

# Estrategia y Operación

INLAC

Conferencia – Marzo, 2007



*Miguel Ángel Anza Calderón*

## Desarrollo de Competencias para la Ejecución de la Estrategia y de la Operación

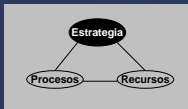


- Para cerrar en forma exitosa la brecha entre estrategia y operación se deben de desarrollar competencias especiales
- Al crear estas competencias se logra generar ventajas competitivas y en consecuencia la creación de valor para los clientes y la organización
- Para crear estas competencias se requiere aprendizaje en conectar la estrategia con las operaciones y funciones diarias de la organización
- Recordemos que estrategia es la creación de valor a los clientes, accionistas y comunidad en general.
- Operación es el medio o la forma en que creamos este valor

## Conectividad entre Estrategia y Operación

Se logra por medio de:

- Identificar los *temas estratégicos* y gestionarlos con eficiencia
- Identificar y gestionar los *procesos clave* de la organización
- Gestionar con eficiencia los *recursos financieros, humanos y de TI*



## 1. Gestionando a la Estrategia

- Tener un claro entendimiento de las estrategias Corporativas y de la Dirección General, así como de las mediciones de éxito que estas entidades usan
- Revisar y actualizar la estrategia periódicamente para estar preparados a las condiciones cambiantes del entorno
- Sostener juntas periódicas de revisión de resultados y avances de la estrategia
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Asegurar una alineación de las unidades del negocio y áreas de soporte con la estrategia Corporativa y la de la DG
- Administrar el conocimiento/Compartir mejores prácticas
- Manejar un número limitado de proyectos e iniciativas estratégicas



## La Gestión de la Estrategia es un Proceso Continuo



Proceso de Gestión de la Estrategia	Año Actual				Próximo Año	
	1º	2º	3º	4º	1º	2º
<b>Tiempo-Cuartos</b>						
<b>1. Planeación Estratégica de la Compañía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Revisar misión-visión-valores</li> <li>•Actualizar objetivos estratégicos</li> <li>•Actualizar el Balanced Scorecard o Sistema de Indicadores</li> </ul>				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>Revisión y Actualización de la Estrategia</b> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↑</div>	
<b>2. Planeación Estratégica de las Unidades de Negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear objetivos de la U. de N. con los de la Corporación – DG</li> <li>• Alinear los objetivos de las Áreas de Soporte con los objetivos de las Unidades de Negocio</li> <li>• Actualizar BSC o Sistema de Indicadores de las U. de N. y de las Áreas de Soporte</li> </ul>					
<b>3. Planeación Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Presupuesto</li> <li>•Proyectos de Inversión</li> </ul>					
<b>4. Planeación del Capital Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Objetivos personales escritos</li> <li>•Proyectos de DO implantados</li> <li>•Capacitación y Desarrollo del personal</li> </ul>					
<b>5. Administración del Aprendizaje y del Control Organizacional</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;"><b>Comunicación Institucional y Continua de la Estrategia</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;"><b>Juntas de Revisión de la Estrategia</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;"><b>Administración de Proyectos Estratégicos</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"><b>Compartimiento de las Mejores Prácticas</b></div>					



## 2. Los Temas Estratégicos



- Los Temas Estratégicos los definimos como “una estrategia dentro de una estrategia”
- Cada Tema integra Objetivos Estratégicos, de Procesos y de Recursos
- Los Objetivos Estratégicos tienen que ver con los resultados.
  - Son resultados financieros en una organización privada y de “clientes” en una organización del sector público
- Los Objetivos de Procesos tienen que ver con las Operaciones/Producción
- Los Objetivos de Recursos tienen que ver con Presupuestos, Recursos Humanos y de Informática (TI)



## Los Temas Estratégicos (continua)



- La Estrategia de una Compañía/Organización se integra de varios Temas Estratégicos paralelos y complementarios
- Los Temas Estratégicos surgen de los FCE = *Factores Clave de Éxito*

- **Objetivos Financieros**
- **Objetivos de Clientes**
- **Objetivos de Procesos Clave**
- **Objetivos de Recursos**

**Tema 1**  
Incrementar *Crecimiento* por medio de la Innovación

**Tema 2**  
Incrementar *Demanda* por medio de una mejor Relación con Clientes

**Tema 3**  
Crear *Lealtad* por medio de la Excelencia Operacional

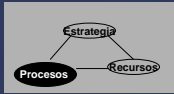


## Los Temas Estratégicos (continua)



*Veamos los Temas Estratégicos de una Aerolínea de Bajos Costos – Ejemplo*

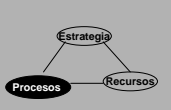
- Operar desde aeropuertos alternos
- Operar solo en rutas muy rentables
- Incrementar la compra de boletos por canales directos
- Operar con flotilla de aviones iguales
- Reducir el tiempo de aviones en mantenimiento
- **Reducir el tiempo de operaciones en plataforma**
- Reducir los costos de entrenamiento de tripulaciones



## Metodología para Definir Objetivos para Integrar Temas Estratégicos



- Un Tema Estratégico se integra de Objetivos Estratégicos (financieros y de clientes), de Objetivos de Procesos y de Objetivos de Recursos.
- **Iniciamos con el Objetivo del Proceso.** El proceso al ser ejecutado permitirá alcanzar el resultado del Tema Estratégico – Por Ejemplo: *“Mejorar el tiempo de estancia de los aviones en la plataforma de los aeropuertos en operaciones de transito o de salida”*
- Este es un Objetivo de productividad en las Operaciones que realizan las líneas aéreas y es estratégico para las compañías denominadas de “bajos costos”. Para estas compañías, este objetivo es un FCE
- La Propuesta de Valor de estas aerolíneas se basa en cobrar pasajes muy baratos pero sin afectar las condiciones de servicio mínimas que los pasajeros esperan recibir
- Para lograr esto, sus operaciones tienen que ser muy flexibles, rápidas y eficientes para reducir en lo más posible el tiempo en el que un avión está en plataforma. Los aviones producen dinero solo cuando están en el aire – cuando están siendo *utilizados*

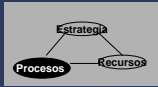


## Metodología para Definir Objetivos para Integrar Temas Estratégicos (continua)



<b>Tema Estratégico</b> <i>Reducir el Tiempo de Operaciones en Plataforma</i>
<b>Objetivo Financiero</b> • Incrementar el Índice de Utilización de los Aviones de la Compañía
<b>Objetivo de Clientes</b> • Cobrar los Precios más Bajos
<b>Objetivo de Proceso (1)</b> • Mejorar el tiempo de estancia de los aviones en las plataformas de los aeropuertos en operaciones de transito o salida
<b>Objetivo de Recursos Humanos</b> • Capacitar en forma cruzada a todo el personal de tierra en todas las funciones que se realizan en la operación de plataforma- Capacitación Cruzada
<b>Excelencia Operacional – FCE</b> <i>Apoya a la Productividad y al Control y Reducción de Costos de Operación</i>

(1) Gestión del Objetivo del Proceso			
Objetivo	Mediciones	Metas	Iniciativas
<b>Objetivo:</b> Elemento de la estrategia que se quiere alcanzar ↓ • Mejorar el tiempo de estancia de los aviones en las plataformas de los aeropuertos en operaciones de transito o salida	<b>Medición:</b> Monitoreo del desempeño contra el objetivo que se quiere alcanzar ↓ • Medición de Tiempo: Duración total del avión en plataforma desde que llega hasta que sale	<b>Meta:</b> Nivel de desempeño o índice de mejora esperado ↓ • 30 minutos	<b>Iniciativas:</b> Proyectos o Programas requeridos para alcanzar la Meta ↓ • Implantar un sistema de mejora continua para reducir el tiempo de estancia de aviones en plataforma



## Usamos Tableros Operacionales para la Gestión Estratégica del Proceso y un Proyecto para Mejorarlo



### (1) Gestión del Objetivo del Proceso

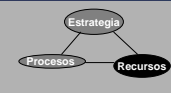
<b>Objetivo:</b> Elemento de la estrategia que se quiere alcanzar	<b>Medición:</b> Monitoreo del desempeño contra el objetivo que se quiere alcanzar	<b>Meta:</b> Nivel de desempeño o índice de mejora esperada	<b>Iniciativas:</b> Proyectos o Programas requeridos para alcanzar la Meta
↓	↓	↓	↓
<b>Objetivo</b>	<b>Mediciones</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
• Mejorar el tiempo de estancia de los aviones en las plataformas de los aeropuertos en operaciones de tránsito o salida	• Tiempo: duración total del avión en plataforma desde que llega hasta que sale • Tiempo: Salidas de vuelos en itinerario	• 30 minutos • 90% de vuelos	• <b>Implantar un sistema de mejora continua para reducir el tiempo de estancia de aviones en plataforma</b>

### Tablero de Control del Tiempo de Avión en Plataforma

Actividades	Minutos Actuales por Actividad	Minutos por Actividad del Mejor en la Industria
Desembarcar Pasajeros	5:14	4:38
Tiempo de abordaje del equipo de limpieza	0:24	0:18
Tiempo de limpieza del avión	10:48	7:40
Tiempo de abordaje del personal de cabina	4:11	0
Tiempo de abordaje del primer pasajero	6:06	0
Embarcar pasajeros	17:32	14:00
Tiempo de llegada de la lista de pasajeros	1:58	0:13
Cerrar puerta de la aeronave	0:57	0:09
Retirar escalera o túnel de abordaje	1:39	:43
<b>Tiempo Total de la Operación</b>	<b>48:18</b>	<b>29:11</b>

### Proyecto: Implantar un sistema de mejora continua para reducir el tiempo de estancia de aviones en plataforma

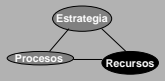
- A. Control estricto en tamaño y número de equipajes de mano. Evitar pasajeros buscando equipajes.
- B. Personal de limpieza en posición antes de la llegada del vuelo
- C. Estandarizar el proceso y método de limpieza
- D. Tarjeta de aviso para que el agente de abordaje permita el paso del primer pasajero
- E. Llegada y acomodo rápido de materiales del personal de cabina
- F. Entrega inmediata de la lista de pasajeros en el momento de abordaje del último pasajero
- G. Agente de abordaje listo para cerrar la puerta de la aeronave y ordenar el retiro del túnel de abordaje



## 3. Gestión de Recursos

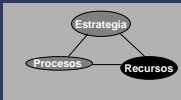


- Entendamos que al gestionar recursos estamos gestionando procesos.
- Son procesos especiales que soportan y apoyan a los procesos operacionales o de producción
- En consecuencia, tenemos procesos para la -
  - Gestión de Recursos Financieros
  - Gestión de Recursos Humanos
  - Gestión de la Tecnología de Información
- Usamos la misma metodología de gestión de procesos para gestionar estos procesos de recursos o especiales



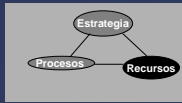
## Gestión de Recursos

- Gestión de Recursos Financieros –  
Se maneja por Presupuestos de dos tipos:
  1. Presupuesto Operativo
  2. Presupuesto de Proyectos Estratégicos
    - En este presupuesto se puede incluir el presupuesto de Inversiones de Capital o se puede manejar por separado
- Es muy recomendable manejar estos dos tipos de presupuestos para gestionar los recursos de corto plazo (operativos) y los de mediano y largo plazo (estratégicos) por separado



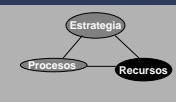
## Gestión de Recursos

- Gestión de Recursos Humanos
  - Desarrollo Organizacional
  - Competencias: Rec. y Selección - Capacitación - Compensación
  - Planeación de la Fuerza de Trabajo
  - Objetivos Personales
  - Evaluaciones de Desempeño
  - Scorecards Personales (accountability)
  - Reconocimientos
  - Comunicación Organizacional



## Gestión de Recursos

- Gestión de la Tecnología de Información (TI)
  - Planeación de Equipos y Sistemas de TI
  - Plan de Inversión en TI
- Acuerdos de Nivel de Servicio entre la Unidad de TI y las Unidades del Negocio u Organización



## Gestión de Recursos – Ejemplo

<b>Tema Estratégico</b> <i>Reducir el Tiempo de Operaciones en Plataforma</i>
<b>Objetivo Financiero</b> • Incrementar el Índice de Utilización de los Aviones de la Compañía
<b>Objetivo de Clientes</b> • Cobrar los Precios más Bajos
<b>Objetivo de Proceso</b> • Mejorar el tiempo de estancia de los aviones en las plataformas de los aeropuertos en operaciones de tránsito o salida
<b>Objetivo de Recursos Humanos (2)</b> • Capacitar al personal de tierra en todas las funciones que se realizan en la operación de plataforma- Capacitación Cruzada
<b>Excelencia Operacional – FCE</b> <i>Apoya a la Productividad y al Control y Reducción de Costos de Operación</i>

(2) Gestión del Objetivo del Recurso Humano			
Objetivo:	Medición:	Meta:	Iniciativas:
Elemento de la estrategia que se quiere alcanzar	Monitoreo del desempeño contra el objetivo que se quiere alcanzar	Nivel de desempeño o índice de mejora esperado	Proyectos o Programas requeridos para alcanzar la Meta
↓	↓	↓	↓
Objetivo	Mediciones	Metas	Iniciativas
• Lograr la polivalencia en el personal de plataforma	• Número de personal que maneja todas las competencias en las funciones de plataforma	• 80% del personal para 2007 • 100% para el 2008	• Programa de cross-training (capacitación cruzada)

---

**Muchas Gracias!**

**Lic. Miguel Ángel Anza Calderón**

**Tel.: 5250-4115**

**5250-4124**

**[marketing@inlac.org](mailto:marketing@inlac.org)**

**[www.inlac.org](http://www.inlac.org)**