientes de este módulo es información de entrada para los módulos de Desarrollo Estratégico, de Desarrollo Comercial y de Desarrollo del Conocimiento.
- Módulo Desarrollo Estratégico (MDE):** luego de definir los objetivos estratégicos o las soluciones a los p&o detectados y seleccionados, la organización evaluada ha tomado la decisión de que sus metas del período en evaluación superen al diagnóstico en un determinado valor. Es decir, ha focalizado sus esfuerzos en aumentar o mantener las notas de ciertos análisis o dimensiones. La información de las metas provenientes de este módulo es información de entrada para el módulo M5d y para el módulo de Desarrollo del Conocimiento.
- Módulo Desarrollo Comercial (MDC):** luego de definir los objetivos estratégicos o las soluciones a los p&o de tipo comercial detectados y seleccionados, la organización evaluada ha tomado la decisión de que sus metas del período en evaluación superen al diagnóstico en un determinado valor. Es decir, ha focalizado sus esfuerzos en aumentar o mantener las notas de ciertos análisis o dimensiones. La información de las metas provenientes de este módulo es información de entrada para el módulo de Desarrollo Estratégico y para el módulo de Desarrollo del Conocimiento.

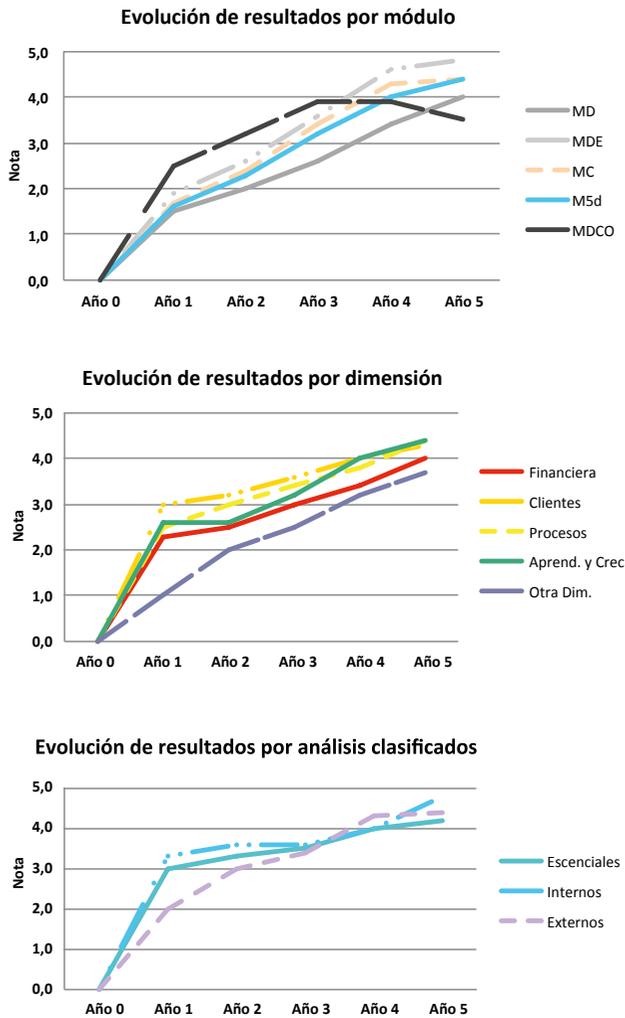
4. **Módulo Medidor de Resultados del Modelo 5d (M5d):** al terminar el período de evaluación, se entregaron los resultados de los indicadores que miden los objetivos estratégicos definidos y se realizó una comparación con las metas por alcanzar. De acuerdo a estos resultados, la organización obtuvo una nota que supera o no la meta definida en el desarrollo estratégico. En este módulo se pueden observar diversos casos: qué análisis o dimensiones han aumentado sus notas, pero no han llegado a las metas definidas; qué análisis o dimensiones han alcanzado las metas, y qué análisis o dimensiones han superado las metas. El ideal es el último caso, y es muy destacable y positivo para la organización, ya que es una gran prueba de que ha decidido mejorar y evolucionar en todos o en la mayoría de los aspectos evaluados, tomando conciencia de sus problemas y oportunidades en su mejor expresión, y tratando de mantener el equilibrio en las cinco dimensiones. La información de los resultados provenientes de este módulo es información de entrada para el módulo de Diagnóstico y para el módulo de Desarrollo del Conocimiento para el siguiente período de evaluación.
5. **Módulo de Desarrollo del Conocimiento (MDCO):** se ha obtenido información de las mejores prácticas que existen en la industria a la cual pertenece la organización y de otras organizaciones similares. Las notas promedios de las mejores prácticas para cada uno de los doce análisis base en estudio y en general para este módulo puede ser superior o no a las notas de los otros módulos. Además, se pueden observar qué análisis o dimensiones, a nivel de la industria, están bajo o sobre la media. De estos resultados, se puede concluir a priori en qué aspectos han focalizado sus esfuerzos, y dónde se han evaluado de una mejor forma que la organización en estudio. Con esta información, la organización puede ampliar su mirada y definir dónde mejorar para al menos igualar o superar a la industria.

En la medida que la organización cuente con mayor información de la industria para realizar una comparación para todos los módulos del Modelo 5d, será posible potenciar aún más las mejores prácticas de la organización.

En términos generales, los problemas y oportunidades de la organización evaluada pueden tener un resultado inferior o superior respecto de las mejores prácticas de la industria. Lo importante es que la organización esté convencida de superar la nota obtenida en la etapa de diagnóstico y decida solucionar sus problemas y oportunidades focalizándose en obtener mejores resultados y alcanzar las metas definidas, tener tendencias positivas en función de mejorar y evolucionar en todos los aspectos evaluados, tomando conciencia de sus problemas y oportunidades, y tratando de mantener el equilibrio en las cinco dimensiones, aportando así con sus propias mejores prácticas a la industria.

De igual forma, con toda la información que entrega el Modelo 5d, la organización puede proyectar su futuro potencial, basándose en los resultados de los períodos anteriores de evaluación, y comprometerse con una transformación permanente que le permita obtener resultados con tendencias positivas, hasta lograr el equilibrio y la excelencia en todos los análisis, módulos y dimensiones del modelo (Ver gráficos 7.1).

Gráficos 7.1 Proyección de resultados por módulo, dimensión y análisis clasificados

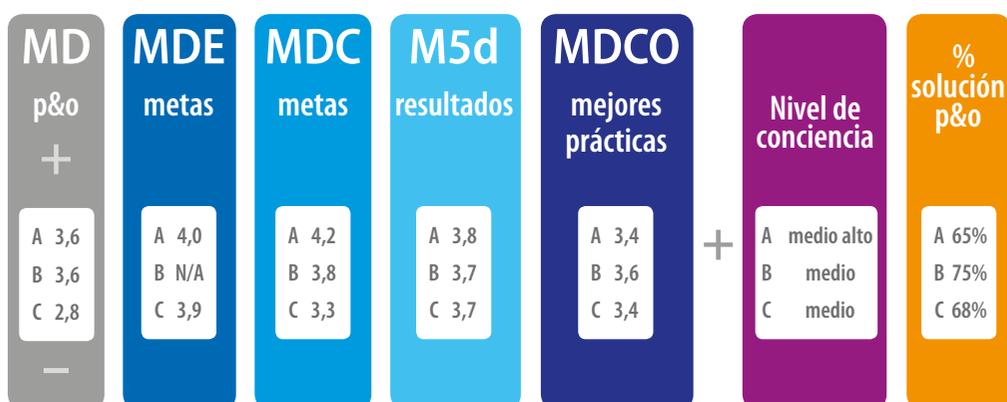


Cabe señalar que en el caso de que una organización considere que no cuenta con la capacidad o simplemente no estime necesario realizar el detalle de los procesos de los módulos que propone el Modelo 5d, puede hacer una evaluación general de estos aplicando una escala de notas de 1 a 5 para cada uno de los análisis, es decir, evaluar los p&o, las metas y los resultados obtenidos, asociados a cada análisis en esta escala, y construir un informe con similares reportes expuestos en este capítulo. De igual forma, puede evaluar las mejores prácticas de la industria en que participa para los análisis en estudio. Todo lo anterior, apelando a la experiencia y conocimiento proveniente de las bases de la organización. No obstante, en el momento que cuente con la capacidad o decida aplicar el Modelo 5d en toda su expresión, puede realizar el detalle de los procesos asociados a cada módulo y abrir el camino hacia la excelencia.

Cabe señalar que en el Capítulo 1, Modelo 5d, se presentan los resultados en síntesis del Caso Práctico desarrollado en términos generales a través de todo este libro, y que corresponde a una autoevaluación aplicando el Modelo 5d en la organización llamada "5d".

Igualmente, desde el capítulo 2 al 6 se han presentado los resultados en síntesis de tres ejemplos desarrollados para comprender el estado actual de las organizaciones estudiadas y su evolución a través de la implementación de este modelo. Al efectuar una comparación de los resultados generales de estos ejemplos, se obtiene lo siguiente:

Figura 7.4 Comparación de los resultados de tres organizaciones que han aplicado el Modelo 5d en el período n



Mediante la metodología del **Modelo 5d** es posible efectuar una comparación de estas tres organizaciones a pesar de provenir de industrias muy distintas. Coincidentemente, los resultados obtenidos son similares para los tres ejemplos, sin embargo, los problemas y oportunidades que enfrentan estas organizaciones son bastante diversos. Lo importante es considerar que el camino que lleva a obtener estos resultados depende de variados factores como son: a. El tamaño de la organización y su ciclo actual; b. Las causas y las características de los p&o; c. Una mayor concentración de p&o en algunos análisis o dimensiones; d. El porcentaje de importancia de cada dimensión asignado por la organización; e. El nivel de conciencia de sus líderes y colaboradores; entre otros factores.

Es de esperar que en estas organizaciones se mantenga un estado de no retorno a los p&o detectados y solucionados para dar un espacio a su renovación y a tomar conciencia de sí mismas para seguir avanzado en la ruta de la excelencia.

Conclusión del Modelo 5d:

“El aprendizaje es experiencia.
Todo lo demás es información”
Albert Einstein

Una organización que decida aplicar e implementar el **Modelo 5d** debe comprender, ser consciente y estar convencida de que está preparada para transformarse y para resolver sus problemas y oportunidades sin volver atrás, manteniendo un estado de no retorno que le permitirá avanzar a niveles de excelencia superiores a través de una “cultura estratégica ascendente”.

Al tomar el camino de una estrategia conciente, la organización debe retirar su atención de los problemas y oportunidades pasados y poner su atención en desarrollar su potencial de manera positiva y equilibrada, focalizándose en su propósito, y en armonía con el entorno.

Una organización que es más consciente pone la atención de forma natural en la manifestación de los procesos, en la creación e innovación en sí misma y hacia su entorno. Es decir, todo proceso de creación permanente está ligado a la excelencia y a la toma de decisiones focalizada en pensamientos renovados para obtener mejores resultados debido a que ya ha superado el estancamiento del pasado y ha salido de su zona de mayor confort, que no le permitía avanzar.

Manteniendo este estado de mayor conciencia, es posible aplicar de mejor forma los procesos de los distintos análisis del **Modelo 5d** y de su respectivo proceso de síntesis. Los procesos de análisis permitirán efectuar una separación de las partes de esas realidades hasta llegar a conocer sus elementos fundamentales y las relaciones que existen entre ellos. Por otro lado, el proceso de síntesis, posibilitará la composición de un todo mediante la reunión de sus partes o elementos. Por lo tanto, la capacidad de análisis y de síntesis permite a la organización transformarse y conocer más profundamente las realidades con las que se enfrenta, simplificar su descripción, descubrir relaciones aparentemente ocultas y construir nuevos conocimientos a partir de otros que ya poseía.

De este modo, una organización transformada, consciente de sí misma y de su entorno, tendrá atributos renovados que le permitirán:

1. Focalizar su mirada en desarrollar la esencia de su propuesta de valor, su misión, su visión y sus valores en forma permanente, como conceptos fundamentales de la organización.
2. Organizar su estructura de manera más transversal y equitativa, manteniendo una coordinación entre sus áreas.
3. Fortalecer el interior de la organización, tomando conciencia de sí misma y de su entorno, resolviendo sus problemas y oportunidades en todos sus ámbitos y abriendo el camino hacia la excelencia en forma ascendente.
4. Crear y potenciar nuevos negocios, sin preocuparse de la competencia, proponiendo variables estratégicas únicas, muy valoradas por el cliente y por el entorno que la rodea.
5. Ser y mantener espacios de desarrollo del conocimiento y de creación para todos sus colaboradores, que le permitan contar con una organización mucho más participativa y orientada a colaboradores con una mirada global renovada, enfocados en el compromiso y en la cooperación mutua.

De igual forma, los líderes que tengan a cargo esta organización transformada también serán más conscientes de sí mismos y de su entorno, aportando a la organización desde la integración y la unidad, para lo cual deben contar con las siguientes virtudes:

Conclusión

1. Trascienden desde un pensamiento estratégico conciente, haciendo que la toma de decisiones fluya por el camino de la excelencia, manteniendo la claridad en sus ideas, concentrándose en su visión, sin dudas ni desviaciones.
2. Son expertos en no retornar a problemas y oportunidades ya resueltos, ya que su atención está en los niveles superiores de excelencia, y por lo tanto, en desarrollar potenciales positivos.
3. Crean espacios de trabajo para el autoconocimiento y la autorrealización a través de la reflexión, las ideas, la creación y la innovación permanente.
4. Promueven hacia el interior de la organización y hacia su entorno una "cultura estratégica ascendente".
5. Introducen y enseñan a las nuevas generaciones de profesionales la historia de la organización, con el objetivo que con su aporte se pueda avanzar sin volver atrás, producto del aprendizaje y la retención del conocimiento proveniente de las bases de la organización.

En consecuencia, un líder con estas virtudes permitirá que sus colaboradores participen de los procesos de reflexión, de desarrollo de ideas, de creación y de innovación a partir de dos ciclos básicos: "el ciclo de creación" y "el ciclo de control", respectivamente. En el ciclo de creación, cada una de sus fases alimenta o nutre a la siguiente. Así, la reflexión alimenta las ideas, las ideas alimentan las acciones, las acciones alimentan los resultados, los resultados alimentan la comunicación, la comunicación alimenta la reflexión. Y en lo que respecta al ciclo de control, cada una de las fases cumple un papel de control o inhibición sobre otra de las fases. Así, la reflexión controla la acción, la acción controla la comunicación, la comunicación controla las ideas, las ideas controlan los resultados, los resultados controlan la reflexión.

El desarrollo de los anteriores atributos de la organización y de las virtudes de sus líderes incidirá directamente en el entorno que la rodea, es decir, influirá en los grupos de interés que tienen un cierto grado de poder en la organización, para los cuales la organización es importante en diversos ámbitos. Es así como la organización permanecerá, será reconocida y respetada por:

1. Resolver sus amenazas y aprovechar las oportunidades sin volver atrás, fortaleciendo su toma de decisiones a través de la experiencia que le entrega su propio entorno.
2. Gestionar y retener su conocimiento, mejorando continuamente para afectar de manera positiva al entorno que la rodea.
3. Contribuir a la industria en que participa y a su entorno, creando mejores prácticas en forma permanente.
4. Crear espacios para compartir las mejores prácticas entre organizaciones similares y no similares.
5. Aportar a la investigación en el ámbito del desarrollo de las organizaciones enfocadas en sus capacidades y habilidades, a nivel de rubro, sector o país.

Así, una cultura estratégica ascendente, que se encuentre arraigada dentro de la organización, facilitará su transformación y la llevara a:

Integrar a todos sus colaboradores, llevándolos por un camino común hacia la mejora continua y hacia su real potencial; lograr la satisfacción a nivel interno y externo; mantener el equilibrio entre todas las dimensiones más relevantes; ser consciente y comprometida con sus decisiones y sus consecuencias; estar preparada para los cambios que se producirán a nivel interno y externo; ser reconocida como un referente en la industria en la cual participa; y centrar su atención en los procesos de reflexión, de generación de ideas, de creación y de innovación.

Finalmente, el Modelo 5d es un estímulo para una sociedad que requiere renovarse, unificarse y prepararse para una infinidad de cambios que se producirán a todo nivel. Con sus planteamientos favorecerá los valores colectivos, la integración y el equilibrio, y beneficiará a la sociedad en su conjunto mediante su aporte en el desarrollo de una nueva conciencia empresarial, liderada por las nuevas generaciones de profesionales que sin duda estarán a cargo de su evolución permanente.

Anexos

ANEXO I: "Detalle de Evaluación de Análisis Interno (ain)"

DIMENSIÓN FINANCIERA								
Nº	Crecimiento y diversificación de ingresos	p	f	e	m	a	Nota	d/f
1	Hacer crecer las fuentes de ingresos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Diversificar las fuentes de ingresos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Contar con una estrategia de precios que justifique los costos de productos/servicios/conceptos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Aumentar la participación del mercado objetivo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Evaluar las fuentes de ingresos existentes vs. las fuentes de ingresos potenciales.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Crecimiento y financiamiento	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Determinar una estructura de financiamiento óptima.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Financiar la inversión con recursos propios (generados internamente).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Financiar la inversión con deuda (aporte de acreedores).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Financiar la inversión con patrimonio (aporte de accionistas).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Contar con una estrategia que equilibre el crecimiento con el posible aumento de gastos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Gestión del gasto y mejora en la productividad	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Contar con una estrategia para reducir costos y mejorar la productividad.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Contar con una estrategia para reducir los costos directos de los productos o servicios.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Contar con una estrategia para reducir los costos indirectos de los productos o servicios.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Compartir los costos con otras unidades de negocios (generar economías de ámbito).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Contar con una estrategia para aumentar la productividad de los ingresos por empleado.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Utilización de activos y estrategia de inversión	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Medir la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de la inversión.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f

Anexos

2	Medir la duración del ciclo productivo y del período de cartera de clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Medir la utilización del activo y comparar la cifra de ventas con el activo total, el activo fijo, el activo circulante o elementos que los integren.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Liquidez de la empresa	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Determinar la capacidad que tiene la empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Determinar el capital de trabajo de la empresa (diferencia activo circulante - pasivo circulante).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Determinar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes (prueba ácida), sin considerar los activos de liquidez no segura.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Estudiar los factores que influyen en la liquidez (estacionalidad, deuda de corto plazo, otros).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Estudiar la calidad de los activos corrientes, es decir, el término de convertibilidad en efectivo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Estudiar la exigibilidad de los pasivos circulantes, es decir, la comparación de los activos circulantes con los pasivos circulantes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Estudiar la estacionalidad de las ventas, es decir, cómo influye el nivel de cartera de clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Determinar el número de veces que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo en el curso del año (período promedio de cobranza).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
9	Determinar el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en salidas de caja en el curso del año (período promedio de pago a proveedores).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
10	Determinar el número de veces en que el inventario rota (se vende) en el curso del año (período promedio de inventario).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
11	Calcular el ciclo de flujo de efectivo de la empresa.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
12	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Endeudamiento de la empresa	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Determinar el grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa (endeudamiento).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Establecer el riesgo en que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Determinar la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Admitir altos índices de endeudamiento solo cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es superior al costo promedio del financiamiento.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f

5	Determinar pasivos que se considera que no son totalmente exigibles o que el pago de este se puede postergar después de la fecha de vencimiento del mismo, teniendo en cuenta la conveniencia del acreedor y de la empresa.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Determinar el grado de endeudamiento con relación al patrimonio (estructura de capital).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Determinar hasta qué punto pueden disminuir las utilidades sin poner a la empresa en una situación de dificultad para pagar sus gastos financieros (cobertura de gastos financieros).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Determinar la capacidad de supervivencia, endeudamiento y también medir la capacidad de la empresa para asumir su carga de costos fijos (cobertura para gastos fijos).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
9	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Gestión y eficiencia de la empresa	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Medir la efectividad y eficiencia de la gestión, y expresar los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa con respecto a la utilización de sus fondos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Evidenciar cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Realizar una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Determinar la política de crédito óptima de la empresa.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Calcular la provisión para las deudas de dudoso recaudo e incluirlas en el valor de cuentas por cobrar.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Determinar la magnitud de la caja y bancos para cubrir días de venta.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Determinar la capacidad de la empresa de utilizar el capital en activos fijos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Rentabilidad de la empresa	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Medir la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Apreciar el resultado neto obtenido a partir de decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Evaluar los resultados económicos de la actividad empresarial.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Expresar el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Contar con la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Medir la eficiencia con la que la empresa gestiona los recursos que han aportado los proveedores de fondos, accionistas y acreedores por separado.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f

Anexos

7	Medir la estabilidad de los beneficios así como la capacidad de adaptación al entorno.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Medir la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas (rentabilidad de la inversión).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Tecnologías de la información (ti)	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Contar con TI para almacenar y visualizar los estados financieros de la empresa de forma periódica.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Contar con TI que permitan la automaticidad en el cálculo de los estados financieros.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Contar con TI que permitan visualizar y comparar los estados financieros año a año.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Contar con TI que automaticen cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Los usuarios se encuentran capacitados para utilizar las TI relacionadas con el aspecto financiero.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Definir controles de acceso y perfiles de usuario para los sistemas informáticos financieros.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Controlar la seguridad de su información financiera.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f

DIMENSIÓN CLIENTES								
Nº	Conocimiento del cliente y mercado	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Determinar el mercado objetivo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Distinguir distintos segmentos dentro del mercado objetivo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Analizar los clientes de la competencia.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Analizar los clientes potenciales.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Analizar la opinión de clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Analizar los requerimientos de clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Analizar las necesidades de clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Analizar las expectativas de clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
9	Usar la opinión de clientes para características de productos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
10	Determinar la importancia del valor del producto para el cliente.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
11	Anticipar mejoras y oportunidades de innovación en productos/servicios.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
12	Contar con la estrategia de precios que se ajuste a cada segmento de clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
13	Contar con los canales de distribución que se ajusten a cada segmento de clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
14	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Gestión de la relación con clientes	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Construir la relación con clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Gestionar la atracción de clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Gestionar el proceso de posventa.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Evaluar el proceso de contacto con clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Evaluar la diferenciación de requerimientos por tipo de clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Comunicar los requerimientos de clientes a la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Contar con mecanismos de acceso clave para el cliente.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Promocionar productos y servicios.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
9	Evaluar promociones de productos y servicios.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
10	Mantener la relación y foco en el cliente activo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
11	Diseñar propuestas de valor que se adapten a cada segmento de clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
12	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Gestión de quejas, reclamos y sugerencias	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Gestionar quejas no formales del cliente.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Gestionar reclamos formales de clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Gestionar sugerencias del cliente.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f

Anexos

4	Asegurar resolución de quejas, reclamos y sugerencias.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Analizar y utilizar la información sobre fuga de clientes para proponer mejoras.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Comunicar el resultado de análisis de quejas y reclamos para la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Comunicar las soluciones de su reclamo o queja al cliente.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f

Promedio

Nota d/f

Nº	Medición de la satisfacción de clientes	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Determinar niveles de satisfacción e insatisfacción de clientes periódicamente.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Evaluar la satisfacción por segmentos de clientes en forma periódica.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Analizar resultados de estudios de satisfacción de clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Analizar la fidelización de clientes (permanencia, repetición de compra, recomendación +)	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Obtener información de satisfacción de clientes de la competencia.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Obtener retroalimentación constante de clientes para mejora continua.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Definir e implementar políticas para incrementar la satisfacción del cliente.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Evaluar y actualizar el método para medir la satisfacción del cliente.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
9	Comunicar los niveles de satisfacción del cliente a la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
10	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f

Promedio

Nota d/f

Nº	Tecnologías de la información para clientes (ti)	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Contar con TI para medir la satisfacción del cliente (calidad del producto/servicio/concepto, plazos de entrega, atención al cliente, solución a reclamos, asesoría técnica, otros temas).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Utiliza de forma periódica herramientas de TI para conocer las necesidades y expectativas de sus clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Poseer bases de datos de clientes que permitan su clasificación e identificación completa.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Contar con TI para medir y clasificar los reclamos y quejas de clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Contar con medios tecnológicos que permitan una comunicación fluida e interacción con clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Contar con medios tecnológicos que den a conocer de forma clara y atractiva a sus clientes la variedad de servicios y productos entregados por su empresa.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Contar con los medios para controlar la seguridad de la información relativa a sus clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f

Promedio

Nota d/f

DIMENSIÓN PROCESOS								
Nº	Diseño y gestión de los procesos principales y de apoyo	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Elaborar el mapa de procesos de la empresa y distinguir los procesos principales, los procesos de apoyo y los procesos gerenciales.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Determinar las competencias clave de la organización necesarias para cada proceso.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Gestionar y controlar todos los procesos de la organización a través de indicadores de mejora continua.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Contar con las competencias adecuadas en cada proceso para cumplir con la misión y objetivos estratégicos de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Diseñar e implementar los sistemas de trabajo de cada proceso.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Integrar procesos de diseño con los requerimientos de las partes interesadas (grupos de interés).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Preparar a la organización para gestionar procesos principales y de apoyo ante fallas, desastres o emergencias	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Asegurar la prevención, la continuidad de operaciones, la gestión y la recuperación ante fallas en los procesos, desastres o emergencias.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
9	Contar con la participación de agentes del entorno en el proceso de mejora continua (clientes, proveedores, instituciones públicas o privadas, universidades, institutos tecnológicos, asociaciones del sector, consultores externos, otros).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
10	Contar con planes de contingencia y de acción ante fallas en los procesos, desastres o emergencias.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
11	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Procesos principales	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Implementar y gestionar los procesos principales.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Determinar los indicadores claves de desempeño de procesos principales.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Asegurar la operación diaria de los procesos principales.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Mejorar en forma continua los procesos principales.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Asegurar la adecuación de la organización a los cambios por mejoras en los procesos principales.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Procesos de apoyo	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Determinar los procesos de apoyo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Diseñar, implementar y gestionar los procesos de apoyo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Determinar los indicadores claves de desempeño de los procesos de apoyo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Considerar la información de clientes internos y externos en su determinación en los procesos de apoyo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f

Anexos

5	Asegurar en la operación diaria el cumplimiento de los procesos de apoyo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Mejorar continuamente los procesos de apoyo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Asegurar la adecuación de la organización a los cambios por mejoras en los procesos de apoyo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Proveedores y asociados	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Identificar los productos/servicios claves adquiridos a proveedores/asociados.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Seleccionar a los proveedores/asociados claves.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Determinar los requerimientos clave a satisfacer por los proveedores/asociados.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Determinar los indicadores clave de desempeño de los proveedores/asociados.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Asegurar que los proveedores/asociados cumplan con los estándares establecidos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Gestionar la relación con proveedores/asociados.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Entregar retroalimentación oportuna y operativa a los proveedores/asociados.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Entregar asistencia o incentivos a los proveedores/asociados.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
9	Mejorar los procesos clave relacionados con los proveedores/asociados.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
10	Medir la satisfacción de los proveedores/asociados.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
11	Determinar mejoras a los procesos clave relacionados a la satisfacción de proveedores/asociados.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
12	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Proceso de desarrollo estratégico	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Llevar a cabo el proceso de planificación estratégica.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Determinar las ventajas y desafíos clave de la planificación estratégica.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Considerar las necesidades y expectativas del mercado en la planificación estratégica.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Considerar el ambiente competitivo y sus cambios eventuales, las capacidades operacionales de la organización en la planificación estratégica.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Considerar información de la competencia proveniente de estudios de benchmarking, bases de datos, catálogos y tarifas, registros mercantiles, etc.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Considerar las capacidades y necesidades del personal y las capacidades y necesidades de los proveedores o asociados comerciales en la planificación estratégica.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Realizar análisis periódicos de la organización en cuanto a capacidades, recursos, servicios, políticas, necesidades de formación, etc.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f

8	Asegurar la integridad y la actualización de esta información para la planificación estratégica.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
9	Considerar en el desarrollo de la estrategia las ideas, necesidades y expectativas de todos los grupos de interés (entorno), accionistas, personal, proveedores, competencia, sustitutos y clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
10	Equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
11	Asegurar la alineación de la estrategia con la misión, visión, valores y propuesta de valor de la organización y con los elementos clave del negocio.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
12	Contar con la participación de consultores externos en la planificación y toma de decisiones estratégicas (consejo frente a reestructuraciones, cambios organizacionales, establecimiento de alianzas estratégicas, elaboración de estudios de mercado, detección de áreas de mejora y amenazas del entorno competitivo, diseño de planes estratégicos, elaboración de estudios de benchmarking, diseño y seguimiento de planes de acción, etc.).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
13	Revisar y actualizar la estrategia periódicamente.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
14	Comunicar la estrategia a los grupos de interés, especialmente al personal.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
15	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Proceso de determinación de objetivos estratégicos	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Definir la estrategia y los objetivos estratégicos clave de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Definir la estrategia y los objetivos estratégicos analizando indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas, tecnológicas, entre otras.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Determinar el cronograma y principales hitos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Determinar que los objetivos respondan efectivamente al plan estratégico de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Asegurar el equilibrio entre los objetivos de corto, mediano y largo plazo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Asegurar que los objetivos estratégicos equilibran las necesidades de todos los grupos de interés según sea apropiado.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Recurrir periódicamente a los estudios de mercado elaborados por otras empresas sobre la situación del sector de actividad para determinar los objetivos estratégicos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Identificar los diferentes segmentos de mercado en los cuales los productos/servicios/conceptos de la empresa podrían tener una mayor aceptación.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
9	Tener claras las ventajas competitivas y el posicionamiento de la empresa en cada uno de estos segmentos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
10	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Proceso de desarrollo y despliegue del plan estratégico	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Definir y desarrollar los planes de acción que abordan los objetivos estratégicos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f

Anexos

2	Determinar los planes de acción claves de corto, mediano y largo plazo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Involucrar al personal en la definición y ejecución de los planes de acción.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Establecer los planes de acción claves en el ámbito financiero.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Establecer los planes de acción claves en el ámbito del cliente.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Establecer los planes de acción claves en el ámbito de los procesos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Establecer los planes de acción claves en el ámbito del aprendizaje y crecimiento.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Establecer los planes de acción claves en otros ámbitos relevantes para la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
9	Asignar los recursos para asegurar el cumplimiento de los planes de acción.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
10	Asegurar una asignación de recursos equilibrada.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
11	Establecer las mediciones o indicadores claves de desempeño a fin de hacer el seguimiento de avances y cumplimiento de los planes de acción.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
12	Llevar a cabo el establecimiento y el despliegue de los cambios en los planes de acción.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
13	Establecer los planes de contingencia, de ser necesarios.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
14	Comunicar y desplegar los objetivos estratégicos, planes de acción y las mediciones o indicadores clave de desempeño, al personal y a los otros grupos de interés, para el alineamiento de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
15	Comunicar y desplegar los objetivos estratégicos, planes de acción y las mediciones o indicadores clave de desempeño a los otros grupos de interés para el alineamiento de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
16	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Proceso de proyecciones del desempeño	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Determinar las proyecciones de desempeño para sus mediciones o indicadores clave, de acuerdo a sus horizontes temporales de planificación de corto, mediano y largo plazo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Comparar su desempeño proyectado con la competencia, con los benchmarks y con el desempeño pasado.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Comunicar proyecciones de desempeño al personal y a los otros grupos de interés.	no	no	no	no	no	Nota	d/f
4	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Tecnologías de la información para procesos gerenciales (ti)	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Contar con TI como herramienta facilitadora en la elaboración de la planificación estratégica de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Contar con TI como herramienta para el seguimiento y revisión de los planes de acción de la estrategia de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f

3	Contar con TI para la detección de áreas de mejora y amenazas del entorno competitivo, diseño de planes estratégicos, elaboración de estudios de benchmarking, diseño y seguimiento de planes de acción, etc.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Contar con TI para desplegar los objetivos estratégicos (intranet) a toda la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Tecnologías de la información (ti) para procesos principales y de apoyo (ti)	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Contar con TI para los procesos de producción (diseño y desarrollo de productos CAD/CAE/CAM, planificación y programación de la producción, control de operaciones en planta, mantenimiento, control de calidad, otras).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Contar con TI para aprovisionamiento y bodegas (control de inventario, OC, control de stocks).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Contar con TI para logística y distribución (control de flotas, rutas de reparto).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Contar con TI para gestión comercial (facturación, gestión FF.VV.).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Contar con TI para marketing y publicidad, atención a clientes y posventa (aplicaciones CRM).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Contar con TI para contabilidad y gestión de tesorería.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Contar con TI para control del Sistema de Gestión de Calidad.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Contar con TI que permitan agilizar los procesos principales de su organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
9	Contar con TI que permitan agilizar los procesos secundarios de su organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
10	Contar con TI que permitan controlar los procesos principales de su organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
11	Contar con TI que permitan controlar los procesos secundarios de su organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
12	Contar con TI que permitan identificar y alertar posibles fallas en los procesos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
13	Contar con TI que permitan capacitar y evaluar a la organización para gestionar procesos principales y de apoyo ante fallas en los procesos, desastres o emergencias.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
14	Contar con TI que permitan entregar y evaluar las competencias adecuadas en cada proceso, para cumplir con la misión y objetivos estratégicos de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
15	Contar con TI que permitan controlar la participación de sus colaboradores en las capacitaciones entregadas por la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
16	Contar con TI que permitan medir de forma rápida y precisa los indicadores clave de desempeño de procesos principales y de apoyo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
17	Contar con TI que ayuden a asegurar la operación diaria de los procesos principales.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f

Anexos

18	Contar con TI que ayuden a asegurar la alineación de la estrategia con la misión, visión, valores y propuesta de valor de la organización, y con los elementos claves del negocio.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
19	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Tecnologías de la información para proveedores y asociados	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Contar con TI para realizar la evaluación de proveedores/asociados.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Contar con TI para medir la satisfacción de los proveedores (calidad de servicios o productos entregados por el proveedor, plazos de pago, relaciones, solución a reclamos, entre otros temas).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Contar con TI para controlar la conformidad con los productos/servicios y el pago a proveedores/asociados.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Contar con TI que faciliten la comunicación e interacción con proveedores.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Contar con TI que permitan mantener un mayor control sobre la calidad de los productos o servicios entregados por sus proveedores.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Contar con TI para controlar la seguridad de la información relativa a sus proveedores y asociados.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f

DIMENSIÓN APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

N°	Liderazgo de la alta dirección	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Definir por escrito la misión y visión con la participación de toda la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Definir por escrito los Valores con la participación de toda la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Definir por escrito la Propuesta de Valor con la participación de toda la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Enfocar la misión y visión de la organización hacia la satisfacción de clientes internos y externos a través de la mejora continua en los procesos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Establecer foco en la creación de valor para los clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Establecer foco en la creación de valor para los grupos de interés claves.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Comunicar la misión, visión, propuesta de valor, y valores en reuniones periódicas o paneles informativos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Establecer expectativas y metas de desempeño de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
9	Conducir la organización sobre la base del alineamiento estratégico.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
10	Establecer las prioridades de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
11	Buscar nuevas oportunidades de crecimiento en relación con capital humano de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
12	Asegurar el equilibrio en la creación de valor para todas los grupos de interés	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
13	Crear y reforzar un ambiente de entrega de facultades (empowerment) e innovación	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
14	Crear y reforzar aprendizaje individual y de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
15	Estimular y asegurar el comportamiento ético a nivel directivo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
16	Evaluar el desempeño de la alta dirección.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
17	Preparar posibles relevos futuros en la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
18	Participar y contar con actividades de reconocimiento al personal, equipos y otros grupos de interés claves.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
19	Evaluar redes de comunicación con el personal y todos los grupos de interés.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
20	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f

Promedio							Nota	d/f
----------	--	--	--	--	--	--	------	-----

N°	Liderazgo para el alto desempeño	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Revisar y evaluar aspectos clave del desempeño del personal de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Convertir los resultados de las revisiones y evaluación del desempeño de la organización en prioridades de mejoramiento y oportunidades de innovación.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Utilizar los resultados de la evaluación del desempeño organizacional y la retroalimentación del personal para mejorar la efectividad de su propio liderazgo y de la gestión en general.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Generar un ambiente propicio para la búsqueda de excelencia en las prácticas de gestión y de los resultados de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f

Anexos

5	Impulsar el despliegue de las oportunidades de mejoramiento e innovación.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Impulsar el despliegue de las oportunidades de mejoramiento e innovación para los proveedores o asociados comerciales y clientes clave.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Promover el trabajo en equipo, la colaboración y la coordinación dentro de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	0	
Promedio							Nota	d/f
Nº	Gestión del personal	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Definir las políticas de gestión de personal de acuerdo a la estrategia de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Implementar las políticas de gestión de personal de acuerdo a la estrategia de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Evaluar la concordancia entre las distintas políticas de gestión de personal de manera de que estas se potencien entre sí y permitan generar los resultados requeridos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Determinar necesidades organizacionales respecto de habilidades y capacidades del personal (destrezas, competencias y niveles de dotación).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Organizar y gestionar al personal para llevar a cabo el trabajo de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Organizar y gestionar al personal para aprovechar las ventajas en competencias presentes en la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Organizar y gestionar al personal para reforzar un enfoque en el cliente y en el negocio.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Organizar y gestionar al personal para promover la flexibilidad y agilidad frente a las cambiantes necesidades del negocio.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
9	Preparar al personal para enfrentar los cambios en las necesidades de habilidades y capacidades organizacionales requeridas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
10	Estimular al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de unos parámetros acordados.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
11	Reclutar nuevo personal teniendo en cuenta las necesidades de habilidades y capacidades requeridas para cumplir los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la organización	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
12	Contratar nuevo personal teniendo en cuenta las prácticas de igualdad de oportunidades para la fuerza laboral y considerando la diversidad de la comunidad en que se inserta la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
13	Diseñar un sistema de evaluación de desempeño coherente con la estrategia de la empresa y que sea reconocido mediante incentivos y el sistema de desarrollo de carrera.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
13	Contar con los programas de inducción adecuados del personal de manera de favorecer su integración a la cultura y clima organizacional.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
14	Contar con programas de desarrollo de carrera y desvinculación que sean coherentes con la evaluación de desempeño y que permitan retener al personal adecuado.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f

15	Contar con la participación de consultores externos en la gestión del RR.HH. (selección o formación del personal para puestos clave, diseño/rediseño de competencias y requerimientos para cada puesto de trabajo, motivación y potencial del personal, detección y corrección de problemas de comunicación o de cooperación que afecten el trabajo en equipo, diseño de encuentros para medir la satisfacción de empleados, etc.).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
16	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Participación y motivación del personal	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Describir cómo la política y la gestión de personal estimula el desarrollo de las máximas potencialidades de las personas y apoyan el alto rendimiento.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Asegurar el alineamiento de los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Describir cómo el sistema de remuneraciones, evaluación de desempeño, reconocimiento y desarrollo de carrera apoyan el cumplimiento de los resultados globales de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Apoyar y estimular al personal en el desarrollo relativo a sus carreras y objetivos de aprendizaje y crecimiento.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Motivar el alto rendimiento de las personas y la participación dentro de la organización sobre la base de los sistemas de compensaciones, reconocimiento y sus correspondientes prácticas de gratificaciones e incentivos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Asegurar la efectiva comunicación, cooperación y el compartir conocimientos/habilidades a través de todas las unidades de trabajo, funciones y lugares según sea lo apropiado.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Determinar los factores clave que afectan la participación del personal.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Promover y disponer de mecanismos para que el personal se involucre y contribuya al proceso de mejoramiento continuo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
9	Conocer la opinión del personal respecto a la cooperación, el intercambio de experiencias y de involucramiento de todo el personal.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
10	Apoyar a las organizaciones representantes del personal, cuando existen, en el proceso de calidad y mejora continua.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
11	Contar con un sistema de incentivos que incluya la proporción fija y variable adecuada para lograr la motivación y retención necesaria en el personal para cumplir con los objetivos organizacionales.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
12	Evaluar el monto de las remuneraciones de la organización en cada nivel de manera de asegurar la percepción de equidad externa e interna de estas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
13	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Capacitación y desarrollo	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Determinar las necesidades clave de capacitación y desarrollo del personal.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Obtener y utilizar la información respectiva para la capacitación y desarrollo del personal.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Considerar en la capacitación y desarrollo los diferentes intereses y necesidades individuales y de equipos, incluyendo la integración de nuevas personas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f

Anexos

4	Asegurar que los planes y acciones de capacitación y desarrollo de todo el personal, directivos incluidos, estén orientados a satisfacer tanto sus necesidades como las de la organización, incluyendo el desarrollo, aprendizaje y progresos en sus carreras.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Evaluar la eficacia de los planes de capacitación y desarrollo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Considerar en la evaluación de los planes de capacitación y desarrollo la utilidad de los conocimientos y habilidades adquiridos en la ejecución del trabajo, así como su contribución al desarrollo profesional y personal de las personas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Asegurar que los planes de capacitación y desarrollo estén siempre actualizados con las necesidades del negocio, así como de las personas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Abordar los requerimientos para el logro de un alto desempeño en los planes de capacitación y desarrollo del personal.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
9	Considerar en el diseño y entrega de los planes de capacitación las diferentes necesidades individuales y de equipo, a fin de asegurar el aprendizaje de los conocimientos y herramientas clave.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
10	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Calidad de vida y satisfacción	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Determinar los factores clave que afectan el bienestar, la satisfacción y la motivación del personal.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Considerar los intereses y necesidades de los diferentes segmentos del personal.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Utilizar los factores que afectan la calidad de vida y satisfacción del personal en los métodos, formales e informales, para mantener un clima laboral orientado al bienestar y la satisfacción del personal.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Determinar y analizar el bienestar y la satisfacción del personal (ambiente de trabajo, clima de apertura y comunicación, esquemas de participación, formación, remuneraciones, perspectivas profesionales, otros temas).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Evaluar los métodos utilizados para mantener un clima laboral orientado al bienestar y satisfacción del personal.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Ajustar las mediciones de satisfacción del personal a los diferentes segmentos del personal.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Asociar las mediciones de clima laboral, bienestar, satisfacción y motivación del personal con los objetivos estratégicos, prioridades y resultados clave del negocio.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Utilizar las mediciones de satisfacción realizadas en la elaboración de políticas de gestión de personal.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
9	Colaborar para mejorar la calidad de vida del personal fuera del ambiente organizacional.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
10	Considerar en las acciones para mejorar la calidad de vida del personal a los familiares de estos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
11	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f

Nº	Seguridad y prevención de riesgos	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Identificar, tratar y mejorar los factores clave de riesgo en el lugar de trabajo, para la salud y la seguridad.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Participar en la identificación y las mejoras de las condiciones de salud y seguridad de parte del personal.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Ajustar los métodos de salud y seguridad para los diferentes segmentos del personal.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Abordar la preparación y capacitación del personal, incluidos supervisores y directivos, en materia de prevención de riesgos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Colaborar para mejorar la seguridad y la prevención de riesgos para el personal fuera del ambiente organizacional.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Evaluar y mejorar los enfoques de seguridad y prevención de riesgos en el trabajo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Medición del desempeño organizacional	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Seleccionar, ordenar e integrar los datos y las mediciones/indicadores clave del desempeño de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Seleccionar, ordenar e integrar la información sobre el desempeño de la organización para permitir el seguimiento de las operaciones diarias, así como del rendimiento organizacional global.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Seleccionar y asegurar el uso eficiente de datos e información comparativa clave.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Actualizar el sistema de medición de desempeño con las necesidades del negocio.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Asegurar su sensibilidad a los cambios rápidos e inesperados dentro o fuera de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Análisis y mejora del desempeño organizacional	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Llevar a cabo los análisis utilizados en la revisión del desempeño organizacional.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Utilizar los análisis del desempeño organizacional para evaluar logros y avances en relación con los objetivos estratégicos y los planes de acción.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Garantizar con los análisis la validez de las conclusiones sobre el desempeño organizacional.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Utilizar el resultado de los análisis para establecer prioridades y oportunidades de mejora en las operaciones diarias a través de toda la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Comunicar los resultados de los análisis del desempeño organizacional a la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Comunicar las prioridades y oportunidades de mejora a los diferentes grupos de trabajo a través de toda la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f

Anexos

7	Comunicar los resultados a proveedores/asociados, de ser apropiado, con el fin de garantizar el alineamiento organizacional.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Considerar los resultados de los análisis en la evaluación y el mejoramiento sistemático de procesos clave.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
9	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Gestión de la información	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Determinar las necesidades de información para apoyar la operación diaria y la toma de decisiones.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Considerar en las necesidades de información las demandas del personal, proveedores/asociados y clientes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Poner la información a disposición de sus usuarios.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Asegurar que los soportes tecnológicos utilizados son seguros y fáciles de usar para sus usuarios.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Actualizar los mecanismos de disponibilidad de la información de acuerdo a las necesidades del negocio y a los cambios tecnológicos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Gestión del conocimiento	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Identificar el conocimiento organizacional para aumentar el valor agregado de los productos/servicios.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Medir y gestionar el conocimiento organizacional para aumentar el valor agregado de los productos/servicios.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Asegurar la mantención y protección del conocimiento organizacional.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Realizar la recopilación y transferencia de conocimientos entre el personal, las distintas áreas/equipos y, según sea apropiado, desde y hacia los clientes y proveedores/asociados.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Lograr la rápida identificación, intercambio e implementación de buenas prácticas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Tecnologías de la información para la gestión del personal (ti)	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Impartir actividades de formación en la empresa, tales como teleformación, e-learning, soporte multimedia para video conferencias, etc.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Contar con TI para la Gestión de RR.HH.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Disponer de un apartado específico en página web para la publicación de ofertas de empleo o recepción de solicitudes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Registrar en una BD propia los datos personales, CV y resultados de entrevistas de posibles candidatos a incorporarse a la empresa.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Hacer uso de Intranet/Internet para aplicar encuestas al personal o recibir sugerencias.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f

6	Contar con TI para la selección o formación del personal para puestos clave.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Contar con TI para diseño/rediseño de competencias y requerimientos para cada puesto de trabajo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Contar con TI para diseño, envío y análisis de encuestas para medir la satisfacción de empleados.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
9	Contar con TI para el control de asistencia.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
10	Contar con TI que optimice los sistemas de comunicación interna y externa.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
11	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Tecnologías de la información para el control del liderazgo (ti)	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Mantener actualizada la página web con misión, visión, valores y propuesta de valor.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Contar con TI para dar a conocer misión, visión, valores y propuesta de valor dentro de la empresa y hacia el exterior (correo electrónico, intranet, página web, grupos de noticias, software de presentaciones, etc.).	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f

OTRA DIMENSIÓN								
Nº	Responsabilidad social	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Abordar su responsabilidad con la sociedad a través de la protección del medioambiente y los recursos naturales.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Abordar su responsabilidad con la sociedad a través de la promoción de una conducta ética y legal, asegurando la protección de los intereses de sus diferentes grupos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Abordar su responsabilidad con la sociedad a través de la promoción de buenas prácticas ciudadanas hacia la comunidad, contribuyendo al desarrollo de sus comunidades clave.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	1.1 Medioambiente	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Determinar el impacto ambiental de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Considerar en esta determinación las expectativas de la comunidad.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Controlar los impactos ambientales de sus productos/servicios/conceptos, instalaciones u operaciones.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Implementar medidas de mitigación de impacto ambiental.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Abordar y comunicar los efectos de los impactos ambientales.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Incentivar a la dirección superior a participar en actividades orientadas a proteger el medio ambiente y los recursos naturales.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Involucrar al personal con las prácticas organizacionales de protección ambiental y de los recursos naturales.							
8	Incentivar a los proveedores/asociados y otros grupos de interés a adherirse a estas prácticas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
9	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	1.2 Conducta ética y legal	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Revisar y lograr la responsabilidad fiscal en las medidas de gestión.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Revisar y lograr la transparencia en las operaciones.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Revisar y lograr la independencia en auditorías internas y externas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Revisar y lograr la protección de los intereses de los diferentes grupos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Promover y asegurar una conducta ética a través de toda la organización, en todas sus interacciones.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Permitir y controlar una conducta ética en su sistema directivo en la organización y en sus interacciones con clientes, socios y otros grupos de interés.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f

Nº	1.3 Contribución a la comunidad	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Identificar sus comunidades clave y los ámbitos por enfatizar para generar participación y apoyo organizacional.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Determinar los grados de satisfacción de sus comunidades clave frente a la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Apoyar y fortalecer las comunidades clave.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Contribuir a apoyar a las comunidades clave por parte de la dirección superior y del personal.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Incentivar a clientes, proveedores/asociados y otros grupos de interés a adherirse a estas prácticas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Creatividad e innovación	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Definir la estrategia y los procesos de creatividad e innovación de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Definir e implementar los mecanismos más adecuados para conseguir la involucración de todos los recursos de la organización en los procesos de creación e innovación.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Activar a los involucrados para que participen y contribuyan a la reflexión, las ideas, la creatividad y la innovación.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Medir la cantidad de ideas, creaciones e innovaciones.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Medir la tasa de éxitos con respecto a proyectos de creación e innovación comenzados.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Medir el impacto de las innovaciones exitosas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	2.1 Proceso de reflexión	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Contar con momentos y lugares apropiados para que las personas de la organización puedan reflexionar de manera personal o colectiva.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Dedicar tiempo no solo a la acción, sino también a la reflexión.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Conocer y aplicar metodologías que apoyan los procesos de reflexión y estimulan la creatividad.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Conocer hacia dónde se deben centrar sus reflexiones, es decir, cuáles son los objetivos y aspectos estratégicos o claves en los que deberían focalizar esas reflexiones.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	2.2 Proceso de desarrollo de ideas	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Estimular a las personas para que aporten ideas, sin prejuicios o limitaciones de partida.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f

Anexos

2	Disponer de mecanismos formales e informales para que las personas puedan aportar sus ideas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Recoger, analizar y evaluar, priorizar y decidir qué ideas se llevarán a cabo.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Informar a quienes las propusieron cuál ha sido la decisión tomada sobre sus ideas y se les agradece debidamente sus aportaciones, pudiendo incluso haber gratificaciones por ellas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	2.3 Proceso de acción	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Además de sus competencias o experiencia, se tiene en cuenta el carácter y la situación personal de aquellas personas que se pondrán al frente de los proyectos más complejos, difíciles o arriesgados.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Disponer de los recursos necesarios de tipo económico, tiempo, apoyo de colaboradores, apoyo emocional por parte de la dirección.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Disponer de metodologías para la planificación y seguimiento de proyectos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Perseverar en la acción, sabiendo que en ella van a surgir dificultades e imprevistos que habrá que vencer.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	2.4 Proceso de resultados	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Disponer de indicadores, encuestas u otros sistemas de medición de los resultados que se van logrando.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Comparar los resultados que se van logrando con los objetivos marcados y se aprende de ellos para modificar tanto los objetivos como las acciones por desarrollar.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Asumir que la incertidumbre inherente a los nuevos proyectos puede hacer que muchos no den el resultado apetecido. Está "mejor visto" el que lo intenta y fracasa que quien no lo intenta.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Analizar los resultados con una perspectiva amplia que permita sacar conclusiones y aprovechar enseñanzas o lecciones aprendidas que han surgido de manera inesperada.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	2.5 Proceso de comunicación	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Mantener informados de las actividades, métodos, recursos, resultados, etcétera, que desarrollan otras organizaciones.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Comunicar tanto interna como externamente las acciones y los resultados para recabar opiniones y puntos de vista.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Difundir y "poner en valor" los ejemplos que pueden servir de inspiración a otras personas de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Estar abiertos a trasladar, traducir, adaptar... ideas captadas de otros ámbitos diferentes al propio de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f

Promedio							Nota	d/f
Nº	Proyectos relevantes	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Definir la estrategia y los procesos de los proyectos relevantes de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Definir e implementar los mecanismos más adecuados para conseguir la involucración de todos los recursos de la organización en los procesos de los proyectos relevantes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Activar a los involucrados para que participen y contribuyan en los proyectos relevantes.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Medir la cantidad de proyectos relevantes de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Medir la tasa de éxitos con respecto a proyectos relevantes comenzados.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Medir el impacto de los proyectos relevantes exitosos.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f
Nº	Tecnologías de la información (ti)	P	F	E	M	A	Nota	d/f
1	Contar con TI para evitar daño medioambiental y reducir un impacto negativo en la comunidad.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
2	Contar con TI para identificar y evaluar posibles daños medioambientales causados por su organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
3	Contar con TI para identificar y evaluar posibles daños a la comunidad causados por su organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
4	Utilizar redes sociales (Twitter, Facebook, etc.) que permitan medir la percepción de la comunidad sobre el impacto ocasionado por los productos y servicios entregados por la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
5	Utiliza TI que le permitan verificar los puntos legales que afectan a cada actividad de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
6	Contar con TI para controlar los proyectos de innovación de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
7	Contar con TI para controlar los proyectos relevantes de la organización.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
8	Otros temas.	s/n	s/n	s/n	s/n	s/n	Nota	d/f
Promedio							Nota	d/f

ANEXO II: “Detalle de Evaluación de Análisis Externo (aex)”

Dimensión	Nº	Stakeholders	Sí/No	Pregunta	Nota	Nota Promedio
Financiera	1	Socios / Accionistas	Sí/No	¿Qué nivel de influencia tienen los accionistas en las decisiones financieras?	Nota 1	Nota promedio
	2	Clientes	Sí/No	¿Cuál es el nivel de las compras a crédito que realizan mis clientes?	Nota 2	
	3	Proveedores	Sí/No	¿En qué medida mis proveedores me otorgan crédito?	Nota 3	
	4	Instituciones financiera	Sí/No	¿Cuál es el grado de endeudamiento y dependencia que tiene mi empresa con estas instituciones?	Nota 4	
	5	Arrendador	Sí/No	¿En qué nivel los dueños de los inmuebles que uso facilitan mis pagos?	Nota 5	
	6	Estado - Legislación vigente	Sí/No	¿En qué nivel la legislación vigente afecta mi obtención de rentas?	Nota 6	
	7	Fiscalizadores	Sí/No	¿En qué nivel los agentes fiscalizadores dificultan la obtención de rentas?	Nota 7	
	8	Nuevas tecnologías	Sí/No	¿En qué medida las nuevas tecnologías afectan las decisiones financieras?	Nota 8	
	9	Medioambiente	SÍ/NO	¿En qué medida el medioambiente afecta las decisiones financieras?	Nota 9	
	10	Asociaciones	Sí/No	¿En qué medida las asociaciones de empresas afectan la rentabilidad del negocio?	Nota 10	
	11	Alianzas estratégicas	Sí/No	¿En qué medida las alianzas estratégicas afectan la rentabilidad del negocio?	Nota 11	
	12	Otros	Sí/No	¿En qué medida otros agentes dificultan la obtención de rentas?	Nota 12	

Clientes	1	Clientes	Sí/No	¿Cuál es el nivel de agrupación de los clientes?	Nota 1	Nota promedio
	2	Empleados	Sí/No	¿Cuál es el nivel de contacto de los empleados con los clientes?	Nota 2	
	3	Medioambiente	Sí/No	¿En qué medida el impacto medioambiental afecta la imagen frente a los clientes?	Nota 3	
	4	Comunidad	Sí/No	¿En qué medida el impacto en la comunidad afecta la imagen frente a los clientes?	Nota 4	
	5	Proveedores	Sí/No	¿En qué medida los proveedores impactan en la relación con los clientes?	Nota 5	
	6	Competidores	Sí/No	¿En qué nivel los clientes perciben que pueden sustituirme con otros competidores?	Nota 6	
	7	Sustitutos	Sí/No	¿En qué nivel los clientes perciben que pueden sustituirme con otros productos?	Nota 7	
	8	Complementarios	Sí/No	¿En qué nivel los productos/servicios complementarios al de la organización afectan las ventas?	Nota 8	
Clientes	9	Fiscalizadores	Sí/No	¿En qué nivel los agentes fiscalizadores afectan la relación con el cliente?	Nota 9	Nota promedio
	10	Estado - Legislación vigente protección consumidor	Sí/No	¿En qué nivel las leyes vigentes relacionadas con la protección al consumidor afectan mi relación con este?	Nota 10	
	11	ONG Protección al consumidor	Sí/No	¿En qué nivel las ONG o entidades distintas al gobierno pueden afectar mi relación con el consumidor?	Nota 11	
	12	Medios de comunicación	Sí/No	¿En qué nivel los medios de comunicación afectan mi imagen frente al cliente?	Nota 12	
	13	Nuevas tecnologías	Sí/No	¿En qué medida las nuevas tecnologías afectan mi relación con el cliente?	Nota 13	
	14	Alianzas estratégicas	Sí/No	¿En qué medida los clientes valoran las alianzas estratégicas?	Nota 14	
	15	Otros	Sí/No	¿En qué medida otros agentes dificultan la interacción con el cliente?	Nota 15	

Procesos	1	Clientes	Sí/No	¿En qué medida los clientes influyen el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 1	Nota promedio
	2	Empleados	Sí/No	¿En qué medida los empleados influyen el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 2	
	3	Medioambiente	Sí/No	¿En qué medida el medioambiente influyen el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 3	
	4	Comunidad	Sí/No	¿En qué medida la comunidad influyen el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 4	
	5	Proveedores	Sí/No	¿En qué medida los proveedores influyen el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 5	
	6	Competidores	Sí/No	¿En qué medida los competidores influyen el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 6	
	7	Sustitutos	Sí/No	¿En qué medida mis sustitutos influyen el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 7	
	8	Complementarios	Sí/No	¿En qué medida los complementarios influyen el modo en que diseño e implemento mis procesos?	Nota 8	
	9	Fiscalizadores de Procesos	Sí/No	¿En qué medida los fiscalizadores de procesos influyen el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 9	
	10	Estado - Legislación vigente	Sí/No	¿En qué medida la legislación vigente influyen el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 10	
	11	Certificadoras	Sí/No	¿En qué medida las empresas certificadoras influyen el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 11	
Procesos	12	Arrendador	Sí/No	¿En qué medida los inmuebles que arriendo cuentan con instalaciones o características específicas importantes para el desarrollo de los procesos?	Nota 12	Nota promedio
	13	Alianzas estratégicas	Sí/No	¿En qué medida las alianzas estratégicas influyen el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 13	
	14	Nuevas tecnologías	Sí/No	¿En qué medida las nuevas tecnologías influyen el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 14	
	15	Otros	Sí/No	¿En qué medida otros agentes influyen el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 15	

Aprendizaje y crecimiento	1	Empleados	Sí/No	¿En qué medida los empleados requieren competencias específicas que son difíciles de sustituir?	Nota 1	Nota promedio
	2	Capacitadores externos	Sí/No	¿En qué medida los empleados requieren de capacitación proveniente de entidades externas a la empresa?	Nota 2	
	3	Fiscalizadores	Sí/No	¿En qué medida los fiscalizadores rigidizan y dificultan las políticas óptimas de RR.HH.?	Nota 3	
	4	Estado - Legislación vigente laboral	Sí/No	¿En qué medida la legislación vigente rigidiza y dificulta las políticas óptimas de RR.HH.?	Nota 4	
	5	Proveedores	Sí/No	¿En qué medida los proveedores requieren ser capacitados por nuestra organización?	Nota 5	
	6	Competidores	Sí/No	¿En qué medida los competidores podrían llevarse a los empleados clave?	Nota 6	
	7	Cientes	Sí/No	¿En qué medida los clientes exigen un buen servicio por parte de los empleados?	Nota 7	
	8	Medioambiente	Sí/No	¿En qué medida el medioambiente impacta las políticas de RR.HH. y de crecimiento?	Nota 8	
	9	Alianzas estratégicas	Sí/No	¿En qué medida las alianzas estratégicas son indispensables para el funcionamiento de la empresa?	Nota 9	
	10	Sindicatos	Sí/No	¿En qué nivel los sindicatos afectan las políticas de RR.HH. de la organización?	Nota 10	
	11	ONG	Sí/No	¿En qué nivel las ONG o entidades distintas al gobierno impactan las políticas de RR.HH.?	Nota 11	
	12	Universidades e institutos	Sí/No	¿En qué nivel la organización depende de universidades o institutos para contratar o capacitar al personal?	Nota 12	
	13	Asociaciones de empresas	Sí/No	¿En qué nivel la organización depende de una asociación para funcionar?	Nota 13	
	14	Nuevas tecnologías	Sí/No	¿En qué nivel las nuevas tecnologías impactan las políticas de RR.HH. y de crecimiento?	Nota 14	
	15	Otros	Sí/No	¿En qué nivel otros agentes impactan las políticas de RR.HH. y de crecimiento?	Nota 15	

Otra Dimensión	1	Empleados	Sí/No	¿En qué nivel los empleados están presentes en los programas de RSE e innovación?	Nota 1	Nota promedio
	2	ONG	Sí/No	¿En qué nivel las ONG o entidades distintas al gobierno afectan los programas de RSE e innovación?	Nota 2	
	3	Medios de comunicación	Sí/No	¿En qué nivel los medios de comunicación afectan mis programas de RSE e innovación?	Nota 3	
	4	Nuevas tecnologías	Sí/No	¿En qué nivel las nuevas tecnologías afectan los programas de RSE e innovación?	Nota 4	
	5	Proveedores	Sí/No	¿En qué nivel los proveedores afectan los programas de RSE e innovación?	Nota 5	
	6	Competidores	Sí/No	¿En qué nivel mis competidores afectan los programas de RSE e innovación?	Nota 6	
	7	Sindicatos	Sí/No	¿En qué nivel los sindicatos afectan los programas de RSE e innovación?	Nota 7	
	8	Comunidad	Sí/No	¿En qué nivel la comunidad afecta los programas de RSE e innovación?	Nota 8	
	9	Medioambiente	Sí/No	¿En qué nivel el medio ambiente afecta los programas de RSE e innovación?	Nota 9	
	10	Otros	Sí/No	¿En qué nivel otros agentes impactan los programas de RSE e innovación?	Nota 10	
Promedio general					Nota	

ANEXO III: Cuestionario de autoevaluación
Análisis de Stakeholders



Dimensión	Nº	Stakeholders	Sí/No	Pregunta	Nota	Nota Promedio	% Importancia
Financiera	1	Socios / Accionistas	Sí/No	¿En qué nivel las decisiones financieras impactan en el patrimonio total de los accionistas/socios?	Nota 1	Nota promedio	%
	2	Clientes	Sí/No	¿En qué nivel la política crediticia de la organización es fundamental para el cliente?	Nota 2		
	3	Proveedores	Sí/No	¿En qué medida las compras a crédito son importantes para los proveedores?	Nota 3		
	4	Instituciones financiera	Sí/No	¿Cuál es la importancia de la organización en la cartera de clientes de la institución financiera?	Nota 4		
	5	Arrendador	Sí/No	¿En qué nivel el arrendador necesita los ingresos provenientes del arriendo?	Nota 5		
	6	Estado - Legislación vigente	Sí/No	¿En qué nivel una violación a las leyes por parte de la organización impacta al Estado?	Nota 6		
	7	Fiscalizadores	Sí/No	¿En qué nivel una violación a las leyes por parte de la organización impacta al ente fiscalizador?	Nota 7		
	8	Nuevas tecnologías	Sí/No	¿En qué medida los proveedores de nuevas tecnologías dependen de que la organización las implemente?	Nota 8		
	9	Medioambiente	Sí/NO	¿En qué medida el medioambiente se ve afectado por las decisiones financieras?	Nota 9		
	10	Asociaciones	Sí/No	¿En qué medida la asociación impacta la rentabilidad del negocio de las otras empresas asociadas?	Nota 10		
	11	Alianzas estratégicas	Sí/No	¿En qué medida la alianza estratégica impacta la rentabilidad del negocio de las otras partes de la alianza?	Nota 11		
	12	Otros	Sí/No	¿En qué medida otros agentes dependen de mi empresa en el ámbito financiero?	Nota 12		
Clientes	1	Clientes	Sí/No	¿En qué medida el producto/servicio/concepto es indispensable para los clientes?	Nota 1	Nota promedio	%
	2	Empleados	Sí/No	¿En qué nivel los empleados dependen de la organización para interactuar con los clientes?	Nota 2		
	3	Medioambiente	Sí/No	¿En qué medida el medioambiente se ve perjudicado por la interacción con el cliente?	Nota 3		
	4	Comunidad	Sí/No	¿En qué medida la comunidad se ve afectada por la interacción con el cliente?	Nota 4		
	5	Proveedores	Sí/No	¿En qué medida mis proveedores se ven afectados por la relación con los clientes?	Nota 5		

Anexos

Clientes	6	Competidores	Sí/No	¿En qué medida los clientes perciben que pueden sustituir al competidor con el producto/servicio/concepto de la organización?	Nota 6	Nota promedio	%
	7	Sustitutos	Sí/No	¿En qué medida los clientes perciben que pueden sustituir otros productos/servicios/conceptos con el producto/servicio/concepto de la organización?	Nota 7		
	8	Complementarios	Sí/No	¿En qué nivel el producto/servicio/concepto afecta las ventas de los complementarios?	Nota 8		
	9	Fiscalizadores	Sí/No	¿En qué nivel las potenciales violaciones a la ley del consumidor impactan a los entes fiscalizadores?	Nota 9		
	10	Estado - Legislación vigente protección consumidor	Sí/No	¿En qué nivel las potenciales violaciones a la ley del consumidor impactan al ente Estado?	Nota 10		
	11	ONG Protección al consumidor	Sí/No	¿En qué nivel las ONG o entidades distintas al gobierno se ven afectadas por la interacción con el consumidor?	Nota 11		
	12	Medios de comunicación	Sí/No	¿En qué medida los clientes de las otras partes valoran la alianza estratégica?	Nota 12		
	13	Nuevas tecnologías	Sí/No	¿En qué nivel los medios de comunicación están interesados en la interacción con el consumidor?	Nota 13		
	14	Alianzas estratégicas	Sí/No	¿En qué medida los proveedores de nuevas tecnologías dependen de que la organización las implemente?	Nota 14		
	15	Otros	Sí/No	¿En qué medida otros agentes se ven afectados por la interacción con el cliente?	Nota 15		
Procesos	1	Clientes	Sí/No	¿En qué medida los clientes se ven afectados por el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 1	Nota promedio	%
	2	Empleados	Sí/No	¿En qué medida los empleados se ven afectados por el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 2		
	3	Medioambiente	Sí/No	¿En qué medida el medio ambiente se ve afectado por el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 3		
	4	Comunidad	Sí/No	¿En qué medida la comunidad se ve afectada por el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 4		
	5	Proveedores	Sí/No	¿En qué medida los proveedores se ven afectados por el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 5		
	6	Competidores	Sí/No	¿En qué medida los competidores se ven afectados por el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 6		

Procesos	7	Sustitutos	Sí/No	¿En qué medida los sustitutos se ven afectados por el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 7	Nota promedio	%
	8	Complementarios	Sí/No	¿En qué medida mis complementarios se ven afectados por el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 8		
	9	Fiscalizadores de Procesos	Sí/No	¿En qué medida los fiscalizadores de procesos se ven afectados por el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 9		
	10	Estado - Legislación vigente	Sí/No	¿En qué medida el Estado se ve afectado por el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 10		
	11	Certificadoras	Sí/No	¿En qué medida las certificadoras se ven afectadas por el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 11		
	12	Arrendador	Sí/No	¿En qué medida el dueño del inmueble en que opero enfrenta una demanda baja?	Nota 12		
	13	Alianzas estratégicas	Sí/No	¿En qué medida las otras partes de la alianza se ven afectadas por el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 13		
	14	Nuevas tecnologías	Sí/No	¿En qué medida los proveedores de nuevas tecnologías dependen de que la organización las implemente?	Nota 14		
	15	Otros	Sí/No	¿En qué medida otros agentes se ven afectados por el modo en que diseño e implemento los procesos?	Nota 15		
Aprendizaje y crecimiento	1	Empleados	Sí/No	¿En qué medida los empleados dependen de la organización para desarrollar su carrera profesional?	Nota 1	Nota promedio	%
	2	Capacitadores externos	Sí/No	¿Cuál es la importancia de la organización en la cartera de clientes del capacitador externo?	Nota 2		
	3	Fiscalizadores	Sí/No	¿En qué medida la implantación de la legislación laboral en la organización impacta a los fiscalizadores?	Nota 3		
	4	Estado - Legislación vigente laboral	Sí/No	¿En qué medida la implantación de la legislación laboral en la organización impacta al Estado?	Nota 4		
	5	Proveedores	Sí/No	¿En qué medida los empleados requieren ser capacitados por los proveedores?	Nota 5		
	6	Competidores	Sí/No	¿En qué medida la organización puede 'levantar' empleados a los competidores?	Nota 6		
	7	Clientes	Sí/No	¿En qué medida los clientes dependen de los empleados para desarrollar sus actividades?	Nota 7		
	8	Medioambiente	Sí/No	¿En qué nivel el medioambiente se ve impactado por las políticas de RR.HH. y de crecimiento?	Nota 8		

Anexos

Aprendizaje y crecimiento	9	Alianzas estratégicas	Sí/No	¿En qué medida la organización es indispensable para las empresas que componen la alianza?	Nota 9	Nota promedio	%
	10	Sindicatos	Sí/No	¿En qué nivel los sindicatos se ven afectados por las políticas de RR.HH. y de crecimiento?	Nota 10		
	11	ONG	Sí/No	¿En qué nivel las ONG o entidades distintas se ven impactadas por las políticas de RR.HH. y de crecimiento?	Nota 11		
	12	Universidades e institutos	Sí/No	¿En qué nivel las universidades e institutos dependen de las demandas de personal?	Nota 12		
	13	Asociaciones de empresas	Sí/No	¿Cuál es el nivel de importancia de la organización en la asociación?	Nota 13		
	14	Nuevas tecnologías	Sí/No	¿En qué nivel los proveedores de nuevas tecnologías dependen de que la organización las implemente?	Nota 14		
	15	Otros	Sí/No	¿En qué nivel otros agentes se ven afectados por mis políticas de RR.HH. y de crecimiento?	Nota 15		
Otra Dimensión	1	Empleados	Sí/No	¿En qué nivel los empleados se ven afectados por los programas de RSE e innovación?	Nota 1	Nota promedio	%
	2	ONG	Sí/No	¿En qué nivel las ONG o entidades distintas al gobierno se ven afectadas por los programas de RSE e innovación?	Nota 2		
	3	Medios de comunicación	Sí/No	¿En qué nivel los medios de comunicación se ven afectados por los programas de RSE e innovación?	Nota 3		
	4	Nuevas tecnologías	Sí/No	¿En qué nivel las nuevas tecnologías se ven afectadas por los programas de RSE e innovación?	Nota 4		
	5	Proveedores	Sí/No	¿En qué nivel los proveedores se ven afectados por los programas de RSE e innovación?	Nota 5		
	6	Competidores	Sí/No	¿En qué nivel mis competidores se ven afectados por los programas de RSE e innovación?	Nota 6		
	7	Sindicatos	Sí/No	¿En qué nivel los sindicatos se ven afectados por los programas de RSE e innovación?	Nota 7		
	8	Comunidad	Sí/No	¿En qué nivel la comunidad se ve afectada por los programas de RSE e innovación?	Nota 8		
	9	Medioambiente	Sí/No	¿En qué nivel el medio ambiente se ve afectado por los programas de RSE e innovación?	Nota 9		
	10	Otros	Sí/No	¿En qué nivel otros agentes se ven afectados por los programas de RSE e innovación?	Nota 10		
Promedio general					Nota	Nota	100%

