



CIIDECH[®]

TRANSFORMANDO ARQUITECTURAS ORGANIZACIONALES

VISIÓN ESTRATÉGICA

Sobre el CIIDECH

El Centro Internacional de Investigación y Desarrollo del Capital Humano, S. C. (CIIDECH), está conformado por una red de asesores, consultores, facilitadores, instructores y ponentes nacionales e internacionales. Profesionales de amplios conocimientos y experiencia tanto didáctica como práctica en cada una de las áreas en que intervienen.

2

Nuestros facilitadores, además de ser profesores distinguidos en diversas universidades de prestigio, también son asesores de empresas e instituciones gubernamentales.

Lo anterior nos permite proporcionar a cada uno de nuestros clientes, las herramientas que sirven como base para el diseño de sus estrategias de negocio, a través de Capacitación y Desarrollo (presencial in house, cursos abiertos al público); Asesoría y Consultoría para la

Transformación de la Arquitectura Social de las Organizaciones.

En el CIIDECH estamos convencidos de la importancia que tienen los servicios de Asesoría y Desarrollo para las Organizaciones modernas, motivo por el cual hemos desarrollado diversos programas y apoyos en las áreas que enunciamos a continuación:

- Dirección y Calidad.
- Recursos Humanos
- Finanzas.
- Mercadotecnia.
- Proyectos.

- Ventas.
- Asesoría y Consultoría
- Coaching Ejecutivo.

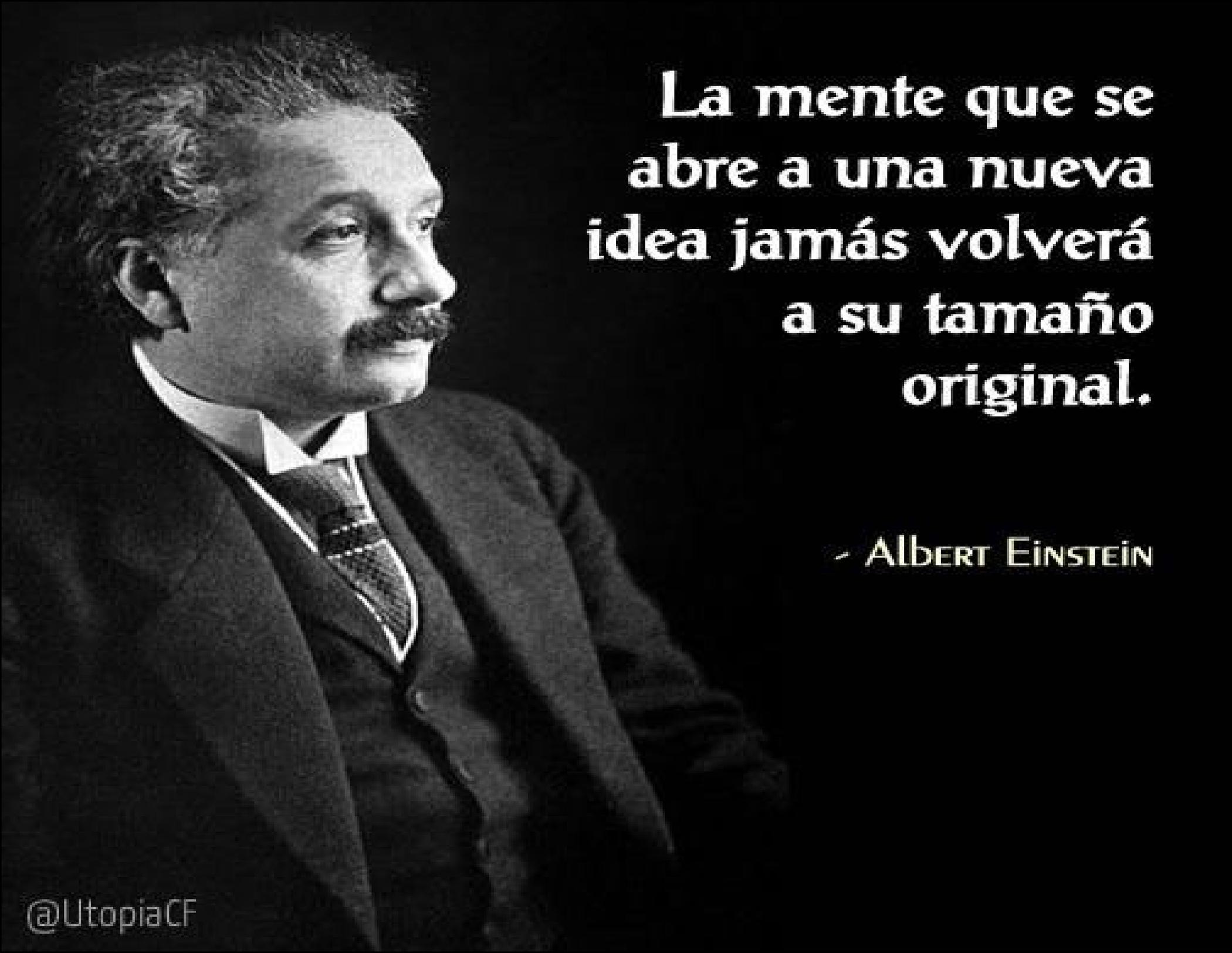
Para mayor información le invitamos a visitar nuestro portal:

www.ciidech.com.mx

Atentamente,
Diana Santana.
Directora General.

Ing. Jorge Alberto Dávila Guerrero, MA y MED.

- Maestría en Administración, egresado del ITESM.
- Maestría en Educación, egresado de la Universidad Tec Milenio.
- Ingeniero Mecánico Administrador, egresado del ITESM.
- Instructor certificado en Gestión de Proyectos con base en el PMbok.
- Experiencia en la Industria por más de 30 años, en áreas de Logística y Abastecimiento, desde puestos operativos hasta directivos, en empresas como Whirlpool, John Deere, Carrier, entre otras.
- Experiencia como Capacitador por más de 10 años.
- Catedrático de Maestría en la Universidad Tec Milenio, del Sistema Tecnológico de Monterrey y en el programa de Maestría de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

A black and white portrait of Albert Einstein, shown from the chest up, looking slightly to the right. He has his characteristic wild hair and a mustache. He is wearing a dark suit jacket, a white shirt, and a patterned tie. The background is dark and out of focus.

**La mente que se
abre a una nueva
idea jamás volverá
a su tamaño
original.**

- ALBERT EINSTEIN

Objetivo general

Fomentar el desarrollo de una visión estratégica, basada en una nueva forma de pensar que permita a la organización aprender a aprender y a desarrollar estrategias innovadoras generadoras de valor para competir con éxito en el nuevo entorno del siglo XXI.

5

El entorno competitivo ha cambiado, ha quedado atrás la economía industrial que tiene sus raíces a finales del siglo XIX y ha tomado su lugar la economía del conocimiento, caracterizada por la generación de éste y la necesidad de su rápida diseminación para generar bienestar en el mundo.

La empresa entonces se encuentra ante la necesidad de ofrecer propuestas diferentes acordes a los nuevos requerimientos del mercado y a las nuevas reglas de competencia, se requiere de una visión estratégica nueva.

Para que esta nueva visión estratégica se logre, es necesario lo siguiente:

1. Entender las implicaciones que tiene la nueva economía, la economía del conocimiento, en el ámbito empresarial.
2. Desarrollar en los líderes y en la organización una nueva forma de pensamiento que genere estrategias acordes al nuevo entorno.
3. Desarrollar organizaciones que aprendan a generar conocimiento y puedan transformarlo en valor para los clientes, los accionistas y la empresa.
4. Conocer la forma en cómo se competirá en éste nuevo entorno y ser capaz de diseñar estrategias que le permitan a la empresa tener la ventaja competitiva.

La relación íntima de estos conceptos, se muestra en el siguiente mapa mental:



MAPA MENTAL DEL CURSO



TEMA 1

LA NUEVA ECONOMIA

Objetivo

Analizar los principales fenómenos y sus nuevas realidades que caracteriza a la actual Economía del Conocimiento, marcando sus diferencias con la Economía Industrial, para responder a las preguntas ¿Dónde estoy? y ¿Hacia dónde vamos?, desde la perspectiva de la empresa participante, de manera que ésta vincule su negocio en el contexto de la Nueva Economía.

Resumen del tema

Los últimos veinte años han sido un período en el cual se ha consolidado la Economía del Conocimiento, no obstante que fue surgiendo desde años antes de la década de los 90, pero fue en ésta cuando se manifestó en todo su alcance. Desde luego que la nueva economía destaca, por una parte, el proceso para crear riqueza que se sustenta en el conocimiento, y por la otra, en la velocidad con que se producen los diferentes fenómenos que surgen en el entorno de los negocios: cambios, innovaciones, información, acciones para competir, entre otras.

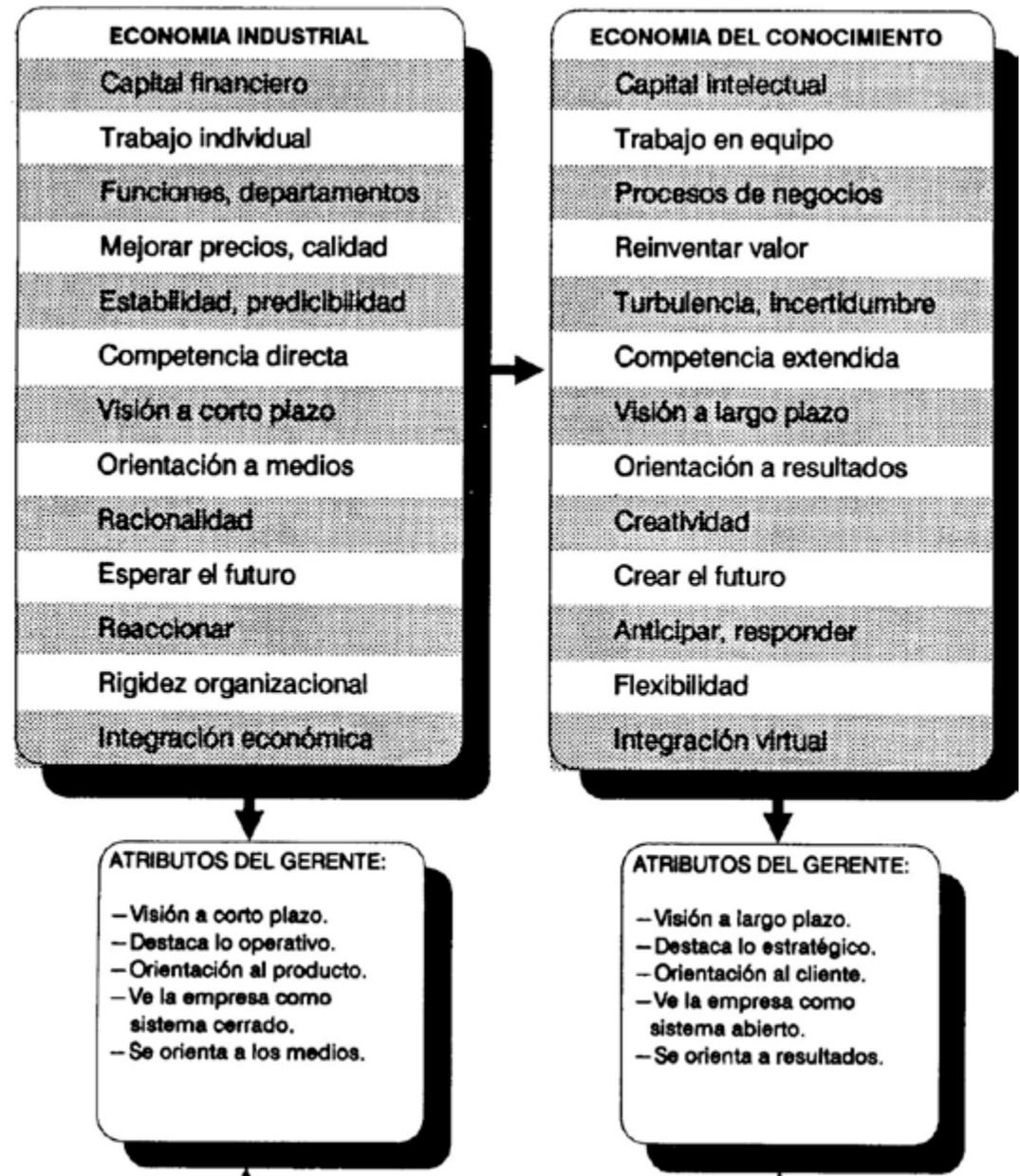
Desde la postura de los hombres de negocios y gerentes en general es necesario que ellos comprendan los fenómenos y tendencias propios de la Economía del Conocimiento y vincularlos a la naturaleza propia de su negocio y de lo que quieren lograr hacia el futuro. Es para responder a las preguntas ¿Dónde estamos? que obliga a tener un conocimiento del contexto económico y de negocios en que se participa, y ¿A dónde quiero ir?, que debe responderse en vista de las circunstancias de los probables y posibles eventos que sucederán hacia el futuro.

Responder a esas preguntas, significa ver hacia

el futuro,
escudriñar
probables
y posibles
escenarios
y regresar

al presente para emprender los cambios que se requieren, para cerrar la brecha entre el negocio o empresa que se tiene en el presente y el que debe ser hacia el futuro. En este, proceso debe considerarse lo que dentro de la presente unidad se pretende: examinar el contexto de la Nueva Economía para elevar la competitividad, para emprender mejoras y sus distintos niveles de la organización y para desarrollar estrategias y promociones que superen a la competencia, que conquisten mercados y clientes y se mantengan relaciones duraderas con ellos.

Para examinar ese contexto, conviene señalar las diferencias de los actuales fenómenos que se manifiestan en la Economía del Conocimiento con respecto a los que caracterizaban a la Economía Industrial. En la figura siguiente se destacan los principales fenómenos que en cada economía se han dado, y sus diferencias entre una y otra.



También es conveniente señalar que la acelerada velocidad con que se manifiestan los diferentes y numerosos eventos y fenómenos que se dan en la actual economía, han creado un escenario económico y de negocios, altamente turbulento, volátil, incierto e impredecible, lo que obliga a las empresas a elevar sustancialmente su velocidad de respuesta, ya que de ello depende la capacidad para crear nuevos mercados, conquistar clientes y ganar ventajas competitivas.

12 En consecuencia, el hombre de negocios y gerentes en general deben tener presente, en la formulación de estrategias, promoción de acciones para competir y toma de decisiones en general, las principales Realidades de la Economía del Conocimiento, como son las siguientes:

1. Los conocimientos son más importantes que los recursos materiales.
2. El Capital Intelectual es más importante que los Activos Fijos.
3. El Tiempo es un Recurso Estratégico más

que una limitante, que obliga a dirigir a las empresas casi a tiempo real.

4. Las empresas deben ser de talla mundial en su nivel de Competitividad.
5. Las ideas –Creatividad e Innovación- son determinantes para el éxito de los negocios.

Ante estas nuevas realidades, lo inmediato es formularse preguntas como las siguientes:

¿Qué efectos tienen estos fenómenos de la Nueva Economía...?

...en mi empresa...

...en mi trabajo...

...en mi vida profesional

Indudablemente que de las respuestas a dichas preguntas, surgirán nuevas perspectivas del negocio, para derivar ideas que en alguna forma lleven a mejoras del mismo, desde niveles operativos hasta estratégicos. No olvidemos que la Economía del Conocimiento nos hace ver que elevar la competitividad del negocio, no es cuestión de recursos materiales sino de ideas, ideas y muchas ideas. Un alcance que obliga a los hombres de negocios y gerentes en general a modificar su forma de pensar, congruente con las nuevas realidades que se viven, bajo la premisa de que “Nuevas Realidades, demandan Nuevas Mentalidades”.

TEMA 2

EL NUEVO PENSAMIENTO

Objetivo

Conocer y comprender el nuevo pensamiento vital en los líderes del siglo XXI, que les permita llevar a sus organizaciones a prosperar en los próximos años.

Resumen del tema

Los principios fundamentales de la administración que hoy rigen a las empresas fueron creados hace más de 100 años por personas que nacieron a mediados del siglo XIX; control, supervisión, presupuestos, análisis, seguimiento, productividad y muchos más, sin embargo el mercado y competencia a la que se enfrentaban en ese entonces era bastante diferente a la que se enfrentan la empresas de hoy. Basta con pensar en la frase que se le atribuye a Henry

14 Ford donde decía que los autos podían ser de cualquier color, mientras fueran negros. Hoy esta expresión puede sonar sin sentido, pero si se piensa un poco más en ella, se podrá descubrir que estaba dicha en un contexto donde no había competencia (o si había, era escasa), y Ford como gran innovador, podía decir lo que fuera, después de todo ¿Quién de la generación de hoy puede criticar al iPad o el iPhone?

Independientemente de lo dicho, no cabe duda que hoy la forma de competencia es mucho más dinámica y compleja que hace 100 años, pero se le sigue enfrentando con estrategias creadas por mentes de ese entonces, si es así, ¿Cómo pueden las empresas crear valor real que los diferencie de sus competidores?, ¿Cómo pueden las empresas crear estrategias inteligentes y competitivas con conceptos

diseñados por mentes del siglo XIX, creados en un contexto totalmente diferente?, pareciera ser que el pensamiento que desarrolla las estrategias se ha quedado estancado y lo que es peor, pareciera ser que a las empresas y los líderes de las mismas se sienten cómodos así, después de todo siempre se ha hecho así.

Pero no, hay empresas y líderes que siguen empujando y han empezado a desarrollar una nueva forma de pensamiento que les ha permitido crear nuevos conceptos, nuevos mercados, nuevas necesidades que las ponen a la cabeza del resto y las proyecta hacia el futuro con mucha perspectiva; Google, Apple, Netflix, Toyota, Skype y muchas más, han desarrollado esa nueva forma de pensar, acorde al nuevo entorno del siglo XXI, envuelto en la economía del conocimiento, donde

no sólo se valora la parte tangible de una empresa; como puede ser su producto o sus activos, sino también, la parte intangible; como el capital humano o el capital intelectual, donde se descubre a la persona como persona y se le valora y proyecta como tal.

Una empresa que quiera competir en el siglo XXI necesitará entonces, líderes con pensamiento del siglo XXI que promuevan el desarrollo de una organización del siglo XXI, integrada por personas del siglo XXI. Visto así, ¿Cuáles son entonces las características del nuevo pensamiento que permitirán a las empresas prosperar en éste siglo? Investigaciones realizadas en un número importante de organizaciones concluyen que las cuestiones fundamentales que tendrán que desarrollar los líderes y organizaciones de éste siglo son

las siguientes:



Estas 5 cuestiones o aspectos fundamentales son conceptos que con seguridad no son nuevos, sin embargo, la actitud que los fundamenta y la aplicación de los mismos posiblemente sí lo sean, o en el mejor de los casos han sido olvidados o prostituidos y hay que recuperarlos, para que, si como se dice coloquialmente “se le quiere dar la vuelta a la tortilla” en las empresas.

Las empresas de éste siglo requieren generar estrategias realmente diferentes, enfocadas a competir en el nuevo entorno, y éstas

16 estrategias no podrán ser diferentes si las personas que las generan siguen teniendo una forma de pensar medieval, feudal y en el mejor de los casos mentalidad del siglo XIX; mentalidad timorata, tenebrosa, pichicata. Se requiere ahora de un nuevo tipo de administrador, en el sentido más sagrado y de responsabilidad que esto implica, no el clásico “administradorcillo” o administrador mercenario que tanto hay en las empresas de hoy ocupando puestos gerenciales y directivos, generando estrategias chiquitas, apocadas, limitadas, donde sólo él tiene la razón y nunca se equivoca, generando temor entre sus subordinados para proteger su puesto, que es todo lo que tiene y espera con miedo el día de su despido o jubilación porque ya no tendrá quién le siga rindiendo pleitesía.

El administrador del siglo XXI es un administrador con una personalidad ÍNTEGRA, protector, no en el sentido paternalista, sino en el sentido de que se sabe con una gran responsabilidad para definir estrategias sabias, creativas, innovadoras, que definan un rumbo exitoso para la empresa en su nuevo entorno y así se protejan los intereses de los

clientes, los accionistas y los empleados. Este nuevo administrador integro entiende, no por moda, que su recurso más importante son las personas que forman parte de la organización y actúa en consecuencia. Liderar personas exige integridad y congruencia en los líderes, finalmente, se es punto de referencia de personas y eso importa y mucho, sino observen los resultados de una encuesta de la firma Gallup realizada a organizaciones alrededor del mundo:

“15 % de los ejecutivos son evaluados como alto o muy alto en estándares éticos.”

Y la pregunta sería, ¿Entonces las estrategias en las empresas son desarrolladas por un 85% de ejecutivos que no son considerados con estándares altos o muy altos? ¿Qué va a pasar con esas empresas, los accionistas, los clientes y los empleados?

Además como si no fuera suficiente el anterior resultado, la empresa encuestadora Towers Watson, cuestionó a los empleados de diferentes organizaciones sobre lo que piensan de sus líderes y esto fue lo que encontró:

Menos de la mitad piensa que las decisiones de la gerencia fueron consistentes con sus valores

Sin duda las 5 cuestiones o aspectos fundamentales para que una organización pueda generar un valor real necesitarán de un cambio radical en la forma de pensar de los líderes para que puedan ser aplicadas.

NUEVO PENSAMIENTO

- En base a cada uno de los 5 valores fundamentales (Evaluar del 1 al 5, donde 5 es la mejor calificación):
 - ¿Cómo evaluó a mi empresa y por qué?
 - ¿Cómo evaluó a mi área y por qué?
 - ¿Cómo me evaluó a mí y por qué?
- ¿Qué haría para mejorar cada uno de los 5 valores fundamentales en mi empresa?



TEMA 3

LA NUEVA
ORGANIZACIÓN

Objetivo:

Conocer y comprender las características necesarias para que la organización aprenda a aprender.

Resumen del tema

La nueva economía del conocimiento viene a enfrentar a las organizaciones ante nuevos retos, uno de ellos y muy importante, es la capacidad de mantener y generar conocimiento dentro de la empresa de tal forma que le permita desarrollar estrategias adecuadas al nuevo entorno competitivo.

Las tecnologías de la información han venido a acelerar el proceso de generación y disseminación del conocimiento, esto hace que las organizaciones cuestionen sus prácticas para mantener el paso ante la frenética velocidad con la que se mueve la información en estos días y asegurar mantenerse vigentes.

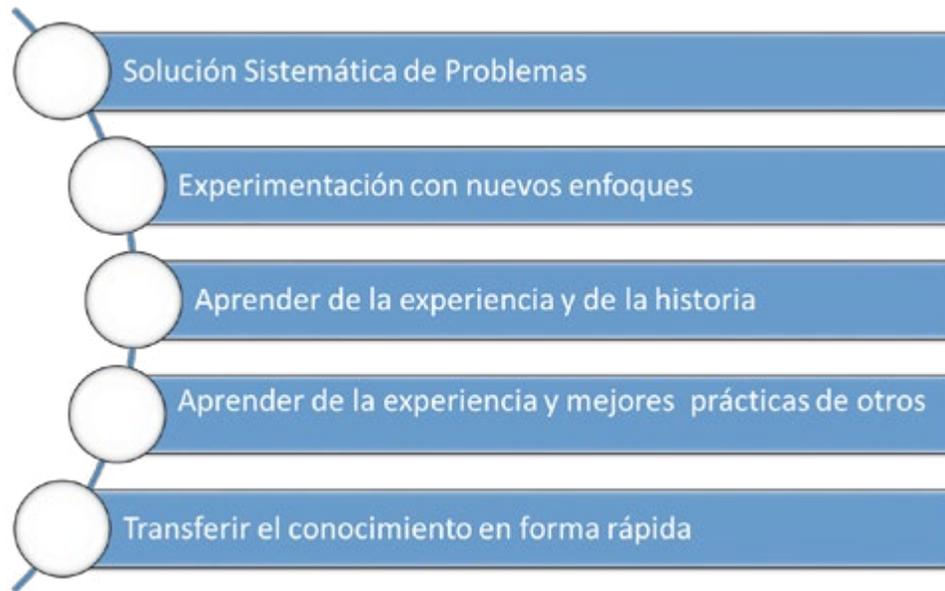
Por si esto fuera poco, para el 2020 se estarán reuniendo en un mismo lugar de trabajo 5 generaciones de profesionales, los tradicionalistas,

los baby boomers, la generación X, la generación Y, y los millennials, que algunos llaman también la generación F (por Facebook) o la "i-generation" por internet, cada una con distintos procesos de aprendizaje, lo cual complicará el mismo y enfrentará a la organización a encontrar procesos creativos de aprendizaje que le permita sacarlo mejor de cada una de las generaciones involucradas; sin embargo, se espera que haya un fuerte enfoque a las nuevas generaciones ya que éstas serán la mayoría en las organizaciones y además, el futuro de las mismas.

Tal velocidad de generación de conocimiento y tal complejidad de las diferentes formas de aprender de los miembros de la organización, hace prioritario que se desarrollen esfuerzos precisos que permitan a la organización aprender a aprender de tal forma que el proceso creativo de generación de estrategias competitivas, siempre se mantenga fresco e innovador.

La empresa se ve retada entonces, en su estructura y en sus procesos, la jerarquía es duramente cuestionada por el valor real que aporta a la organización, algunos piensan incluso, que son muy costosas y sólo sirven para mantener el poder por parte de algunos pseudo-ejecutivos. La velocidad del conocimiento va tan rápido que no tolera pasar por procesos de decisión largos y burocráticos que estorben a la implementación rápida y oportuna de estrategias que le den a la empresa una ventaja real sobre sus competidores.

Se ha encontrado que las organizaciones que han desarrollado un proceso sistemático para aprender a aprender y así generar conocimiento que les dé una ventaja competitiva, son hábiles en cinco actividades:



El secreto del desarrollo hábil de estas actividades, no está en el conocimiento de las mismas, sino en la implementación sistemática de ellas enfocada a la generación del conocimiento y a la diseminación de éste en toda la organización. Implica también entender que el conocimiento, o la generación de éste, se encuentra latente en cada miembro de la organización, no sólo en los niveles ejecutivos. Esto tiene serias implicaciones, ya que bajo este enfoque, no cabría el concepto de actividades rutinarias realizadas por personas rutinarias, esto equivaldría a reconocer que dentro de la empresa se realizan actividades que no generan valor por personas que no generan valor, lo cual en la economía del conocimiento, es poco más que un pecado mortal, una falta de sensibilidad estratégica crítica por parte de los ejecutivos y una felicidad enorme por parte de la competencia. En la dinámica de

la economía del conocimiento, es responsabilidad VITAL de TODOS en la organización, generar conocimiento que agregue valor y contribuya a la generación de la ventaja competitiva.

Esta velocidad y explosión del conocimiento tiene dos implicaciones fundamentales:

- Estructuras organizacionales más flexibles
- Profesionales capaces de generar conocimiento

Las estructuras organizacionales más flexibles, implica la ruptura parcial o total de la jerarquía en la organización, implica diseñar nuevas formas de relacionarse que promuevan y den prioridad a la generación del conocimiento y de estrategias competitivas en cualquier punto de la organización.

Los profesionales capaces de generar conocimiento, implica una preparación continua y sistemática de las personas, una disposición a aportar lo mejor de sí a la empresa y una continua búsqueda de la ventaja competitiva; por otra parte, implica también, una apertura de la organización a aceptar

las propuestas de conocimiento de cualquiera de sus miembros.

Sin embargo, para que la organización pueda aprender a generar conocimiento en forma consistente, es importante que se desarrollen los siguientes elementos:



Estos elementos son esenciales, ya que apoyan y proyectan el crecimiento sostenido de las cinco habilidades de una organización que aprende, mencionadas antes en este tema.

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

AMBIENTE DE APOYO AL APRENDIZAJE

1	En esta empresa puedes decir lo que piensas	
2	Si se comete un error, se aprende de él y se invita a la persona a seguir trabajando con entrega y entusiasmo	
3	La gente está ansiosa de compartir información sobre lo que funciona y lo que no funciona	
4	Las diferencias de opinión son bien recibidas	
5	Se valoran las nuevas ideas	
6	La gente está interesada en mejores formas de hacer las cosas	
7	La gente no está estresada	
8	Se dedica tiempo para reflexionar	

PROCESOS Y PRÁCTICAS DE APRENDIZAJE

1	Frecuentemente se experimenta con nuevas formas de trabajar	
2	Existe un proceso formal para evaluar y conducir experimentos o nuevas ideas	
3	Sistemáticamente se recolecta información sobre la competencia, clientes, tendencias económicas, sociales y tecnológicas	
4	Frecuentemente se identifica y discute los supuestos subyacentes que pudieran afectar decisiones clave	
5	Los nuevos empleados reciben un entrenamiento adecuado	
6	Se dedica tiempo a la educación y el entrenamiento	
7	Se tienen foros y reuniones con y para aprender de expertos de otros departamentos, equipos o divisiones; expertos externos; clientes y proveedores	
8	Se comunica con precisión y rapidez el nuevo conocimiento a los tomadores de decisiones clave	

LIDERAZGO QUE REFUERZA EL APRENDIZAJE

1	Mis gerentes promueven las relaciones de apertura y confianza	
2	Mis gerentes promueven propuestas de otros en las discusiones	
3	Mis gerentes reconocen sus propias limitaciones respecto al conocimiento, información o capacidades	
4	Mis gerentes hacen preguntas con sentido	
5	Mis gerentes escuchan atentamente	
6	Mis gerentes alientan múltiples puntos de vista	
7	Mis gerentes proveen tiempo, recursos y espacios para reflexionar y mejorar el desempeño realizado	
8	Mis gerentes reconocen sus errores y se disculpan	
9	Mis gerentes se enfocan en lo bien hecho por el equipo y construyen sobre lo mal hecho	

INSTRUCCIONES

Evalúa la lista de afirmaciones. Lee cada uno con cuidado, luego decide que tanto aplica en tu organización, usando la siguiente escala:

- 4 = aplica totalmente
- 3 = aplica en gran parte
- 2 = aplica en alguna forma
- 1 = aplica poco o nada

Sé honesto con tus respuestas ya que el objetivo es identificar dónde está posicionada tu organización para poder mejorarla



PUNTUACIÓN

81-100 Felicidades!, vas muy bien en el camino a ser una organización que aprende

61-80 Síguete dando! Tu organización tiene bases sólidas de aprendizaje

40-60 Buen inicio. Tu organización tiene algunas características importantes para llegar a ser una organización que aprende

Debajo de 40. CUIDADO!, es tiempo de hacer cambios drásticos si quieres sobrevivir en un mundo que cambia rápidamente

TEMA 4

LA NUEVA COMPETENCIA



Objetivo

Analizar el escenario competitivo de la actual economía, identificando sus características, instrumentos y lineamientos que los participantes debe aplicar en la formulación de estrategias y promociones, tendientes a superar a la competencia, a crear mercados y conquistar clientes.

Resumen del tema

Es indudable que los actuales escenarios económicos y de negocios se caracterizan por su muy elevado nivel de competencia. Esto es explicable si consideramos que los mercados están dominados por los clientes, quienes tienen nuevos hábitos de compra y consumo, están mucho mejor informados de mercados y proveedores que en el pasado, además de que la oferta de productos en general supera a la demanda. A esto también hay que agregar la globalización que ha creado mercados mundiales donde un mayor número de empresas participan por conquistar esos mercados, lo que por otra parte obliga a que los negocios cuiden sus niveles de competitividad y la eleven a nivel de “talla mundial”-

Las prácticas gerenciales para competir también se han transformado con respecto a las utilizadas en el pasado, como se puede apreciar en el cuadro siguiente:

	Economía Industrial	Economía del Conocimiento
Orientación de las estrategias	...hacia el competidor	...el cliente
La empresa ve en el cliente...	...un consumidor	...gente con poder de compra
La competencia es de...	...productos	...ideas y conceptos para influir en las percepciones del cliente
La velocidad de respuesta para competir...	...toma su tiempo	...actuar a mayor velocidad que la competencia es ventaja competitiva.
La competencia es...	...directa entre empresas del mismo sector de negocios	...es extendidas, pertenecientes a diferentes sectores de negocios
La competenciase da en el presente	...se da en el presente y se orienta hacia el futuro.

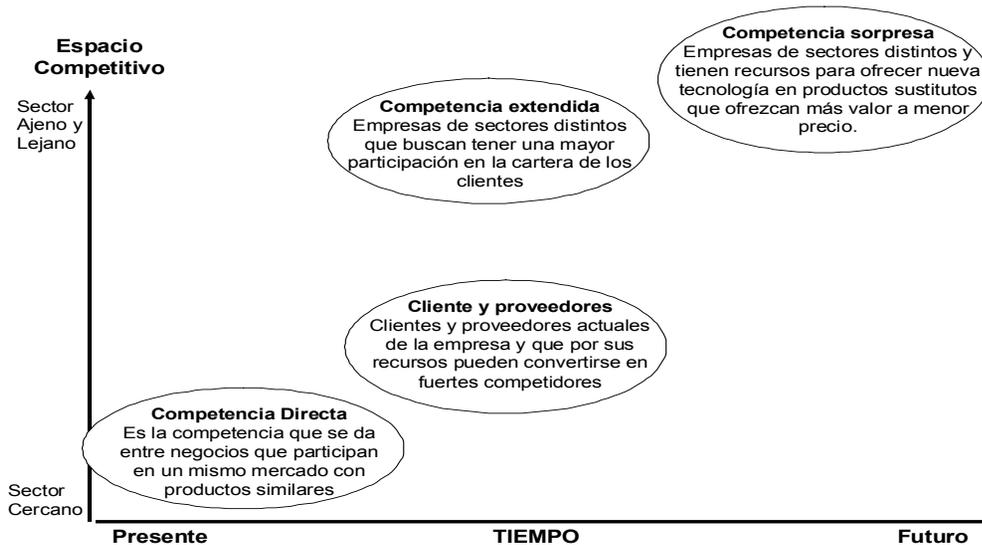
La competencia tradicional que se daba en la vieja economía industrial y que todavía se identifica en algunos sectores, generalmente se sustenta en participar varias empresas en un mismo sector “jugando la misma carrera en la misma pista”. Por lo regular es una competencia de desgaste a base de productos similares y de precios. En cambio en el presente hay que “crear una carrera propia”, estableciendo las reglas del juego y diferenciándose. Es una competencia de ideas, de modelos de negocios, de reinventar mercados, productos y negocios. Y como punto de partida deben observarse los lineamientos siguientes:

1. La mejor posición competitiva es no tener que competir.
2. Nunca hay que competir de acuerdo a las reglas del líder, sino con una estrategia diferente, que cambie esas reglas.
3. Las estrategias deben centrarse en el cliente para darle valor y no hacia la competencia como reacción.

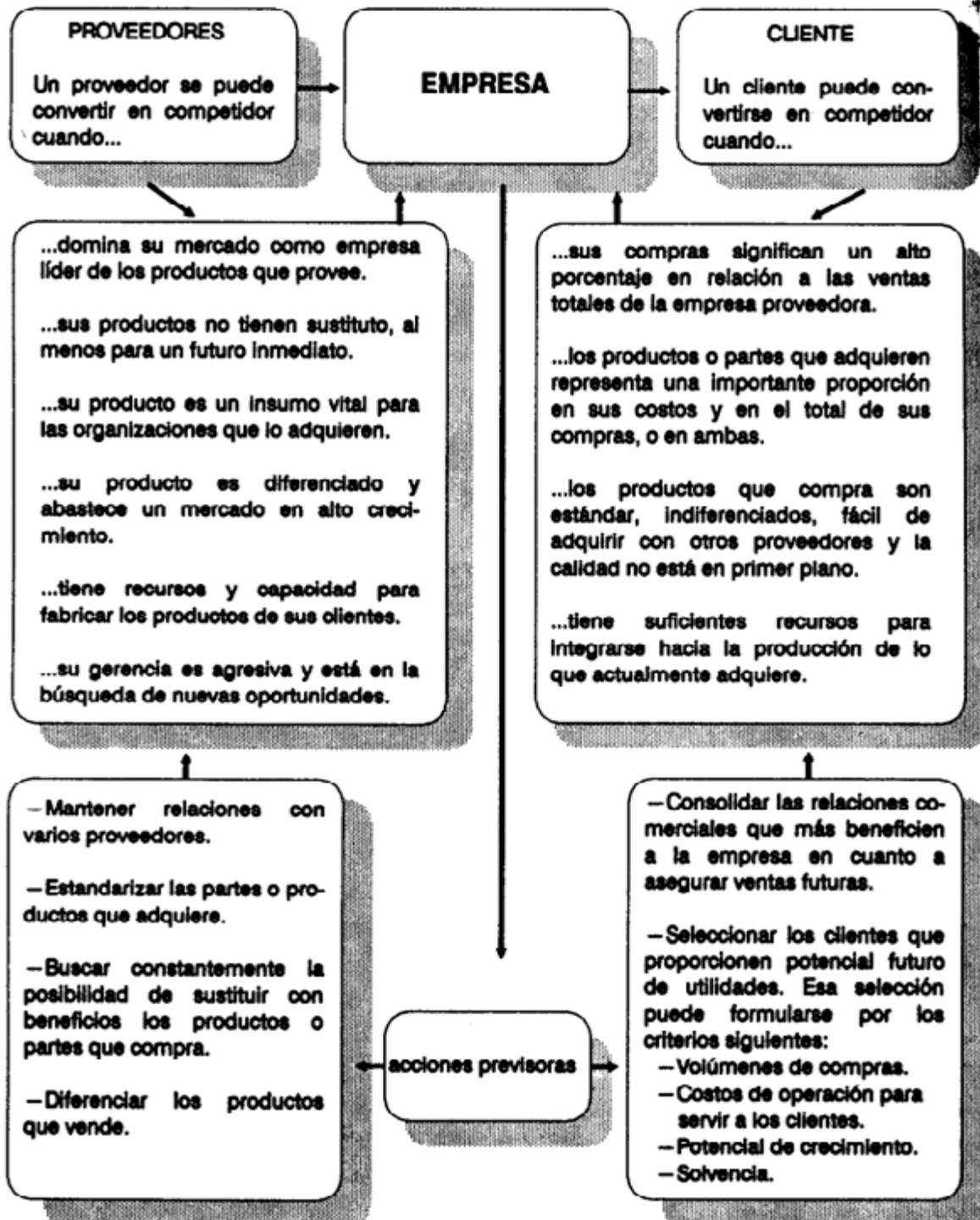
4. La competencia se gana con ideas y conceptos que influyan en las percepciones de los clientes.

5. De utilizarse la innovación como factor para competir.

Los hombres de negocios y gerentes, con la idea de que su papel es cuidar la competitividad de sus negocios, deben tener una visión a largo plazo al pensar en la competencia. Esto se justifica en virtud de que la competencia no solo es para pensarse y emprenderse en el presente, sino prepararse y hacerlo hacia el futuro. Esto implica pensar y elaborar un mapa competitivo en dos dimensiones: Tiempo hacia el futuro y Espacio competitivo, es decir de participar en un sector con empresas similares hasta incluir sectores ajenos y distantes, pero de los cuales pueden surgir competidores sorpresa que son los más peligrosos, como se aprecia en el esquema siguiente:



En lo que se refiere a los Proveedores y Clientes de una empresa, esta debe analizar sus posiciones, para identificar aquellos que potencialmente puedan convertirse en sus fuertes competidores. El esquema siguiente muestra los principales indicios que deben analizarse, tanto de clientes como proveedores para tomar acciones previsoras, antes de que ellos sean competidores.



La extrema competencia que se da en los escenarios de la presente economía de lo efímero y cambiante, obliga a los gerentes a mantener un seguimiento continuo desde sus competidores directos y actuales hasta los futuros y potenciales, cuidando de emprender no solo mejoras continuas, sino reinversiones de productos, procesos, mercados, negocios y de todos aquellos aspectos que eleven la competitividad del negocio.



Innovación

Sector de Negocios a que pertenezco:

Eliminar:

Factores Para Competir:

1.

Reducir:

2.

3.

Aumentar:

4.

5.

6.

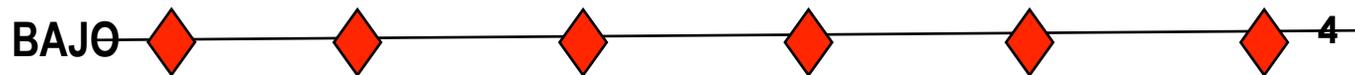
Crear:

7.

8.

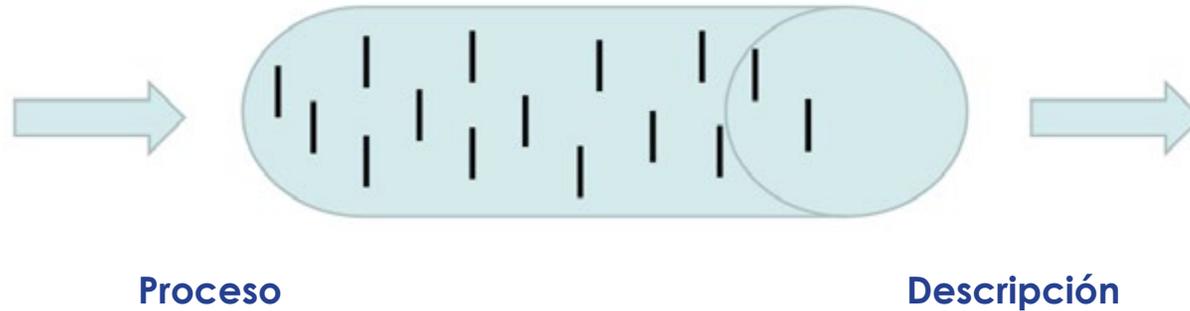
9.

ALTO



Ejercicio para Alinear el Valor al Cliente

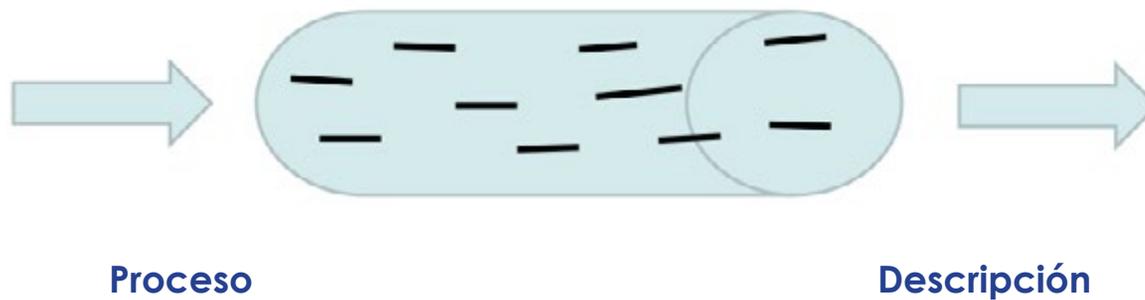
Alineación Actual (Enfocada a la empresa)



Un cambio de reglas, es un cambio de vida.

Ejercicio para Alinear el Valor al Cliente

Alineación de Valor (Enfocada al Cliente)



Un cambio de reglas, es un cambio de vida.

Ejercicio para Alinear el Valor al Cliente

Problema:

Alineación Actual

Alineación de Valor

36

Un cambio de reglas, es un cambio de vida.

Conforme a la Alienación de Valor, describa una solución práctica:

Romper reglas es romper lo que se ha cuidado mucho.