

Estrategias de mejora en la productividad empresarial

*Ricardo Úbeda
Director EMBA Latam
Universidad Adolfo Ibáñez*

*“La productividad no lo es todo, pero
en el largo plazo lo es casi todo...”*

Paul Krugman
Nobel Economía 2008



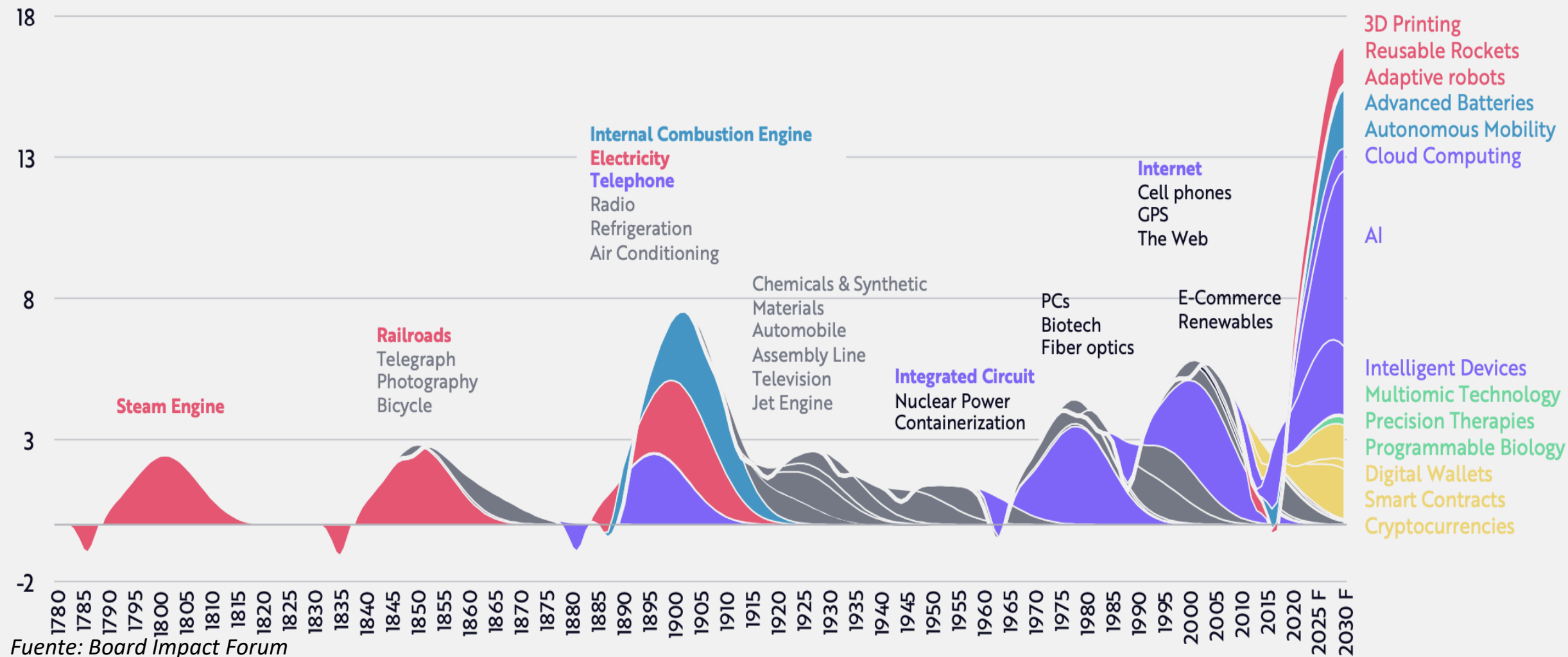
» DÓNDE ESTAMOS HOY

La paradoja de la productividad

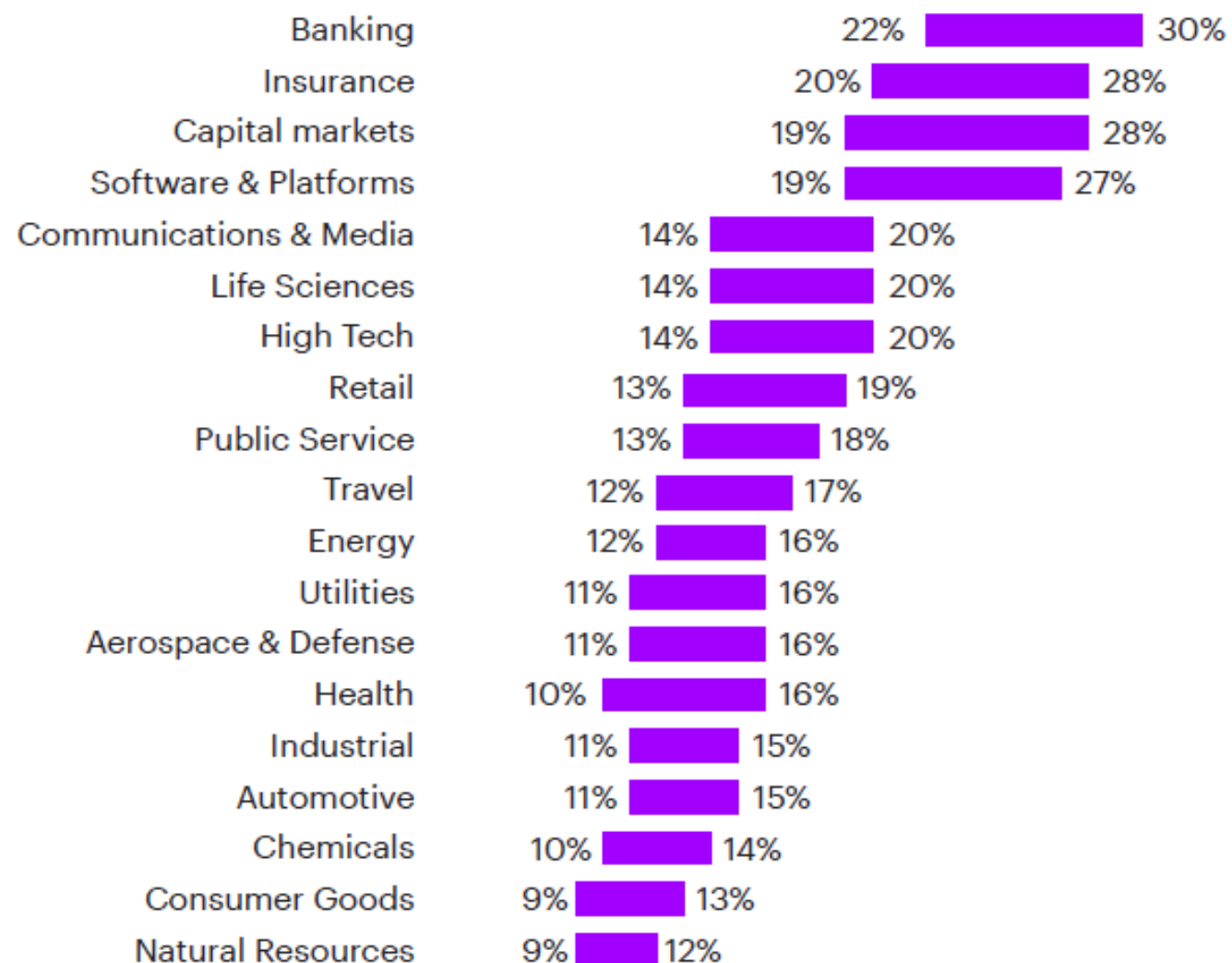
Converging Technologies Are Generating A Historic Technological Wave

Estimated Economic Impact of General Purpose Technologies

(Annual Percentage Point Additions to Real GDP Growth And Consumer Surplus)

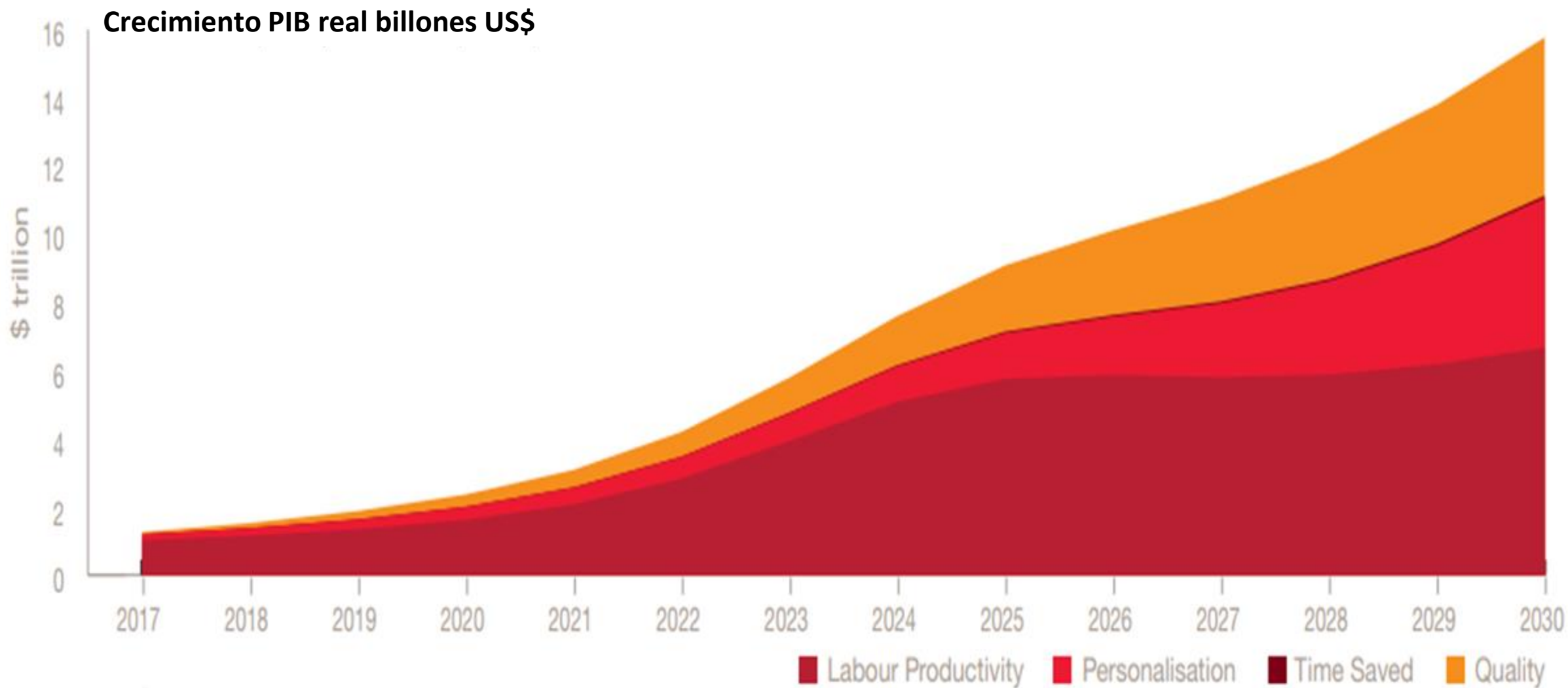


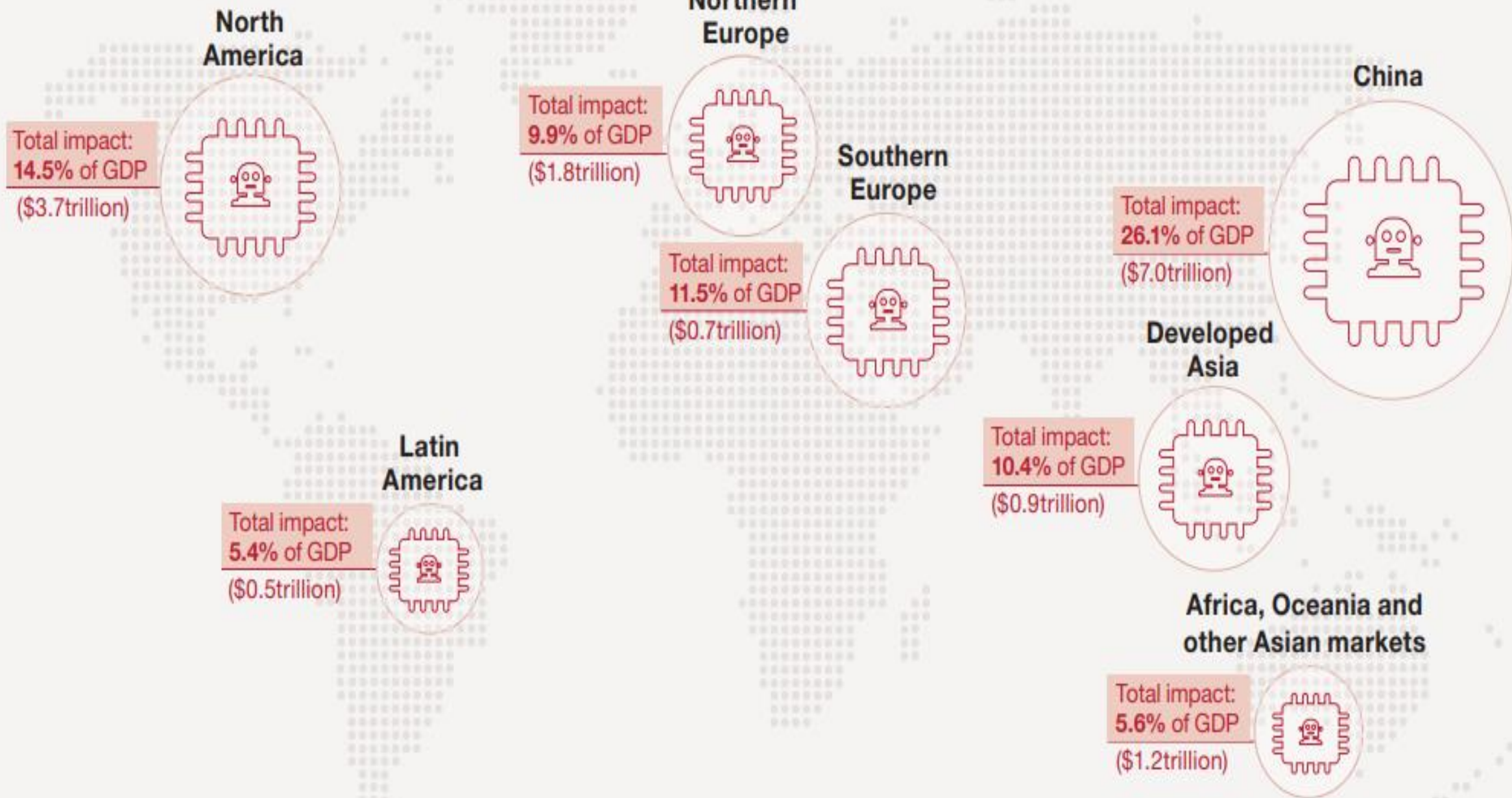
Generative AI potential productivity gains across industries in the US*

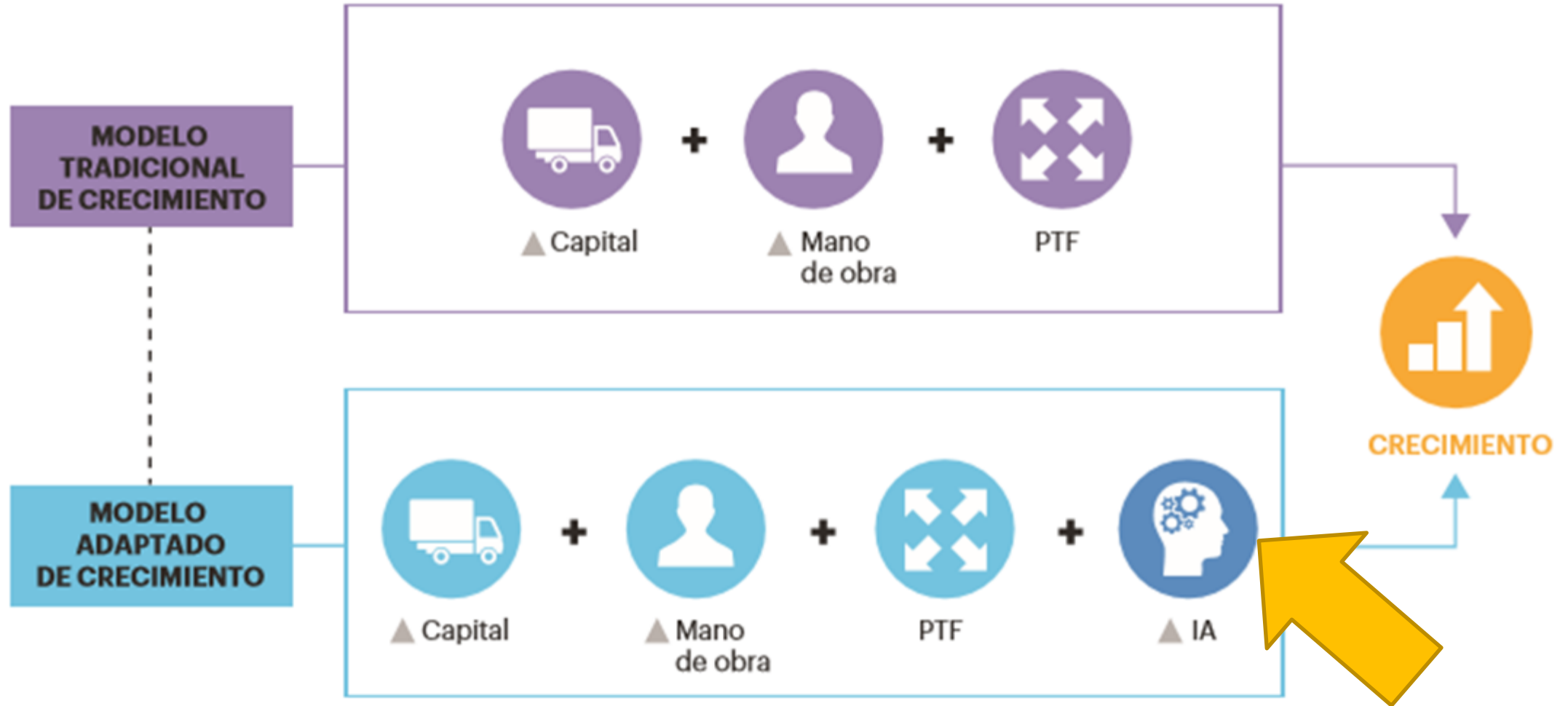


* Based on potential hours saved by occupation valued at annual occupation headcount in 2022 in the US. See "About the Research" for details.

Source: Accenture Research, based on analysis of Occupational Information Network (O*NET), US Dept. of Labor; US Bureau of Labor Statistics





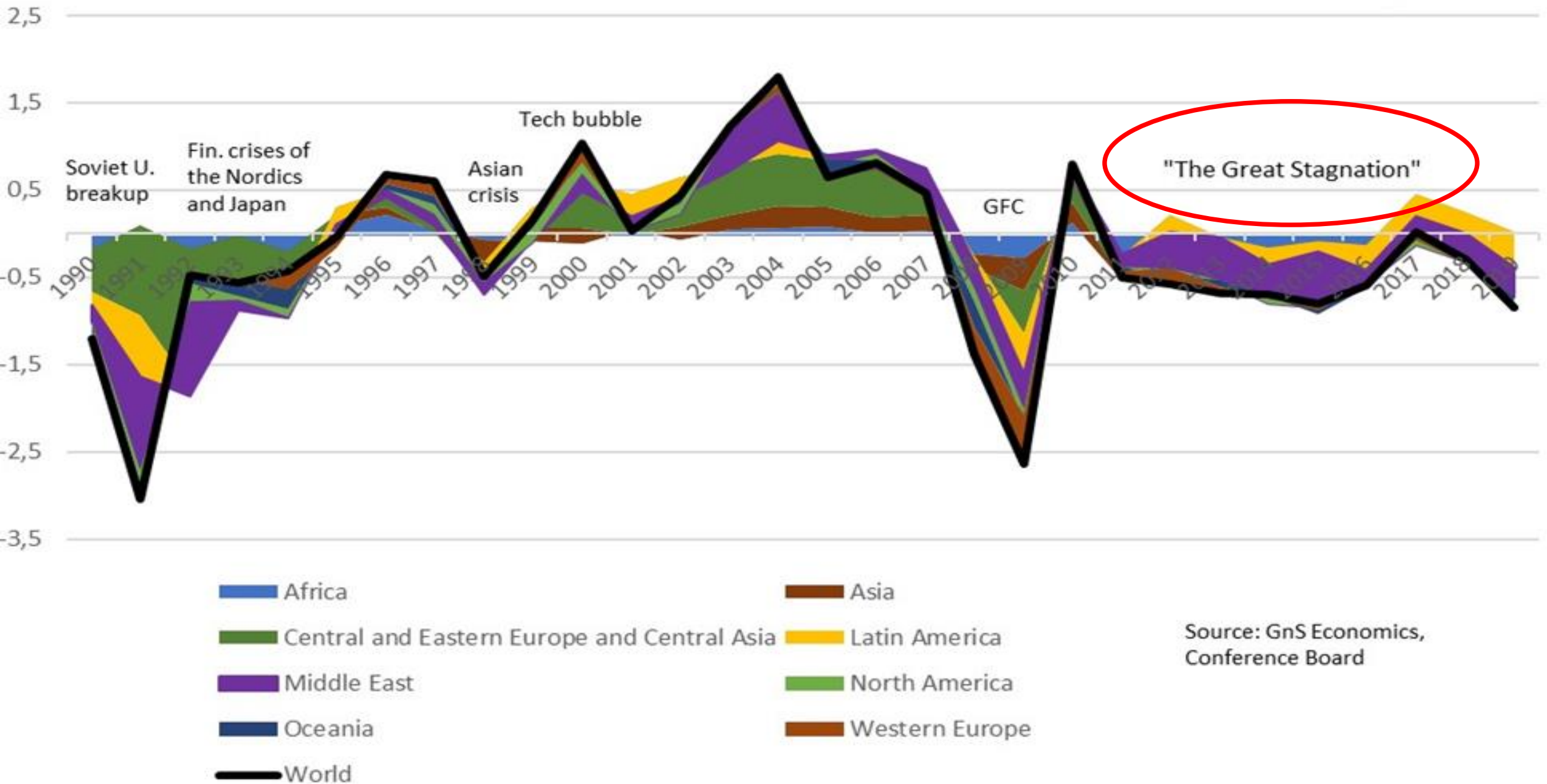


» HASTA EL MOMENTO.....

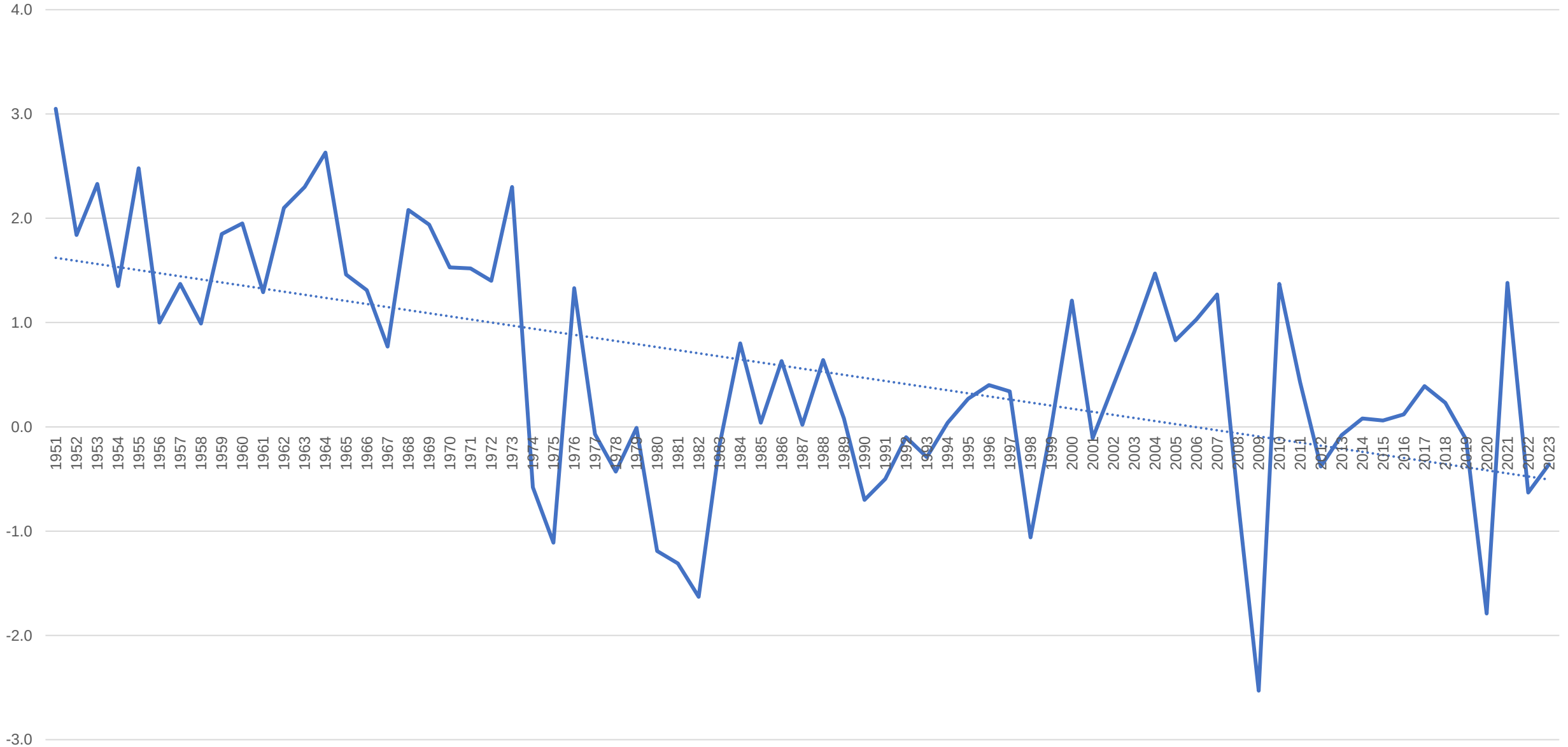


PARECE QUE NO ES ASÍ.....

Global and regional TFP growth (%)



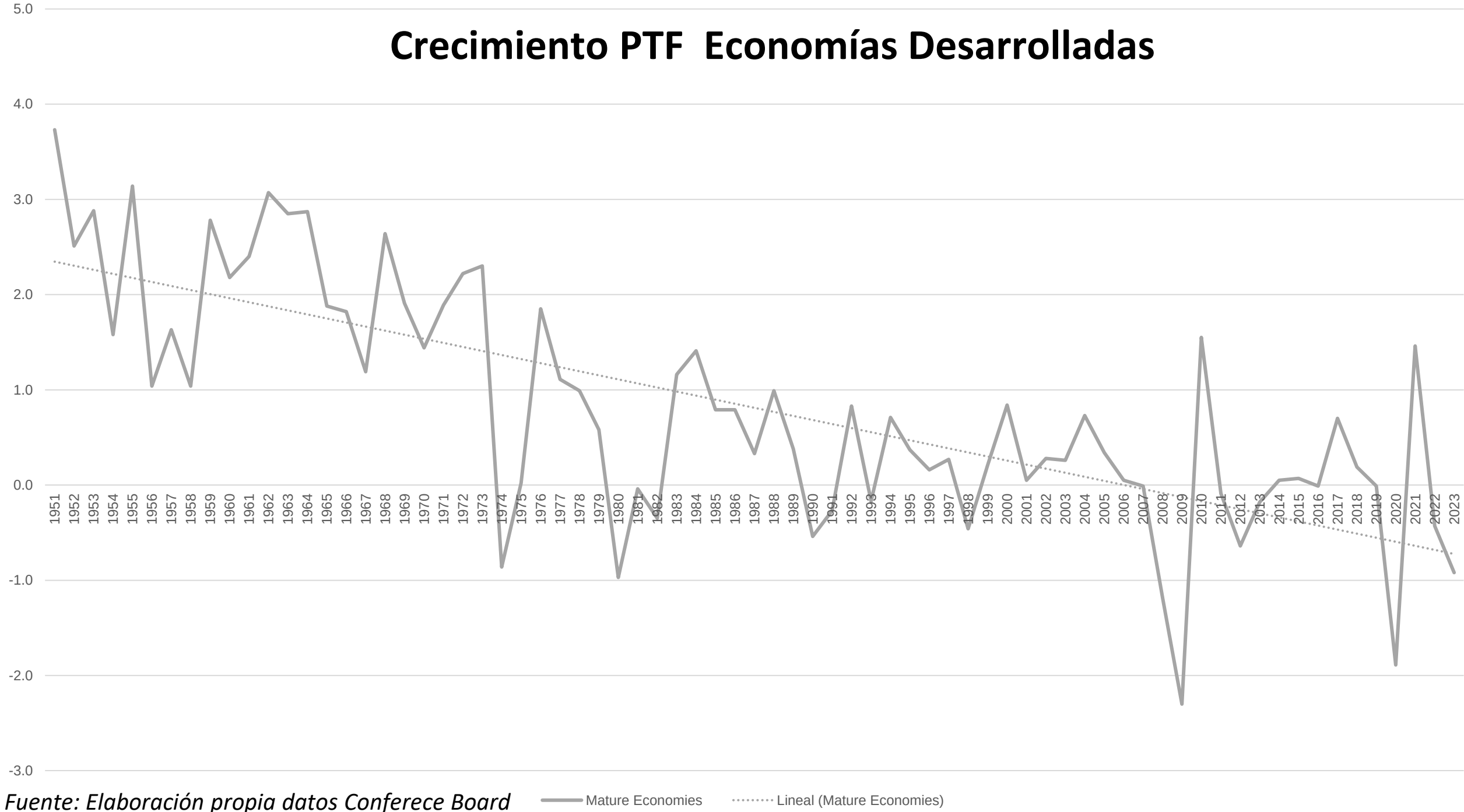
Crecimiento PTF Mundial



Fuente: Elaboración propia datos Conferece Board

Global Lineal (Global)

Crecimiento PTF Economías Desarrolladas

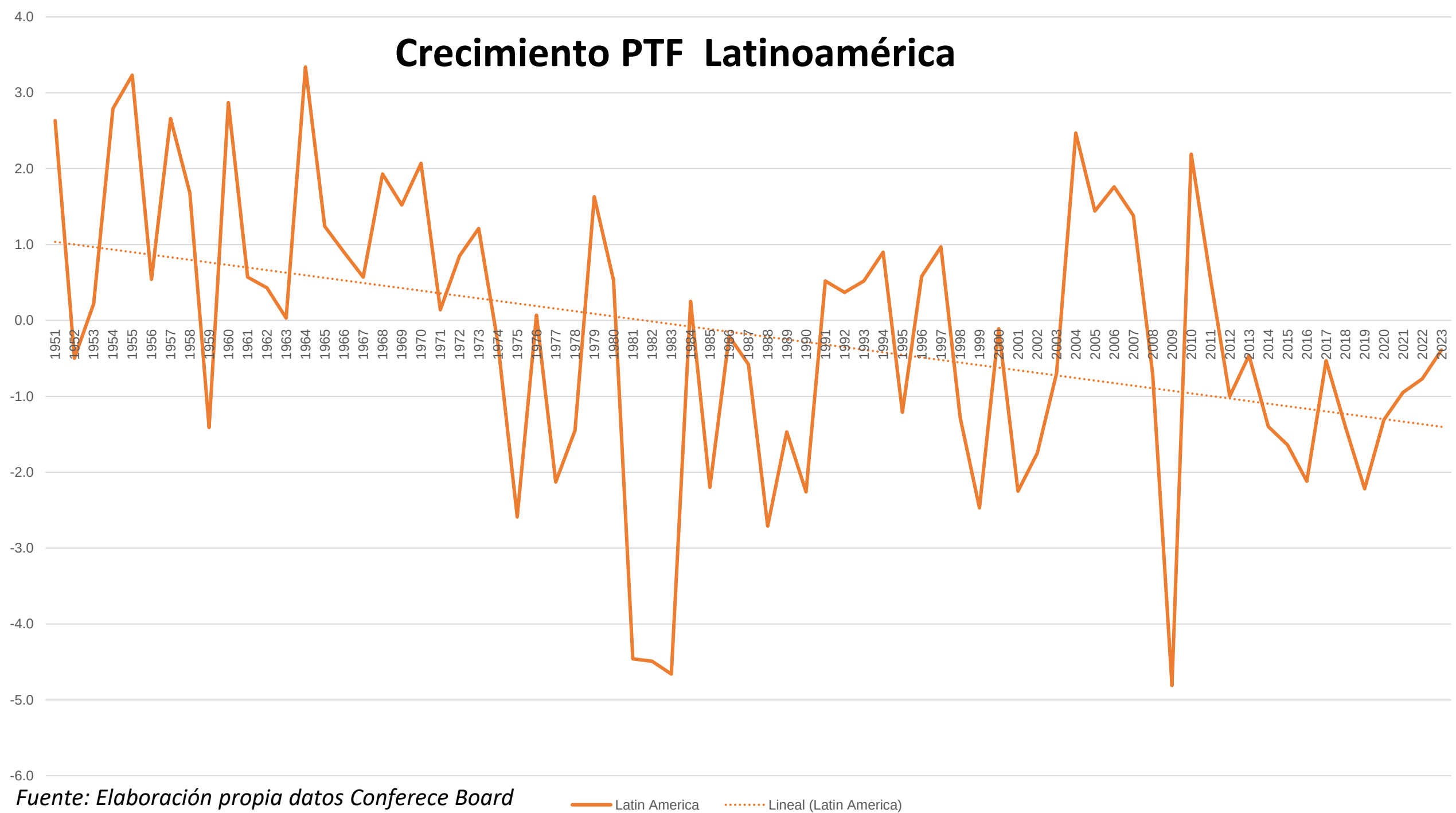


Fuente: Elaboración propia datos Conferece Board

— Mature Economies

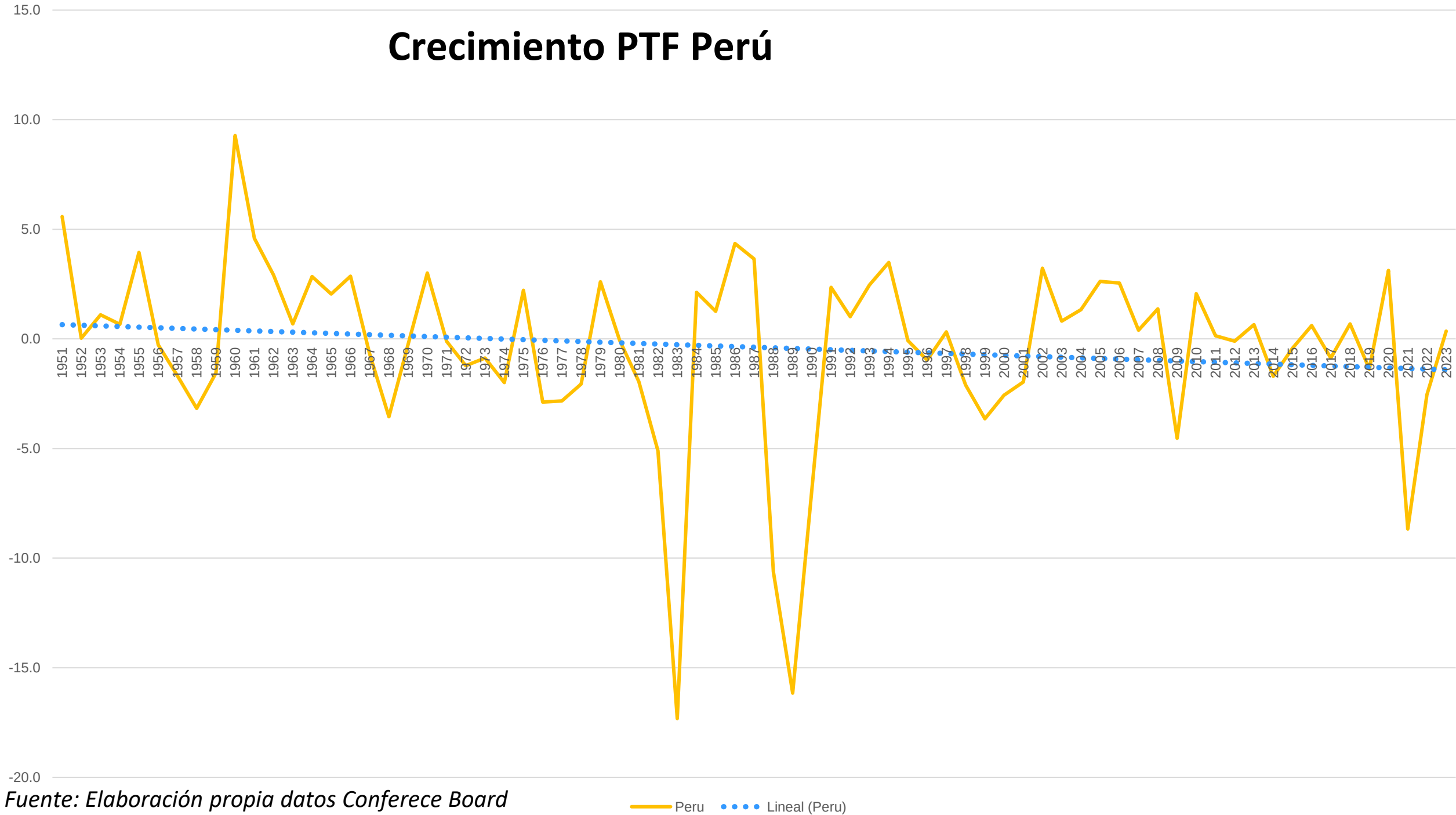
..... Lineal (Mature Economies)

Crecimiento PTF Latinoamérica



Fuente: Elaboración propia datos Conferece Board

Crecimiento PTF Perú

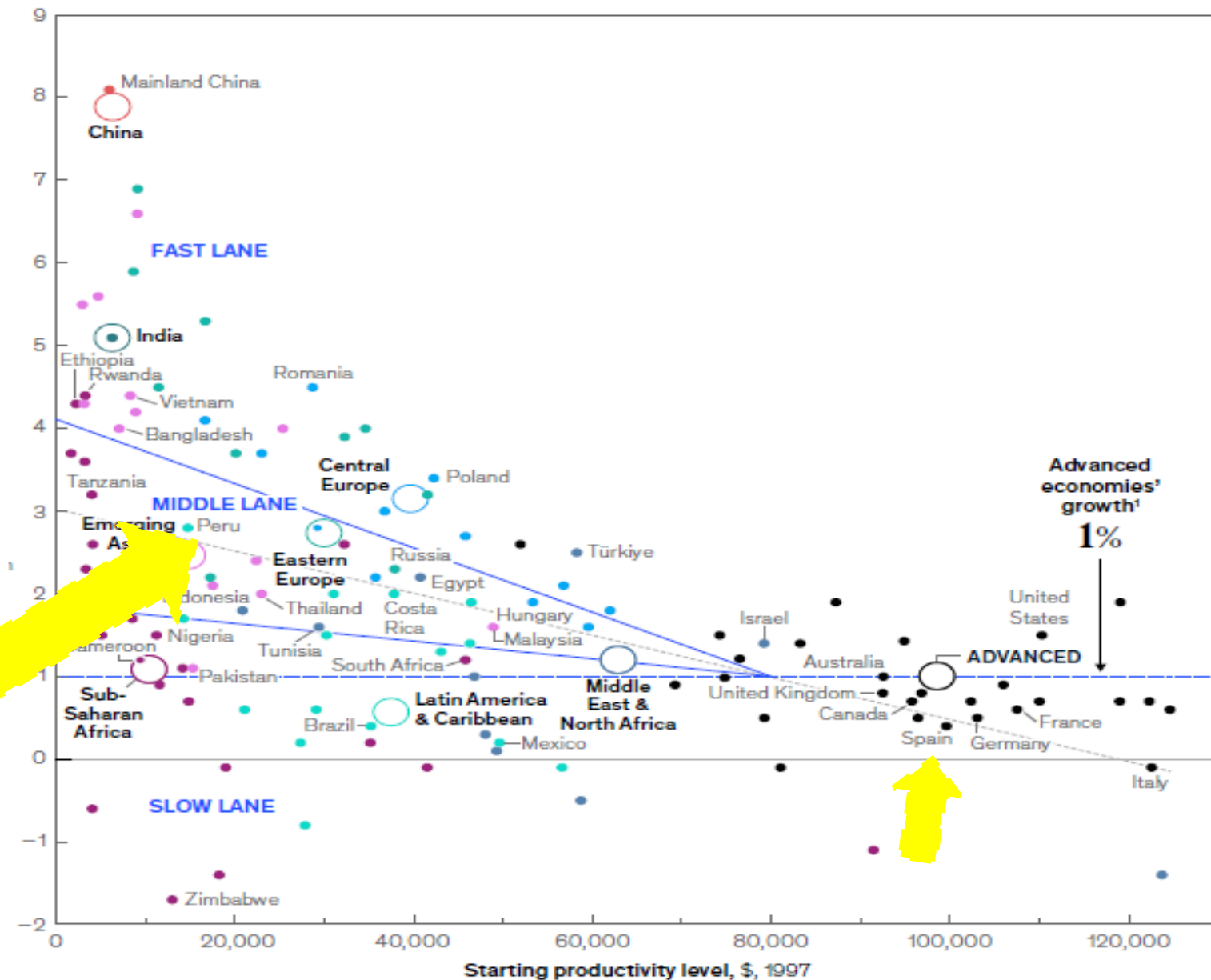


Fuente: Elaboración propia datos Conferece Board

Peru Lineal (Peru)

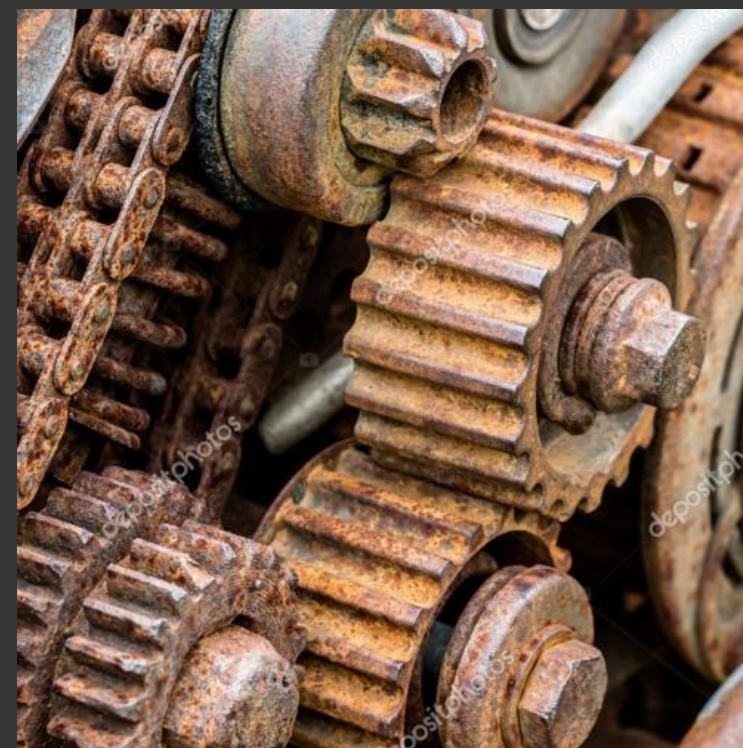
Productivity growth
per employee,
%, CAGR 1997–2022

- Regions
- Economies
- Mainland China
- Eastern Europe
- Emerging Asia
- India
- Central Europe
- Sub-Saharan Africa
- Middle East & North Africa
- Latin America & Caribbean
- Advanced



» ¿POR QUÉ EL ATASCO?

La “maquinaria” de difusión-adopción de mejores prácticas no funciona



Gestión

Inversiones I+D

Modelos organizacionales

Capital organizacional



Conexiones globales

Comercio

Inversiones directas

Participación cadenas globales

Asignación recursos

Empresas “zombie”

Nuevas empresas

Contexto Institucional

Experimentación

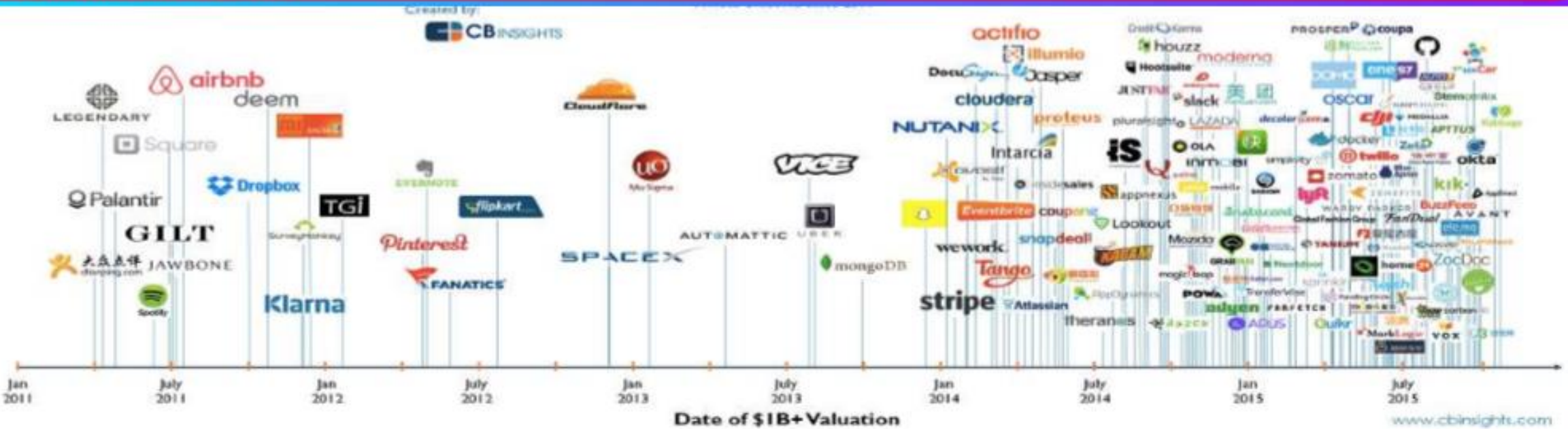
Modelos negocio

Tecnologías

Nuevas ideas

THE INCREASINGLY CROWDED UNICORN CLUB

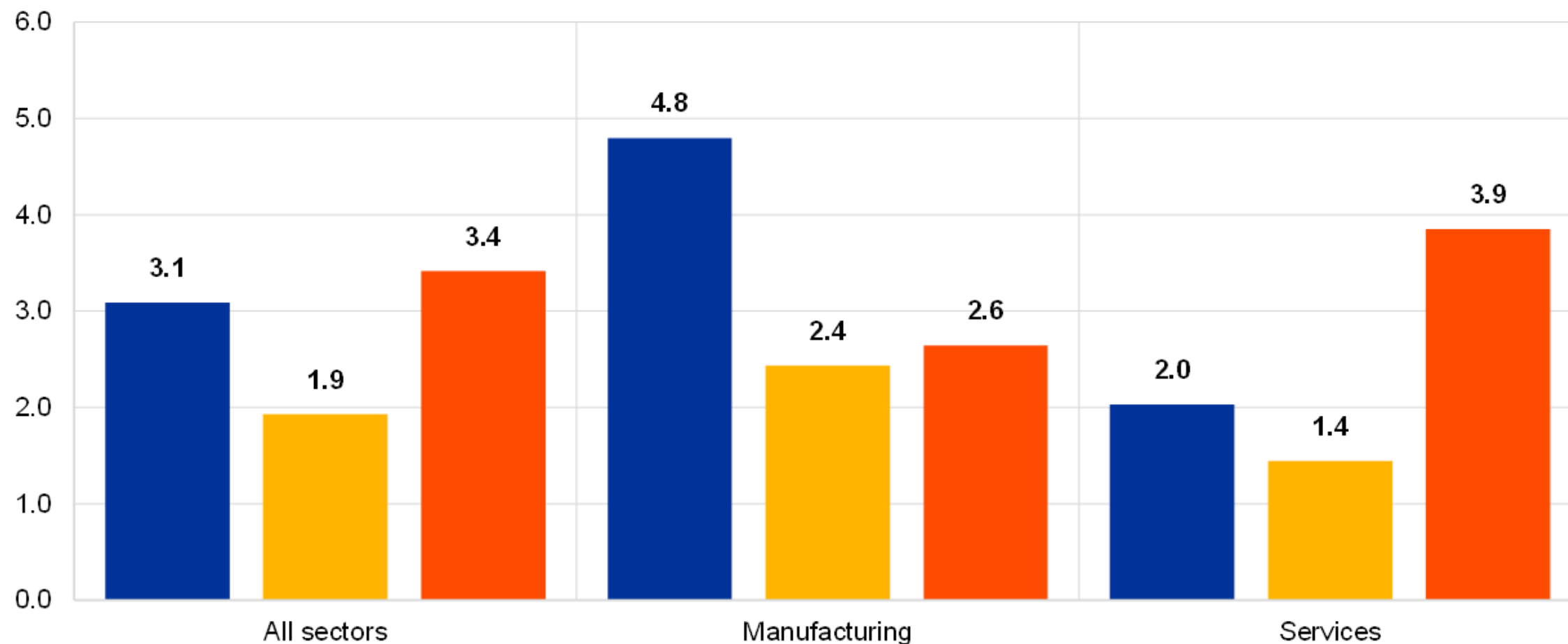
Private Unicorns since 2011

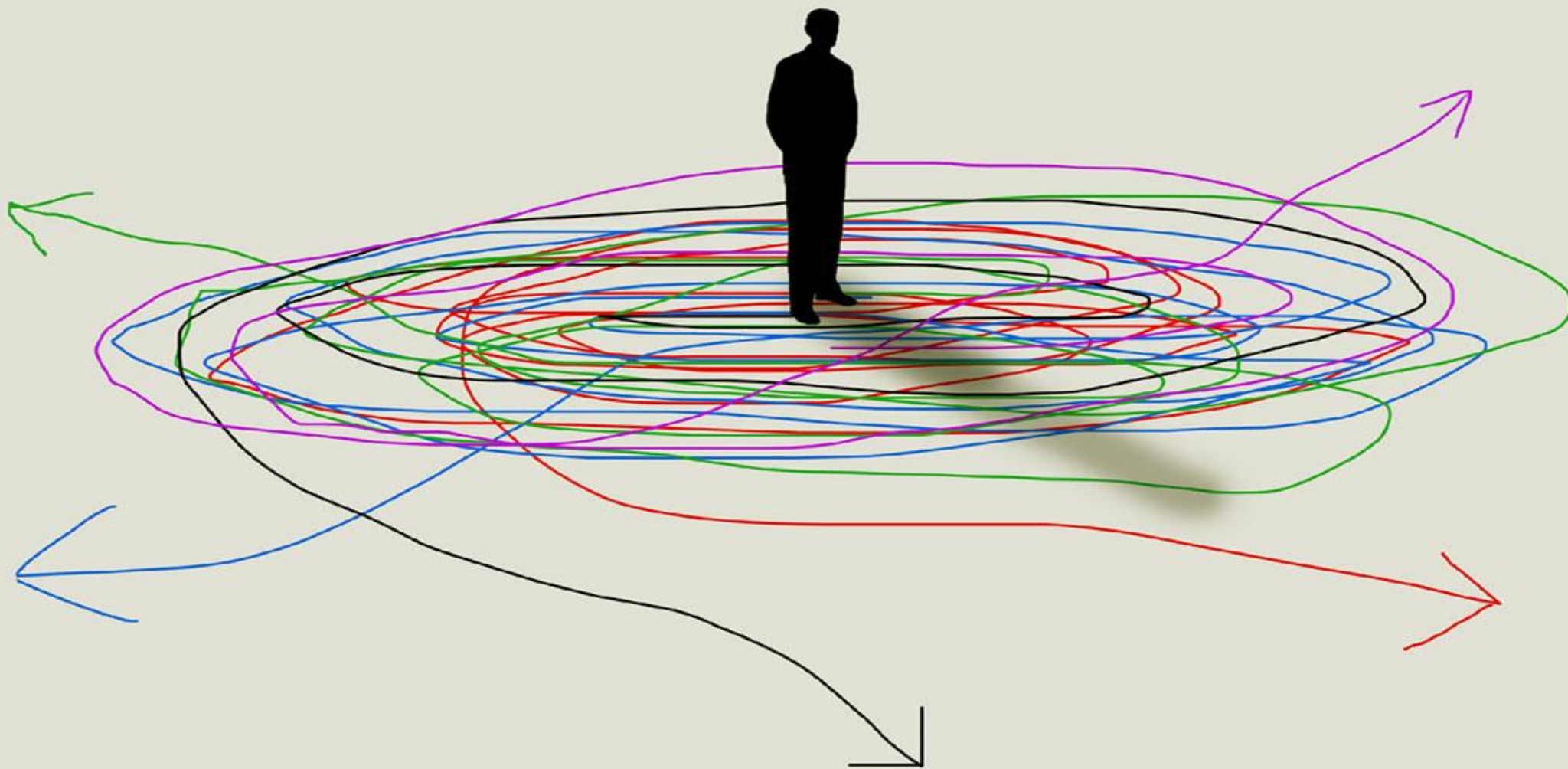


2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (FEB)
1	1	8	6	6	40	78	41	6

Crecimiento de la PTF de las empresas fronterizas (5% de las empresas más productivas), promedio entre países

- 2005-2007
- 2008-2012
- 2013-2017

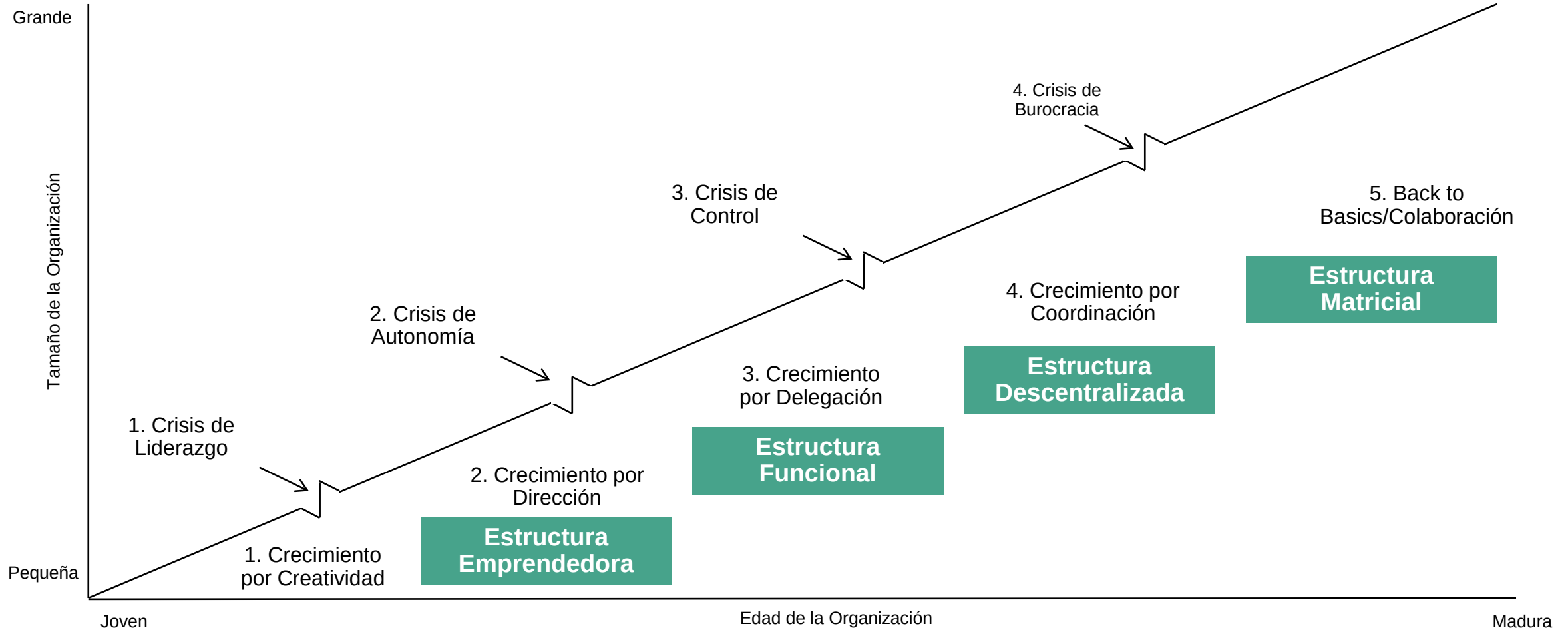




» ESTRATEGIAS PARA LA PRODUCTIVIDAD

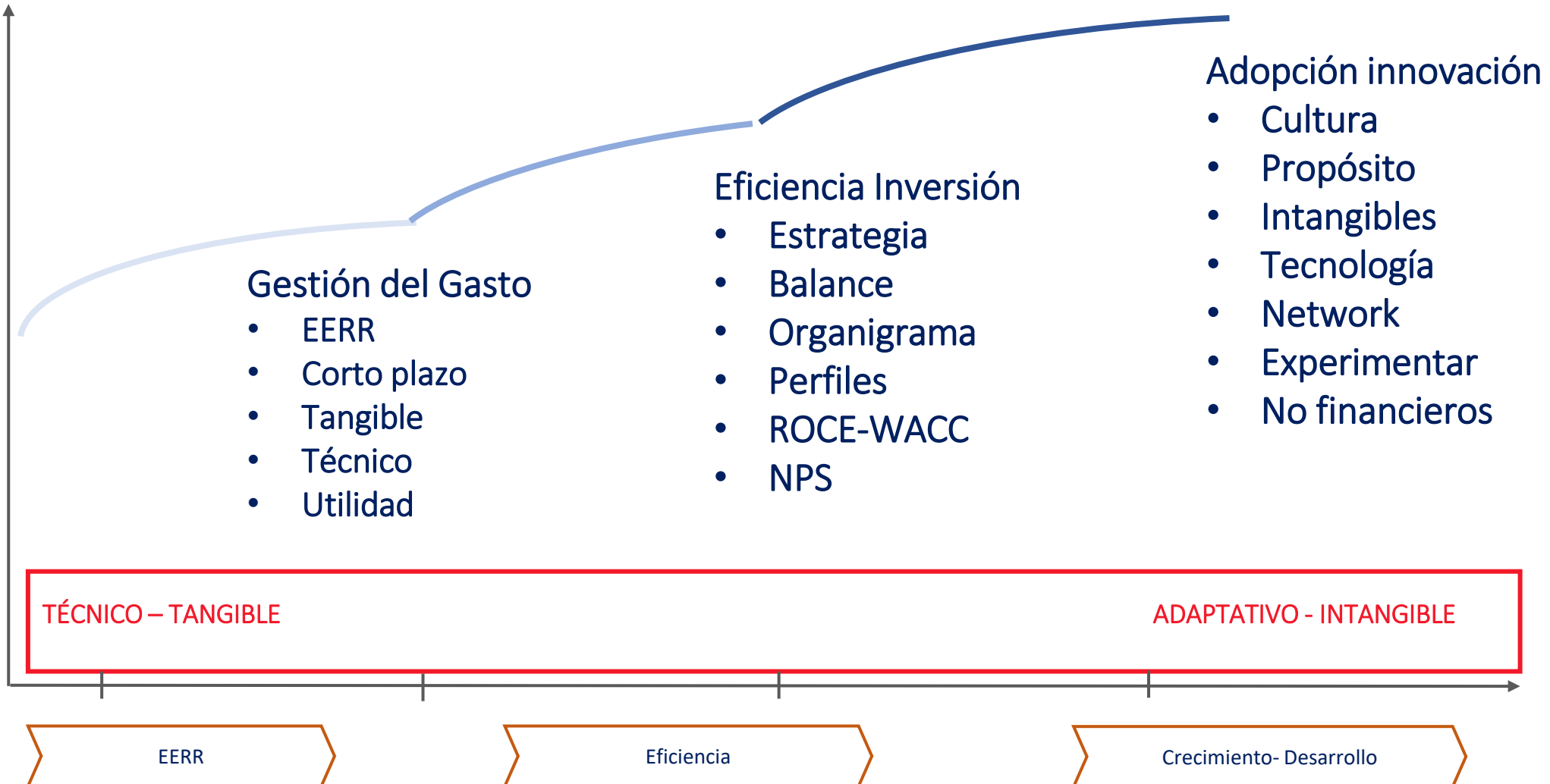
1. *Gestión del Gasto*
2. *Eficiencia inversión*
3. *Adopción innovación*

Madurez – ciclo vida organizaciones

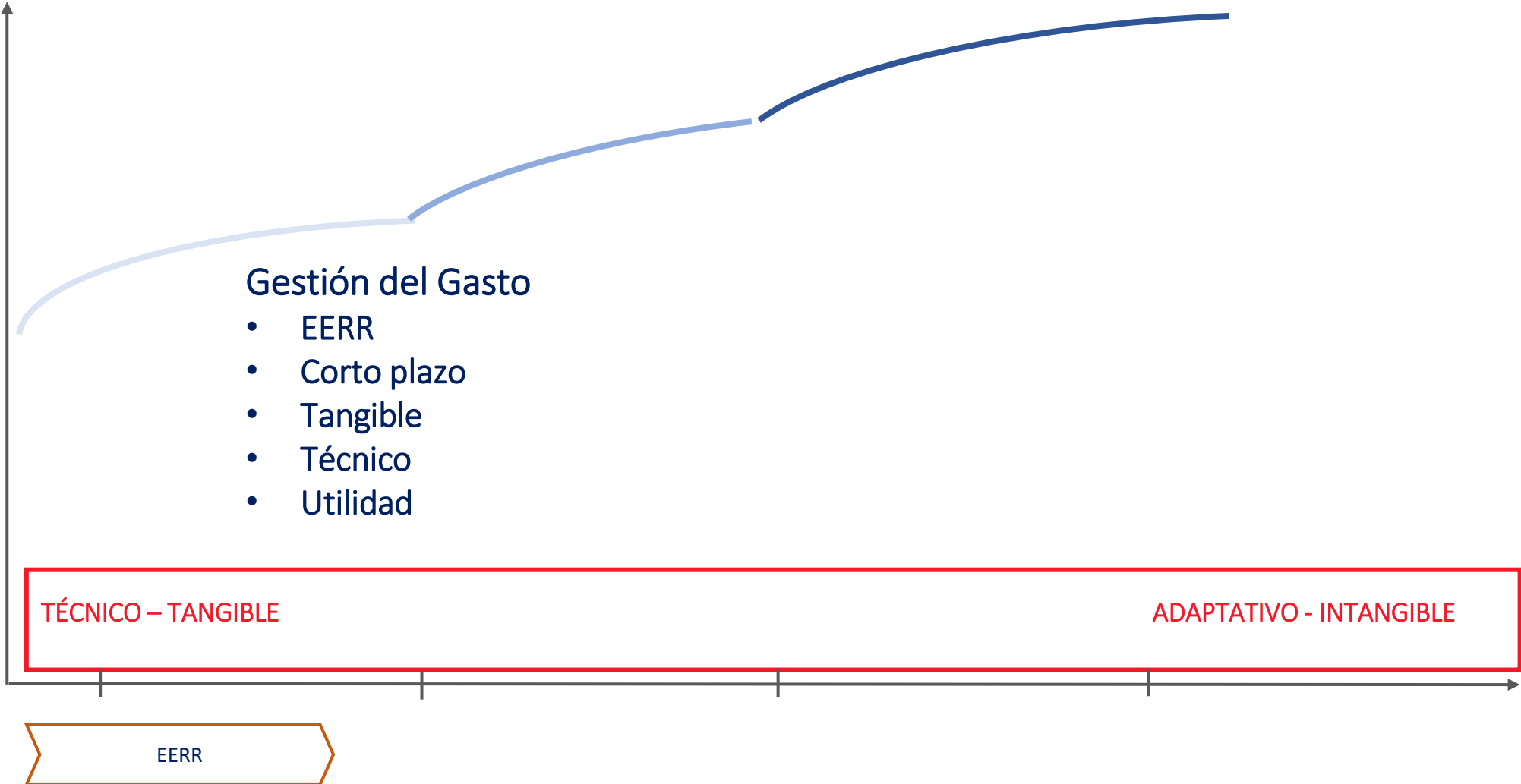


Estrategias productividad

Valor e
Impacto

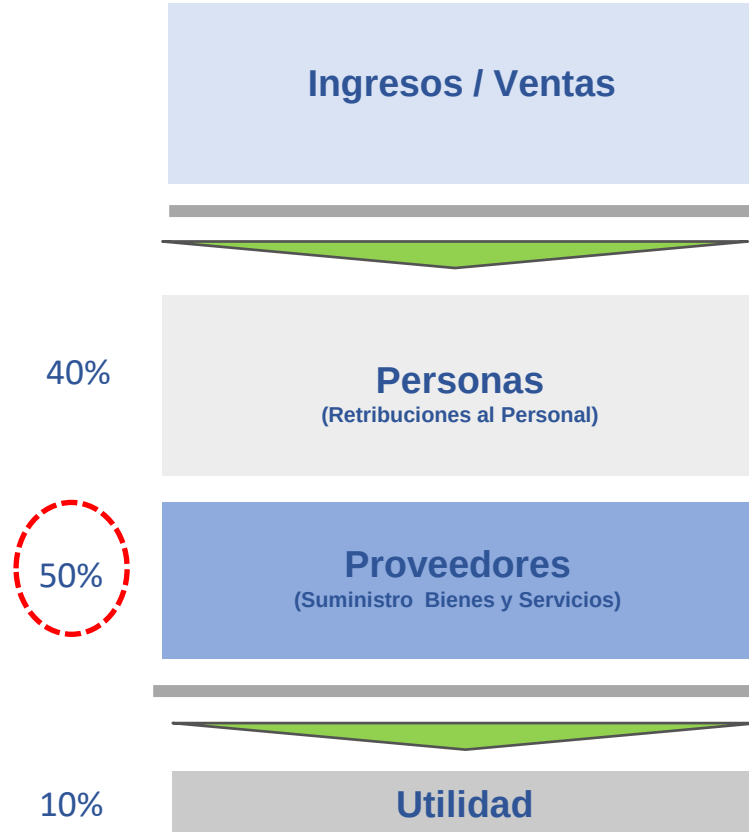


Valor e
Impacto



¿Quién gerencia el gasto?

Estado de Resultados



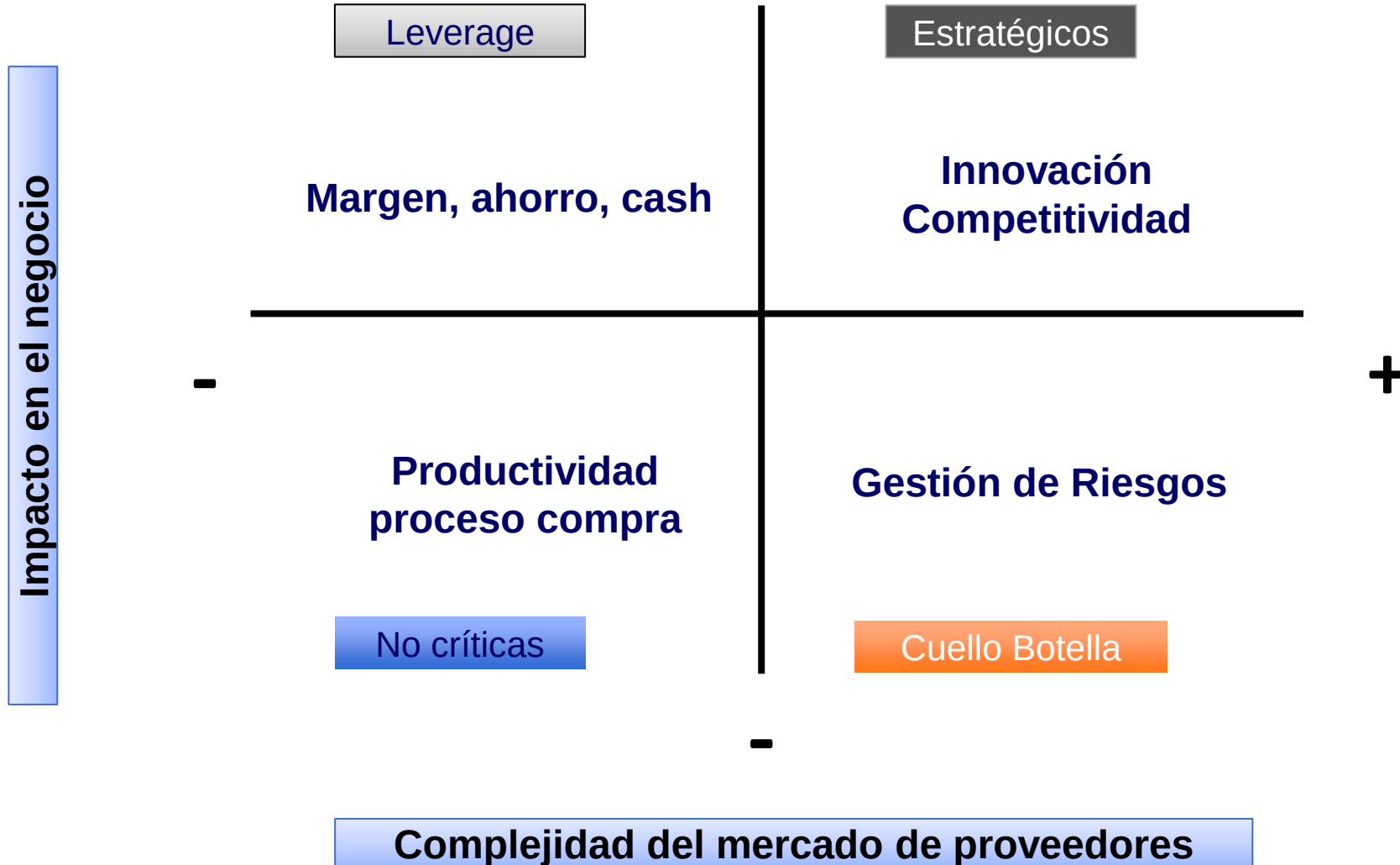
- CRM / Big Data / Micro Segmentación
- Publicidad
- Estudios de Mercado

- Estructura, procesos y TI
- Gestión por Competencias
- Retribuciones
- Evaluación 360°

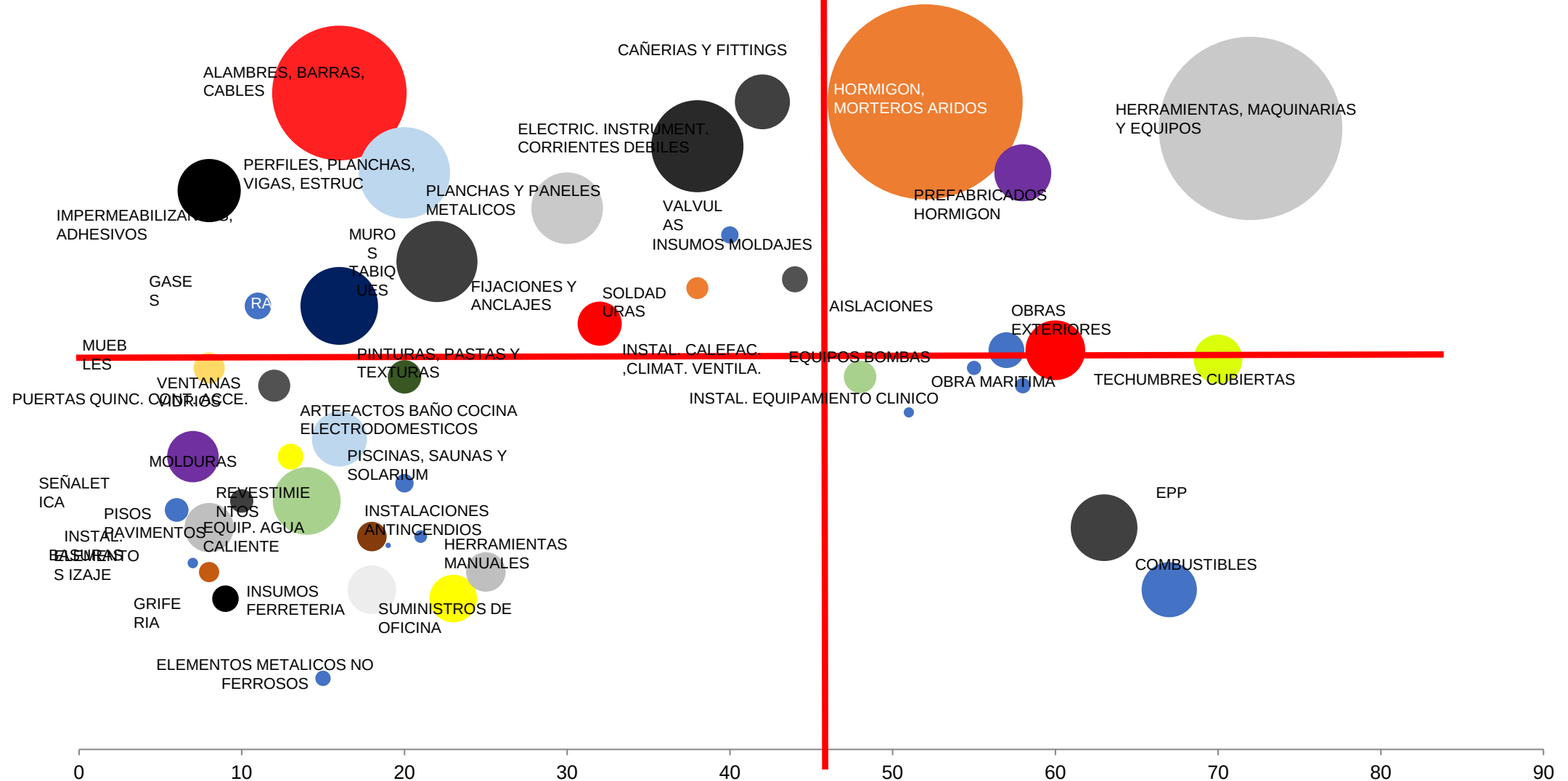
- OC
- Tres licitaciones, la más barata

- Políticas de Precio
- Canales de Distribución
- R&D
- IA
- Capacitación y desarrollo
- Gestión del Talento
- Liderazgo
- Optimización de Procesos

Portfolio - Tipos de gasto



Tipos de gastos



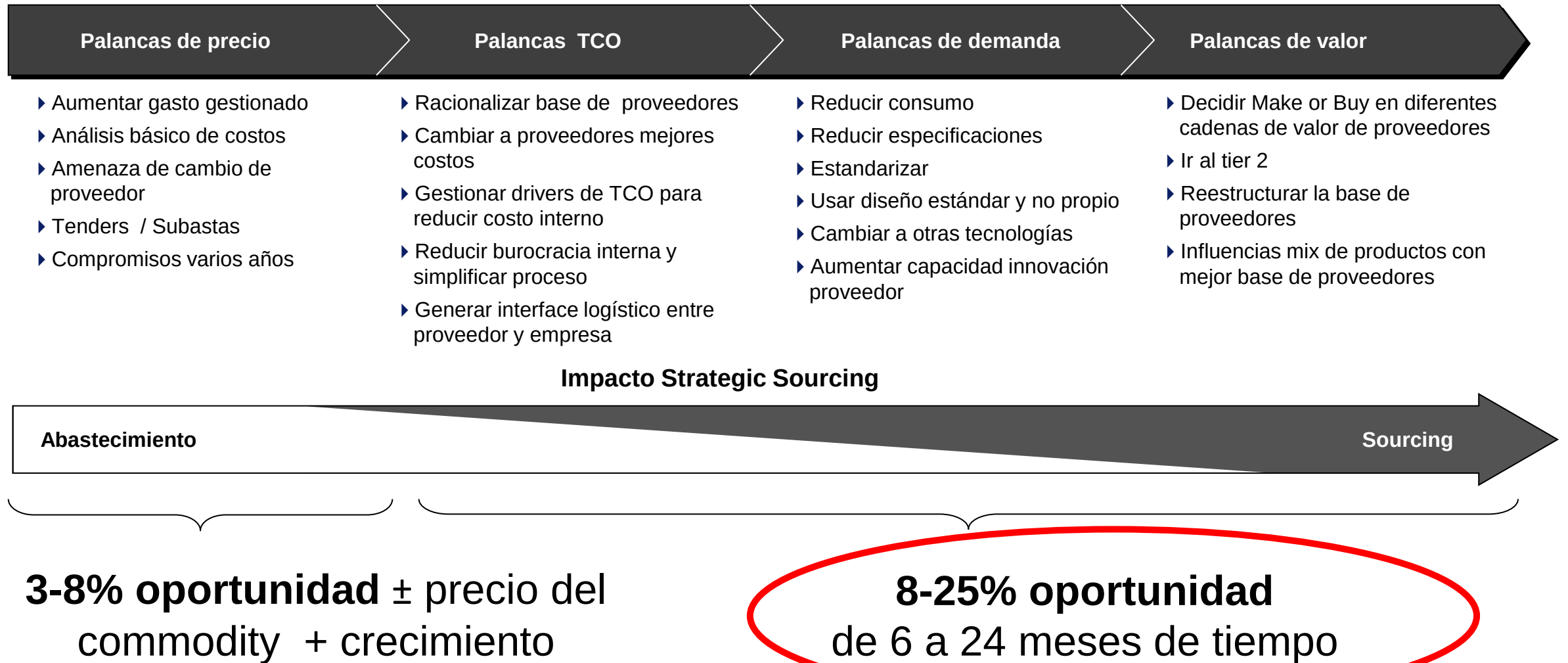
Palancas generación eficiencias en gasto

RFI/RFP process	Expressive bidding	Total cost of ownership	Leverage market imbalances	Value chain reconfiguration	Revenue sharing	Profit sharing	Strategic alliance
Supplier market intelligence	Reverse auctions	Price benchmark	Unbundled prices	Supplier tiering	Sustainability management	Project based partnership	Value based sourcing
Make or buy	Best shoring	Cost regression analysis	Factor cost analysis	Collaborative capacity management	Virtual inventory management	Total life cycle concept	Collaborative cost reduction
Global sourcing	LCC sourcing	Cost based price modeling	Linear performance pricing	Visible process organization	Vendor managed inventory	Supplier development	Supplier fitness program
Sourcing community	Buying consortia	Cost data mining	Standardization	Invention on demand	Leverage innovation network	Functionality assessment	Specification assessment
Procurement outsourcing	Mega supplier strategy	Master data management	Spend transparency	Core cost analysis	Design for sourcing	Product teardown	Design for manufacture
Compliance management	Closed loop spend management	Supplier consolidation	Bundling across generations	Vertical integration	Intelligent deal structure	Composite benchmark	Process benchmark
Demand reduction	Contract management	Bundling across product lines	Bundling across sites	Bottleneck management	Political framework management	Product benchmark	Complexity reduction

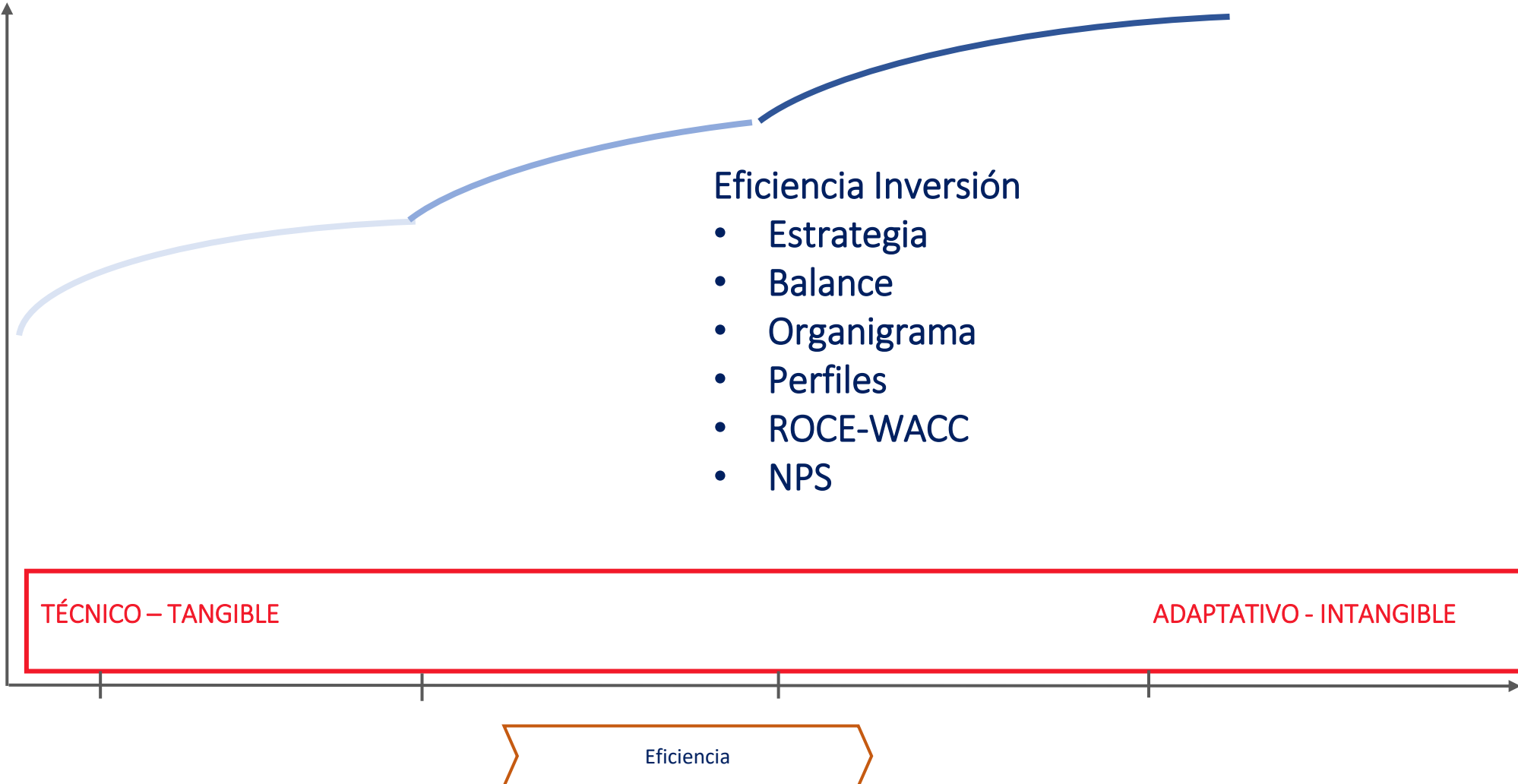
Modelo gestión del gasto



Gestión del gasto



Valor e
Impacto



Eficiencia Inversión: Alinear Recursos

Estado de Resultados

Ingresos / Ventas

Personas
(Retribuciones al Personal)

Proveedores
(Suministro Bienes y Servicios)

Utilidad

Activo Fijo o
no corriente

Activo
Circulante
o corriente

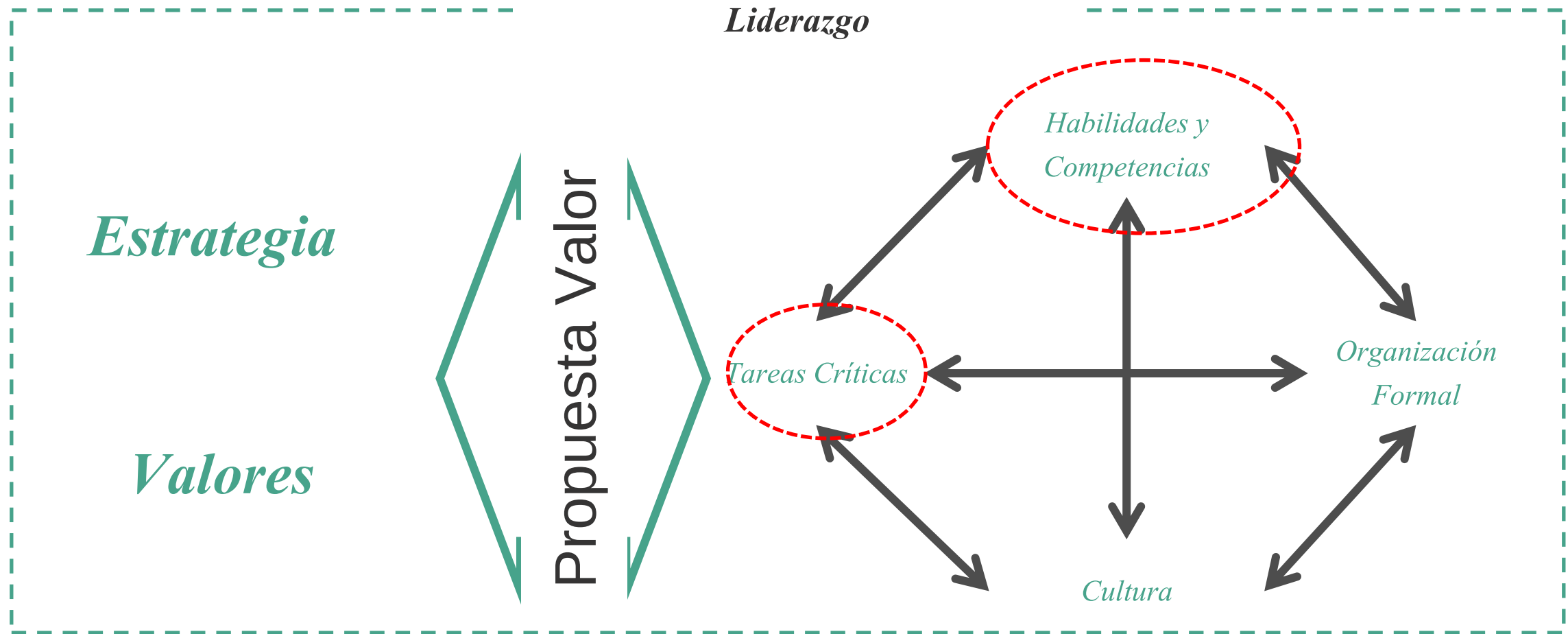
Patrimonio

Deuda a l/p

Deuda a c/p



Eficiencia Inversión: Alinear Recursos



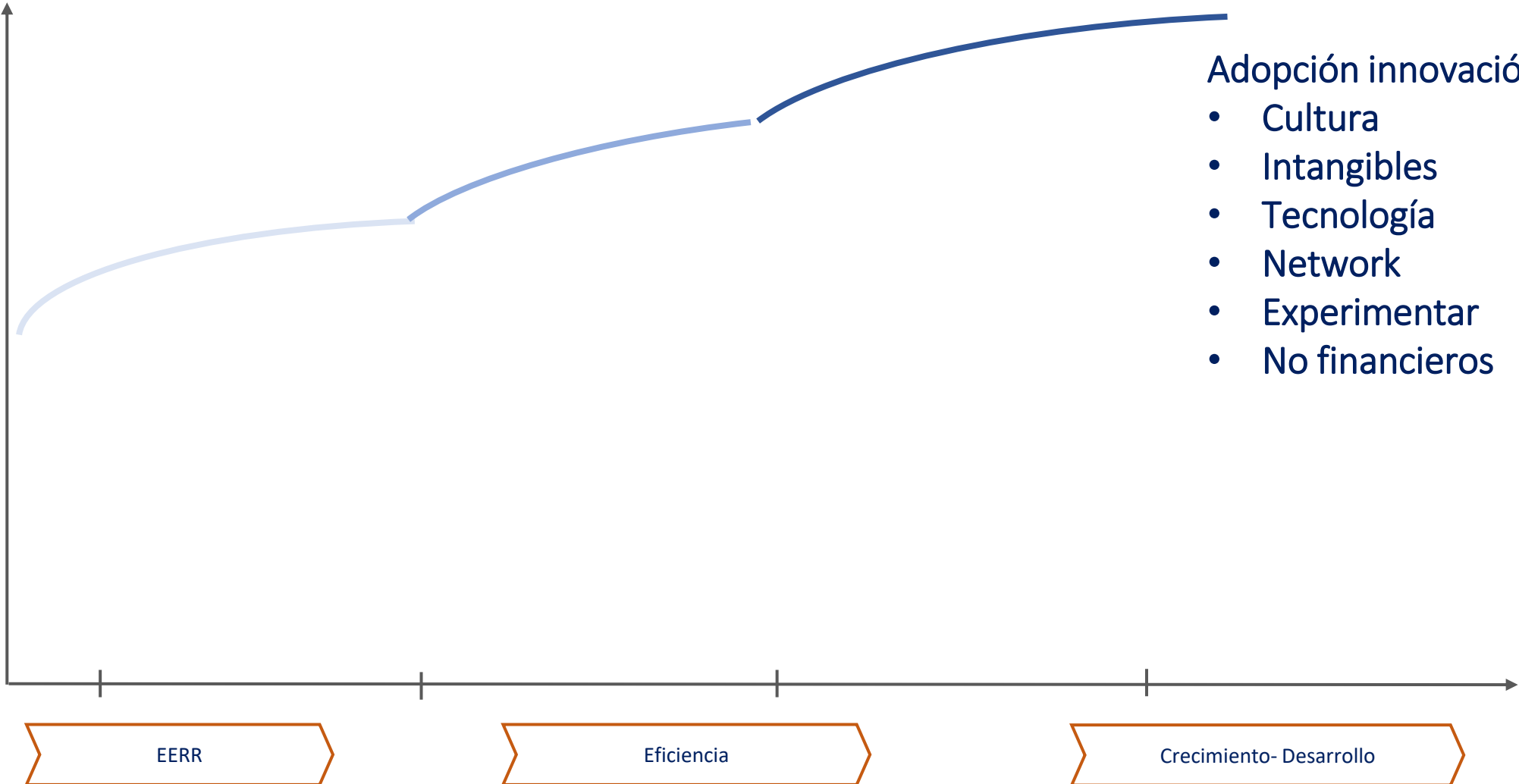
Eficiencia Inversión: Alinear Recursos



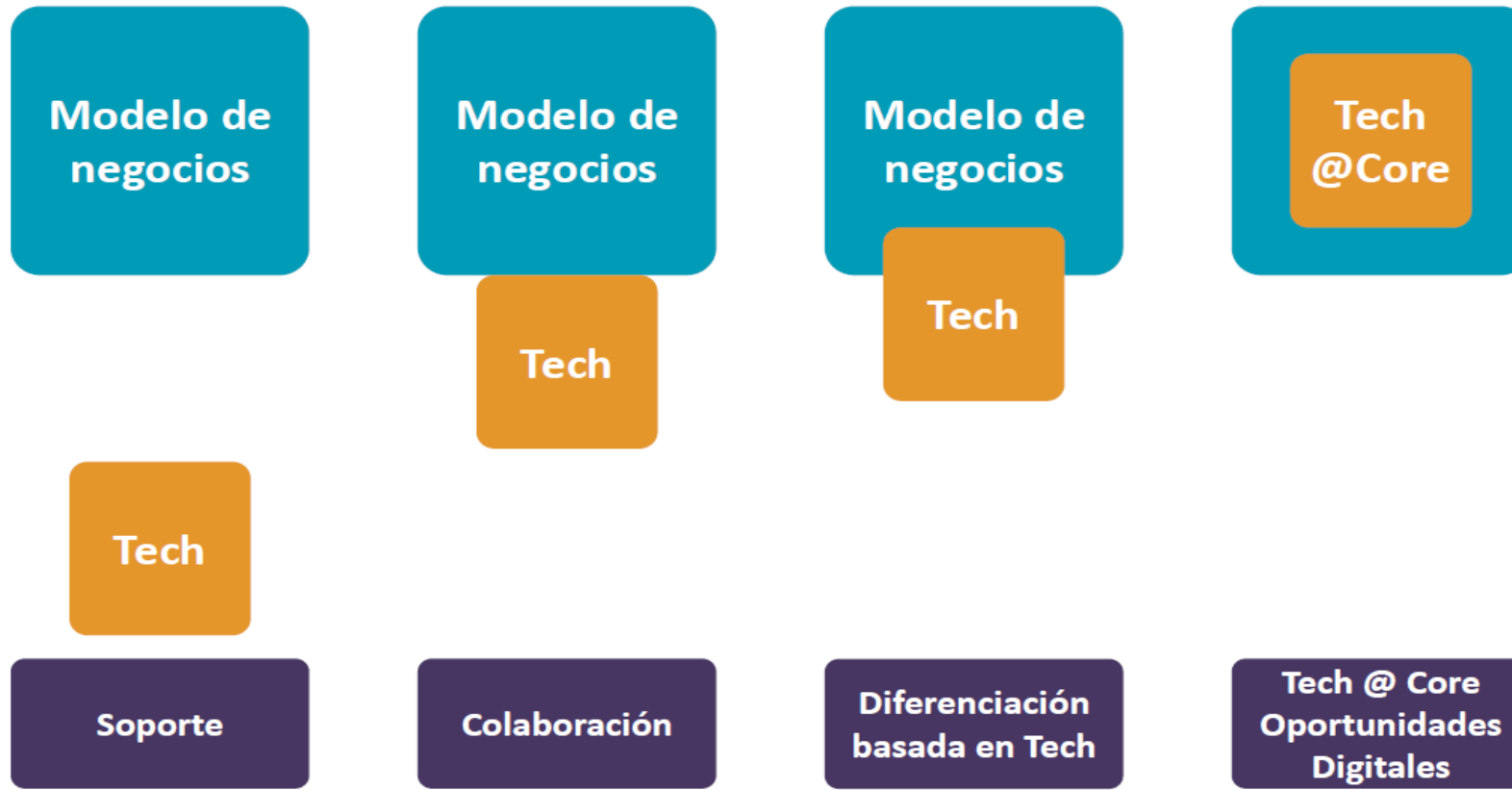
¿Dónde se generan los atributos valorados?				
¿Existen oportunidades de reducir costos?				
Poder de proveedores/Posición de la empresa				
¿In-house o externalizado?				

Estrategias productividad

Valor e
Impacto

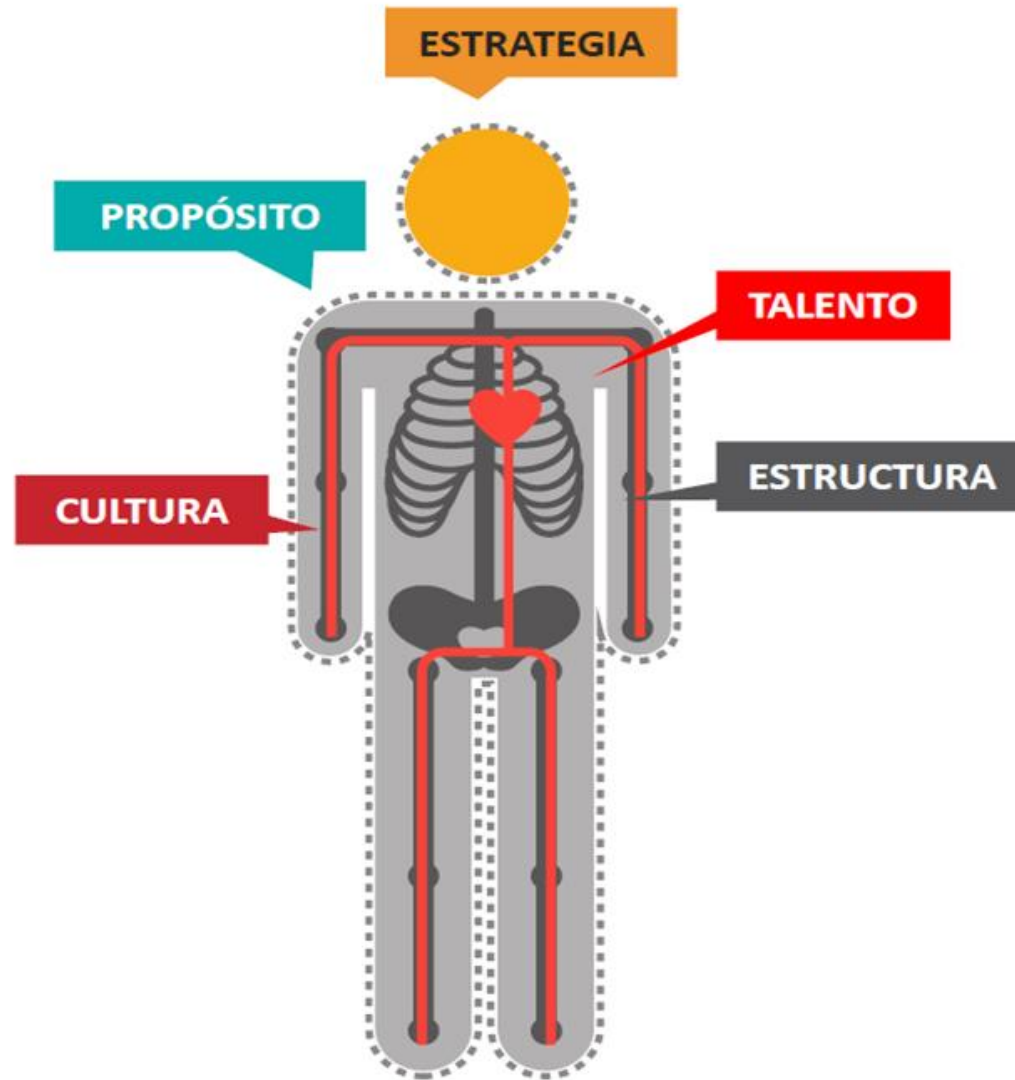


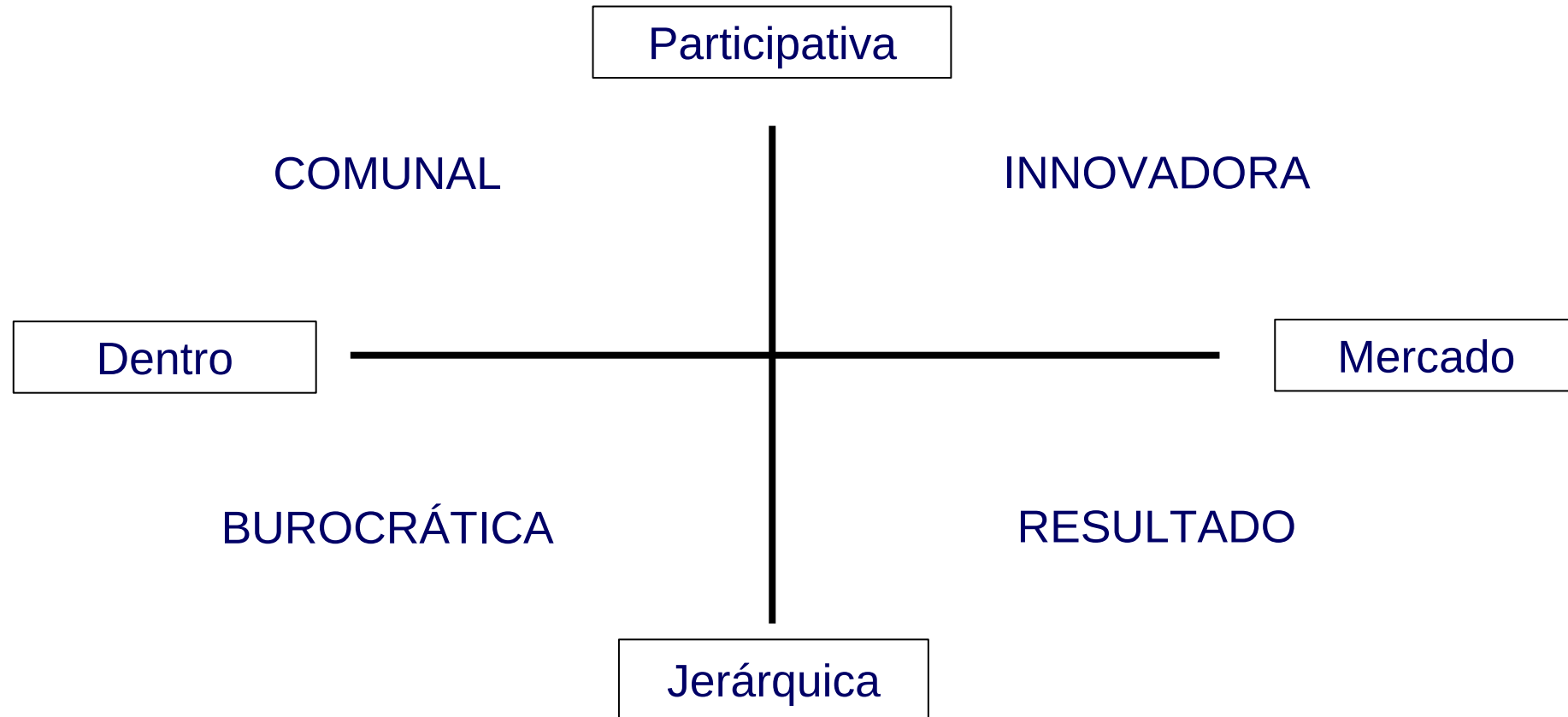
Explotar y Explorar



Créditos: Xiao Guo, Thoughtworks

Transformación cultural







CLIENTS

EMPLOYEES

SUPERVISORS

MANAGERS

CEO

Understand
and have the
ability to attain
organizational
goals.

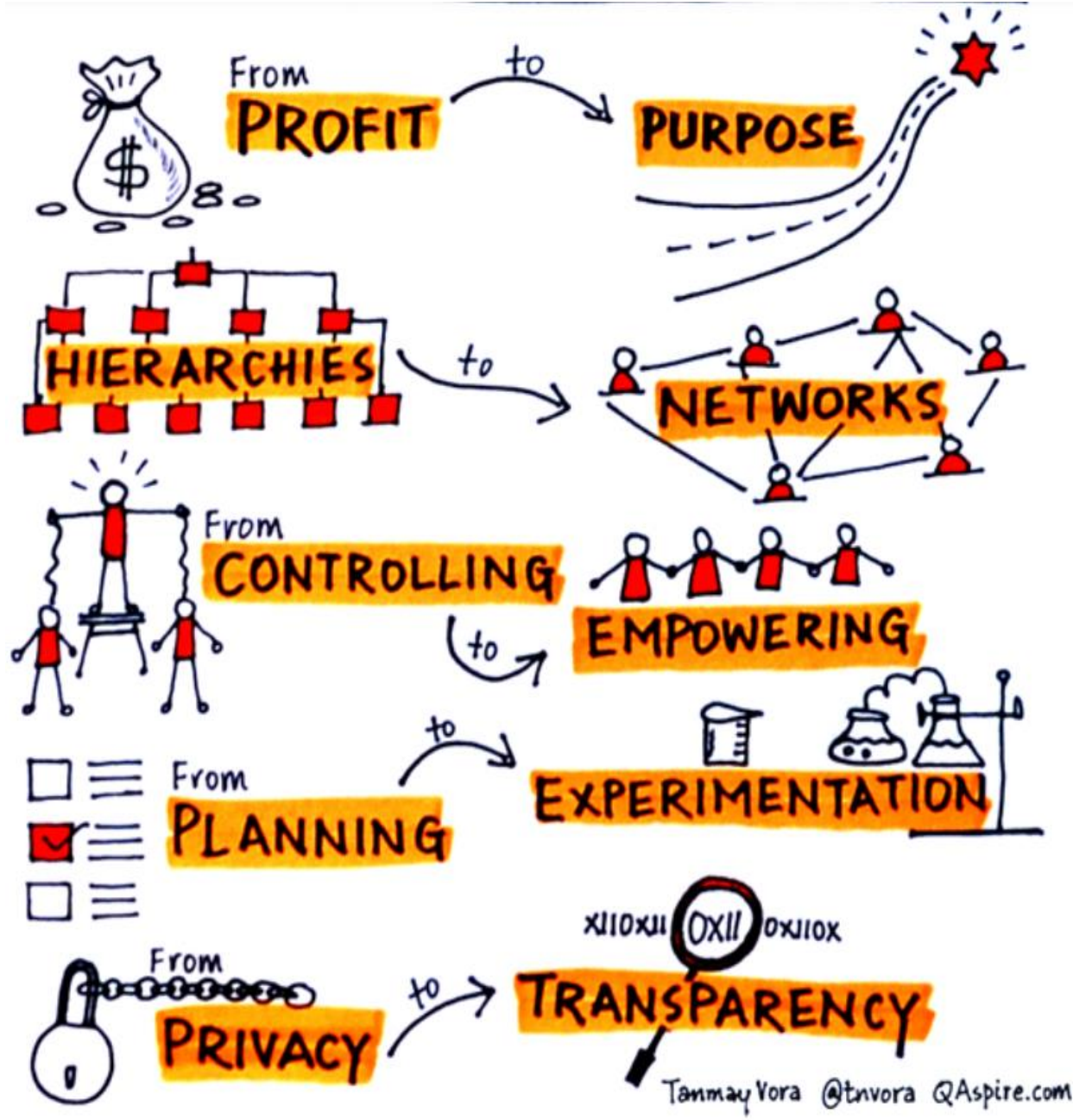
Play role
of coach
or mentor

Consistent in
transfer of
power to
employees

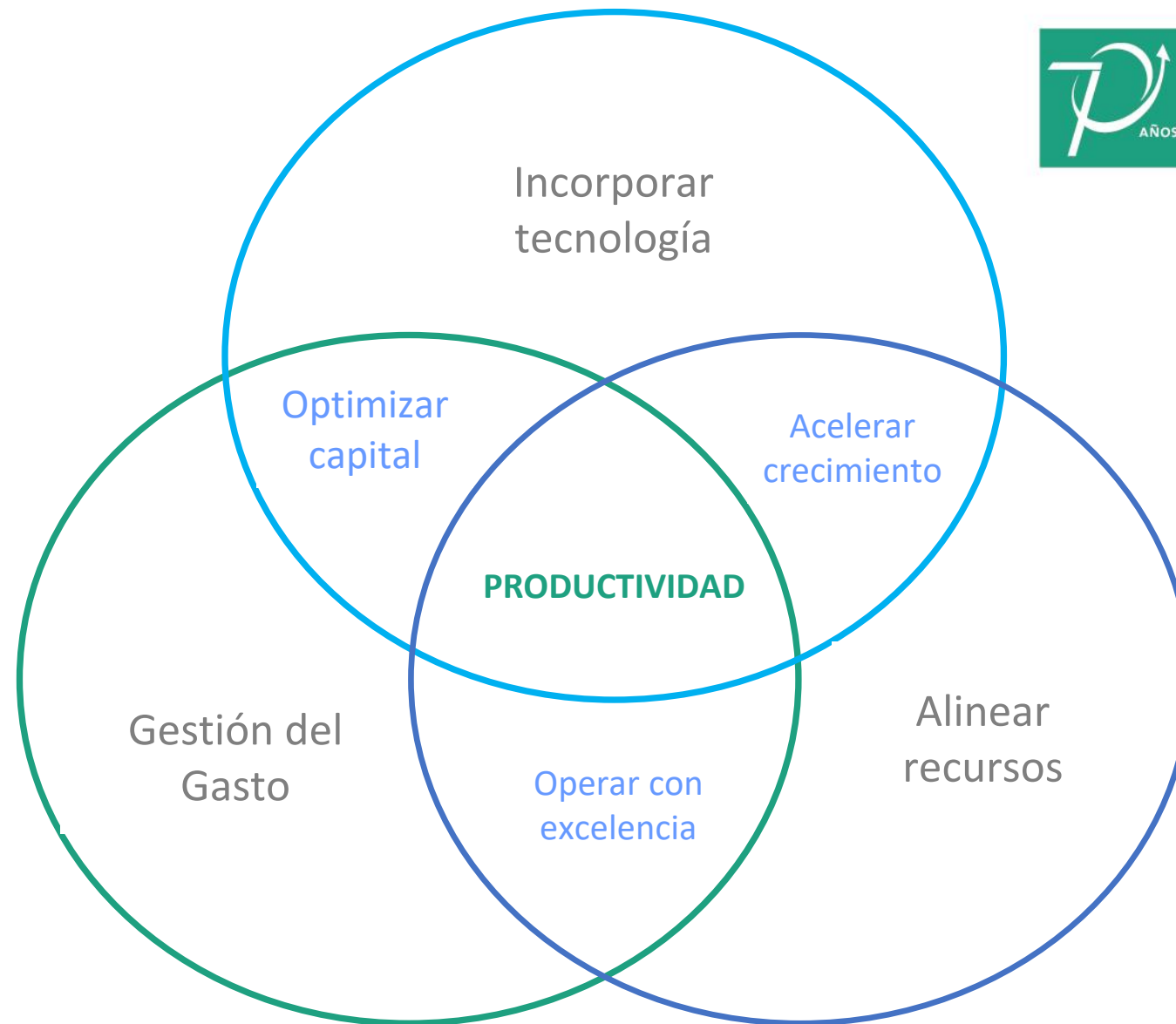


ESCUELA DE
NEGOCIOS

UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ



» EN RESUMEN.....



» SI ES TAN FÁCIL, ¿POR QUÉ NO LO HACEN TODAS LAS ORGANIZACIONES?.....

CONVICCIÓN

“Lo más difícil es
dejar de hacer lo
que haces bien.”

Bill Clinton



Proyecto Genoma Humano

MENTALIDAD EXPONENCIAL

- **Objetivo: identificar los aprox. 25.000 genes**
 - **Duración inicial: 1990 a 2005**
 - **Presupuesto 3.000 MUSD**
 - **En 1997 sólo se había secuenciado un 1%**
-
- **El 100% se alcanzó en el 2003**
 - **Hoy cuesta menos de 1.000 USD**
 - **En dos años costará menos de 100 USD**

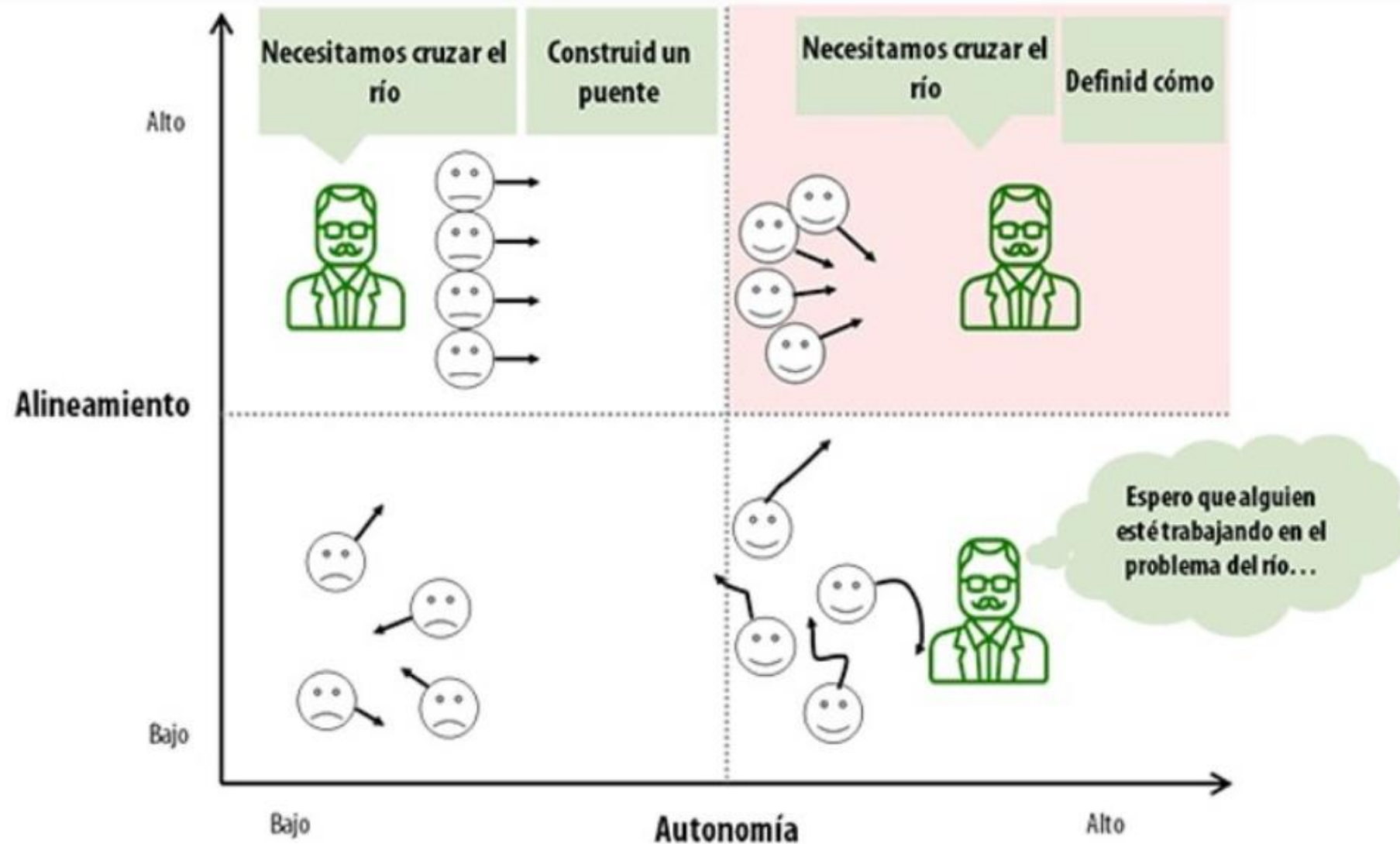
Learning from failure

Falta $\neq$ Error $\neq$ Fracaso

“Nunca fallé. Simplemente no funcionó las primeras 10.000 veces que lo intenté. Pero a la 10.0001 se encendió”

Thomas Alba Edison , 1879

Liderazgo & empoderamiento



**Experimentación
y Agilidad**

**Mentalidad
Exponencial**

**Transformación
Integral**

**Liderazgo y
Empoderamiento**

Convicción

**Desarrollar
Ecosistemas**





ESCUELA DE
NEGOCIOS

UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

» GRACIAS POR SU ATENCIÓN

UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ