

Estrategia:

La guía definitiva para equipos de alto rendimiento



Prólogo

Una buena estrategia genera éxito.

Esta es una declaración simple y obvia, pero a la vez resulta sorprendentemente confusa. En Cascade, trabajamos con miles de organizaciones en todo el mundo que enfrentan el mismo desafío con respecto a la estrategia: falta de comprensión, alineación y ejecución. Descubrimos algunas grandes estrategias ocultas en la nube de la empresa y que nunca llegan a implementarse.

Esto tiene que cambiar. Ayudamos a grandes empresas a mejorar la forma de ejecutar sus estrategias y colocamos la innovación en el centro de sus esfuerzos estratégicos. Actualmente, apoyamos a los equipos para que puedan hacer realidad sus sueños más ambiciosos, desde fabricar el auto de carreras más rápido, hasta desarrollar vacunas y hacer del mundo un lugar mejor.

En este ebook, vas a descubrir cómo es una buena estrategia y cómo medirla. Además, incluimos un práctico glosario al final. Tu equipo conseguirá entender con profundidad tu estrategia y aprenderá cómo mejorar su ejecución.

La estrategia tiene que ver con las personas y, al fomentar su importancia en toda la empresa, pronto tu compañía será una organización impulsada por la estrategia.

¿Para quién es esta guía?

La estrategia es un deporte por equipos. No resulta si no están todas las personas alineadas. Comunicar tu plan estratégico completo al resto del equipo es una tarea difícil. En primer lugar, requiere un lenguaje común, un código que todos conozcan y comprendan. La siguiente guía apunta a establecer un código de este tipo o, por lo menos, una base para crearlo y compartirlo con tu equipo.

La verdad es que la comunicación de las iniciativas estratégicas exige trabajo tanto por parte del emisor como del receptor. Cada miembro del equipo tendría que entender cómo se crean las estrategias, sin importar que tan experimentados sean. Fijar prioridades, medidas y objetivos así como el proceso de toma de decisiones facilita la comprensión y la aceptación del papel de cada uno en la ejecución de la estrategia.

Conocer ciertos términos y procesos estratégicos permite a las personas involucradas en la planificación o en la ejecución de la estrategia evaluar su calidad y su capacidad de implementación. Es una habilidad valiosa no solo para los entusiastas de la estrategia sino también para todos los miembros de la organización.

¿Cómo leer esta guía?

Prepárate para ponerte en el lugar de alguien que crea, ejecuta y mide los resultados y realiza un recorrido en primera persona. En la vida real, los papeles se dividen según los diferentes perfiles de trabajo. Pero para entender mejor cómo funciona la estrategia como un todo, decidimos hacerte el protagonista.

Te invitamos a leer la guía de principio a fin, aunque también puedes saltar de un capítulo a otro. ¿Solo te interesa la ejecución de la estrategia?

¿Te gustaría solamente buscar algunos términos estratégicos que escuchaste recientemente? Puedes ir directamente a la sección que corresponda y encontrarás todas las respuestas.



Karim Zuhri

COO - Cascade

[linkedin.com/in/karim-zuhri/](https://www.linkedin.com/in/karim-zuhri/)

Tabla de contenidos

Definiciones previas a la construcción de la estrategia 5

¿La estrategia es lo mismo que las tácticas?5

Cómo definir el éxito de la estrategia5

Definir el fracaso6

¿Qué no es una estrategia?.....6

Antes de crear la estrategia: Principales conclusiones6

Desarrollo de la estrategia: Los principios claves 7

Crea una visión audaz a largo plazo7

Aprovecha tu experiencia pasada9

Sé decidido.....9

Da vida a tu estrategia.....9

Desarrollo de la estrategia.....10

¿Cómo se crea un plan estratégico?11

Modelo de estrategia versus marco estratégico.....11

El modelo Cascade11

El modelo Cascade12

Elementos fundamentales de tu plan estratégico.....13

Visión.....13

Valores13

Área de foco13

Objetivos estratégicos14

Proyectos14

KPIs	14
Crear un plan estratégico: Principales conclusiones	15
Cómo ejecutar una estrategia con éxito.....	16
Área de foco 1: Comprometer a tu gente	17
Área de foco 2: Alinear los objetivos del negocio	18
Área de foco 3: Facilitar la colaboración	19
Ejecutar tu estrategia con éxito: Principales conclusiones.....	20
¿Con qué rapidez puedes adoptar la estrategia?.....	21
Conoce los perfiles de innovación	23
Adopción de la estrategia: Principal conclusión	24
Evaluación de estrategias – Guía de procesos.....	25
¿Qué es la evaluación de la estrategia?	25
Evaluar la estrategia: Paso 1	26
Evaluar la estrategia: Paso 2.....	26
Evaluar la estrategia: Paso 3.....	26
Evaluar la estrategia: Paso 4.....	26
Evaluar la estrategia: Paso 5.....	27
Evaluar la estrategia: Paso 6.....	27
Evaluación de la estrategia: Principales Conclusiones	28
Conclusión	29
Glosario.....	30

Definiciones previas a la construcción de la estrategia

¿La estrategia es lo mismo que las tácticas?

Una estrategia es el enfoque específico que vas a elegir para conseguir determinados objetivos que hayas fijado. Por definición, la estrategia está a un nivel superior.

Por otra parte, las tácticas describen acciones específicas que vas a poner en marcha para conseguir tus objetivos. Lo más probable es que se basen en tu estrategia (es decir, tu enfoque y tus objetivos reales), pero son mucho más específicas. No son resultados ni mediciones de éxito.

La estrategia y las tácticas son complementarias entre sí. De hecho, podemos ir más allá y decir que una organización no puede tener éxito si ignora uno de esos elementos. La estrategia debe definir el rumbo de la organización, mientras que las tácticas deben definir cómo vas a conseguirlo.

Antes de pasar a la creación de la estrategia, debes comprender las definiciones de éxito y fracaso.

Cómo definir el éxito de la estrategia

Intentar formular una estrategia sin una visión clara de cómo se consideraría exitosa es como navegar sin brújula. Si no sabes hacia dónde vas, seguramente terminarás en algún lugar, pero puede que ese lugar esté bastante lejos del destino que buscas.

Un destino indefinido lleva a una acción errante e incoherente. Visualizar el éxito equivale a sostener la brújula que apunta hacia el lado al que quieres ir.

También importa saber cómo llegar a ese lugar. Para definirlo considera los valores de la cultura actual y la cultura deseada para tu empresa. La implementación exitosa de la estrategia depende de esto.

En este punto, es fundamental tener un diagnóstico adecuado del desafío. Quieres conseguir un cambio. ¿Qué necesitas cambiar? Define el desafío con palabras concisas y simples. Después define cómo sería el éxito. Si no puedes articular con lenguaje simple y conciso cómo debería ser el éxito, revisa el diagnóstico. La realidad es complicada. Es tu responsabilidad poder simplificarla.

Elimina el estrés en la toma de decisiones mediante la definición del éxito

“Superar la adversidad y salir fortalecido” no es una estrategia ni una definición de éxito. Una estrategia requiere ser específica para el desafío e implica determinar tiempos. Imagina el estado de tu compañía una vez superado el desafío. ¿Cómo se verá?

El resultado de este proceso es esclarecedor. Te resultará más fácil asignar métricas e indicadores que informen del progreso de la estrategia teniendo en cuenta el objetivo final. Una definición clara del éxito ordena las prioridades. Las prioridades clasificadas explícitamente guían las decisiones. Cuando puedas visualizar cómo defines el éxito, sabrás qué es lo más importante. Sabrás qué métricas y KPIs deberás controlar y cuáles serán sus respectivos valores.

Definir el éxito es una decisión que elimina o hace irrelevantes otras diez, cien o mil decisiones. El estrés que causa la toma de decisiones es real, no lo subestimes.

Jeff Bezos dijo en una entrevista: “¿Por qué necesito tomar cien decisiones por día? Si, por ejemplo, tomo tres buenas decisiones por día, será suficiente y serán las mejores decisiones posibles”. Ese es el objetivo. Menos decisiones, pero mejores.

Nuestra capacidad mental es limitada e incluso puede ser agotador tomar pequeñas decisiones en poco tiempo. Cuando estamos agotados, nuestro juicio se ve comprometido y somos muy propensos a cometer errores. Limita la cantidad de decisiones y toma las más importantes con antelación.



Definir el fracaso

La descripción explícita del éxito guía el proceso de toma de decisiones. Definir el fracaso es igualmente importante. Es como tener una alarma que suena cada vez que se llega a un callejón sin salida.

Al formular la estrategia, describe al detalle qué implica el fracaso de la estrategia.

Empieza por definir el fracaso total y trabaja en sentido inverso. Identifica las métricas y los indicadores que te informarán del fracaso de la estrategia. ¿Cuáles serían las cifras? Determina un tiempo para cada una. Identifica el peor de los casos y averigua cómo se comporta en diferentes períodos. ¿Cómo progresarán (o muy probablemente disminuirán) los KPIs y otras métricas en cualquier período significativo?

Con esa información, podrás avanzar, confiando en que serás capaz de reconocer el momento adecuado para pivotar y adaptarte.

¿Qué no es una estrategia?

Una estrategia no es una hipótesis sobre tu futuro.

No se basa en tu intuición y, sin duda, no es una maravillosa presentación de PowerPoint escondida en algún lugar del servidor de la empresa.

La estrategia entrelaza los puntos críticos de tus clientes con tu visión, estableciendo una base sólida para la ejecución. Después de todo, resolver un problema importante mientras se ejecuta tu visión es lo más difícil de la estrategia. Se trata de imaginar el resultado final y crear un camino para llegar a él. Y para obtener la perspectiva de cuáles son los puntos críticos, hay que dedicar tiempo al trabajo de campo, hablando con los clientes, explorando sus objetivos y empatizando con sus problemas.

La estrategia es accionable. Incluye personas, objetivos y KPIs para mantenerse siempre en el camino correcto. Y en esta guía verás cómo la estrategia puede dejar de ser un documento y pasar a ser clave en tu vida diaria.

Antes de crear la estrategia: Principales conclusiones

Al crear una estrategia, debes empezar por visualizar el objetivo final y comprender el resultado antes de generar un documento que nadie lee (o nadie quiere):



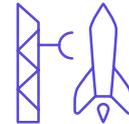
1. La estrategia no es la táctica

Si pensamos en términos de jerarquía, la estrategia está por encima de las tácticas. Es el enfoque de alto nivel, mientras que las tácticas son acciones más específicas sobre cómo llegar a nuestros objetivos.



2. Define el éxito y el fracaso

En este punto es fundamental un diagnóstico preciso del desafío. Deseas introducir un cambio. ¿Qué es lo que hay que cambiar? Debes definir el desafío con palabras concisas y sencillas. A continuación, indica cómo defines el éxito. Lo mismo debes hacer con el fracaso. Al definir los KPIs de los peores resultados, puedes estar seguro de que reconocerás el momento adecuado para pivotar y adaptarte.



3. La estrategia no es una hipótesis. La ejecución lo es todo.

Antes de lanzarte a la creación de una estrategia, debes tener en cuenta que no estás creando una presentación de PowerPoint que nadie mirará jamás. Estás preparando un camino que debe ser comprendido por tu equipo y que debe resonar en tu público. Investiga los puntos de dolor e incluye a todas las personas en el proceso, de principio a fin.

Desarrollo de la estrategia: Los principios claves

Entonces, ¿cuál es la mejor manera de desarrollar una estrategia? La respuesta es que no la hay. No existe una forma correcta o incorrecta de desarrollar la estrategia de una empresa. Como un negocio tiene muchos matices y es multifacético, tendrás que encontrar tu propio camino. Tienes que construir una estrategia que sea eficaz para tu caso específico.

Sin embargo, existen algunos principios fundamentales que hay que seguir. Thibault Mesqui, Director General de Heineken, aprovechó su participación en el Strategy Fest para darnos 5 principios sobre este tema. Cree firmemente que la estrategia no debe ser complicada y que si te atienes a estos sencillos principios, no te vas a equivocar.

Crea una visión audaz a largo plazo

Durante un día típico en tu empresa, a menudo te ves obligado a pensar muy a corto plazo. Tienes que enfrentarte a todo tipo de problemas que surgen, trabajar con los clientes, hacer mejoras incrementales en las operaciones y seguir impulsando la empresa. Casi nunca tienes la oportunidad de dar un paso atrás y pensar en el futuro de la organización a largo plazo.

Pero en eso consiste la estrategia.

La toma de decisiones estratégicas consiste en salir de los problemas puntuales y pensar en el panorama general. En su opinión, la estrategia debe ser el ancla de largo plazo que una empresa utiliza para alinear sus decisiones de corto plazo.

Si tus operaciones cotidianas no se orientan hacia esta visión a largo plazo, entonces algo falla y debes cambiar el rumbo.

Pensar a largo plazo requiere una mentalidad diferente. Es algo en lo que no solemos ser muy buenos. En un mundo tan incierto, es muy difícil imaginar cómo va a ser tu empresa dentro de 5 o 10 años.

Pero lo que quiere decir Thibault es que es fundamental tener algún tipo de visión. El hecho de que realmente manifiestes esos resultados es irrelevante en este momento. Es más importante tener una meta y un objetivo común que todo el mundo pueda respaldar y empujar.

“

“La estrategia no debería consistir en todos los detalles de fondo sobre cómo hacer que alguien llegue a la luna. Debería ser la idea, la visión a largo plazo y unos cuantos elementos para llegar a ella. Así es como debe ser tu estrategia.”

Thibault Mesqui,
Gerente General de Heineken



★ Heineken®

Ejemplos de líderes visionarios



Su visión es “Ser la empresa más centrada en el cliente del mundo”.



Su visión es “Hacer mejor la vida cotidiana para la mayor cantidad de gente posible”.



Su visión es “Convertirse en el líder mundial de la venta minorista”.



Su visión es: “Ser la empresa del mundo mejor valorada por pacientes, clientes, colegas, inversores, socios comerciales y comunidades donde trabajamos y vivimos”.



Su visión es “Ofrecer inspiración e innovación a todos los atletas del mundo”.



Su visión es: “Que todas las personas puedan usar sus experiencias y antecedentes únicos de forma conjunta para encontrar soluciones que creen un mundo mejor y más saludable”.

Conoce cómo los líderes visionarios exitosos desarrollaron su negocio en nuestra [Strategy Factory](#).



Aprovecha tu experiencia pasada

Cuando sabes de dónde vienes, comprendes mejor lo que te ha costado llegar hasta donde estás, y eso te prepara para seguir creciendo a partir de ahí.

Este principio también nos permite mantenernos fieles al tipo de empresa que queríamos construir desde el comienzo. Cuando la compañía es pequeña, resulta fácil mantener la cultura y el espíritu de la empresa que quieres porque hay muy poca gente que gestionar y el ADN de los fundadores sigue estando en cada parte de la organización. Sin embargo, a medida que se amplía la empresa, se hace cada vez más difícil mantener ese mismo sentimiento. A medida que se incorporan nuevas personas y la empresa crece, la cultura puede empezar a transformarse en algo imprevisto.

Es necesario que los responsables de la estrategia y de la toma de decisiones pongan las cosas en su sitio cuando sea necesario, y la única forma de darse cuenta de ello es tener bien presente de dónde vienes. Entender tus raíces y tu misión original es fundamental para hacerte responsable del tipo de empresa que estás tratando de construir.

Esto no quiere decir que no puedas cambiar las cosas a medida que vayas aprendiendo lecciones en el camino, sino que te lleva a reflexionar sobre el camino recorrido hasta ahora, para que puedas informar tus planes y estrategias futuras.

Sé decidido

Si observamos a cualquiera de los grandes líderes empresariales de todos los tiempos, veremos que compartían la tendencia a tomar decisiones y seguir adelante aunque no estuvieran 100% seguros. Esta decisión surge de reconocer que nunca van a llegar a un nivel de confianza del 100%; y cada segundo perdido en contemplación, se pierde para siempre.

Como estrategia, es mucho mejor ser decidido, hacer movimientos audaces y luego aprender de ellos. Cuando estás en el mercado y tomas decisiones, reúnes información todo el tiempo. Las pruebas del mundo real te van a dar la devolución inmediata que necesitas para ajustar tu forma de pensar y llegar antes al camino correcto.

Esta mentalidad de iteración continua es algo que se menciona mucho en los círculos de las startups, pero en las organizaciones más grandes no aparece tan a menudo. Si eres capaz de incorporar este principio a tu estrategia, descubrirás que tu organización es más ágil, más flexible y está preparada para el éxito.

Es mejor ser decidido. Toma una decisión, falla rápido y aprende de la experiencia. Eso es todo.

Da vida a tu estrategia

Con mucha frecuencia, la estrategia de una empresa solo está viva en la sala de reuniones en la que se concibió y en la presentación de PowerPoint resultante. Si tu proceso estratégico termina cuando llegaste a armar un plan estratégico, entonces no vas a tener éxito.

La estrategia empresarial es un proceso en constante evolución y no termina en el momento en que tengas preparada una presentación ordenada para tus inversores. Debe ser un documento de trabajo que informe sobre las acciones de toda la organización y si no le das espacio para respirar, estarás perdiendo lo importante.

Una estrategia debe ser algo más que unas cuantas viñetas y una proyección financiera. No se trata de algo que ocurre una vez. Tiene que tener ramificaciones que lleguen a todos los equipos y tiene que ser la estrella que guíe el camino de todos.

La forma de hacerlo es comunicándola todo el tiempo. Debes tener la determinación de compartir la estrategia internamente, aprovechando cada oportunidad que tengas para articular por qué existe la empresa, cuál es la visión a largo plazo y cómo van a llegar a ella. Cada vez que un equipo toma una decisión en su espacio, debe referirse a la estrategia para asegurarse de que su pensamiento está alineado con la visión de toda la empresa. Debe estar en la mente de todos.

Cuando tu estrategia está viva y se respira en toda la organización, podrá influir en la forma de hacer las cosas. Sólo entonces se convierte en el pilar del que hay que partir. Debe ser la bóveda de la que emana todo lo demás.

Por ello, la comunicación interna es de vital importancia. Es casi tan importante como la propia estrategia. No debe ser una idea tardía, sino una pieza fundamental de todo este rompecabezas. Porque cuando integras la estrategia en el resto de la organización, adquiere vida propia y aumenta su valor a medida que avanza. Una empresa que está alineada con una misión estratégica es una empresa poderosa. Pero eso solo ocurre cuando todos están alineados.

Deja que se filtre por cada poro, cada rincón y cada grieta, y te sorprenderás de lo eficaz que puede ser la alineación estratégica.



Al empezar a formular tu estrategia, necesitarás algunos principios que te guíen. No tengas miedo del proceso ni lo compliques demasiado, manténlo sencillo y agresivo.

1. Debes tener una visión audaz

Da un paso atrás y desconecta de las distracciones diarias. Visualiza el futuro de tu empresa. Sé valiente en tus aspiraciones y crea una declaración de visión clara. Así motivarás y convocarás a tu gente.

2. Respeta tus orígenes

A medida que la empresa crezca, será difícil mantener la cultura que deseas. Constantemente, tendrás que recordarte a ti mismo y a tu gente de dónde vienes y qué representas. Aprende y adáptate, pero no te desvíes de lo que quieres llegar a ser.

Desarrollo de la estrategia

3. La toma de decisiones es un aprendizaje.

Toma decisiones y muévete con rapidez. Nunca estarás completamente seguro del resultado; sin embargo, aprenderás mucho en el proceso. Luego te adaptarás y lo volverás a intentar. La estrategia es un proceso iterativo.

4. Comunica tu estrategia todo el tiempo

No te limites a presentar tus objetivos y proyecciones. Comunícalos constantemente y asegúrate de que las decisiones de los equipos estén alineadas con la estrategia global.



¿Cómo se crea un plan estratégico?

Este capítulo te enseñará a redactar un plan estratégico utilizando un modelo sencillo que te ayudará a definir con precisión lo que quieres conseguir y cómo lograrlo.

Antes de crear tu plan estratégico, debes decidir la estructura que utilizarás. Existen literalmente cientos, si no miles, de formas de estructurar un plan estratégico.

El problema con muchos de los modelos estratégicos que existen es que funcionan razonablemente bien sobre el papel, pero cuando se trata de la realidad, no te guían en la redacción de un plan estratégico, o al menos del plan que pueda resultar interesante para tu organización. Estos son algunos de los problemas que vemos que suelen afectar a muchos de los modelos estratégicos más conocidos:

- ☉ **Son demasiado complicados.** La gente se pierde en la terminología en lugar de centrarse en la ejecución.
- ☉ **No son escalables.** Funcionan bien en organizaciones pequeñas, pero fracasan al intentar hacerlos extensibles a varios equipos.
- ☉ **Son demasiado rígidos.** Obligan a la gente a incluir fases innecesarias.
- ☉ **No son tangibles ni cuantificables.** Son muy buenos para establecer resultados, pero son pésimos para ayudar a medir el éxito.
- ☉ **No son adaptables.** Como vimos a lo largo de 2020, las circunstancias pueden cambiar rápidamente. El modelo tiene que permitir la adaptación ante las nuevas situaciones.

En este capítulo, te mostraremos una forma más sencilla y eficaz de definir un modelo estratégico. Lo llamamos el Modelo Estratégico Cascade. Aunque no difiere de algunos de los modelos estratégicos más conocidos, comprobamos que este enfoque del modelo estratégico es más eficaz a la hora de la ejecución que cualquier otro modelo que hayamos probado. Esto se aplica tanto para las pequeñas organizaciones como para las multinacionales que intentan decidir cómo redactar un plan estratégico. Es fácil de usar y funciona bien.

Modelo de estrategia versus marco estratégico

En este ebook nos adentramos en el modelo de estrategia. Sin embargo, hay una entidad superior que hay que dominar al crear una estrategia: el marco estratégico.

Para obtener más información sobre el marco estratégico Cascade, consulta nuestra Academia.

El modelo Cascade

Para darte una idea de cómo será un plan estratégico que siga el Modelo Cascade una vez terminado, creamos un sencillo diagrama que incluimos a continuación. Es bastante auto explicativo, pero en breve exploraremos los componentes individuales.

Piensa en tu estrategia como un diagrama de flujo que se lee de arriba hacia abajo, en el que cada paso es obligatorio antes de pasar al siguiente. Hay una razón por la que llamamos a nuestro producto "Cascade", y es que la estrategia no sólo debe descender en cascada por toda la organización, sino que también debe descender en cascada desde la declaración de la visión hacia los valores, áreas de foco, objetivos, etc.

Este modelo está diseñado listo para ser ejecutado. Ya fue probado y comprobado para lograr el éxito mucho más allá de la fase de planificación estratégica, y se suma a un proceso de gestión estratégica general orientada al éxito.



El Modelo Cascade

Visión

Todas las acciones importantes de tu organización estarán orientadas hacia tu visión.

Valor

Los valores ayudan a la unidad de tu organización a través de un conjunto de creencias básicas que todos comparten y adoptan.

Área de foco

Son los grandes temas en los que se concentrará tu organización mientras trabajas para alcanzar tu visión. No deben tener una métrica o un plazo.

Objetivo

Definen lo que tu organización quiere lograr y son más específicos que las áreas de foco, ya que tienen una fecha límite.

KPI

Representan la forma en que tu organización realmente medirá el progreso hacia sus objetivos. Deben indicar con claridad una métrica, un valor y un plazo.

Proyecto

Los planes reales de cómo tu organización logrará sus objetivos. Las acciones que tu organización llevará a cabo para lograr lo que se estableció como objetivo.



Elementos fundamentales de tu plan estratégico

Antes de empezar a redactar el plan estratégico, exploremos los diferentes elementos que lo componen.

Visión

Tu declaración de visión define a qué lugar quieres llegar. ¡No comiences tu plan estratégico sin definir tu declaración de visión! Se han escrito muchos artículos sobre el valor de una buena declaración de visión, pero lo resumiremos de la siguiente manera:

- ☉ Tu Declaración de Visión es el ancla que te impide que te pierdas en el mar (o en la locura causada por el Covid).
- ☉ Te ayudará a orientar tu estrategia hacia los resultados más importantes para tu organización.
- ☉ Todo lo que escribas en tu plan a partir de este momento, te ayudará en última instancia a acercarte a tu Visión.

Uno de los mayores obstáculos para la ejecución exitosa de un plan estratégico aparece cuando intentas conseguir demasiados resultados a la vez. Crear una declaración de visión te ayudará a evitar esa trampa desde el principio. No sólo eso, sino que una Declaración de Visión bien redactada proporcionará orientación e inspiración para tu personal. Incluso puede ayudarte a atraer talento e inversiones a su organización.

Una empresa de fabricación de bicicletas puede tener una declaración de visión como:

‘Ser el principal fabricante de bicicletas del noroeste del Pacífico.

Esta declaración de visión articula claramente adónde quiere llegar la organización, y el valor de la organización. Si estás listo para empezar a crear tu declaración de visión, consulta ‘Cómo redactar una buena declaración de visión’, el segundo artículo de nuestra miniserie ‘Cómo redactar un plan estratégico’.

Valores

Lamentablemente, se ha abusado de la noción de “valores corporativos” hasta el punto de resultar ridícula durante el último siglo. Los valores corporativos de Volkswagen son: “Integridad y responsabilidad”. Cuando se trata de cómo redactar un plan estratégico, los valores representan la forma en que se comportará la organización mientras trabajas para alcanzar tu visión.

Con demasiada frecuencia, las organizaciones se limitan a lanzar palabras que creen que sonarán bien en un llamativo folleto de marketing, pero que tienen poca relevancia en cualquier otro contexto. Nuestra

idea de los “valores” es sutilmente diferente y, tal vez, algo más pragmática. Piensa en los valores como los “facilitadores” de tu declaración de visión. No tengas miedo de ser sincero sobre cómo quieres que tu gente actúe y piense. El año 2020 supuso una prueba importante para los valores de una empresa, ya que las empresas que se aferraron a sus valores de forma correcta pudieron reflejar de verdad su forma de actuar. En cambio, puede ser que las empresas que tuvieron problemas internos hayan expresado mal sus valores, lo que afecta al éxito general de los planes estratégicos.

Sin embargo, resulta fácil poner mucho foco en los resultados al plantear los valores. Los resultados son importantes, pero si la forma de conseguirlos es errónea, los propios resultados corren el riesgo de ser irrelevantes. No sólo eso. Además las organizaciones no son más que la suma de las personas que las componen. La necesidad de reglas básicas sobre cómo quieres que esas personas trabajen juntas no difiere mucho de la razón por la que el fútbol necesita reglas. Existen para dar un propósito común a tu equipo (hacer goles) y limitar lo que la gente puede hacer para lograr ese propósito (no jugar sucio).

Utilizando el ejemplo de la fabricación de bicicletas de antes, algunos buenos valores serían:

- ☉ Innovador
- ☉ Apasionado
- ☉ Responsable
- ☉ Empático

Estos valores reflejan la convicción de la organización de esforzarse por ser el principal fabricante de bicicletas, pero no a cualquier precio. La forma de conseguirlo también es importante. Es de vital importancia tratar a los empleados, los clientes y todas las demás partes interesadas con empatía y responsabilidad. Cuando estés preparado para empezar a crear los valores de empresa, consulta nuestra guía ‘Cómo crear valores de empresa’.

Áreas de foco

Tus áreas de foco son los grandes temas en los que concentrarás tus esfuerzos mientras luchas por alcanzar tu visión. Deben tener más definición que tu Declaración de Visión, pero no hasta el nivel de tener una métrica o un plazo. Siguiendo nuestro ejemplo de fabricación, algunas buenas Áreas de Foco podrían ser:

- ☉ Crecimiento agresivo
- ☉ Las mejores bicicletas del país
- ☉ Fabricante moderno
- ☉ El mejor lugar para trabajar



Solemos sugerir la creación de entre 3 a 5 Áreas de Foco. Si son menos, probablemente serán demasiado amplias. Si son más, sabemos por experiencia que es difícil concentrarse en más de 5 cosas a la vez...

Es evidente que quieres que tu gente se sienta capacitada para idear formas innovadoras y creativas de tener éxito. Pero, por la misma razón por la que estás leyendo esta guía en este momento, será de gran ayuda darles un marco en el que puedan lograrlo.

Las Áreas de Foco bien redactadas pueden ser en sí mismas inspiradoras y motivadoras. Una vez más, ayudarán a unir a tu organización en torno a un propósito común y aportarán un sentimiento de unión y pertenencia que debería ayudar a aliviar las tensiones que a veces pueden surgir entre equipos y colegas.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos representan lo que quieres lograr: están a un nivel bastante alto, pero deben tener estipulado un plazo. Además, deben estar alineados con una o más de tus Áreas de Foco. Por lo general, tendrás entre 3 y 6 objetivos para cada Área de Foco.

Es aquí donde, tenemos que empezar a ser un poco más específicos. ¿Qué tan específicos? Veamos un ejemplo de un Objetivo Estratégico bien redactado:

‘Continuar el crecimiento de los ingresos por encima del mercado para el 31 de diciembre de 2022’

Esto es demasiado específico para ser un Área de Foco. Aunque sigue siendo de muy alto nivel, indica lo que quieren lograr e incluye un plazo claro. Ambos aspectos son fundamentales para un buen objetivo estratégico.

Para ser sinceros, tus objetivos estratégicos son el corazón y el alma de tu plan; sin ellos, ¡no tienes plan!

La razón por la que son tan importantes como los Proyectos (ver más adelante) es que si pasas directamente a las Acciones, corres el riesgo de (a) perder oportunidades o (b) perder la conexión entre tus Acciones y tu Declaración de Visión.

Proyectos

Los proyectos describen lo que vas a hacer para conseguir tus objetivos. Tienen que ser extremadamente específicos y deben contener un plazo de finalización y una clara articulación de tus acciones. Tus proyectos deben estar alineados con al menos uno de tus objetivos estratégicos y describir cómo vas a hacer realmente para conseguirlo. En general, vas a crear múltiples proyectos para cada Objetivo Estratégico.

Observemos un ejemplo de un proyecto bien redactado siguiendo de la empresa de fabricación de bicicletas. Usando el objetivo estratégico antes enunciado:

‘Continuar el crecimiento de los ingresos por encima del sector para el 31 de diciembre de 2022’

Un buen proyecto que podría vincularse con este objetivo sería:

‘Expandirse hacia el mercado del engranaje fijo para el 31 de diciembre de 2022’

Esto es mucho más específico que el objetivo con el que se vincula y detalla claramente qué quieres conseguir con este objetivo.

Los proyectos son la parte del plan estratégico que define las acciones tangibles que las personas de la organización van a llevar a cabo para conseguir los resultados. Otra área problemática frecuente en los planes estratégicos es que nunca llegan a especificar los detalles de lo que realmente vas a hacer. Es mucho más sencillo decir “tenemos que hacer crecer nuestro negocio”. Sin proyectos concretos, esos planes se quedarán eternamente en las diapositivas del PowerPoint y nunca verán la luz después de la creación/ revisión inicial. Aprende más acerca de cómo escribir proyectos eficaces aquí.

KPIs

KPIs son los indicadores que permitirán que midas el progreso hacia los objetivos estratégicos. Son valores cuantificables que muestran el progreso de la organización hacia el logro de los objetivos claves.

Los KPIs deben plantearse para conseguir las metas o los objetivos específicos. Si no se los desarrolla con un objetivo específico en mente, corren el riesgo de robar atención, tiempo y dinero de los KPIs que realmente ayudan a conseguir los objetivos estratégicos. Idealmente, deberías incluir una mezcla tanto de KPIs proactivos (“leading”) como KPIs reactivos (“lagging”) para cada uno de tus objetivos.

Los KPIs son una forma de comunicación dentro de una organización. Te ayudan a determinar tu situación con respecto a los objetivos, si estás atrasado, encaminado, adelantado o si ya los conseguiste. Informan a los líderes de la empresa acerca del progreso de la organización para conseguir los objetivos. Los KPIs pueden dar esta información porque marcan las mediciones más importantes del rendimiento, que pueden considerarse una representación del éxito que tienes en la consecución de tu objetivo.

Este enfoque sencillo para escribir un plan estratégico evita el uso de terminología confusa y contiene elementos que toda la organización puede apoyar y comprender.

Crear un plan estratégico: Principales conclusiones

Existen muchos modelos que pueden guiarte para la creación de tu plan estratégico. Aunque no todos tienen una implementación muy práctica, el modelo Cascade es sencillo y está orientado a la acción.



1. Define los elementos fundamentales de tu estrategia

Comienza por escribir tu visión y los valores fundamentales de tu organización. Son parte de tu identidad. A continuación, decide tus áreas de foco. Son el centro de tu plan; tu estrategia gira en torno a ellas. Traduce cada área de foco en algunos objetivos accionables para perseguir.



2. Pasa al siguiente nivel: los Proyectos

El plan ya está tomando forma. Completa tus objetivos con los proyectos que llevarán a la organización hacia ellos. Haz realidad tu plan con proyectos prácticos y bien elaborados.



3. Establece las métricas correctas

Cada objetivo debe tener su propio KPI para medir el progreso. Estas son métricas importantes que determinan si tu foco está puesto en las acciones correctas o si estás malgastando tus recursos en proyectos equivocados.



Cómo ejecutar una estrategia con éxito

Antes de hablar de los 3 elementos claves, necesitamos aclarar una importante idea equivocada acerca de la ejecución de la estrategia. Una sola persona no puede ejecutar una estrategia.

La estrategia no es el territorio de un individuo, sino que pertenece a un colectivo. Si te dieron la tarea de ejecutar una estrategia, lo primero que tienes que ver es que tu función principal es guiar, aconsejar y habilitar a otros. No se trata de trabajar tú mismo en la estrategia.

Sugerimos **3 áreas de foco** cuando planifiques la ejecución de cualquier nueva estrategia:



“

“Siempre estamos haciendo estrategia. Es posible que estemos ejecutando nuestra estrategia y no necesariamente la desarrollemos desde cero. Pero al mismo tiempo, sigue siendo una estrategia.”

Carlos Trad,
Director de Estrategia Global de Negocios en
Google / Ex socio de BCG



Área de Foco 1: Comprometer a tu gente

La estrategia es para todos.

Un problema habitual es que no sientas tu conexión con la estrategia. Imagínate la escena: es el cierre del año fiscal. Los gerentes se suben al podio, orgullosos del éxito de la compañía. Agradecen a todos por sus esfuerzos pero lo único que ven es un montón de caras indiferentes. “Bien por ustedes” susurra la multitud, “Ahora apúrense así puedo volver a mi proyecto”.

Las organizaciones gastan mucho dinero en consultoría, pero en general invierten muy poco en comprometer a su propia gente. ¿No tendría que ser al revés? Parece improbable que los empleados contribuyan con gusto si no entienden por qué la gerencia quiere implementar ciertos objetivos. En otras palabras, ¿por qué esta estrategia es tan importante para la organización y por qué debería ser importante para los empleados? Esto nos lleva a la primera acción tangible para esta área de foco

Desarrolla un plan de comunicación eficaz.

El plan debe contemplar exactamente cuál es la estrategia y cómo se aplica a las diferentes áreas del negocio. Debe contener un elemento de “lanzamiento” para crear cierto interés en torno a la nueva estrategia. Pero la estrategia también debe tener un elemento continuo de seguimiento. La gerencia debe proporcionar actualizaciones periódicas y volver a involucrar a la fuerza laboral.

Sin embargo, la comunicación tiene que ser de ida y vuelta. Por ejemplo, tienes que establecer un mecanismo para que la gente haga sus comentarios sobre la estrategia tanto en la primera etapa como a medida que avanza. Algunas ideas que puedan facilitar este tipo de comunicación constructiva incluyen:

- ② Una plataforma online de estrategia como Cascade
- ② Foros para todo el personal organizados periódicamente para hablar sobre el plan estratégico
- ② Un marco estructurado de reuniones individuales en las que se haya estipulado un tiempo para hablar sobre la estrategia en reuniones entre gerentes y subordinados

- ② Una cultura abierta y colaborativa (este es un tema muy importante en sí mismo)
- ② Encuestas y cuestionarios formales e informales de forma periódica acerca del progreso de la estrategia
- ② No caigas en la trampa de hacer un gran trabajo de comunicación al principio y luego ver que los esfuerzos se desvanecen porque la gente vuelve a la normalidad. Por eso es tan importante planificar tus comunicaciones con anticipación. Te garantiza que podrás mantener el impulso todo el tiempo.

Sin embargo, en realidad es necesario empezar con antelación el proceso de comprometer a la gente con la estrategia. Debería comenzar en la planificación y creación de la estrategia misma.

Involucra a la gente en la creación de la estrategia.

Ni te imaginas qué recurso valioso puede significar que tus empleados contribuyan a idear la estrategia. Conocen tu producto, conocen a tus clientes, tus fortalezas y tus debilidades mejor que nadie (probablemente incluso mejor que tú). Puedes crear una serie de talleres con tus equipos y presentarles los desafíos / oportunidades que estás tratando de abordar. Toma en cuenta los comentarios de tu equipo acerca de la mejor manera de crear una estrategia eficaz. Aun si no usas todas sus ideas, la buena actitud que se genera a partir de este proceso va a ayudar a que la gente se comprometa.

A lo largo de los años, las organizaciones fueron mejorando en estos aspectos. Sin embargo, casi todas caen frente el último gran obstáculo para el compromiso estratégico:

Ofrece un mecanismo para que los empleados puedan aplicar la estrategia en su actividad diaria

¿Cuántas veces estuviste en una empresa que lanzó una gran estrategia nueva con mucha energía, para terminar volviendo a la normalidad a los pocos días o a las pocas semanas de que se desvaneciera el entusiasmo inicial? Esto ocurre porque la mayoría de las organizaciones no se toman el tiempo para crear conexiones tangibles entre sus actividades diarias y su plan estratégico. No solo tienes que rendir cuentas de esas actividades diarias como parte de la estrategia, sino hacer un esfuerzo para conectar los esfuerzos cotidianos con los resultados a nivel estratégico.



Área de foco 2: Alinear los objetivos del negocio

El verdadero poder de los objetivos surge de entender cómo se conectan.

Una de las mayores amenazas a la ejecución de la estrategia es que la gente no esté alineada. En algún momento, nos pasó a todos: implementas un proyecto con pasión y, más adelante, te das cuenta de que no responde a las necesidades reales y actuales de la organización.

Conseguir una alineación estratégica en tu equipo gerencial no es demasiado difícil, ya que ellos participan en las grandes reuniones de estrategia. Pero, ¿cómo hacemos un seguimiento de los vínculos de toda la fuerza laboral distribuida en diferentes lugares? Aquí es donde la estrategia se convierte en realidad y, sin embargo, irónicamente aquí es donde es más probable que los objetivos estén desalineados.

Identifica los vínculos entre los objetivos

Es importante saber exactamente cómo contribuyen los objetivos de cada persona a los objetivos estratégicos. ¿Cómo contribuyen los objetivos específicos de la fuerza de venta al crecimiento estratégico en la región de Asia-Pacífico? ¿Qué hacen los gerentes de servicio al cliente para incluir los valores de tu marca en sus interacciones con los clientes? ¿Qué unidad de negocio no está alineada con el plan de reducción de costos? Las respuestas a estas preguntas tienen que estar disponibles todo el tiempo.

Vincular objetivos es un buen comienzo, pero la realidad es que no todo lo que haga la organización estará alineado con la estrategia.

Determina una relación aceptable entre la estrategia y la actividad habitual

Hablamos de esto anteriormente, pero además de responder por la actividad habitual como parte de tu estrategia, también debes establecer pautas claras sobre la cantidad de esfuerzo que se dedicará a la relación entre ellas.

Una organización debe ser consciente de los bloqueos cuando se implementan estrategias en cascada, y los gerentes deben reaccionar rápidamente brindando orientación adicional a las personas que están luchando por conseguir alineación o que no consiguen el equilibrio adecuado entre la estrategia y las actividades habituales. Al rastrear las conexiones entre los objetivos en tiempo real, es más fácil identificar los subconjuntos de la organización donde es improbable que el cambio ocurra sin problema. Al concentrar

los esfuerzos en el lugar correcto, la velocidad de alineación de la fuerza laboral aumentará, dejando más tiempo para implementar la estrategia en sí.

Elegimos el nombre "Cascade" por un motivo: creemos firmemente en el valor de conectar (o poner en cascada - "Cascading") los objetivos en toda la organización. Hemos desarrollado muchos elementos para facilitar este proceso, desde nuestros Árboles de Alineación de Cascade hasta nuestro Explorador de Estrategia.

Crea procesos eficaces de seguimiento y reporte

En realidad, existen dos componentes claves para asegurar sistemas eficaces de seguimiento y reporte. En primer lugar, necesitas garantizar que todos los miembros de la organización actualicen periódicamente el progreso de sus propios objetivos. Este proceso no tiene que ser arduo ni requerir demasiado tiempo. En general, basta con pocos minutos al mes. Una buena oportunidad para realizarlo es justo antes de una reunión de equipo o en las sesiones periódicas de estrategia.

Las actualizaciones deberían incluir mediciones cuantitativas del progreso del objetivo y una o dos líneas de comentarios para agregar mayor interés y dar un panorama más acabado del progreso.

Los objetivos nunca deberían ser estáticos: se sabe que a veces necesitas modificar el plazo para lograr el objetivo o incluso reescribirlo por completo a medida que evoluciona la organización. Esto es correcto y debería fomentarse, siempre y cuando se dé visibilidad a estos cambios.

Un seguimiento eficaz sienta las bases para un sistema de reporte eficaz. Cuando los informes difieren del seguimiento, será que el reporte debería darse a un nivel estratégico más que a nivel de objetivo por objetivo.

La forma en que creamos nuestro conjunto de informes de estrategia en Cascade está pensado para que tus informes de estrategia se generen automáticamente como resultado del seguimiento de los objetivos correspondientes.

Incluso si no estás usando un plan de ejecución basado en la nube, deberías asegurarte de que toda la organización haya comprendido la importancia del seguimiento para poder completar los informes destinados a los directores, los inversores y otras partes interesadas



Área de Foco 3: Facilitar la colaboración

La jerarquía es el esqueleto, pero la colaboración es el corazón.

A todos nos gusta la idea de tener fuerzas de trabajo colaborativas, es decir, que permitan que los recursos puedan reasignarse de forma rápida y fácil para satisfacer las necesidades de un objetivo o de un proyecto individual. Pero, en realidad, la mayoría de las organizaciones siguen siendo tradicionalmente jerárquicas.

Entonces, ¿cómo hacemos para mantener un elemento de orden y estructura a la vez que aprovechamos las sinergias de la colaboración?

Comienza con la mayor transparencia posible

La génesis de la verdadera colaboración es la visión, valores y objetivos compartidos. Eso solo puede lograrse mediante un nivel de transparencia que, francamente, la mayoría de las organizaciones no están dispuestas a adoptar. Cuando implementamos Cascade, ponemos en práctica la norma de "transparencia por defecto, privacidad como excepción". En términos prácticos, significa que podemos exponer toda la estrategia de la organización ante todos los empleados, así como también darles herramientas para poder buscar y ver en qué están trabajando sus colegas.

En la realidad, siempre hay excepciones, como en los casos de fusiones y adquisiciones, proyectos sensibles de Recursos Humanos, etc. Las personas lo entienden y no tienen problema cuando aparecen restricciones acerca de ciertos aspectos de una organización, siempre que sientan que "por defecto" la organización confía en ellos y quiere empoderarlos mediante la información para que su vida laboral sea más eficaz y más comprometida.

La transparencia tiene que ver, sobre todo, con un cambio cultural, pero ciertas herramientas correctas pueden ayudar.

Implementa herramientas tecnológicas inteligentes

Además de estar abierto a la idea de la transparencia, debes dar a los empleados una forma sencilla de buscar y comprender el valor de los datos contenidos en los objetivos de la organización. Herramientas como Cascade pueden ser de gran ayuda, al mismo tiempo que te brindan un control detallado sobre la privacidad de ciertos aspectos del plan cuando sea necesaria.

La tecnología también puede ayudar de otras maneras. Si un ejecutivo de marketing de la India tiene una idea y conoce a una persona experta en TI ubicada en los Estados Unidos, necesita un modo flexible de colaboración con esa persona, independientemente de su jerarquía o ubicación. Las herramientas de colaboración como Cascade y otras pueden ayudarte a conseguirlo.

En el fondo, los seres humanos buscan reconocimiento y recompensa. A menudo, la colaboración con colegas, irónicamente, puede provocar lo contrario. Cuanto más tiempo pasas ayudando a otros, menos tiempo tienes para trabajar en tus objetivos y metas. Es probable que tu bono y otras formas de reconocimiento dependan más de tus objetivos personales que de los del colega al que ayudaste.

Reconoce los esfuerzos de colaboración tanto a nivel formal como informal

Debes garantizar que tus procesos de Recursos Humanos puedan reconocer formalmente el impacto de los esfuerzos de colaboración entre tus empleados, aun si esos esfuerzos no se relacionan directamente con sus propios objetivos.

La verdad es que esto sucede a diario. Los talentos motivados siempre van a encontrar la forma de dejar de lado la estructura y aprovechar las relaciones para conseguir sus objetivos. El cambio necesario consiste en que las organizaciones acepten este comportamiento social básico y ofrezcan herramientas que hagan que el proceso sea más sencillo y más gratificante.



“

“La estrategia sola no conduce al éxito. Se necesitan las personas que puedan ejecutarla.”



Matt Ryan,

Ex Vicepresidente Ejecutivo, Jefe de Estrategia de y Marketing en Starbucks/Disney



Ejecutar tu estrategia con éxito: Principales conclusiones

La estrategia no es un deporte individual. Requiere de la participación de todas las personas de la organización para resultar exitosa. Es un proceso colaborativo e iterativo.



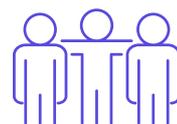
1. El compromiso es clave

Involucra a tu gente en el proceso estratégico desde el principio. Comunica tu plan de forma constante y eficaz. Asegúrate de conectar las tareas diarias de la gente con la estrategia. De lo contrario, tu plan no podrá sostenerse.



2. La alineación hace o deshace una estrategia

Activa tu estrategia conectando los objetivos de la forma apropiada. Se trata de la transición de las formas antiguas del trabajo diario hacia la nueva estrategia mediante la creación de las métricas y los procesos de reporte correctos para tu organización.



3. Alienta el trabajo en equipo

La transparencia dentro de la organización es un recurso no explotado que muchas organizaciones subestiman. Adóptala. Deja que tu gente colabore y dale las herramientas correctas para hacerlo.

¿Con qué rapidez puedes adoptar la estrategia?

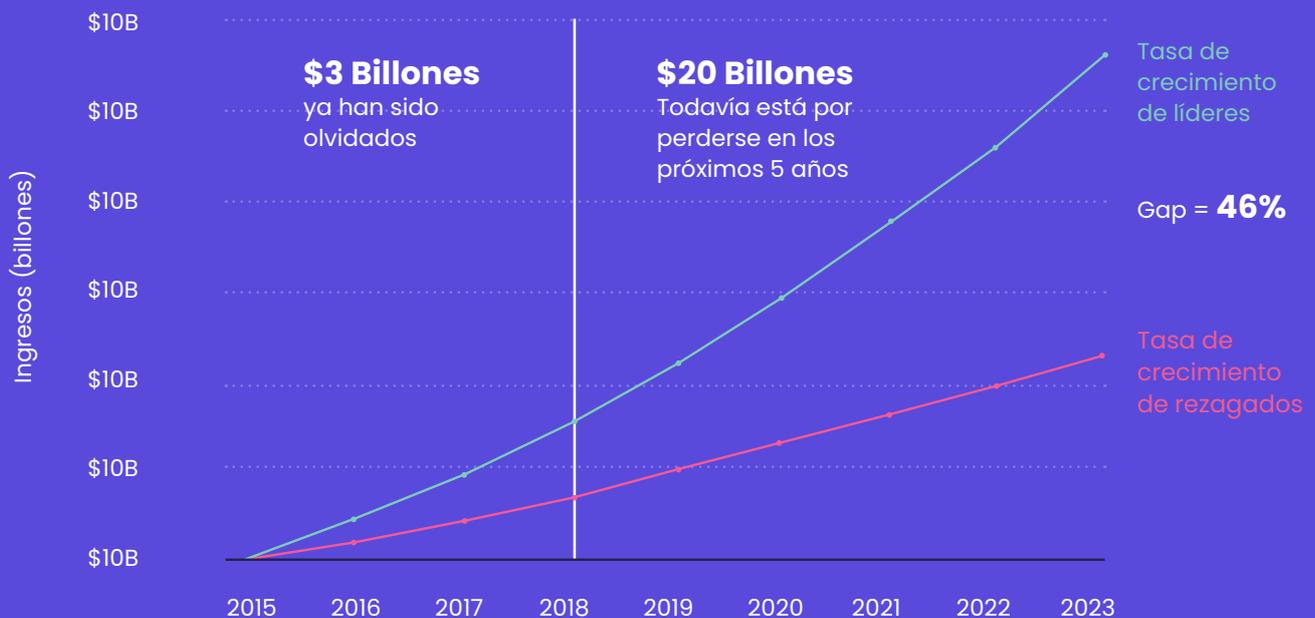
En un mundo cambiante como el actual, tienes que adaptarte. Rápido. La velocidad de adaptación determina si estás entre los líderes o entre los supervivientes del mercado. Y si quieres posicionarte al nivel de los líderes de la industria como Amazon o Toyota, debes comprender qué los hace destacar entre la multitud.

Tienen la capacidad de adaptar operaciones, procesos y resultados según nuevas oportunidades y nuevos desafíos. Todo ello sin comprometer la calidad de su

trabajo y la satisfacción del cliente. La adaptación de su estrategia sigue un simple modelo "Shark Fin" (curva de adopción de la innovación).

¿Y cuál es el costo de no adaptarse lo suficientemente rápido? Según una reciente [investigación de Accenture](#), las empresas que no evolucionen y no se adapten rápidamente podrían perder hasta el 46% de sus ingresos anuales. Así que no te relajes y trata de adaptarte rápidamente. Acepta el cambio y aceléralo en toda la empresa con el modelo Shark Fin.

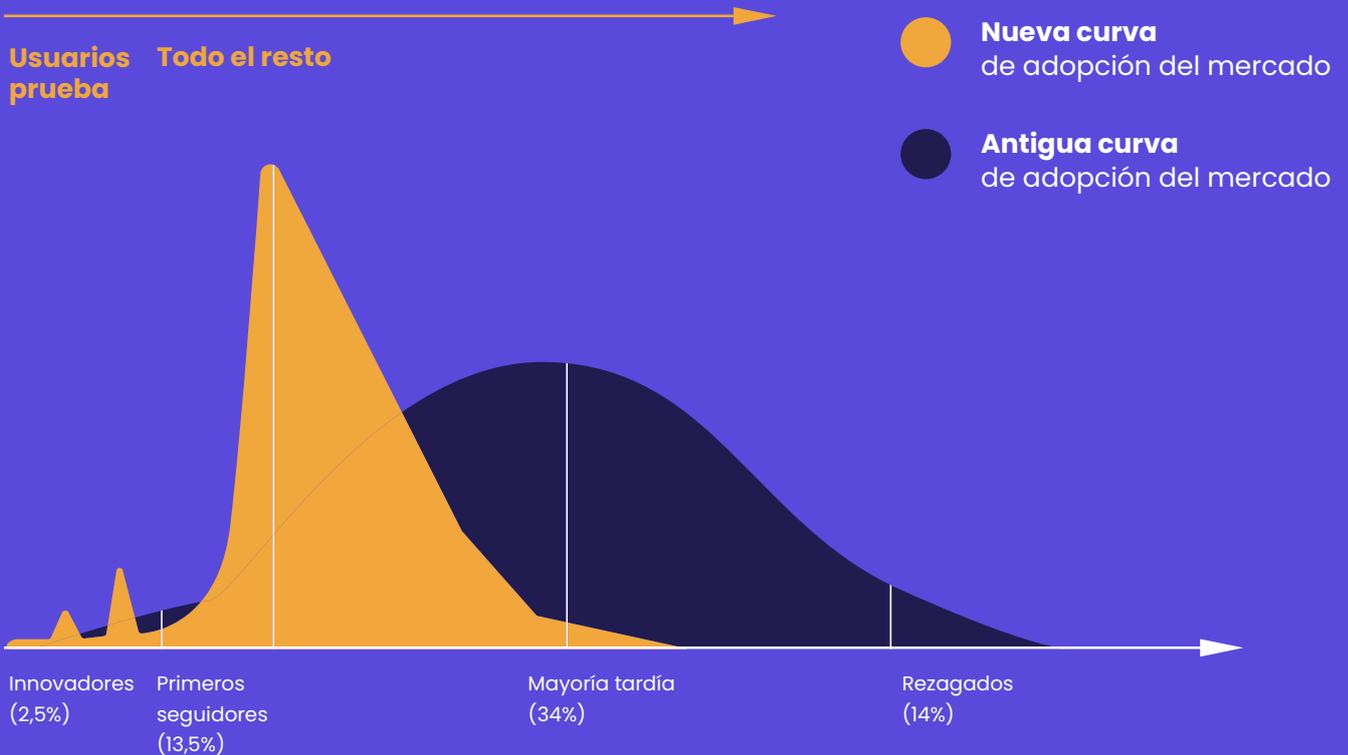
Los líderes están preparados para extender su ventaja durante los próximos cinco años



Fuente



Segmento de mercado a través del tiempo



Fuente

Exploremos cómo una nueva estrategia gana impulso con el tiempo y se difunde por toda la organización.

En el modelo Shark Fin, existen cinco subgrupos de personas a través de las cuales una innovación va pasando de manera incremental dentro de una población específica. Se utiliza para explicar la adopción de productos, pero es sin duda aplicable a la adopción de estrategias dentro de una empresa. Los subgrupos son:

- ② Innovadores
- ② Primeros seguidores
- ② Mayoría precoz
- ② Mayoría tardía
- ② Rezagados

La primera fase del modelo Shark Fin es “probar y aprender”, cuyo objetivo es encontrar a los primeros seguidores de tu nueva estrategia. Aquí te damos un consejo: al incluir a tu gente en la creación de la estrategia, tendrás una base inmediata que estará dispuesta a intentar implementarla.

En la siguiente fase, que se visualiza con la empuñada aleta de tiburón (del término “Shark Fin”), la estrategia es recibida de forma orgánica por la mayoría de los empleados, sin necesidad de formar equipos ni de implementar mecanismos de ejecución adicionales. La estrategia resuena en los empleados y ellos están dispuestos a intentar aplicarla.

Después de las dos primeras fases, estamos en la siguiente etapa, en la que las personas están menos entusiasmadas con la estrategia. No son adoptantes orgánicos y necesitarán un impulso adicional para sumarse a la estrategia.



Conoce los perfiles de innovación



Innovadores

Los innovadores son los que siempre siguen las últimas tendencias y, en general, representan alrededor del 2,5% de la población específica. Disfrutan y se enorgullecen de descubrir y ser los primeros en probar la última innovación. Están dispuestos a arriesgarse y no hay que hacer demasiado esfuerzo para alentar a este grupo a aceptar la innovación.

Los innovadores de tu equipo aceptarán y adoptarán una nueva estrategia rápidamente y con poco esfuerzo. Comunicar claramente tu nueva estrategia suele ser suficiente para convencer a estas personas.



Los primeros seguidores

Generalmente tienen algún tipo de estatus de liderazgo y son una guía para sus compañeros, al mismo tiempo valoran las oportunidades de cambio. En promedio, el grupo constituirá generalmente alrededor del 13% de la población objetivo. Como ya valoran las oportunidades de cambio, no necesitan mucho esfuerzo de convicción para modificar comportamientos y probar algo nuevo.

Los primeros seguidores requerirán poco esfuerzo para convencerlos de una adopción rápida. Para aumentar la tasa de adopción de este grupo, los manuales y las guías de implementación proporcionan recursos útiles.



La mayoría precoz

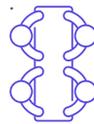
Suele ser una gran parte de la población, alrededor del 34%. Adoptan nuevas ideas más rápido que el promedio de la población, aunque de ninguna manera son influenciadores. Para acelerar el índice de adopción de una innovación por parte de este grupo, se pueden ofrecer casos de éxito y evidencia verificada. Los casos de estudio y los resultados cuantificables pueden resultar útiles para que este grupo pase del escepticismo a la adopción.



La mayoría tardía

Conforman la otra parte más amplia de la población, también alrededor del 34%. La mayoría tardía está constituida por las personas que requieren más esfuerzo de convicción para que adopten una innovación. En general, quieren ver pruebas de éxito de una mayoría antes de adoptar y no lo harán hasta que la innovación sea bastante reconocida y aceptada.

Para influir en este grupo, la comprobación social que pueden ofrecer de sus pares es la mejor opción. Pueden ser muy útiles las reseñas de otros o la creación de foros para que comenten entre pares.



Los rezagados

Tal como insinúa el nombre de este grupo, los rezagados son los que están por detrás del resto. El último 16% de la población es bastante conservador y resistente al cambio. Este es el grupo que adoptará la nueva estrategia en último lugar y requiere mayores esfuerzos para convencerlos de que adopten algo innovador.

Como se mencionó anteriormente, los rezagados constituyen el grupo más difícil para conseguir que se sumen. Sin embargo, existen formas de influir en este grupo para acelerar la adopción de una nueva estrategia. Los rezagados responden bien a las estadísticas y temen los reclamos y las presiones de la gente que pertenece a los otros grupos.

Al identificar y clasificar a los miembros de tu equipo u organización según esos grupos, podrás entender a qué personas deberás dirigirte con información específica para impulsarlos en la adopción de tu estrategia.

Ahora observemos los factores reales de una innovación que influyen en la tasa de adopción y el éxito general.





“Lento y constante ya no es una opción. Los gigantes globales adoptan rápidamente nuevas tecnologías y nuevos estándares y así se acelera el tiempo desde la adopción hasta la implementación. A la larga, los rezagados no tendrán ninguna posibilidad”.

- Karim Zuhri,
COO de Cascade

Adopción de la estrategia: Principal conclusión

Lograr la adopción de tu estrategia en toda la empresa no es una hazaña pequeña ni fácil. Debes reconocer que no todas las personas reaccionan de la misma manera cuando aparecen nuevas ideas y cambios.

Sabiendo eso, puedes involucrar a los diferentes perfiles relacionados con la innovación del modo que mejor funcione y lograrás la adopción total de tu estrategia.



Evaluación de estrategias – Guía de procesos

¿Qué es la evaluación de la estrategia?

El proceso de evaluación de la estrategia implica analizar tu plan estratégico y analizar tu situación con respecto al logro de los objetivos de tu estrategia. La evaluación de la estrategia es una herramienta de análisis interno que debería usarse como parte de un análisis estratégico más amplio dentro de la organización cuando tomes decisiones sobre tu estrategia.

Por lo general, el proceso de evaluación de la estrategia implica responder preguntas como:

- ① ¿Cuánto hemos avanzado hacia nuestra Visión?
- ② ¿Siguen siendo relevantes nuestras áreas estratégicas de foco?
- ③ ¿Qué objetivos pudimos completar?
- ④ ¿Qué objetivos ya no son necesarios?
- ⑤ ¿Tenemos muchos proyectos con los objetivos incompletos?
- ⑥ ¿Nuestros KPIs siguen siendo eficaces para medir el progreso hacia nuestros objetivos?
- ⑦ ¿En qué casos no alcanzamos nuestros objetivos?
¿Por qué sucedió esto?

Como mínimo, debes evaluar tu estrategia dos veces al año o, mejor aún, cada trimestre. Incluso si sientes que tu estrategia está “demasiado dañada” y necesitas un nuevo comienzo, querrás realizar una evaluación estratégica exhaustiva de lo que salió mal la última vez.

El error que la gente suele cometer cuando se trata de la ejecución de una estrategia es pensar en su estrategia como un conjunto lineal de pasos. Estoy seguro de que todos vieron alguna vez esas diapositivas de PowerPoint con la estrategia planteada de izquierda a derecha en la página. En realidad, la estrategia es un proceso circular de constante iteración y evolución. Una buena estrategia nunca debería “terminar”. Más bien, debería transformarse en algo más ambicioso y sofisticado a medida que se cumplen los objetivos.

La evaluación impulsa iteraciones y ajustes.

Preparamos un conjunto de pasos que puedes seguir para asegurarte de que tu propio proceso de evaluación de la estrategia sea fácil, eficaz y te ayude a mantener encaminado tu plan.



Evaluar la estrategia: Paso 1

La evaluación comienza desde el principio

Puede parecer contrario a la intuición, pero lo ideal es que inicies el proceso de evaluación de tu estrategia en la etapa de planificación. La evaluación de la estrategia es fundamentalmente el proceso para averiguar:

¿Qué hicimos bien?

¿Cómo podemos mejorar lo que hicimos bien?

¿Qué aprendimos sobre nosotros mismos y sobre el entorno a lo largo del camino?

Una de las mejores formas de responder a estas preguntas es estableciendo KPIs efectivos en la etapa de planificación. Veremos un ejemplo:

Supongamos que tu visión es “ser el proveedor número uno de software de estrategia en el mundo”.

Entonces, digamos que un área de foco es “Ser la fuente principal de conocimiento estratégico en Internet”.

Para poder evaluar el progreso de manera efectiva, necesitarás algún tipo de KPI. Puedes establecer un KPI que sea “Lograr un ranking de búsqueda en Google que esté entre los 5 mejores para el 80% de los términos de búsqueda de estrategia más comunes”.

Inmediatamente, cuando inicies tu proceso de planificación estratégica, podrás evaluar:

- ① ¿Cumplimos con nuestro KPI?
- ② ¿Por qué nos quedamos cortos?
- ③ ¿Este KPI era correcto?
- ④ Ese último punto es fundamental, pero hablaremos de eso un poco más adelante.

Evaluar la estrategia: Paso 2

Implementar procesos y herramientas coherentes

Sin querer ser muy repetitivos, la evaluación eficaz de una estrategia requiere una planificación que va más allá de establecer buenos KPIs. También deberás planificar el “ritmo de tu estrategia”, por ejemplo:

- ① ¿Con qué frecuencia mediré el progreso en función de mis objetivos?
- ② ¿Qué conjunto de informes estandarizados se utilizará en toda mi empresa?
- ③ ¿Qué nivel de detalle obtendremos en nuestro comentario escrito sobre el progreso del plan?

Por supuesto, aquí es donde una plataforma como Cascade puede brillar en términos de valor. Incluso si eres de la vieja escuela en cuanto a la evaluación de estrategias, te interesará definir estos aspectos de antemano. Luego, implementa un régimen de reuniones y reportes que coincidan en toda la organización. Nos gusta llamar a este proceso “ritmo de la estrategia”, ya que debería ser la columna vertebral de las actividades de la organización y mantenerse de forma regular y constante todo el año.

Evaluar la estrategia: Paso 3

Empodera a los equipos para evaluar sus propias estrategias. El empoderamiento es fundamental en la ejecución de la estrategia. Sin embargo, es especialmente importante para la evaluación de la misma. En lugar de que solo el equipo gerencial participe en la evaluación de tu estrategia, invita a un equipo de cada área funcional. Cada equipo debe preparar su propia evaluación de desempeño del área en relación con la estrategia. Esto traerá beneficios:

Tendrás la oportunidad de evaluar la comprensión de la estrategia por parte del equipo. ¿Coincide con el tuyo?

Tu equipo se dará cuenta de la seriedad con la que tomas el proceso de estrategia y lo valorará más como parte de sus funciones diarias.

Obtendrás información adicional sobre ti mismo que no habrías imaginado.

Podrás proporcionarles un marco básico para realizar el análisis y hacer que respondan las preguntas claves que planteamos anteriormente:

- ① ¿Cumplimos con nuestras metas?
- ② ¿Qué fue lo que nos ayudó a tener éxito?
- ③ ¿En qué desafíos nos quedamos cortos?
- ④ ¿Fueron bien establecidos nuestros objetivos? ¿Nos acercaron a conseguir nuestra visión general?

Idealmente, tu equipo estará utilizando las herramientas que les proporcionaste en el paso 2. Esto incluye cualquier tipo de tablero estratégico o informes estándar que configures en la etapa de planificación.

Evaluar la estrategia: Paso 4

Tomar acción correctiva. Los pasos 4 y 5 (a continuación) están de algún modo entrelazados y deben realizarse en gran parte de forma conjunta. Si descubres que no estás cumpliendo uno de tus objetivos, tendrás que hacer dos cosas:

Empieza por averiguar si el objetivo sigue siendo el correcto (ver más abajo).



Si es así, toma medidas correctivas para abordar cualquier deficiencia.

Suponiendo que sigues convencido de que el objetivo planteado es el correcto, vas a necesitar implementar un plan de acción para volver al camino adecuado.

Existen muchas razones por las que podrías tener dificultades para conseguir tus objetivos, que van desde problemas relativamente sencillos como:

- 🕒 Falta de recursos (humanos o financieros)
- 🕒 Conflicto de prioridades
- 🕒 Seguimiento ineficaz de los objetivos
- 🕒 Falta de alineación o de comprensión del objetivo

O los desafíos pueden ser más complejos y estar relacionados con:

- 🕒 Más competencia
- 🕒 Déficit significativo de capital.
- 🕒 Presiones regulatorias
- 🕒 Falta de innovación interna

Cualquiera sea el caso, cuanto antes puedas identificar estos problemas, antes podrás comenzar a tomar medidas correctivas. Esto destaca una vez más la importancia de un sólido proceso de evaluación de la estrategia.

Evaluar la estrategia: Paso 5

Repite tu plan. Existen dos escenarios en los que deberás iterar tu plan como parte de tu evaluación estratégica, uno mucho más positivo que el otro:

Escenario 1: Lograste tus objetivos

En un mundo ideal, vas a repetir el plan porque conseguiste algunos o todos tus objetivos estratégicos. Recuerda que tu plan es una entidad viva, que respira y que puede evolucionar de modos irregulares e inesperados. Si ves que conseguiste tus objetivos antes de lo previsto, vas a tener que reemplazar esos objetivos con unos nuevos, sin esperar que se hayan completado todos los elementos del plan. En realidad, esto no es difícil, siempre que tengas una sólida rutina de evaluación de la estrategia:

Lograste tus objetivos. Muy bien. ¿Significa que conseguiste tu área de foco? ¿No? Entonces necesitas más objetivos dentro de esa área de foco.

o...

Conseguiste todas tus áreas de foco. Muy bien. ¿Significa que conseguiste tu visión? ¿No? Entonces necesitas nuevas áreas de foco.

Las mejores estrategias son las que nunca terminan realmente, sino que son ágiles para responder a las necesidades del negocio con áreas de foco en constante cambio, siempre guiadas por la visión general.

Escenario 2: No conseguiste alguno de tus objetivos

Aquí es donde continuamos directamente desde el inicio del paso 4 antes mencionado. Solo porque no conseguiste un objetivo, no debes asumir que lo correcto sería tomar una medida correctiva. Uno de los resultados más comunes de las evaluaciones de estrategia eficaces es la redefinición de los KPIs.

Recuerda nuestro ejemplo al principio de este artículo. Supongamos que, de hecho, cumpliste con tu KPI en relación con las clasificaciones de búsqueda de Google y, a pesar de eso, no lograste un aumento significativo en la cantidad de personas que comenzaron las pruebas gratuitas de tu software. En ese caso, es probable que el KPI que estableciste sea incorrecto. Pero no lo hubieras descubierto sin la definición del KPI en primer lugar o el proceso de evaluación estratégica.

Necesitas encontrar un equilibrio entre no tener miedo de redefinir tus metas y cambiarlas constantemente sin lograr nada realmente. No encontrar este equilibrio es una de las principales razones por las que fallan tantas estrategias.

Evaluar la estrategia: Paso 6

Celebra los éxitos

Dejamos la parte más divertida del proceso de evaluación de la estrategia para el final: celebrar el éxito. Antes hablamos sobre la importancia de celebrar el éxito para impulsar la participación en tu estrategia. El proceso de evaluación de la estrategia es el momento para implementar esas celebraciones.

Dado que tu estrategia nunca “terminará”, es importante celebrar los éxitos a lo largo del camino. La primera vez que logres un KPI o incluso áreas de foco, ¡disfrútalo!

No lo hagas en privado, comparte ese éxito con toda la organización. Ya sea un simple correo electrónico de agradecimiento o una gran fiesta, el hecho de que estés celebrando de manera tan notable el éxito de un objetivo estratégico no solo es excelente para la moral, sino que también envía un mensaje contundente de que la ejecución del plan realmente es importante.



Evaluación de la estrategia: Principales Conclusiones

Evaluar tu estrategia es la fase más importante después de ejecutarla. Al evaluar el desempeño de tu organización, descubres tus errores y las áreas de tu estrategia en las que debes adaptarte.

El proceso consta de 6 pasos.



1. La evaluación comienza temprano

Para ser más efectivo, el proceso de evaluación debe comenzar desde el principio, cuando formulas tu plan estratégico, cuando eliges las medidas y los KPIs.



2. Garantiza la coherencia

Lo que debes hacer a continuación es establecer procesos para obtener informes y evaluaciones periódicas de tu progreso.



3. Delega mediante el empoderamiento

Otorga a tus equipos la suficiente autoridad para evaluar su propio rendimiento y detectar sus errores y deficiencias.



4. Determina la causa del error

¿Por qué no funcionó tan bien como se esperaba? ¿Fue la falta de recursos o se debió a que tu objetivo no era relevante? ¿Podría ser algo más complicado?



5. Perfecciona tu plan

Ya sea que hayas logrado la mayoría de tus objetivos o hayas fallado en muchos de ellos, vas a tener que revisar la estrategia y cuestionarla.



6. Celebra a lo grande

La última parte del proceso de evaluación estratégica es la más emocionante. Vale la pena celebrar los logros y los triunfos. Elogia y demuestra claramente tu agradecimiento.



Conclusión

Deja que Cascade acelere tus esfuerzos estratégicos

La variable estratégica más importante de toda iniciativa son las personas de la organización. Son ustedes los que van a ejecutar la estrategia. Y necesitas entenderlo, hacerte cargo y luego actuar en consecuencia.

Recuerda que la gestión de tu estrategia no es un proceso lineal. Es un proceso iterativo de aprendizaje. Los cambios constantes y los ajustes frecuentes son normales, necesarios para el éxito. Y Cascade está aquí para apoyarte en este viaje.

Cascade es la plataforma de ejecución y aceleración de estrategias para equipos que realizan un trabajo real sobre el terreno. Alinea equipos a escala, asegurando que todos persigan los mismos objetivos y contribuyan al crecimiento empresarial. Ayudamos a que miles de empresas en más de 70 sectores diferentes a nivel mundial puedan alinear las ideas con las personas, los equipos y el tiempo para crear un entorno en el que la ejecución de la estrategia y la visión no solo sea posible, sino que también se pueda lograr de manera eficaz y rápida.

Elabora tu plan y concéntrate en su ejecución. Apunta alto, comunica tu estrategia, involucra a todos y revisa con frecuencia.

¡Esa es la receta ganadora!

Síguenos en LinkedIn para obtener más contenido útil sobre estrategia, alineación e innovación.

[Sigue a Cascade en LinkedIn](#)

“

Cascade ayuda a las empresas a lograr su visión al abrir el camino para que los equipos y las personas alcancen su mejor versión. Apoyamos a los líderes para guiar, medir y acelerar los resultados en sus negocios.



Glosario

Desarrollamos un glosario de terminología empresarial para ayudarte a crear y comunicar tu estrategia con facilidad.

A

Adquisición:

Ocurre cuando una empresa, la adquirente, compra y absorbe las operaciones de otra, la adquirida.

Aceptación (“Buy-in”):

Obtener el acuerdo de las partes interesadas sobre el plan propuesto.

Análisis de costo-beneficio:

Una herramienta de gestión que permite calcular o estimar los costos monetarios y los beneficios potenciales de un curso de acción propuesto.

Análisis de la curva de experiencia:

El análisis de la curva de experiencia es un modelo que se puede utilizar para comprender la tendencia entre la producción y los costos de producción.

Área de foco:

Las áreas de foco describen los logros que necesitas para cumplir con tu visión, resumidas en distintas temáticas. Cuando hayas logrado todas tus áreas de foco, también deberías haber logrado tu visión. Las áreas de foco tienden a ser breves y no contienen métricas o plazos específicos.

Alternativas comúnmente vistas: foco, tema, tema estratégico, pilar estratégico, pilar, resultado.

Análisis de brechas (“Gap analysis”):

El análisis de brechas es una técnica utilizada por las empresas para determinar la diferencia entre los resultados reales y los esperados. Este análisis ayuda a las organizaciones a determinar qué medidas deben tomarse para eliminar esas diferencias y mejorar el rendimiento.

Análisis de tendencia:

Una técnica analítica utilizada para monitorear, rastrear y analizar tendencias importantes en el entorno empresarial con el fin de capitalizar las oportunidades identificadas y minimizar los riesgos.

B

Base (“Baseline”):

Nivel base de rendimiento anterior o actual que se puede utilizar para establecer objetivos de mejora y proporcionar una base para evaluar el progreso futuro.

Bench marking:

Un proceso de recopilación y comparación de datos sobre el desempeño comercial de tu organización con el de la competencia o con el promedio de la industria para comprender en qué situación te encuentras, identificar las mejores prácticas y medir el progreso.

C

Cuadro de mando integral (“Balanced Scorecard”):

Un marco para categorizar tu estrategia dentro de cuatro áreas interdependientes y equilibradas: finanzas, clientes, procesos comerciales internos y capacitación y crecimiento del empleado.

Capacitación (“Capacity Building”):

La capacitación es el proceso de crear, mejorar y conservar las habilidades, el conocimiento y las capacidades principales de las personas y los procesos de una organización.

Capital:

El capital se refiere a los activos que son propiedad de una entidad y están disponibles para su uso. El capital generalmente se describe en términos de dinero, aunque puede ser un activo propiedad de una organización.

“Cascading”, “Cascadear” (en forma de cascada):

El proceso de alinear los diversos KPIs, objetivos y proyectos de una organización con la estrategia general. Todas las acciones tomadas deben contribuir a un objetivo o estrategia de nivel superior.

Causa y efecto:

El proceso de identificar la relación entre cosas o eventos. El propósito es identificar si un evento o acción fue la causa de otro.



Cliente:

Cualquier persona cuyos intereses sean atendidos por una organización, o que reciba o utilice los recursos o servicios de una organización. Los clientes pueden ser internos dentro una organización (por ejemplo, un departamento puede ser cliente de otro departamento), o externos a la organización.

Colaboración:

Trabajar juntos compartiendo ideas y recursos, especialmente en un esfuerzo intelectual conjunto.

Corporación:

Un grupo de personas legalmente habilitadas para realizar transacciones comerciales como un solo organismo.

Competencia cultural:

Un conjunto de valores, comportamientos, actitudes y prácticas que permiten a las personas trabajar eficazmente sin prejuicios raciales, étnicos y culturales.

Capital humano:

Describe las habilidades, el conocimiento y la producción de los empleados como activos físicos para la organización.

Costos Operativos:

Los costos operativos son los gastos incurridos en el día a día para llevar adelante una organización o un proyecto, a diferencia de los costos asociados con la producción.

Cadena de valor:

El proceso o las acciones generales que realiza una organización para agregar valor a un artículo. Esto puede incluir marketing, promoción y soporte posventa.

Control de rendimiento ("Performance Driver"):

El control de rendimiento es una métrica usada generalmente como indicador clave o alerta temprana cuando se presenta un problema.

Cualitativo:

Una forma subjetiva de medición. Ejemplos de medición cualitativa son las encuestas y los formularios de comentarios de los clientes.

Cuantitativo:

Una forma objetiva de medición, donde se puede asignar un valor numérico. Las medidas cuantitativas incluyen, entre otras, las mediciones de cantidad de dólares de ingresos, ganancias o costos.

D**Dashboard (Tablero):**

Una herramienta de reporte utilizada para consolidar métricas y datos importantes para presentar en un diseño conciso la información actualizada a quien la necesite.

Demografía:

Las características de los grupos humanos y la segmentación de la población, datos que se utilizan especialmente cuando se intenta identificar los mercados de consumo.

Diferenciación:

La diferenciación es una estrategia competitiva utilizada por las organizaciones para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores. La organización que utiliza esta estrategia se centrará en ofrecer productos o servicios únicos para cada segmento de clientes.

Datos duros:

Los datos duros describen la información mediante números para que se pueda medir y cuantificar con precisión. Representan mediciones objetivas de datos como ingresos, costos, beneficios, etc.

Declaración de misión:

Una declaración de misión describe el propósito central de una organización. Una declaración de misión no es un objetivo y, por lo general, no tiene estipulado un marco de tiempo.

Alternativas comúnmente vistas: misión, propósito, propósito central.

Declaración de visión:

La declaración de visión es una descripción aspiracional de lo que una organización quiere conseguir y lograr en el mediano a largo plazo. Tiene la intención de guiar en la creación del plan estratégico para asegurar que tu estrategia esté claramente enfocada en un resultado dado.

Deslocalización ("Offshoring"):

Offshoring es el término que se le da al proceso de trasladar las operaciones comerciales o funciones de una organización a un país de bajo costo para reducir costos.



E

Estudio de caso (o Caso de Estudio):

Un estudio que contiene datos cualitativos (como observaciones e información extraída de entrevistas) sobre un tema. Por lo general, estos estudios se basan en lo que se denomina evidencia anecdótica. Una serie de estudios de caso puede proporcionar información útil de que está sucediendo algo importante que puede merecer un estudio más a fondo.

Evaluación para el empoderamiento:

Un enfoque de evaluación que tiene como objetivo ayudar a las personas de la organización para que puedan alcanzar sus objetivos. La evaluación de empoderamiento requiere que las organizaciones proporcionen las herramientas adecuadas a sus empleados para que puedan evaluar la planificación, implementación y autoevaluación de sus proyectos e iniciativas.

Evaluación:

La evaluación es un análisis del grado en que una iniciativa o proyecto alcanzó sus objetivos. La evaluación es un análisis del grado en que una iniciativa o proyecto alcanzó sus objetivos.

Estrategia híbrida:

La estrategia híbrida define la aplicación de dos o más estrategias competitivas combinadas. Una organización puede optar por implementar tanto un liderazgo en costos como una estrategia de foco.

Evaluación de impacto:

Un método de evaluación que analiza los resultados finales de una iniciativa, proyecto u objetivo y los impactos intencionales y no intencionales que se generaron.

Empresa conjunta ("Joint Venture"):

Un proyecto conjunto es una forma de asociación estratégica formada por una organización extranjera y una organización nacional. La asociación se forma para lograr un objetivo determinado y cada empresa sigue operando de forma independiente.

Estrategia:

La estrategia en el contexto de las organizaciones es un resumen de cómo planeas alcanzar los objetivos que finalmente te llevarán a la posición deseada en el mundo / industria. Una estrategia puede comprender varios elementos, incluida una revisión de las fortalezas y debilidades actuales, una declaración de objetivos, un

plan detallado para lo que debe hacerse para llegar allí y un resumen del entorno exterior.

Alternativas comúnmente vistas: estrategia empresarial, estrategia corporativa.

F

Factor crítico de éxito:

Término utilizado para describir un elemento necesario para lograr los objetivos y la visión del negocio.

Focus Group (Grupo de sondeo/investigación):

Una forma de investigación cualitativa que involucra a un grupo de personas (generalmente 3 o más) en un proceso similar a una entrevista para medir sus percepciones, opiniones, creencias y actitudes hacia un producto, servicio o tema en particular.

Forecast (Previsión/Pronóstico):

El valor estimado de una métrica en un momento futuro. A diferencia de la cifra propuesta como objetivo de una métrica, una previsión estima cuál será el valor de la métrica según datos históricos.

H

Hito:

Un hito es un paso concreto en el camino hacia la consecución de un objetivo o un proyecto. Un hito tiene una fecha determinada y un resultado tangible que puede ser numérico o definido como un entregable.

Alternativas comúnmente vistas: checkpoint, punto de control.

I

Información Dinámica:

La información dinámica es un tipo de información que cambia, se actualiza o progresa continuamente. Un ejemplo de información dinámica puede ser el monto de los ingresos de una organización, ya que esta cifra puede cambiar a diario.

Iniciativas:

Una iniciativa es un esfuerzo creado por una organización para mejorar su estado actual.

Inputs (Aportes):

Los aportes son los recursos que se utilizan para hacer realidad el proyecto, ya sean personas, materias primas, información, energía o finanzas.



Indicador Lagging (reactivo):

Un dato cuantificable que registra el rendimiento real de una organización. Los indicadores lagging pueden ser: ventas anuales, crecimiento en ventas anuales, margen bruto, ingreso neto anual y crecimiento en ingreso neto anual. Todos estos son datos de la organización.

Indicador Leading (proactivo):

Un factor cuantificable que se modifica antes de que la empresa comience a seguir un patrón o una tendencia particular. Los indicadores leading se utilizan para predecir cambios en la empresa, pero no siempre son precisos. Los indicadores proactivos pueden ser: porcentaje de crecimiento en el embudo de ventas, porcentaje de crecimiento en nuevos mercados, número de nuevas patentes.

K

KPI (Key Performance Indicator o Indicador clave de rendimiento):

Un KPI es un indicador estable que ayuda a determinar si se ha logrado un objetivo. Los KPIs pueden aplicarse tanto a la visión y áreas de foco como a metas u objetivos organizacionales. Un KPI es casi siempre cuantificable y deja poco espacio para la subjetividad. Una prueba común para aplicar a un conjunto de KPIs sería: "Si se alcanzan todos mis KPIs, ¿se puede considerar que mi objetivo está completo?".

Alternativas comúnmente vistas: medida de rendimiento.

L

Liderazgo en costos:

El liderazgo en costos es una de las tres estrategias competitivas por las que una organización puede optar con el objetivo de obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores. Requiere que la organización ofrezca los precios más bajos en bienes o servicios en el mercado.

M

Modelo de alineación en la planificación estratégica:

Se enfoca especialmente en alinear las operaciones internas para trabajar de manera más efectiva y eficiente hacia la misión de la organización.

Megatendencias ("Megatrends"):

Megatendencia es un término que se refiere a las transformaciones económicas globales que son persistentes y afectan a las empresas, la sociedad, la política, la tecnología y el medio ambiente.

Marco de estrategia ("Strategy Framework"):

Un marco de estrategia es un término flexible que incluye los diferentes elementos que se combinan para armar una estrategia. Cuando hablamos de un marco estratégico, básicamente estamos hablando de dos componentes:

- 1) Los elementos básicos para construir el plan estratégico (visión, valores, áreas de foco, metas y objetivos organizacionales) y
- 2) Los cuadros de mando y los marcos. Por ejemplo, el Cuadro de Mando Integral, los Horizontes Estratégicos de McKinsey, etc. Estos dos elementos se combinan como un marco estratégico.

Alternativas comúnmente vistas: caja de herramientas de estrategia (toolkit), casa de estrategia, metodología estratégica.

O

Objetivo:

Un objetivo es una meta específica que forma parte del objetivo global de la empresa. Idealmente, los objetivos deben ser SMART, es decir, que serán responsabilidad de personas determinadas. Un objetivo es un logro o resultado de cualquier tipo. Alternativas comúnmente vistas: elemento de acción, entregable.

Objetivo organizacional:

Un objetivo organizacional es un objetivo específico que deseas que tu organización logre, con un resultado claramente establecido y una fecha límite. Se diferencia de un área de foco en que es específico y cuantificable, y una vez que se haya completado será reemplazado por otro objetivo diferente.

Alternativas comúnmente vistas: iniciativa estratégica, objetivo, objetivo estratégico, meta estratégica.

Objetivo SMART (por sus iniciales en inglés):

SMART se refiere a los 5 elementos de un objetivo: específico, medible, alcanzable, relevante y basado en el tiempo. Ayuda a que los objetivos vayan más allá del ámbito de la "imprecisión" y se conviertan en un plan viable que generará resultados. Por ejemplo: "Obtener dos nuevos clientes corporativos de miles de millones de dólares en el mercado de seguros de propiedad de Nueva York para fines de este año calendario a través de actividades de redes y marketing".



P

Plan de acción:

El plan de acción enumera las acciones específicas que deben tomarse, quién y cuándo las deben tomar para lograr un objetivo general o implementar una estrategia. Algunas personas incluyen los costos de cada acción en los planes de acción, lo que da como resultado que la información presupuestaria también se incluya en los planes de acción. Los planes de acción juntos a veces se denominan plan de implementación.

Presupuesto:

Una descripción de la cantidad de dinero que se asignará para determinado proyecto o determinada acción.

Plan de negocios:

Una guía formal que describe tus objetivos comerciales y los planes para alcanzarlos. También puede incluir información general sobre la organización que intenta alcanzar estos objetivos.

Perspectiva del cliente:

El punto de vista del cliente externo sobre una organización y el valor que le dan a los productos o servicios ofrecidos por la organización.

Profundizar (“Drill down”):

El proceso de explorar información más detallada sobre un objetivo, proyecto, actividad o acción de alto nivel.

Perspectiva financiera:

Un enfoque sobre el rendimiento final de una organización o sus logros financieros.

Problema:

Un problema es un riesgo que se ha materializado y ahora está dañando tu capacidad para cumplir con un objetivo o proyecto.

Alternativas comúnmente vistas: dificultad.

Proyecto:

Un proyecto se asemeja a un objetivo en cuanto a que debe estar a cargo de un individuo y contener una fecha de finalización y un alcance definidos. Sin embargo, los proyectos no son algo que se deba lograr, sino algo que se debe hacer. Completar un proyecto no significa necesariamente que se haya logrado un objetivo, sino que simplemente se hizo lo que había que hacer.

Alternativas comúnmente vistas: elemento de acción, entregable.

Plan estratégico:

Un plan estratégico es uno de los elementos centrales de tu estrategia. Comprende declaraciones sobre dónde deseas estar como organización y un plan detallado de cómo llegar ahí con un nivel de detalle cada vez mayor. Un plan estratégico incluye como mínimo una declaración de visión, valores, áreas de foco, objetivos de empresa y otras metas.

Alternativas comúnmente vistas: plan corporativo, documento de planificación estratégica.

Propuesta única de venta (“Unique Selling Proposition”):

Una propuesta única de venta es una técnica de marketing que se utiliza para destacar en qué se diferencian los productos o servicios de una empresa con respecto a sus competidores.

Propuesta de valor:

Una declaración que describe cómo una organización pretende diferenciarse de su competencia y agregar valor a sus clientes.

Plan de trabajo:

Un plan de trabajo es un esquema de las medidas que deben tomar la alta dirección o los directores para lograr estrategias u objetivos.

R

Riesgo:

Un riesgo es una amenaza que potencialmente podría dañar tu capacidad para cumplir con un objetivo o proyecto. Un riesgo aún no está causando problemas, pero tiene el potencial de convertirse en un problema en el futuro.

Alternativas comúnmente vistas: amenaza.

S

Segmentación del mercado:

La segmentación del mercado describe el proceso de dividir un mercado en subgrupos relevantes y claramente diferenciados en función de un factor común, como intereses, datos demográficos, sociológicos, etc.



Subcontratación Near-shore (“Near-shore Outsourcing”):

La subcontratación near-shore es la estrategia de trasladar operaciones o funciones comerciales a países de bajo costo que están cerca del país de origen de la organización.

Subcontratación (“Outsourcing”):

La subcontratación es el proceso de traspaso de ciertas operaciones comerciales contratando a otra organización para que se encargue de ellas. Esto generalmente ocurre cuando las empresas toman la decisión de que contratar una función específica a otra empresa sería más rentable que llevarla a cabo internamente.

T

Tipo de Objetivo:

Los tipos de objetivos son esencialmente grupos de etiquetas que se definen y se aplican a elementos de tu plan. Cada organización utilizará diferentes tipos de objetivos; por ejemplo, un hospital puede crear un tipo de objetivo llamado “Facultad de Medicina” con opciones que incluyan elementos como “Oncología”, “Dermatología”, etc. Los tipos de objetivos también se pueden utilizar para implementar marcos estratégicos, como el Cuadro de Mando Integral.

Alternativas comúnmente vistas: etiquetas de objetivos, categorías de objetivos, cuadros de mando, etiquetas.

Test de Litmus:

Es una prueba que tiene como objetivo probar o medir algo de forma efectiva y definitiva. Un Test de Litmus solo está determinado por un factor clave.

Tarea:

Una tarea es la pieza más pequeña identificable pero esencial de un objetivo que sirve como unidad de trabajo y como medio para diferenciar los diversos componentes de un objetivo o proyecto. Las tareas requieren ser binarias (se realizan o no se realizan). Si se requieren detalles de seguimiento adicionales (como “30% completado”), por lo general, esto debe expresarse como un objetivo y no como una tarea.

Alternativas comúnmente vistas: elemento de la lista de verificación, hito.

U

Unidad de objetivo:

Las unidades de objetivo son las unidades de medida con las que deseas medir tus objetivos. Esto podría

incluir elementos genéricos como “\$” o elementos de nicho como “documentos” dependiendo de tu industria. Tener un conjunto controlado de unidades promueve la gestión y el uso consistente de la información en los reportes.

Alternativas comúnmente vistas: unidades de medida.

V

Valoración del objetivo:

Considerar el valor de un objetivo te permite priorizar los elementos de tus planes estratégicos. La valoración también puede ser útil para la asignación de recursos. Los sistemas de valoración típicos incluyen sistemas que puntúan como “alto / medio / bajo”, así como aquellos en los que los objetivos se valoran con puntuaciones del 1 al 100.

Alternativas comúnmente vistas: prioridad.

Valor económico añadido (o Valor económico agregado):

Una medida de desempeño financiero que evalúa las acciones y actividades de una organización para ver si crearon valor para los accionistas y cuánto valor crearon.

Valor organizacional:

Los valores organizacionales son declaraciones sobre los principios o la ética que tu organización aplica a la operación diaria. Son de uso interno y, en muchos casos, no se comunican fuera de la organización. Se diferencian de los valores comunicados hacia el entorno exterior, que pueden verse en los sitios web de la empresa y que forman parte del posicionamiento de la marca de la organización (y generalmente están destinados al marketing).

Alternativas comúnmente vistas: valor, valor central, valor de la empresa, declaración de valor, principio.





¿Te resultó interesante?

Si te entusiasma la idea de comenzar a crear y ejecutar tu estrategia, Cascade puede ayudarte.

Reserva una demo con nuestro equipo de expertos en estrategia hoy mismo.

Obtén una demo

Más información sobre Cascade

