



Ecuador



Cuba



Costa Rica



Colombia



Chile



Brasil



Bolivia



Argentina



El Salvador



Guatemala



Honduras



México



Nicaragua



Panamá



Perú



Paraguay



República Dominicana



Uruguay



Venezuela



Andorra



España



Portugal

Highlights para postulantes y evaluadores: como afrontar en el Modelo Iberoamericano los rápidos cambios de escenarios y los cambios tecnológicos





Propósito del documento

Este documento pretende ayudar a las organizaciones postulantes y a los evaluadores en el enfoque de los procesos facilitadores y criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, durante la elaboración del Relatorio y posterior evaluación, considerando las tendencias tecnológicas y los escenarios en constantes transformaciones.

Contiene lo que puede facilitar una mejor comprensión del Modelo. Al igual nos indica las actuales tendencias o inductores para la gestión de la transformación y ejemplos de herramientas tecnológicas.

El propósito de este documento, es de servir para comprender mejor el contexto en el que se despliegan los enfoques de los criterios , basados muchos casos en los cambios tecnológicos que se están produciendo y los riesgos potenciales que afectan a las organizaciones.

De esta manera, creemos que puede ser útil, como una herramienta de apoyo, para comprender mejor cómo están evolucionando los Modelos de Gestión de las organizaciones, para así proporcionar un **valor añadido** a la hora de elaborara el Relatorio, así como los Informes de Evaluación.



Las MEGATENDENCIAS

Nuevo centro de poder económico
Globalización

Escasez de recursos

Transformación digital



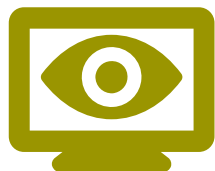
Cambios demográficos

Ciudades inteligentes

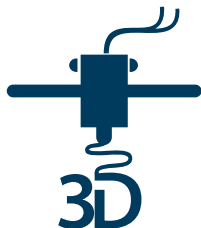
Cambios climáticos



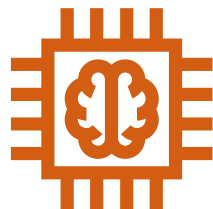
¡INNOVACIONES afectan todas las áreas!



Internet de las cosas (IoT)
y sensores



Impresión 3D



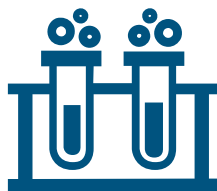
Inteligencia
artificial
y análisis de datos



Drones



Nanotecnología



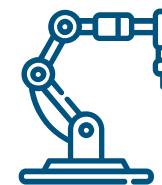
Biotecnología



Realidad virtual y aumentada



Criptomonedas y
Blockchain (IoV)



Robótica avanzada

Transformación digital: una nueva dinámica global.



EL FUTURO DE LOS NEGOCIOS

- **La manufactura aditiva**
suma y no sobra de material, evitando desperdicios.
- **El Acceso**
Acceso a los recursos es más importante que la propiedad.
- **El ganador lleva todo**
Quien inventó “el quiere masificar” - más mercado que margen.
- **El mundo de plataformas y redes**
las nuevas empresas son plataformas y redes que conectan diversos públicos.
- **El *acqui-hire* (emprender y emplear)**
comprar una start-up antes de que sea una amenaza. Es mejor que la lucha.
- **Las tecnologías disruptivas**
tecnologías que cambian de repente la lógica de los negocios – innovación.
- **La economía de la longevidad**
nuevas exigencias del mercado y políticas públicas– de *sick-care* a *health-care*.
- **La *Speedfactory* y el *reshoring***
velocidad, flexibilidad, costos y logística hacia el consumidor – “el coste de China”.
- **Los *blockchain* y los *smarts contracts***
transacciones comerciales sin la mediación de una autoridad central y registral.
- **La prueba A/B**
Alternativas responsables de experimentar con diferentes modelos para alcanzar el ideal.





Compromiso con el mundo: los ODS de la ONU

Los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) representan las metas del programa de las Naciones Unidas 2030, que apunta a una profunda transformación del mundo en que vivimos. Tienen en cuenta los Objetivos de Desarrollo del Milenio y lo que no se logró. Son del tamaño de la audacia necesaria para poner el mundo de una manera sostenible y robusta.

OBJETIVOS **DE DESARROLLO SOSTENIBLE**





Escenarios y organizaciones: ¿Qué hacer?

ESCENARIOS



ESTABLE



DINAMICO

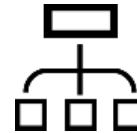


VUCA (1)

ORGANIZACIONES



MECANICA



PROCESOS (2)



ADAPTABLE

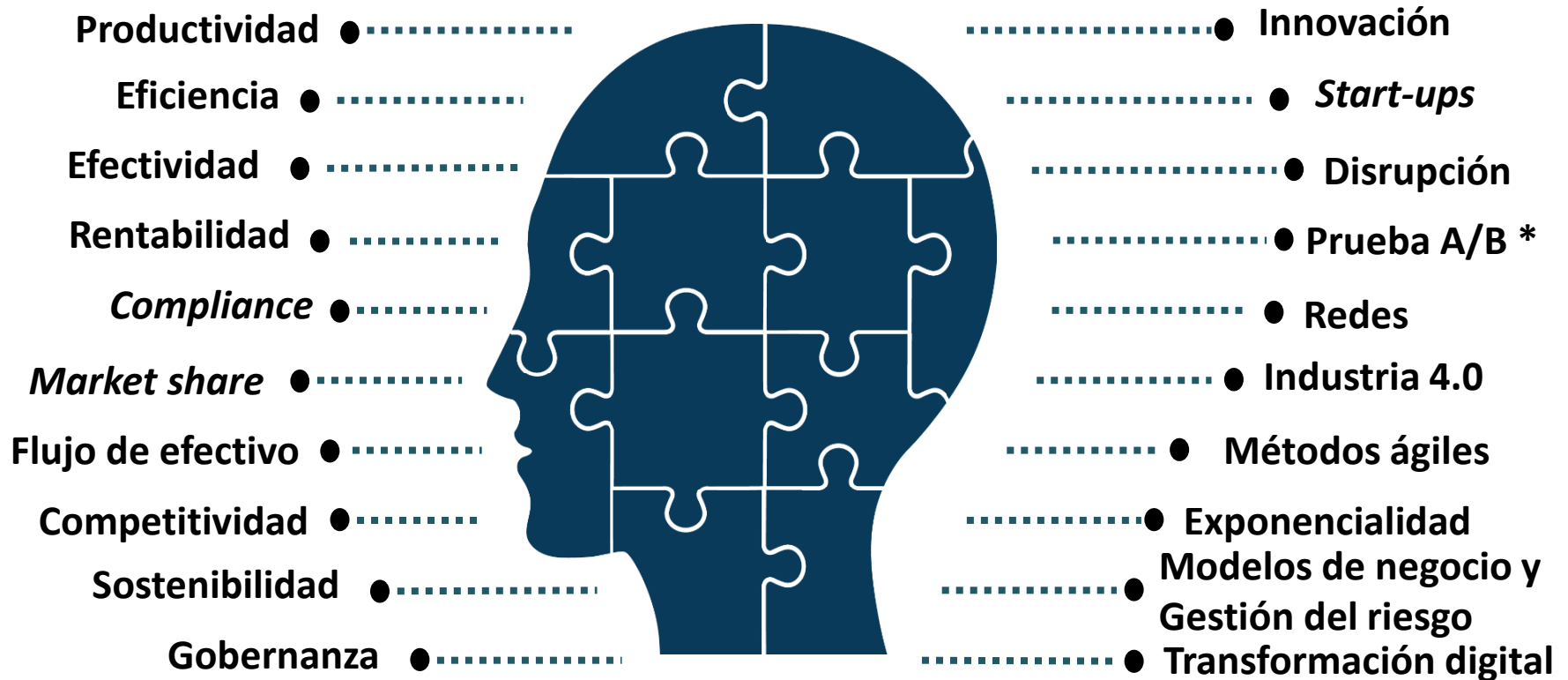
¿Cómo llevar a cabo las transformaciones necesarias que requieren los escenarios?

(1) **VUCA** : volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (Traducido del inglés)

(2) **PROCESOS**: Plataformas más modernas y seguras por procesos, que facilitan a los usuarios sus consultas.



Los retos de los líderes de hoy



* *Dos versiones del mismo elemento para ver cual funciona mejor.*



Transformación: la constante búsqueda de la excelencia

La “transformación”
es...

... comprender que la organización es un **sistema vivo**, con **responsabilidad socioeconómica**, que integra un **ecosistema complejo** con el cual interactúa, coopera e de cual depende.

... tener calidad en su interacción con el ecosistema, ética, velocidad de aprendizaje y adaptabilidad en los nuevos escenarios imprevistos e incontrolables.

... Tener la flexibilidad necesaria para reinventarse, renovarse, desarrollar y promover los cambios, manteniendo siempre la claridad y la pertinencia de su propósito.



El rol de la **GESTIÓN**

Ambientes & Escenarios

Entrada



Recursos

- Financieros
- Naturales
- Humanos
- Valores

Ejecución



Organización

Salida



Entregas

- Económicas
- Sociales
- Ambientales
- Confianza

Sociedad



Propuesta de
valor para la
sociedad

La Gestión tiene la función de ayudar a las organizaciones a cumplir con su propósito de transformar recursos en valor para la sociedad y a las partes interesadas con el éxito de su rendimiento.



Los inductores de la transformación

- Los escenarios cambian constantemente, tornándose más volátiles, impredecibles e incontrolables, cada vez con mayores riesgos.
- Las nuevas tecnologías están cambiando la manera que se vive, trabaja y se relaciona.
- La Excelencia es un objetivo en movimiento, cuya persecución requiere transformaciones constantes.
- Frente a los retos que imponen los escenarios, las organizaciones deben ser flexibles, adaptables, transparentes, sencillas y rápidas.
- El Modelo de Excelencia en la Gestión debe proporcionar soporte a las organizaciones a evaluar y adoptar medidas para adaptarse a la dinámica de los escenarios.
- Lo que se describe en los cuadros que figuran a continuación, sintetiza tendencias y nuevas prácticas de gestión, que pueden ayudar a comprender de forma más profunda y completa, cómo la organización da respuesta a este proceso de transformación de todo tipo (en especial a la transformación digital), a través de los diferentes subcriterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.



Proceso 1: Liderazgo y estilo de gestión (120)

1	Liderazgo y estilo de gestión	Inductor de la transformación
1a	Los líderes desarrollan y establecen la misión, visión y valores de la organización	Mirando hacia el futuro, con análisis de escenarios, <i>TMP (Transformer Massive Purpose)</i> , tendencias tecnológicas y métodos ágiles
1b	Líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento	Uso de <i>Dashboards</i> ⁽¹⁾ automatizados con sistemas de indicadores
1c	Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos	Uso de plataformas digitales de relacionamiento con grupos de interés externos
1d	Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación	Uso de plataformas digitales de relacionamiento interno para recolección de opiniones e ideas
1e	Los líderes promueven y gestionan: el cambio, la innovación, la gestión integral del riesgo y se aseguran que la organización sea flexible	Predisposición al cambio y adopción de nuevas tecnologías para ganar agilidad y flexibilidad y prever posibles riesgos futuros

(1) Es una representación gráfica de los principales indicadores que intervienen en la consecución de una estrategia.



Proceso 2: Estrategia (120)

2	Estrategia	Inductor de la transformación
2a	La estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del entorno	Uso de plataformas digitales con grupos de interés para recoger las necesidades
2b	La estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en su desempeño interno, en sus actividades y en sistemas de gestión	Uso de KPI's, <i>Dashboards</i> , <i>cuadros de mando etc</i> , automatizados de indicadores para la evaluación del rendimiento interno
2c	La estrategia se formula, desarrolla, evalúa, se revisa y mejora	Recolección de información para el análisis constante de los escenarios y tendencias – <i>Big Data Analytics</i> *
2d	La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización	Uso de plataformas digitales de Relacionamento para comunicación interna de seguimiento de la implementación de las estrategias

* Proceso complejo que consiste en examinar un gran conjunto y variedad de datos para descubrir información incluyendo patrones no evidenciadas, correlaciones desconocidas, tendencias del mercado, preferencia de los clientes/usuarios que pueden ayudar a las organizaciones en la toma de decisiones.



Proceso 3: Desarrollo de personas (110)

3	Desarrollo de personas	Inductor de la transformación
3a	La gestión de personas como apoyo a la estrategia de la organización	Definición de las competencias necesarias para responder a las tendencias y transformaciones tecnológicas
3b	Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal	Uso de <i>Dashboards</i> con sistemas de indicadores para monitorear el desempeño de las personas
3c	Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización	Implantación de modelo de actuación y metodologías para dar más autonomía a las personas .
3d	Atención y reconocimiento a las personas	Capacitación de las personas en función de las necesidades tecnológicas y operativas.



Proceso 4: Recursos, proveedores y alianzas (90)

4	Recursos, proveedores y alianzas	Inductor de la transformación
4a	Gestión de los recursos financieros	<i>Bigdata analytics y Dashboards</i>
4b	Gestión de los recursos de información y conocimiento	Sistemas ERP (Programas de Recursos Empresariales), <i>Bigdata analytics y Dashboards</i>
4c	Gestión de los inmuebles, equipos y materiales	Gestión de activos, <i>Bigdata analytics y Dashboards</i>
4d	Gestión de recursos tecnológicos	Roadmap de tecnología, COBIT ⁽¹⁾ , ITIL ⁽²⁾ , <i>Cyber security</i> e índice de madurez tecnológica
4e	Gestión de proveedores y alianzas	Plataforma de relacionamiento y gestión de proveedores, <i>Fab Labs</i> ⁽⁴⁾ , <i>e-Procurement</i> ⁽⁴⁾ , cooperación con <i>start-ups</i> y <i>Bigdata analytics</i>

(1) *Guía de Mejores Prácticas dirigida al control y supervisión de las tecnologías de la información*

(2) *Conjunto de conceptos y buenas prácticas usadas para la gestión de tecnologías de la información.*

(3) *Taller de fabricación digital de uso personal. Espacio de producción de objetos físicos a escala personal que agrupa máquinas controladas por ordenador.*

(4) *Compra y venta de suministros, trabajos y servicios, negocio a negocio, o negocia a consumidor.*



Proceso 5: Procesos y clientes (110)

5	Procesos y clientes	Inductor de la transformación
5a	Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos conforme a la estrategia establecida	Mapeo de procesos, innovación, <i>Bigdata analytics</i> y <i>Dashboards</i>
5b	Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes	Recolectores de datos e informaciones de mercado y clientes, <i>Bigdata analytics</i> y Cultura de la experimentación (MVP)*
5c	Se producen, suministran y mantienen productos y servicios	<i>Bigdata analytics</i> , Tecnologías de mantenimiento predictivo, Cultura de innovación y aprendizaje
5d	Se mejora la promoción y comercialización de productos y servicios	Plataforma de Relacionamiento con el cliente (CRM), recolectores de datos e información y <i>Bigdata analytics</i>
5e	Se gestionan y mejoran las relaciones con los clientes	Plataforma de Relacionamiento con el cliente, CRM, recolectores de datos e información y <i>Bigdata analytics</i>

* *Minimum Viable Product.*



Criterio 6: Resultados de clientes (130)

6	Resultados de clientes	Inductor de la transformación
6a	Medidas de percepción: <ul style="list-style-type: none">• Imagen global• Productos y servicios• Ventas y servicio posventa• Fidelidad y compromiso	<i>Dashboards</i> , recolectores de datos e información, <i>Bigdata analytics</i> , Aprendizaje y innovación
6b	Indicadores de rendimiento: <ul style="list-style-type: none">• Imagen global• Productos y servicios• Ventas y servicio posventa• Ventas e involucración de los clientes	<i>Dashboards</i> , recolectores de datos e información, <i>Bigdata analytics</i> , Aprendizaje y innovación



Criterio 7: Resultados de personas (90)

7	Resultados de personas	Inductor de transformación
7a	<p>Medidas de percepción:</p> <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de carrera• Comunicación• Liderazgo• ...• Ambiente de trabajo• No discriminación	<p><i>Bigdata analytics</i>, Encuesta de clima interno y <i>Dashbord</i></p>
7b	<p>Indicadores de rendimiento:</p> <ul style="list-style-type: none">• Idoneidad y capacidad del personal• Grado de participación e implicación de las personas• Servicios prestados al personal de la organización• ...• Rapidez de la respuesta a las consultas	<p><i>Bigdata analytics</i>, Reclamos, Mapa de riesgos y Plataforma interna de relacionamiento.</p>



Criterio 8: Resultados de sociedad (90)

8	Resultados de sociedad	Inductor de la transformación
8a	<p>Medidas de percepción:</p> <ul style="list-style-type: none">• Percepciones de diferentes grupos externos sobre diversos aspectos del papel de la organización.• Gobernanza corporativa.• Percepción de la sociedad tiene de otras organizaciones.• Distinciones y premios recibidos.	<p><i>Bigdata analytics, Encuesta de imagen y Dashbord</i></p>
8b	<p>Indicadores de rendimiento:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de normas y legislación.• Código y normas de conducta• Governanza corporativa• Imagen, reputación y comunicación• Gestión ambiental• Acción social	<p><i>Bigdata analytics, Delaciones, Compliance* e ODS.</i></p> <p><i>* Es el conjunto de buenas prácticas y procedimientos adoptados por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales.</i></p>



Criterio 9: Resultados globales (140)

9	Resultados globales	Inductor de la transformación
9a	Resultados clave del negocio: <ul style="list-style-type: none">• Ingresos y gastos• Balance• Flujo de caja	<i>Bigdata analytics, Balance y Dashboard.</i>
9b	Indicadores de rendimiento: <ul style="list-style-type: none">• Rendimiento global• Rendimiento financiero• Rendimiento de los procesos• Información y conocimiento• Innovación• Recursos externos, incluidas asociaciones y alianzas• Inmuebles, equipos, tecnología y materiales• Control de la Gestión integral del riesgo	<i>Bigdata analytics, Dashboard y Activos.</i>