

Tienes en tus manos un manual que te permitirá pasar de la estrategia a la acción usando como lienzo...

TOTAL STRATEGY MODEL CANVAS

Written By:

Francisco Sanchez



Written By: Francisco Sanchez

ISBN: 978-84-09-64955-6

Imprint: Independently Publised

Primera edición: Diciembre 2024

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros medios, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual /Art. 270 y siguientes del Código Penal).



TOTAL STRATEGY MODEL CANVAS



WWW.
totalstrategy
.net

WRITTEN BY
Francisco Sanchez

COPYRIGHT
Francisco Sanchez

ISBN: 978-84-09-64509-1

**Total Strategy Model Canvas
permite transformar la misión
y la visión de la empresa en
acción.**

**Es un modelo orientado a la
ejecución y a la obtención de
resultados.**

CEO

INTERIM MANAGER

OKR STRATEGIST

STRATEGIC & INNOVATION ADVISOR

Francisco Sánchez

Te ayudo a mejorar la cuenta de resultados de tu organización, liderando e innovando en el proceso de definición y ejecución de la estrategia. Tras más de 25 años de experiencia en diversas empresas y países, he forjado un modo personal de liderar la **transformación interna de las organizaciones** a través de la ejecución estratégica y la innovación.

Mi vocación por el mundo de la empresa me viene desde muy temprana edad, cuando mi abuelo me cogía en su regazo en el taller familiar para hacer pequeñas elaboraciones mecánicas. Las distintas experiencias internacionales, los intercambios culturales y el paso por diversas realidades empresariales me ha permitido la oportunidad de poder vivir los negocios desde dentro, al lado de las personas, escuchando a los clientes y consiguiendo forjar una visión retadora a 360 de la empresa.





Y desde esas bases construir la estrategia de transformación organizativa y de negocio.

Experiencias todas ellas elegidas y enriquecedoras que me han permitido pasar **#deceroaceo** como cuento en mi libro homónimo y donde se encuentran recogidos los principales aprendizajes, errores y herramientas desarrolladas en estos años de profesión cómo **#canvaswot** o **#scrumbok** entre otras.

Aprendizajes que por otro lado comparto en talleres y formaciones en Universidades y Escuelas de Negocio.

TABLA DE CONTENIDOS

■ MISIÓN	20	■ GOBIERNO	108
• JOB TO BE DONE	26	• CORPORATE GOVERNANCE	116
• VALUE PROPOSITION	34	• ORGANIZATIONAL MODEL	120
• MTP	40	• FINANCIAL MODEL	124
• BRAND MEANING	48		
■ VISIÓN	56	■ EJECUCIÓN	130
• ANÁLISIS PESTEL	62	• OKR EN DETALLE	136
• VISION CANVAS	68	• CFR	154
		• SCRUMBOK	156
■ ESTRATEGIA	76	• HIBRIDACIÓN	158
• CANVASWOT	83	• LEADERSHIP	162
• MATRIZ ANSOFF	87		
• CUSTOMER DEVELOPMENT	90	■ BONUS TRACK	167
• BCG MATRIX	94	• EL NÚCLEO DE LA ESTRATEGIA	170
• DESIGN THINKING	98	• BUENA ESTRATEGIA FRENTE A MALA ESTRATEGIA	171
• INNOVATION STRATEGY	102	• COMO IDENTIFICAR UNA MALA ESTRATEGIA	174

Prólogo

Con gran ilusión te doy la bienvenida a **Total Strategy Model Canvas**, un manual muy completo y útil que te brindará las herramientas y el conocimiento para pasar de la estrategia a la acción, ayudándote así a lograr resultados empresariales extraordinarios. Un modelo que es el resultado de años de experiencia y que sintetiza todo lo necesario para poder construir un nuevo negocio o hacer crecer un negocio existente.

Este manual también es el resultado de esa trayectoria y aprendizajes. En él hago un compendio de conceptos, métodos, ideas y estrategias que, al poner en práctica, llevarán tu empresa a un siguiente nivel. Sumérgete en una lectura enriquecedora de alto valor para mentes ávidas de conocimiento y visualiza tu empresa en cada escenario posible.

El primer paso consiste en identificar el propósito de la empresa, cuál es el motivo por el que una organización existe, cuáles son sus aspiraciones y cómo resuelve los problemas aportando valor. Para ello, debe poseer una identidad de marca que la diferencie del resto. Una herramienta fundamental para definir el por qué de la existencia de la empresa, la encontramos en **Job to be Done** (el trabajo que realiza), siendo éste un modo de entender

para qué fue conformada la empresa y cómo crea y ofrece valor.

Una vez definida la misión, es fundamental transformarla en objetivos por medio de una visión. La mejor forma de compartir una visión es a través de un buen **Story Telling** (contar una historia), ya que, al ser narrada de forma inspiracional, permite ser interiorizada por todos aquellos que participan en su consecución.

Es importante en la definición de la estrategia tener en cuenta el entorno en el que debe operar la empresa. ¿Qué factores geopolíticos, sociales y económicos pueden influir en el desarrollo de los resultados? ¿Cuál es el marco legal del sector en el que la empresa opera? ¿Cuáles son las tecnologías emergentes que pueden cambiar el modelo de negocio elegido por la organización para crear y aportar valor? Y sobre todo, ¿Qué atención presta la empresa al equilibrio y sostenibilidad entre las personas, el medio ambiente y su crecimiento económico?

OKR es una metodología extremadamente potente que permite pasar de la estrategia a la acción.

OKR (Objectives and Key Results) por sus siglas en inglés es el nombre de un método de gestión, que en nuestro idioma se entiende cómo (objetivos y resultados claves). Se trata de un sistema que ayuda a definir objetivos precisos, importantes, factibles y medibles, y asociar éstos a resultados claves, que permitan entender cómo se acerca la empresa al logro de los objetivos fijados. Es decir, al obtener los resultados clave, logramos los objetivos.

Pero no podemos olvidar que en la base de toda estrategia están las personas. Por eso es fundamental definir la organización, puestos y roles de liderazgo, así como las competencias necesarias para hacer evolucionar la cultura de la empresa y orientar los esfuerzos a resultados que permitan conseguir los objetivos fijados. Hablando de cultura, es necesario también determinar los órganos de supervisión y control, y los modelos de relación y decisión, que permitan no burocratizar la empresa, pero sí inspirar para liderar haciendo crecer a los equipos.

En resumen, este prólogo ha sido una introducción a los diferentes módulos que encontrarás en las próximas páginas. Deseo que este manual te brinde la inspiración y las herramientas necesarias para alcanzar tus objetivos empresariales. ¡Disfruta la lectura, visualiza tu empresa y encuentra valor en cada palabra!

Los **cinco pasos** para construir una estrategia de éxito



MISIÓN

El primer paso consiste en identificar el propósito de la empresa. Su misión.

¿POR QUÉ?

VISIÓN

Luego es fundamental definir a ¿DÓNDE? queremos ir, llevar o posicionar la empresa a través de la visión.

¿DÓNDE?

ESTRATEGIA

La estrategia define el ¿CÓMO? queremos alcanzar la visión propuesta. Que rutas, herramientas, métodos, etc., se utilizarán.

¿CÓMO?

GOBIERNO

La base de toda estrategia son las personas, por eso, es fundamental definir la organización, los roles de liderazgo, supervisión y control.

¿QUIÉN?

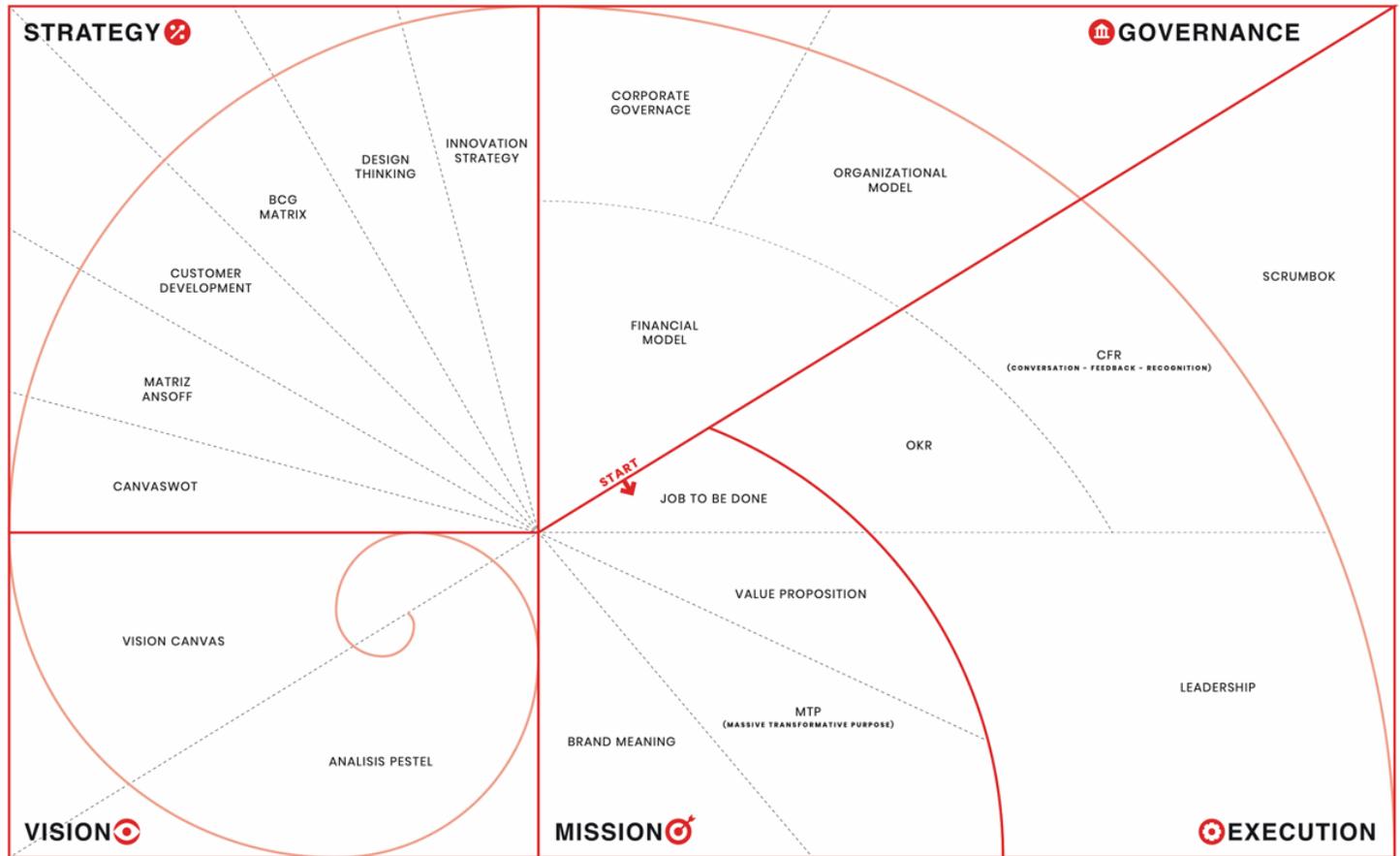
EJECUCIÓN

Trata sobre definir los objetivos importantes, claros e inspiradores, y asociarlos a resultados claves, que permitan visualizar y medir cómo o cuánto nos estamos acercando al logro de los objetivos fijados.

¿QUÉ?

Total Strategy Model Canvas

El lienzo que te permitirá
visualizar **toda tu estrategia**
en una página



Las empresas ya establecidas y con resultados satisfactorios, incluso exitosos, se pueden enfrentar a cambios en el mercado que cuestionan su forma de competir; con frecuencia, esto surge cuando un competidor accede al mercado con otro modelo de negocio. En esas circunstancias, las ventajas competitivas, hasta ese momento, ya no sirven y pueden pasar a ser un freno para los nuevos retos de la empresa. Esta situación se observa cada vez más, motivada por cambios tecnológicos.

Por tanto, las próximas estrategias deben atender a un reto mayor. Crear en conjunto los conceptos, análisis, pautas, temas y acciones que respondan de manera coordinada a un desafío de alto nivel.

El primer ingrediente de una buena estrategia es un buen líder, capaz de comprender los desafíos. La mayor responsabilidad de un líder es saber cómo analizar y comprender los desafíos, y el corazón del trabajo estratégico es descubrir los factores críticos de una solución y organizar una acción para resolverlos.

Introducción

Una buena estrategia tiene una estructura lógica que consta de tres elementos: diagnóstico, pautas y acciones coherentes. Muchas organizaciones se fijan múltiples objetivos e iniciativas que simbolizan el progreso, pero no tienen un enfoque consistente. En cambio, en la buena estrategia, las directrices especifican el enfoque que se adoptará para abordar los obstáculos identificados mediante el diagnóstico. Son como una señal que marca la dirección, pero no define los detalles del viaje. Las acciones que permiten llegar a la meta deben ser coordinadas y factibles, constituyen compromisos en términos de recursos y actividades diseñadas para implementar las pautas.

Tener la capacidad de anticipar eventos a corto plazo, permite guiar grandes estrategias. En conclusión, ser capaces de estructurar una buena estrategia, se traduce en una mejor visión y respuesta ante la competencia.

Es necesario percibir y saber cómo explotar oportunidades que otros colegas o rivales no pueden ver. Ser visionarios no es lo mismo que empujarse hacia una visión desconocida del futuro, significa trabajar con hechos, tratar de comprender las tendencias del sector, anticipar las acciones y reacciones de los competidores,

comprender completamente las habilidades y los recursos de los cuales disponemos, ampliando nuestra forma de pensar para resistir a nuestros propios prejuicios. En resumen, ser "estratégico" significa comprender el hoy para construir el mañana.

Para guiarte en este camino de construir una buena estrategia, que sea coherente con el propósito y la visión de la empresa, nace **Total Strategy Model Canvas**. Un sencillo y a la vez completo modelo que te permite pasar de la estrategia a la acción. Un modelo de trabajo ágil y dinámico, donde podrás visualizar en una sola página la empresa en su conjunto, partiendo de su propósito, ilustrando su visión, definiendo su estrategia, estructura organizativa y modelo de ejecución a través de la metodología OKR.

Cada módulo está compuesto por distintas herramientas, que veremos detalladamente en los siguientes capítulos y que te ayudarán a reflexionar y concretar sobre las estrategias de tu compañía.

“La ambición es el impulso y el empeño para sobresalir”.

01

Misión

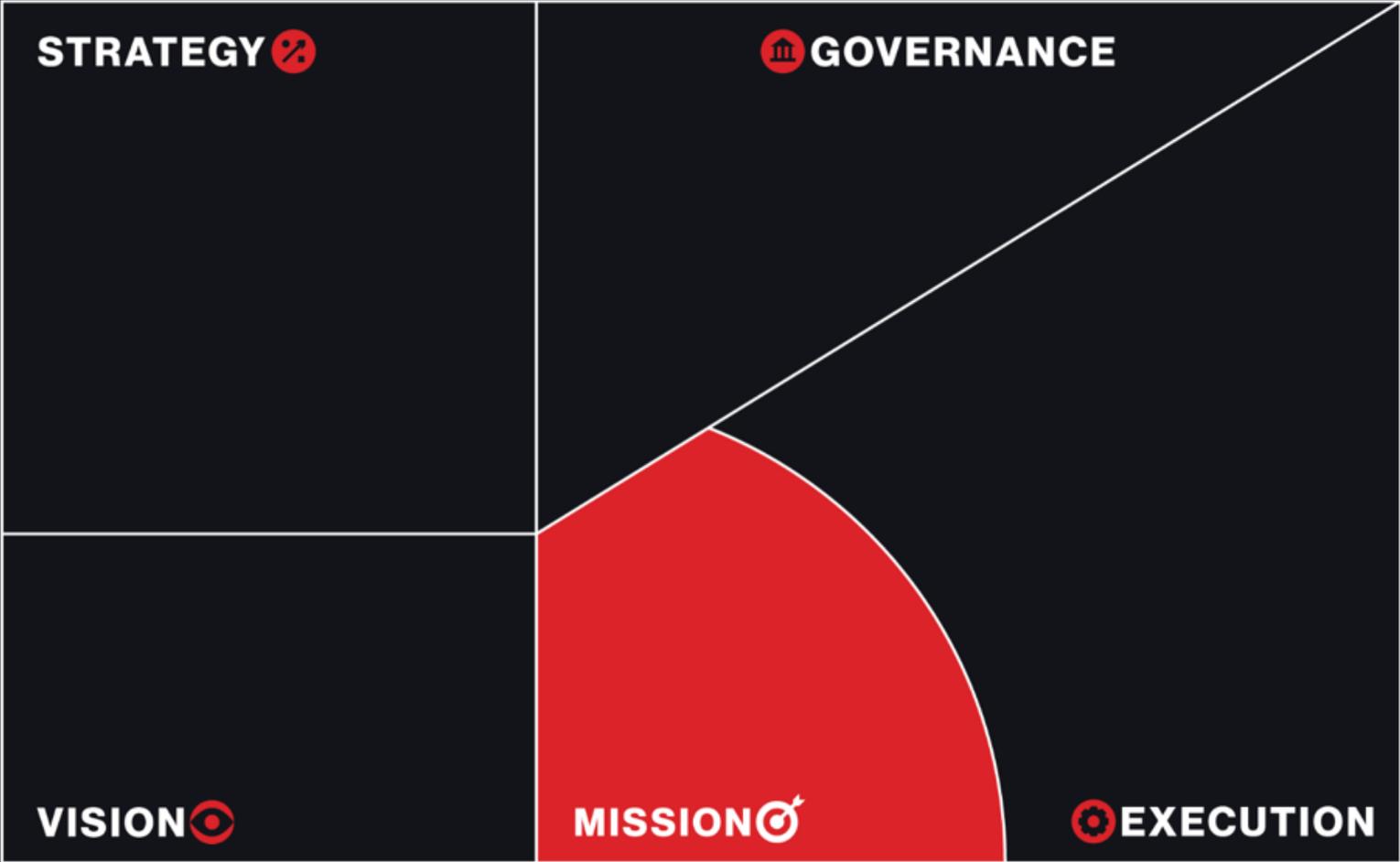


MISIÓN

El primer paso consiste en identificar el propósito y la razón de ser de la empresa, cual es el motivo por que una organización existe, más allá de sus intereses económicos, cuáles son sus aspiraciones y como resuelve los problemas aportando valor.

Para ello debe ser conocida y reconocida y poseer una identidad de marca que la diferencie e identifique del resto.

Una herramienta fundamental para definir el porqué de la existencia de la empresa, lo encontramos en **Job to be Done** (el trabajo por hacer), siendo un modo de entender como la empresa crea y ofrece valor al identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes.



1. Identidad (¿QUIÉNES SOMOS?)

Se trata de descubrir y comunicar la esencia de nuestra empresa, nuestra misión, la razón de ser que impulsa nuestro compromiso y el valor que aportamos a nuestros clientes.

La misión de una empresa es su razón de ser, podemos descubrirla con las siguientes interrogantes, ¿Qué hace? ¿Para quién lo hace? y ¿Cómo lo hace?
La identidad de una empresa, son todas esas características que la hacen única y la diferencian del resto de sus competidores.

Para ayudarnos a reflexionar y describir la identidad de nuestra compañía, usaremos juntos o por separado, en función de las necesidades, las siguientes herramientas:

JOB TO BE DONE

VALUE PROPOSITION

MASSIVE TRANSFORMATIVE PURPOSE

BRAND MEANING

JOB TO BE DONE

TRABAJO POR HACER

Se basa en el principio económico de que las personas compran productos y/o servicios para satisfacer sus necesidades según el trabajo que desempeñan y/o para resolver algún problema. Para esto se debe investigar que problemas están tratando resolver y las barreras que están enfrentando.

VALUE PROPOSITIONN

PROPUESTA DE VALOR

Es una declaración simple que resume por qué un cliente elegiría su producto o servicio. Es lo que hace que su empresa se diferencie del resto. Comunica el beneficio más claro que reciben los clientes por el servicio o producto que ofrece su empresa.

MASSIVE TRANSFORMATIVE PURPOSE

PROPÓSITO TRANSFORMADOR

MASIVO

Es un objetivo con marcada tendencia aspiracional, que busca dar respuesta a uno o varios problemas y desafíos que enfrenta nuestra sociedad. Es un propósito trascendental más allá del beneficio económico y que no se limita al sector en que opera la empresa. El MTP

ofrece un impacto positivo en las comunidades o el medio ambiente.

BRAND MEANING

SIGNIFICADO DE LA MARCA

Las marcas tienen que ver con la percepción, la comunicación, la aspiración y la identidad. Es una relación emocional y simbólica que llega a fidelizar e identificar a los clientes con una marca. Para ello se usan conceptos como, Visión de Marca | Valores de la Marca | Símbolos de Marca | Propuesta de Valor.

Job To be Done

La metodología Job to be Done (JTBD), traducida como “Trabajo por Hacer”, es un enfoque de innovación centrado en entender las necesidades fundamentales de los consumidores. Fue popularizado por Clayton Christensen, profesor de la Harvard Business School y su equipo, en su libro “Competing Against Luck”.

Esta metodología propone que los clientes no compren productos o servicios en sí mismos, si no que, los contratan para realizar un trabajo específico en sus vidas. Propone que los estudios de mercado deben identificar qué obstáculos enfrentan los clientes para llevar a cabo un trabajo o para satisfacer sus necesidades y a partir de esos resultados, diseñar productos o servicios que aporten un valor diferenciador.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES

PRINCIPALES ELEMENTOS

APLICACIONES PRÁCTICAS

LIMITACIONES Y CRÍTICAS

Conceptos Fundamentales

TRABAJO

el “trabajo” en JTBD no se refiere necesariamente a una tarea laboral, sino a una necesidad o deseo que los consumidores intentan satisfacer. Por ejemplo, si alguien compra un taladro, no es porque quiera un taladro en sí mismo, sino porque tiene un “trabajo” que necesita hacer, como perforar agujeros. Comprender las complejidades del “trabajo por hacer” nos conduce a crear soluciones innovadoras.

PROGRESO

los clientes buscan hacer progresos en sus vidas, ya sea avanzar en su carrera, mejorar su bienestar, ahorrar tiempo, etc. Los productos o servicios que contratan son aquellos que les ayudan a avanzar hacia esos objetivos. En este punto debemos pensar que nuestro producto o servicio debe cubrir ciertas garantías que perduren en el tiempo.

Principales Elementos

IDENTIFICACIÓN DE TRABAJOS

el primer paso en la metodología JTBD es identificar los trabajos que los clientes están tratando de realizar. Esto implica comprender sus necesidades y frustraciones. Incluso debemos ir más allá ahondando en deseos subyacentes propios o asociados al “trabajo por hacer”.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

los clientes pueden tener diferentes motivaciones para realizar el mismo trabajo. Por lo tanto, es importante realizar estudios cuantitativos y cualitativos que permitan segmentar el mercado en función de las diferentes necesidades que pueden tener los clientes para un mismo “trabajo por hacer” en lugar de segmentarlos por características demográficas o comportamientos superficiales.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

se investiga y estudia a los competidores directos e indirectos y en lugar de simplemente comparar características de productos o servicios, la metodología JTBD enfatiza la evaluación de cómo cada opción, ayuda a los clientes a progresar en sus trabajos y en sus objetivos. En este punto podemos identificar las brechas que nos lleven a diseñar mejores soluciones.

DISEÑO DE SOLUCIONES

una vez que se comprenden “los trabajos” que los clientes están tratando de hacer, se pueden diseñar e innovar soluciones que satisfagan esas necesidades de manera más efectiva que las soluciones existentes en el mercado.

PROBAR LAS SOLUCIONES

una vez que hemos diseñado “las soluciones” es fundamental medir la satisfacción del cliente y obtener retroalimentación por parte de este. Documentando y utilizando los canales adecuados obtendrá información de como el mercado valora y percibe las soluciones de su empresa.

DESARROLLO DE PRODUCTOS

JTBD se utiliza para informar el desarrollo de nuevos productos o mejorar los existentes. Al comprender los trabajos que los clientes intentan hacer, las empresas pueden diseñar soluciones más efectivas y diferenciadas.

MARKETING Y MENSAJERÍA

en lugar de centrarse en características o beneficios superficiales, el marketing basado en JTBD se enfoca en comunicar cómo un producto o servicio ayuda a los clientes a realizar un trabajo específico de manera más efectiva que otras opciones. Proporciona una ventaja, que le muestra el enfoque para publicitar mejor su producto o servicio.

INNOVACIÓN CONTINUA

JTBD fomenta un enfoque de innovación continua al centrarse en las necesidades cambiantes de los clientes y en cómo evolucionan los “trabajos” que están tratando de hacer a lo largo del tiempo.

Aplicaciones Prácticas

Limitaciones y Críticas

INTERPRETACIÓN SUBJETIVA

identificar y definir los “trabajos” de los clientes puede ser subjetivo, es decir, estar sujeto a enfoques parciales, sesgados o relativos, esto puede darse por dificultades para encontrar deseos no evidentes y arrojar resultados alejados de la realidad.

COMPLEJIDAD DE IMPLEMENTACIÓN

algunas empresas pueden encontrar desafiante la implementación de la metodología JTBD debido a la necesidad de recopilar y analizar datos cualitativos sobre las motivaciones y necesidades de los clientes. También debido a que requiere un cambio de cultura y organización cuando la empresa se ha centrado en el producto y no en las necesidades del cliente.

NECESIDAD DE RECURSOS

un cambio o implementación metodología supone una inversión económica al menos en capacitación para el personal o en contratación de perfiles especializados, la adquisición de softwares o algún tipo de soporte en tecnología o marketing, por ejemplo.

En resumen, la metodología Job to be Done (Trabajo por Hacer) ofrece un marco poderoso para entender las necesidades y motivaciones fundamentales de los clientes, lo que permite a las empresas desarrollar productos y servicios que realmente resuelvan los problemas que los consumidores enfrentan en sus vidas.

A continuación, presento algunos ejemplos de la metodología Job to be Done, que ilustran cómo las empresas pueden entender y abordar las necesidades fundamentales de los clientes:

1. McDonald's y el "Trabajo de Alimentación Rápida"

McDonald's comprendió que muchos clientes buscan una solución rápida y conveniente para satisfacer su necesidad de alimentarse cuando tienen poco tiempo. Por lo tanto, la cadena de comida rápida se enfocó en ofrecer un servicio rápido, con menús simples y opciones de comida para llevar, todo diseñado para satisfacer el trabajo de alimentación rápida de sus clientes.

2. Netflix y el "Trabajo de Entretenimiento a Demanda"

Netflix identificó que los consumidores querían acceder a una amplia variedad de entretenimiento cuando y donde quisieran, sin las limitaciones de los horarios de televisión tradicionales. Así, la plataforma de transmisión desarrolló un servicio que ofrece una extensa biblioteca de películas y programas de televisión bajo demanda, permitiendo a los usuarios satisfacer su necesidad de entretenimiento en sus propios términos, según sus gustos y horarios.

3. Tesla y el "Trabajo de Movilidad Sostenible"

Tesla reconoció que muchos consumidores están preocupados por el impacto ambiental de los vehículos de combustión interna y desean una opción de movilidad más sostenible. Por lo tanto, la empresa se centró en desarrollar vehículos eléctricos de alta calidad y una infraestructura de carga para satisfacer la necesidad de movilidad sostenible de sus clientes.

4. Airbnb y el “Trabajo de Alojamiento Experiencial”

Airbnb entendió que muchos viajeros buscan experiencias de alojamiento únicas y auténticas que les permitan sumergirse en la cultura local y conectarse con los lugareños. Por lo tanto, la plataforma de alquiler de alojamientos se centró en ofrecer una amplia gama de opciones de alojamiento, desde apartamentos urbanos hasta casas rurales, diseñadas para satisfacer la necesidad de alojamiento experiencial de sus clientes.

5. Trello y el “Trabajo de Gestión de Proyectos Colaborativos”

Trello identificó que muchas empresas y equipos necesitan una manera fácil y visual de gestionar proyectos de manera colaborativa. Por lo tanto, la plataforma de gestión de proyectos desarrolló características como tableros visuales, tarjetas y listas de tareas, diseñadas para satisfacer la necesidad de gestión de proyectos colaborativos entre equipos de trabajo.

Estos ejemplos muestran cómo las empresas pueden aplicar la metodología Job to be Done para comprender las necesidades fundamentales de los clientes y desarrollar soluciones que las aborden de manera efectiva. Al centrarse en los trabajos que los clientes están tratando de hacer, las empresas pueden ofrecer productos y servicios que realmente resuelvan problemas y generen valor para sus clientes.

Value Proposition

La metodología Value Proposition (Propuesta de Valor) es una herramienta fundamental en el ámbito del marketing y la estrategia empresarial.

Consiste en una declaración concisa que resume por qué un cliente elegiría un producto o servicio específico. Esta declaración comunica de manera clara y directa el beneficio más relevante que los clientes recibirán al optar por la oferta de una empresa.

ELEMENTOS CLAVE

IMPORTANCIA Y APLICACIONES

LIMITACIONES Y CONSIDERACIONES

Elementos clave de una Propuesta de Valor

BENEFICIO PRINCIPAL

la Propuesta de Valor identifica y comunica de forma clara y específica el beneficio más importante que los clientes obtendrán al utilizar un producto o servicio en particular. Este beneficio puede ser funcional, emocional, social o económico. Se manifiesta cual es el resultado esperado, que problema resuelve y cómo, así mismo la necesidad que satisface.

ANÁLISIS DE COMPETENCIA

es crucial analizar cómo se posicionan los competidores en el mercado y qué Propuesta de valor están ofreciendo, esto permite identificar que áreas están desatendidas, oportunidades de diferenciación y ventaja competitiva.

TARGET O SEGMENTO DE CLIENTES

una Propuesta de Valor efectiva comienza con una comprensión profunda de las necesidades, deseos y desafíos del mercado objetivo. Por ello debe estar dirigida a un segmento específico de clientes cuyas necesidades y deseos sean semejantes y se alineen con los beneficios y resultados ofrecidos por el producto o servicio. Para aportar más valor a la propuesta se puede acompañar de estrategias como testimonios, reseñas y casos de éxito de

nuestro producto y servicio ya que aporten mas confianza y credibilidad a nuestro segmento de clientes objetivo.

DIFERENCIACIÓN

basado en la investigación y el análisis es fundamental que la Propuesta de Valor destaque cómo la oferta de la empresa se diferencia de las alternativas disponibles en el mercado. Esto puede incluir características únicas, ventajas competitivas o aspectos innovadores, como diseño, rendimiento, calidad, durabilidad, nuevas funciones, entre otras.

SENCILLEZ Y CLARIDAD

la declaración de la Propuesta de Valor debe ser formulada de forma simple, fácil de entender y memorable para los clientes. Debe comunicar el beneficio principal, el público objetivo y la diferenciación clave de la oferta de la empresa de manera clara y directa evitando ambigüedades.

Importancia y Aplicaciones

GUIAR ESTRATEGIAS DE MARKETING

la Propuesta de Valor sirve como guía para desarrollar estrategias de marketing y publicidad que resalten los beneficios más relevantes para los clientes. Según el estudio previo del mercado y la identificación de sus necesidades puedes elegir los canales correctos de comunicación para llegar al público objetivo.

ORIENTAR DESARROLLO DE PRODUCTOS

ayuda a priorizar características y funcionalidades del producto o servicio para que estén alineados con las necesidades y deseos de los clientes identificados en la Propuesta de Valor.

FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES

una Propuesta de Valor comunicada de forma sencilla y precisa, proporciona una base clara para que los clientes tomen decisiones informadas sobre la elección de un producto o servicio, al resaltar sus beneficios distintivos.

Limitaciones y Consideraciones

EVOLUCIÓN CONTINUA

la Propuesta de Valor debe adaptarse a medida que cambian las necesidades del mercado y surgen nuevas tendencias y competidores. Sugiere un estudio y vigilancia del mercado constante.

COMUNICACIÓN CONSISTENTE

es crucial que la empresa comunique de manera coherente y consistente la Propuesta de Valor en todos los puntos de contacto con los clientes y en todas las formas de publicidad que adopte.

En resumen, la Propuesta de Valor es una herramienta esencial para diferenciar la oferta de una empresa en el mercado, comunicar de manera efectiva los beneficios que ofrece a los clientes y guiar el desarrollo de estrategias de marketing y productos. Una Propuesta de Valor sólida y convincente puede ser un factor clave para el éxito empresarial al atraer nuevos clientes y fidelizar los ya existentes.



Massive Transformative Purpose

MTP (Massive Transformative Purpose) por sus siglas en inglés, se refiere a la metodología del “Propósito Transformador Masivo” es una filosofía empresarial que va más allá de la simple búsqueda de rentabilidad económica.

Se trata de un objetivo que busca lograr un cambio significativo en áreas más extensas o diferentes de las que opera la empresa. Buscando aportar soluciones a uno o varios desafíos que enfrenta nuestra sociedad. Este enfoque se centra en su impacto positivo en el mundo y tiene relación con los valores y cultura de la empresa.

ELEMENTOS CLAVE

IMPORTANCIA Y APLICACIONES

DESARROLLO

LIMITACIONES Y CONSIDERACIONES

Elementos clave del Propósito Transformador Masivo

ASPIRACIONAL

el MTP debe ser un objetivo ambicioso y motivador que inspire a empleados, clientes y otras partes interesadas. Debe trascender las metas comerciales convencionales y apuntar a logros significativos, casi siempre a largo plazo, que contribuyan al bienestar social o del medio ambiente.

TRANSFORMADOR

el MTP busca generar un cambio significativo en la sociedad o en la industria en la que opera la empresa. No se conforma con mantenerse estático, sino que aspira a impulsar una transformación positiva y duradera.

MASIVO

el MTP no se limita a una sola empresa o industria, sino que tiene el potencial de impactar a gran escala y trascender fronteras a nivel local, nacional o incluso global. Busca abordar problemas que afectan a una amplia audiencia y generar soluciones que beneficien a la sociedad en su conjunto.

Desarrollo de un Propósito Transformador Masivo

IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS SOCIALES O GLOBALES

el primer paso en la creación de un MTP es identificar los problemas y desafíos significativos a los que se enfrenta la sociedad o el mundo en general. Esto puede incluir cuestiones sociales, ambientales, económicas, científicas o de salud, entre otras.

CONEXIÓN CON LA MISIÓN DE LA EMPRESA

el MTP debe estar alineado con la misión y los valores fundamentales de la empresa. Debe reflejar la razón de ser de la organización y su compromiso con el impacto positivo en la sociedad.

INSPIRACIÓN Y COMPROMISO

el MTP debe ser lo suficientemente inspirador como para motivar a empleados, líderes, proveedores, clientes y otras partes interesadas a trabajar hacia su consecución. Debe generar un sentido de propósito y unión en torno a una causa común.

Importancia y Aplicaciones del MTP

DIFERENCIACIÓN COMPETITIVA

un MTP fuerte y auténtico puede diferenciar a una empresa en un mercado saturado, atrayendo a clientes y empleados que compartan su visión y valores.

COMPROMISO DE EMPLEADOS

el MTP puede ser una poderosa herramienta para aumentar el compromiso de los empleados, ya que les brinda un propósito más allá de simplemente ganar dinero.

GENERACIÓN DE IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

al centrarse en objetivos transformadores y masivos, las empresas pueden contribuir de manera significativa a resolver problemas sociales y ambientales relevantes para las comunidades y generar una conexión con el público más allá de lo comercial.

Limitaciones y Consideraciones

COHERENCIA Y AUTENTICIDAD

es fundamental que el MTP sea coherente con las acciones y prácticas reales de la empresa. Debe ser auténtico y respaldado por un compromiso genuino con la causa que promueve.

DEBE INVOLUCRAR A SU ENTORNO

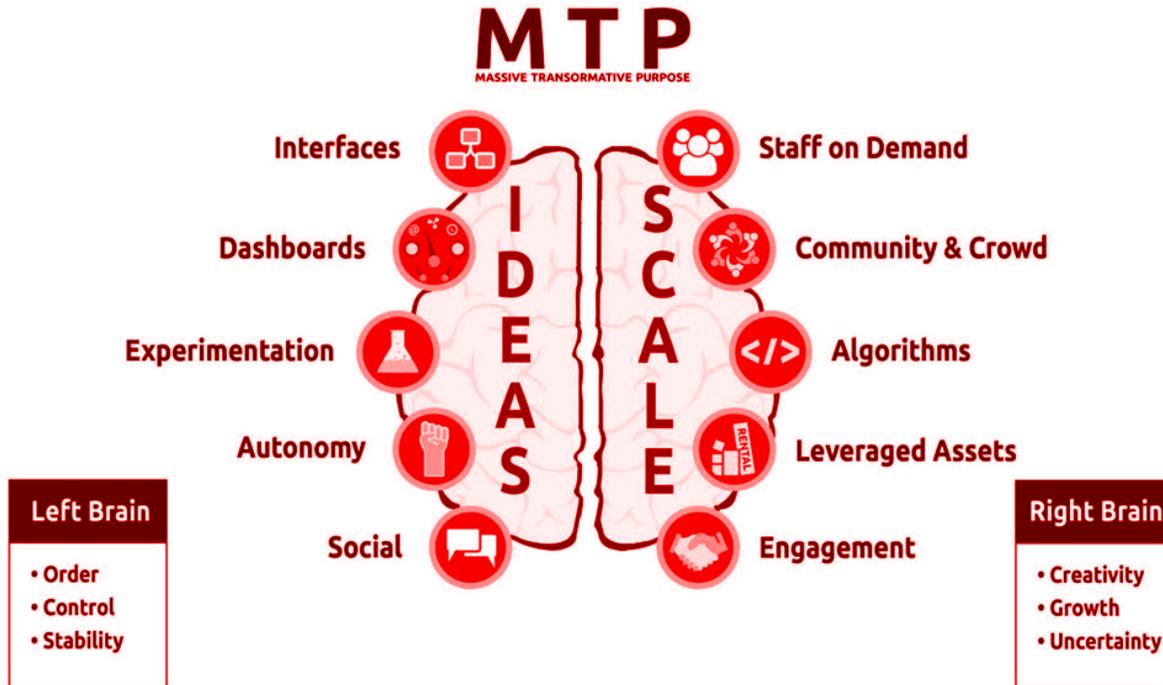
es necesario que todos los actores involucrados participen en alguna parte de la ejecución del MTP, desde los diferentes roles de la empresa (directivos y colaboradores) hasta el consumidor y público en general, como una manera de integrar esfuerzos para desarrollar identidad y sentido de pertenencia por los objetivos alcanzados, entre todas las partes interesadas.

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO

aunque el MTP puede ser inspirador, es importante establecer métricas y sistemas de seguimiento para evaluar su impacto real en la sociedad y medir el progreso hacia su consecución.

En resumen, el Propósito Transformador Masivo es una poderosa herramienta para

impulsar el cambio positivo en la sociedad y diferenciar a las empresas en un mercado cada vez más competitivo. Al centrarse en objetivos ambiciosos y aspiracionales, las empresas pueden no solo generar valor económico, sino también contribuir de manera significativa al bienestar de las personas y del planeta.



A continuación, presento algunos ejemplos de propósitos transformadores masivos (MTP) de empresas reconocidas:

1. SpaceX: “Hacer a la humanidad una especie multiplanetaria”

Este MTP de SpaceX, fundada por Elon Musk, refleja su ambiciosa misión de hacer posible la colonización de Marte y explorar otros planetas para garantizar la supervivencia a largo plazo de la especie humana.

2. Google: “Organizar toda la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil”

El MTP de Google refleja su compromiso de ofrecer acceso a la información y conocimiento de manera global, facilitando la búsqueda y el descubrimiento de información relevante para las personas en todo el mundo.

3. Tesla: “Acelerar la transición del mundo hacia la energía sostenible”

Tesla, liderada por Elon Musk, tiene como objetivo transformar la industria automotriz y energética mediante la producción de vehículos eléctricos y el desarrollo de soluciones de almacenamiento de energía renovable, con el fin de reducir la dependencia de los combustibles fósiles y mitigar el cambio climático.

4. Airbnb: “Crear un mundo donde cualquier persona pueda pertenecer a cualquier lugar”

El MTP de Airbnb refleja su visión de construir una comunidad global donde las personas puedan experimentar la hospitalidad y la conexión humana en cualquier lugar del mundo, trascendiendo las barreras culturales y geográficas.

5. Amazon: “Ser la empresa más centrada en el cliente del mundo, donde los clientes puedan encontrar y descubrir cualquier cosa que quieran comprar en línea”

El MTP de Amazon refleja su compromiso de ofrecer una amplia selección de productos y una experiencia de compra idónea y personalizada para sus clientes en todo el mundo. Estos ejemplos ilustran cómo diferentes empresas han establecido Propósitos Transformadores Masivos que van más allá de sus objetivos comerciales tradicionales y buscan abordar desafíos significativos a nivel global.

Brand Meaning

La metodología Brand Meaning (Significado de Marca) es un enfoque integral para entender y gestionar el valor de una marca más allá de sus atributos tangibles.

Se reconoce que las marcas no son simplemente productos o servicios, sino que representan conceptos, valores y emociones que los consumidores asocian con ellas. Esta metodología se centra en cuatro elementos clave: Visión de Marca, Valores de Marca, Símbolos de Marca y Proposición de Valor, para crear una conexión profunda y significativa con los consumidores.

BRAND IDENTITY

IMPORTANCIA Y APLICACIONES

LIMITACIONES Y CONSIDERACIONES

Brand Identity

Identidad de marca

BRAND VISIÓN

VISIÓN DE MARCA

define la dirección estratégica a largo plazo de la marca, proporcionando una imagen clara de lo que aspira a ser en el futuro, para ello es necesario tener presente su historia, evolución e hitos importantes Esta visión va más allá de los objetivos financieros y se enfoca en el propósito fundamental de la marca, su razón de ser en el mundo y el impacto que busca generar en la vida de las personas. La vision de Marca inspira a empleados, clientes y otras partes interesadas al ofrecer una imagen poderosa y convincente del futuro que la marca desea crear.

BRAND VALUES

VALORES DE MARCA

representan los principios y creencias fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de una marca. Estos valores son la base de su cultura organizacional y se reflejan en todas sus acciones y comunicaciones. Los Valores de Marca ayudan a establecer una identidad coherente y auténtica, permitiendo a la marca conectarse emocionalmente con los consumidores que comparten sus valores. Los Valores de Marca influyen en la forma en que la marca se relaciona con su entorno, incluidos los

empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general.

BRAND SYMBOLS **SÍMBOLOS DE MARCA**

son elementos visuales, auditivos o sensoriales que representan la identidad y la personalidad de la marca permitiendo crear asociaciones en la mente de los consumidores. Esto puede incluir el logotipo, los colores, la tipografía, las melodías publicitarias, los personajes de marca, los empaques y otros elementos visuales y sensoriales distintivos. Los Símbolos de Marca son importantes porque ayudan a diferenciarla de la competencia, facilitan el reconocimiento y la recordación por parte del cliente y pueden evocar emociones y asociaciones positivas en la mente de los consumidores.

VALUE PROPOSITION **PROPUESTA DE VALOR**

es la promesa única y convincente que ofrece a los consumidores. Describe el beneficio más importante que los consumidores recibirán al elegir la marca sobre la competencia. La Propuesta de Valor debe ser clara, relevante y diferenciadora, y obedece resaltar cómo la marca satisface las necesidades y deseos específicos de los consumidores de una manera única y significativa. Una Propuesta de Valor sólida y convincente es fundamental para establecer una ventaja competitiva y construir lealtad hacia la marca a largo plazo.

BRAND IDENTITY

Brand Vision

“ We seek to be earth’s most consumer centric company sets: consumer customers, seller customers and developer customers”

Brand Values

- Customer Obsession
- Innovation
- Bias for action
- Ownership
- High hiring bar
- Frugality

Value Proposition

- **Rational proposition**
 - low prices, vast selection, convenience
 - personalized experience
- **Emotional proposition**
 - We care about you

Brand Symbols

The Amazon logo is displayed in white on a black background. It consists of the word "amazon" in a lowercase, sans-serif font, with a white curved arrow underneath the letters "a" and "z" that points from the "a" to the "z".

La metodología Brand Meaning (Significado de Marca) es fundamental para el éxito de una marca en un mercado cada vez más competitivo y complejo.

Al comprender y gestionar de manera efectiva la Visión de Marca, los Valores de Marca, los Símbolos de Marca y la Propuesta de Valor, las empresas pueden crear una conexión emocional significativa con los consumidores, construir una identidad sólida y diferenciada y establecer una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Importancia y Aplicaciones

COHERENCIA Y LA AUTENTICIDAD DE LA MARCA

este aspecto puede ser difícil de mantener en todos los puntos de contacto con los consumidores, especialmente en un entorno digital y globalizado.

REPUTACIÓN Y CALIDAD

el significado de marca va estrechamente ligado a la percepción que los consumidores tienen de ella, es por eso que debe mantener su reputación de calidad, buen servicio y responsabilidad social de manera sostenida en el tiempo en todos sus diferentes canales de venta e interacción con los clientes.

ADAPTACIÓN AL CAMBIO

las marcas deben adaptarse constantemente a los cambios en las preferencias y expectativas de los consumidores, lo que puede requerir ajustes en su Visión de Marca, Valores de Marca, Símbolos de Marca y Propuesta de Valor a lo largo del tiempo.

A continuación, presento algunos ejemplos de marcas que ejemplifican la metodología Brand Meaning a través de su visión, valores, símbolos y propuesta de valor:

1. NIKE

- * **Visión de Marca:** “Inspirar y motivar a atletas de todo el mundo”.
- * **Valores de Marca:** Innovación, inspiración, determinación.
- * **Símbolos de Marca:** el icónico logotipo, el eslogan “Just Do It”, sus atletas patrocinados.
- * **Propuesta de Valor:** equipar a los atletas con productos de alto rendimiento que los ayuden a alcanzar su máximo potencial.

2. APPLE

- * **Visión de Marca:** “Cambiar el mundo a través de la tecnología”.
- * **Valores de Marca:** Innovación, diseño, simplicidad.
- * **Símbolos de Marca:** el logotipo de la manzana mordida, el diseño minimalista de sus productos, las Apple Stores.
- * **Propuesta de Valor:** ofrecer productos y servicios tecnológicos que sean intuitivos,

elegantes y que mejoren la vida de las personas.

3. COCA-COLA

- * **Visión de Marca:** “Refrescar al mundo, inspirar momentos de optimismo y felicidad”.
- * **Valores de Marca:** Felicidad, optimismo, comunidad.
- * **Símbolos de Marca:** la botella contorneada, el color rojo distintivo, sus campañas publicitarias emocionales.
- * **Propuesta de Valor:** proporcionar una experiencia refrescante y positiva que promueva la conexión y la felicidad.

4. PATAGONIA

- * **Visión de Marca:** “Construir el mejor producto, no dañar el planeta, inspirar y fomentar una solución a la crisis ambiental”.
- * **Valores de Marca:** Sostenibilidad, calidad, aventura.
- * **Símbolos de Marca:** el logo del Monte Fitz Roy, sus campañas de marketing centradas en la conservación del medio ambiente.
- * **Propuesta de Valor:** ofrecer productos de alta calidad y rendimiento mientras se

promueve la sostenibilidad ambiental y se inspira a otros a tomar medidas para proteger el planeta.

5. DOVE

- * **Visión de Marca:** “Ayudar a las mujeres a desarrollar una relación positiva con su apariencia”.
- * **Valores de Marca:** Empoderamiento, inclusión, belleza real.
- * **Símbolos de Marca:** La campaña “Real Beauty”, la utilización de modelos de diferentes formas y tallas en sus anuncios.
- * **Propuesta de Valor:** Ofrecer productos de cuidado personal que promuevan la confianza y la autoaceptación en las mujeres.

Estos ejemplos ilustran cómo las marcas pueden incorporar la metodología Brand Meaning (Significado de Marca) para crear conexiones profundas y significativas con los consumidores a través de su visión, valores, símbolos y propuesta de valor.

02

Visión



Una vez definida la misión, es fundamental transformarla en objetivos por medio de una visión. La mejor forma de compartir una visión es a través de un buen **Story Telling** (contar su historia), dónde permita ser narrada de modo inspiracional para que sea interiorizada por todos aquellos que participan a su consecución.

Para saber a dónde apunta la visión debemos conocer los orígenes de la empresa y formular la pregunta ¿Ahora que queremos lograr? ¿Dónde nos queremos posicionar? ¿Qué metas queremos alcanzar?

STRATEGY 

 **GOVERNANCE**

VISION 

MISSION 

 **EXECUTION**

2. Visión (¿DÓNDE QUEREMOS LLEGAR?)

La visión abarca nuestro horizonte de negocios, marcando la dirección hacia lo que aspiramos, definiendo cómo deseamos construir y llevar nuestro modelo de negocio al máximo potencial.

Para ayudarnos a reflexionar y describir la visión de nuestra compañía, usaremos juntos o por separado en función de las necesidades, las siguientes herramientas:

ANÁLISIS PESTEL

VISION CANVAS

ANALISIS PESTEL

Es un método descriptivo usado para conocer el contexto macroeconómico en el que opera una empresa. El análisis PESTEL busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio, como son: aspectos económicos, políticos, ambientales, socioculturales, psicológicos o legales.

VISION CANVAS

Es una herramienta inspirada en Business Model Canvas que con su estructura ayuda a organizar y crear los elementos claves para obtener una visión efectiva. Si desea lograr un cambio positivo y orientado al futuro en su organización, necesitará ir más allá de escribir visiones extensas en papel y llegar a un acuerdo compartido sobre por qué van a luchar juntos y qué pasos van a tomar para llegar "allí".

Análisis Pestel

La metodología PESTEL es un marco analítico utilizado para comprender el entorno externo en el que opera una organización. PESTEL es un acrónimo que representa por sus siglas en inglés seis categorías de factores externos que pueden influir en el desempeño y las decisiones estratégicas de una empresa: **Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal**.

Esta metodología ayuda a las organizaciones a identificar y comprender los aspectos multifactoriales (como oportunidades y amenazas) que pueden afectar su operación, su industria y su posición en el mercado.

ANÁLISIS PESTEL

IMPORTANCIA Y APLICACIONES

LIMITACIONES Y CONSIDERACIONES

Análisis Pestel

POLITICAL

FACTORES POLÍTICOS

Los factores políticos incluyen todo lo relacionado con el gobierno como, la estabilidad política, las políticas fiscales, el comercio internacional, las regulaciones comerciales, las leyes laborales y otros aspectos que pueden influir en las decisiones que toma la empresa y su capacidad de expansión. Por ejemplo, cambios en la legislación fiscal pueden afectar los costos de operación de una empresa, mientras que cambios en las políticas comerciales pueden alterar los patrones de comercio internacional.

ECONOMIC

FACTORES ECONÓMICOS

Los factores económicos abarcan aspectos como el crecimiento económico, la inflación, las tasas de cambio, las tasas de interés, el desempleo, las regulaciones salariales, los niveles de ingresos y otros indicadores económicos relevantes. Estos factores pueden tener un impacto significativo en la demanda del mercado, los costos de producción, importación de materia prima, la rentabilidad, las decisiones de inversión y la disponibilidad de recursos financieros para las empresas.

SOCIAL

FACTORES SOCIALES

Los factores sociales se refieren a las tendencias demográficas, los cambios en los estilos de vida, las actitudes culturales, las preferencias de los consumidores, la salud y el bienestar, la diversidad e igualdad y otros aspectos que pueden influir en el comportamiento del consumidor y en las demandas del mercado. Por ejemplo, cambios en la estructura demográfica pueden afectar la demanda de productos y servicios dirigidos a diferentes grupos de edad o segmentos de la población.

TECHNOLOGICAL

FACTORES TECNOLÓGICOS

Los factores tecnológicos incluyen avances en la tecnología, tasas de innovación, inversión en investigación y desarrollo, automatización, digitalización, comunicación, patentes y derechos de propiedad intelectual, entre otros aspectos relacionados con la tecnología. Estos factores pueden tener un impacto significativo en la competitividad de una empresa, su eficiencia, su capacidad para innovar, sus procesos de producción y distribución y la forma en que interactúa con los clientes y como se adapta rápidamente a los cambios.

ENVIRONMENTAL

FACTORES AMBIENTALES

Los factores ambientales se refieren a temas relacionadas con la sostenibilidad, el cambio climático, la conservación de recursos naturales, la responsabilidad ambiental, las regulaciones y otros aspectos que por el impacto ambiental de las operaciones propias de la empresa pueden o no afectar su reputación. Cada vez más, las empresas deben considerar el impacto ambiental de sus operaciones y productos, así como adaptarse a las regulaciones ambientales cada vez más estrictas.

LEGAL

FACTORES LEGALES

Los factores legales abarcan leyes, regulaciones, normativas y marcos legales que afectan a las empresas y su entorno operativo. Estos factores pueden incluir leyes laborales, regulaciones de salud y seguridad, protección del consumidor, leyes de competencia, propiedad intelectual, leyes comerciales internacionales y otros aspectos legales que pueden influir en las operaciones y estrategias empresariales.

Importancia y Aplicaciones del análisis PESTEL

La metodología PESTEL es fundamental para que las empresas comprendan el entorno externo en el que operan y se anticipen posibles cambios y tendencias que puedan afectar su desempeño y su posición en el mercado.

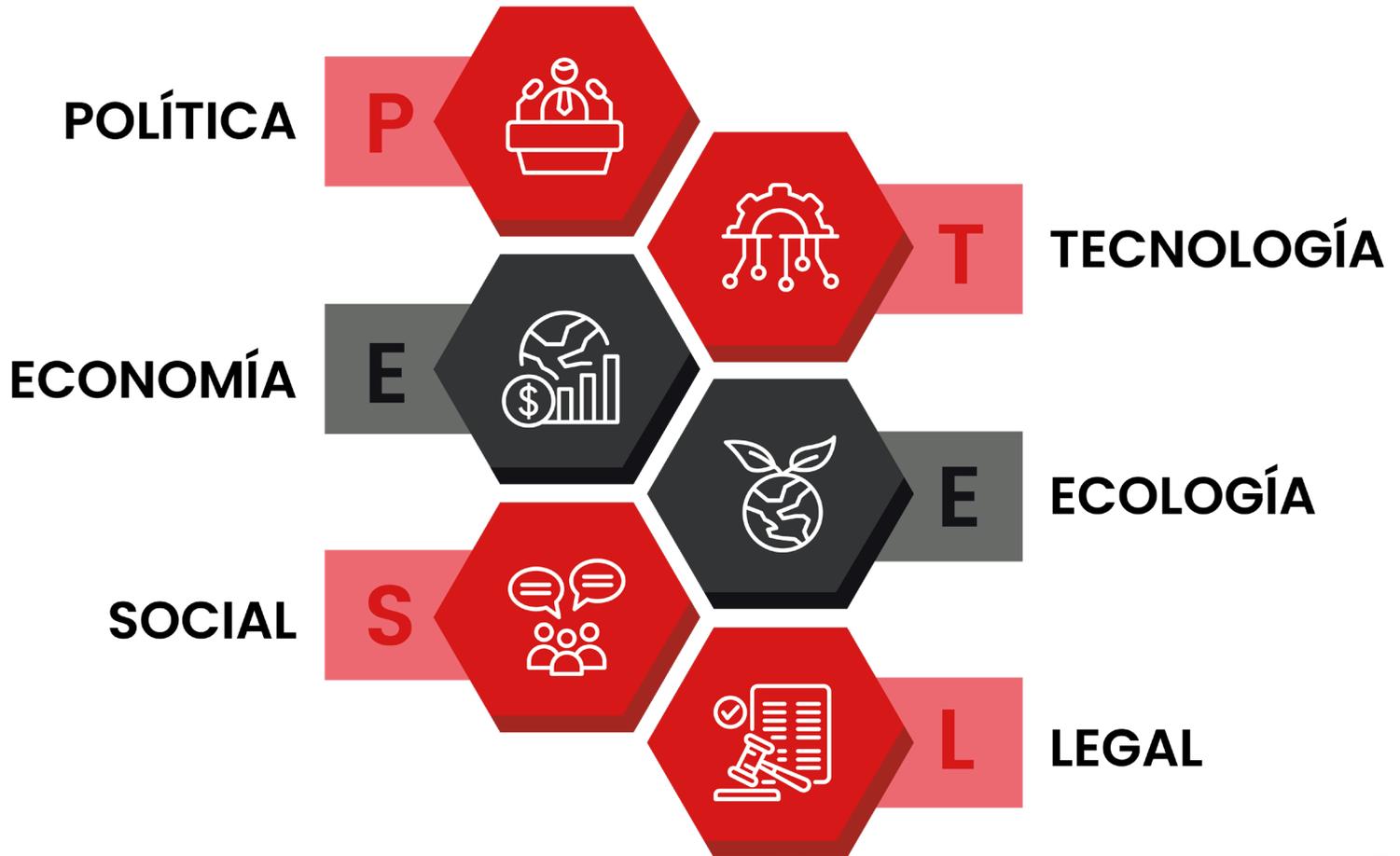
Al realizar un análisis PESTEL, las empresas pueden identificar oportunidades y amenazas, informar la toma de decisiones estratégicas, anticipar cambios regulatorios, adaptarse a las tendencias del mercado y desarrollar estrategias competitivas sólidas y sostenibles.

Limitaciones y Consideraciones

A pesar de su utilidad, la metodología PESTEL tiene algunas limitaciones y consideraciones importantes. Por ejemplo, puede ser difícil prever completamente los cambios futuros en el entorno externo, y los factores externos que pueden interactuar entre sí de formas complejas y a menudo impredecibles. Además, el análisis PESTEL por sí solo puede no ser suficiente para comprender completamente el entorno empresarial, por lo que se recomienda complementarlo con otros enfoques analíticos y herramientas estratégicas.

En resumen, la metodología PESTEL proporciona a las empresas una estructura sistemática para comprender y evaluar los factores externos que pueden influir en su desempeño y su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos. Al considerar cuidadosamente los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, las empresas pueden tomar decisiones más informadas y desarrollar estrategias más efectivas para competir en un entorno empresarial en constante cambio.

ANÁLISIS PESTEL



Vision Canvas

El "5 Bold Steps Vision Canvas" es una herramienta desarrollada por la consultora Grove Consultants International, que se utiliza para ayudar a las organizaciones a definir una visión clara y ambiciosa para el futuro.

Este lienzo se compone de cinco áreas clave que guían a las organizaciones en la formulación de su visión estratégica y en la identificación de pasos audaces para lograrla. A continuación, explico cómo se utiliza.

CREAR LA VISIÓN INSPIRADORA

IDENTIFICAR LOS PASOS AUDACES

DEFINIR LOS RECURSOS NECESARIOS

SUPERAR LOS OBSTÁCULOS

EVALUAR Y AJUSTAR CONSTANTEMENTE

Crear la Visión Inspiradora

DEFINIR EL HORIZONTE TEMPORAL

establece un plazo futuro, un lapso de tiempo para tu visión. ¿Dónde te gustaría que esté la organización en cinco años? Esta es la base temporal sobre la cual construirás tu visión.

DESCRIBIR EL FUTURO DESEADO

imagina el escenario ideal para tu organización en ese plazo. Describe cómo se vería, sentiría y comportaría la organización en ese futuro deseado. Esta descripción debe ser relevante, inspiradora, motivadora y fácil de recordar y al mismo tiempo realista y alcanzable.

DENTIFICAR CINCO PASOS CLAVE

define cinco pasos clave que la organización debe dar para lograr su visión a largo plazo. Estos pasos deben ser desafiantes, medibles y alcanzables, deben representar avances significativos hacia el futuro deseado.

PRIORIZAR LOS PASOS

evalúa y prioriza los cinco pasos audaces en función de su impacto en la realización de la visión y su viabilidad en el contexto actual de la organización. Hazte preguntas como ¿Cuál de estos cinco pasos me coloca más cerca de la visión? ¿Cuál de estos cinco pasos es más viable comenzar a implementar desde ahora mismo?

Identificar los Pasos Audaces

Definir los Recursos Necesarios

IDENTIFICAR RECURSOS CLAVE

determina los recursos necesarios para llevar a cabo cada uno de los pasos audaces identificados. Esto puede incluir recursos financieros, humanos, tecnológicos, etc.

DESARROLLAR UN PLAN DE ACCIÓN

crea un plan detallado para adquirir y asignar los recursos necesarios para cada paso audaz, incluyendo plazos, responsabilidades y métricas de éxito.

Superar los obstáculos

IDENTIFICAR LOS OBSTÁCULOS POTENCIALES

anticipa los posibles obstáculos o desafíos que la organización podría enfrentar en su camino hacia la realización de la visión. Esto puede incluir barreras internas y externas (amenazas y debilidades).

DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN

desarrolla estrategias específicas para superar o mitigar estos obstáculos, asegurando que la organización esté preparada para enfrentar los desafíos que puedan surgir en el camino y continuar en la consecución de la visión sin perder la motivación y el enfoque.

Evaluar y ajustar constantemente

MONITOREAR Y EVALUAR EL PROGRESO

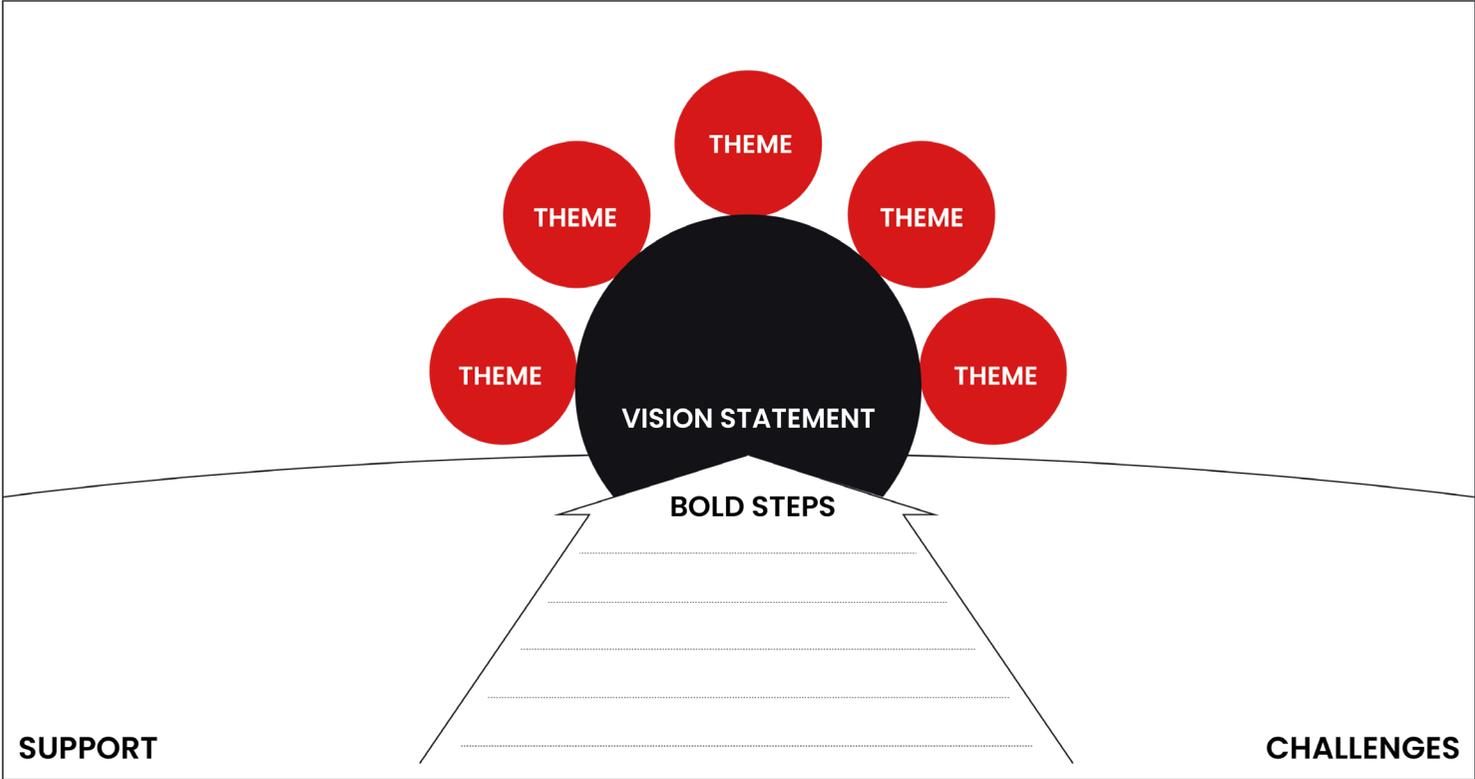
establece métricas claras para medir el progreso hacia la realización de la visión (que se va a medir y como se va a cuantificar) y monitorea regularmente el desempeño de la organización en relación con estos objetivos.

AJUSTAR Y REAJUSTAR

el resultado de las mediciones debe arrojar información que permita saber si es necesario adoptar medidas para ajustar o reajustar la visión, los pasos audaces y las estrategias a medida que la organización avanza y el entorno cambia, asegurando que la visión siga siendo relevante y alcanzable en todo momento.

En resumen, el “5 Bold Steps Vision Canvas” es una herramienta poderosa para ayudar a las organizaciones a definir una visión clara y audaz para el futuro, identificar los pasos necesarios para alcanzar esa visión y desarrollar estrategias para superar los desafíos en el camino. Al proporcionar una estructura y un enfoque sistemático para la planificación estratégica, este lienzo ayuda a las organizaciones a establecer una dirección clara hacia el éxito a largo plazo.

5 BOLD STEPS VISION CANVAS



El lienzo de visión te ayudará a co-diseñar la visión y los 5 pasos audaces para lograrla. También te permitirá clarificar lo que apoya, desafía y las oportunidades que se crean en trabajar hacia la visión.

Además, te ayudará a derivar criterios de diseño para tu modelo de negocio y estrategia. La declaración de visión es más que una imagen futura de tu empresa, es la inspiración y el marco para toda la planificación estratégica. Es importante involucrar a las personas adecuadas en su creación, ya que una visión sin acciones o embajadores para difundirla carece de valor.

03

Estrategia



ESTRATEGIA

Es importante en la definición de la estrategia tener en cuenta el entorno en que debe operar la empresa. Que factores geopolíticos, sociales y económicos pueden influir en el desarrollo de los resultados. El marco legal del sector en el que la empresa opera.

Cuáles son las tecnologías emergentes que pueden cambiar el modelo de negocio elegido por la organización para crear y aportar valor. Y sobre todo que atención presta la empresa a la sostenibilidad, entendida como personas, planeta y resultados.

STRATEGY 

 **GOVERNANCE**

VISION 

MISSION 

 **EXECUTION**

3. Estrategia

Aquí radica la hoja de ruta para alcanzar nuestras metas y visión de manera coherente con nuestra misión. Es el plan maestro que conecta todos los puntos estratégicos.

Es importante en la definición de la estrategia tener en cuenta el entorno en que debe operar la empresa. Una buena estrategia consigue guiar todas las acciones hacia el logro de los objetivos, por ello hay que tener en cuenta la posición actual de la empresa, como ya hemos visto en el análisis PESTEL, identificamos sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y así seleccionamos la estrategia más adecuada y alineada con la visión y misión de la empresa.

Luego pasamos a elaborar un plan que defina las acciones específicas a tomar, los recursos y los lapsos de tiempo y por último, monitoreamos y ajustamos la estrategia en función de los cambios en el entorno y los resultados obtenidos.

CANVASWOT

MATRIZ ANSOFF

CUSTOMER DEVELOPMENT

BCG MATRIX

DESIGN THINKING

INNOVATION STRATEGY

CANVASWOT

Permite modelizar la propuesta de valor de tu negocio actual y además relacionar estos conceptos sobre el mismo lienzo con tú Análisis Interno “debilidades y fortalezas” de tú organización y con el Análisis Externo “amenazas y oportunidades” del mercado. Por supuesto sin olvidar a nuestra competencia. Toda estrategia tiene como objetivo hacer irrelevante a nuestro competidor frente a los clientes, por tanto, es fundamental en todo el análisis de nuestro modelo de negocio tener presente esta figura.

MATRIZ ANSOFF

La matriz de Ansoff también llamada Cuadrícula de Expansión Producto/Mercado tiene un diseño muy simple utilizado para analizar y evaluar iniciativas de crecimiento producto/mercado. La idea de Igor Ansoff fue cruzar estos elementos y ayudar a conceptualizar el nivel de riesgo asociado para crear nuevas oportunidades de crecimiento, así como para explotar mejor las que ya existen.

CUSTOMER DEVELOPMENT

El desarrollo del cliente es una estrategia de marketing que se utiliza para determinar si un producto satisface o no las necesidades del consumidor. Se centra al máximo en las necesidades y problemas del cliente para poder ofrecerle las soluciones adecuadas, así como en co-crear con su consumidor productos y servicios.

BCG MATRIX

También conocida como la Matriz de crecimiento /participación, es una herramienta de marketing estratégico que sirve para analizar el portafolio de productos o unidades de negocio de una empresa y así medir la rentabilidad de estos, prever su tasa de crecimiento y priorizar donde concentrar sus recursos.

DESIGN THINKING

Es un método de trabajo centrado en el pensamiento de diseño que enfrenta y soluciona los retos y problemas que surgen en las empresas a base de creatividad, multidisciplinariedad y trabajo en equipo. Utiliza técnicas como mapas mentales y procesos de las ciencias sociales o la ingeniería para identificar, definir y abordar los retos empresariales, la innovación y responsabilidad social.

INNOVATION STRATEGY

Implica identificar nuevas oportunidades, desafiar los modelos de negocio existentes y gestionar la necesidad de cambio para continuar bien posicionados frente a otras ofertas y competidores. Trata de establecer como norma, estrategias de innovación con el fin de que la empresa pueda adquirir ventajas al mismo tiempo que crea valor para los clientes.

| Canvaswot

El famoso lienzo para crear Modelos de Negocio de Alex Osterwalder despliega todo su potencial cuando se trabaja en conjunto con el análisis DAFO.

“Un modelo de negocio es una descripción de como una organización crea, entrega y captura valor”.

Alex Osterwalder

Desde mi experiencia y después de haber modelizado diferentes propuestas de valor, en diferentes mercados, para distintos productos y segmentos de clientes, en entornos culturales por todo el mundo, la combinación de estos conceptos aporta a nivel práctico un método de análisis ágil, visual y sencillo pero muy potente, que permite definir oportunidades para hacer sobresalir su negocio frente a la competencia.

A continuación, vera lo que sucede cuando el “Business Model Canvas” se encuentra con el análisis SWOT (DAFO).

El CANVASWOT permite modelizar la propuesta de valor de su negocio actual, teniendo en cuenta:

1. Segmento de Mercado (SM)
2. Propuesta de Valor (PV)
3. Canales (C)
4. Relación con Clientes (RCI)
5. Fuentes de Ingresos (FI)
6. Recursos Clave (RC)
7. Actividades Clave (AC)
8. Asociaciones Claves (AsC)
9. Estructuras de Costos (EC)

Y además relacionar estos conceptos sobre el mismo lienzo con un:

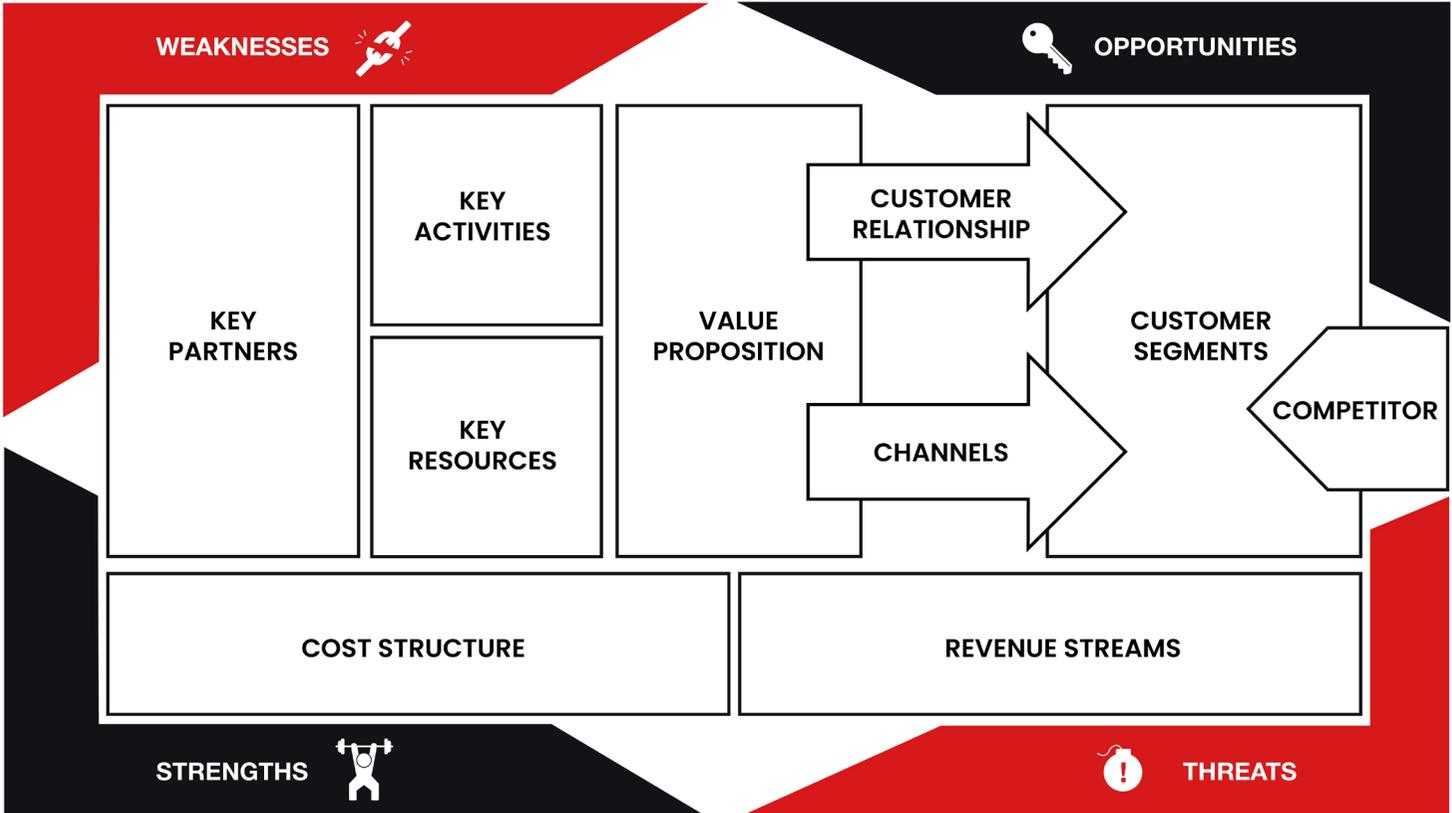
ANÁLISIS INTERNO

Debilidades y Fortalezas de su organización y con el

ANÁLISIS EXTERNO

Amenazas y Oportunidades del mercado. Por supuesto sin olvidar a la competencia.

Toda estrategia tiene como objetivo hacer irrelevante al competidor frente a los clientes, por lo tanto, es fundamental tener presente esta gura en todo análisis de un modelo de negocios.



1. SEGMENTO DE MERCADO:

propone que es posible agrupar a los clientes en varios segmentos con comportamientos y necesidades similares. Las empresas deben definir de manera sustentada, los segmentos de mercado a los cuales atender, lo que permite crear un modelo de negocio basado en un estudio previo de las necesidades del mercado objetivo.

2. PROPUESTA DE VALOR:

es la propuesta de valor que diseña la empresa para solucionar los problemas del consumidor y que hace que éste elija su producto o servicio sobre la competencia.

3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN:

se refiere a como la empresa se comunica con sus consumidores, a través de que canales dan a conocer sus productos y servicios y entrega su propuesta de valor.

4. RELACIONES CON LOS CLIENTES:

se pueden establecer diferentes relaciones con los clientes basadas en el tipo (personal o automatizada) y en el objetivo (captación, fidelización, estimulación de las ventas).

5. FUENTES DE INGRESOS:

se refiere a las diferentes fuentes o tipos de ingreso que puede recibir la empresa por cada segmento de mercado (lo que está dispuesto a pagar el cliente).

6. RECURSOS CLAVE:

son los activos necesarios para que la empresa pueda operar y ofrecer su propuesta de valor. Estos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.

7. ACTIVIDADES CLAVE:

trata sobre las actividades más importantes que la empresa debe realizar para operar de manera eficiente y cumplir con su propuesta de valor, en función del modelo de negocio.

8. ASOCIACIONES CLAVE:

las empresas crean asociaciones por diferentes motivos, por alianzas, para crear nuevos negocios, para adquirir suministros, disminuir riesgos, entre otras.

9. ESTRUCTURA DE COSTOS:

una vez se han definido los recursos, las actividades y las asociaciones claves, se definen los costes necesarios para la operación del modelo de negocio, incluyendo costos fijos y variables.

Matriz Ansoff

La Matriz Ansoff es una herramienta utilizada para identificar diversas estrategias de crecimiento para una empresa. Fue desarrollada por Igor Ansoff en la década de 1950 y se basa en dos dimensiones: productos y mercados. A continuación, describo el mejor modo de utilizarla.

1. COMPRENDER LA MATRIZ:

antes de usarla, es crucial entender cómo funciona. La Matriz Ansoff se compone de cuatro estrategias de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación. Estas estrategias se derivan de combinar productos (nuevos o existentes) y mercados (nuevos o existentes).

2. EVALUAR LA SITUACIÓN ACTUAL:

analiza la situación actual de tu empresa. ¿Qué productos vendes? ¿En qué mercados operas? Esto te proporcionará una base sólida para determinar las áreas de oportunidad y las posibles estrategias de crecimiento.

3. IDENTIFICAR OPORTUNIDADES Y

RIESGOS:

utiliza la Matriz Ansoff para identificar oportunidades de crecimiento como las que describo a continuación.

- * **Penetración en el mercado:** si ya tienes un producto existente en un mercado establecido, podrías explorar oportunidades de penetración para mejorar tu cuota de mercado actual. Esto puede lograrse a través de estrategias de publicidad intensivas u ofreciendo un valor agregado con el producto o servicio.
- * **Desarrollo de productos:** puedes ofrecer nuevos productos o servicios al mercado existente. Productos innovadores que capten el interés de consumidores potenciales.
- * **Desarrollo de mercado:** si tienes un producto existente y estas buscando expandirte hacia nuevos mercados, puedes pensar en la búsqueda de nuevos segmentos geográficos o demográficos, o la entrada en mercados internacionales.
- * **Diversificación:** es la opción de mayor riesgo ya que implica la introducción de

nuevos productos o servicios en nuevos mercados, aventurándose a explorar territorios desconocidos.

4. PRIORIZAR ESTRATEGIAS:

no todas las oportunidades son igualmente viables o rentables. Evalúa cada opción en términos de su potencial de crecimiento, costos asociados, riesgos y recursos necesarios. Prioriza las estrategias que mejor se alineen con los objetivos a largo plazo de tu empresa y que puedan ser implementadas con los recursos disponibles.

5. DESARROLLAR UN PLAN DE ACCIÓN:

una vez que hayas identificado las estrategias de crecimiento prioritarias, desarrolla un plan de acción detallado para cada una. Define los pasos específicos que se deben tomar, asigna responsabilidades y establece un cronograma realista para su implementación.

6. MONITOREAR Y AJUSTAR:

el proceso no termina una vez que se implementan las estrategias. Es importante monitorear de cerca su progreso y estar preparado para realizar ajustes según sea

necesario. Mantente flexible y dispuesto a adaptarte a medida que evolucionen las circunstancias del mercado. En resumen, la Matriz Ansoff es una herramienta valiosa para identificar y evaluar estrategias de crecimiento empresarial. Al utilizarla de manera efectiva, puedes tomar decisiones informadas que impulsen el éxito a largo plazo de tu empresa.



Customer Development

La herramienta Customer Development (Desarrollo de Clientes), creada por Steve Blank, es un enfoque metodológico para desarrollar y validar un producto o servicio mediante la comprensión profunda de las necesidades y deseos de los clientes, las empresas que adoptan este enfoque se esfuerzan por construir relaciones sólidas y duraderas con sus clientes. A continuación, describo cómo usarla de manera efectiva:

1. IDENTIFICAR SEGMENTOS DE CLIENTES POTENCIALES:

antes de comenzar, identifica los posibles segmentos de clientes que podrían estar interesados en tu producto o servicio. Define sus características demográficas, comportamientos y necesidades específicas.

2. CREAR HIPÓTESIS:

formula hipótesis, suposiciones sobre el mercado, los clientes y el producto ¿Quiénes son tus clientes potenciales? ¿Qué problemas están enfrentando y cómo tu producto o servicio podría resolver esos problemas? Estas hipótesis servirán como punto de partida para tus investigaciones.

3. ENTREVISTAR A CLIENTES

POTENCIALES:

realiza entrevistas en profundidad con personas que representen a tus segmentos de clientes potenciales. El objetivo es comprender sus necesidades, deseos, frustraciones y comportamientos relacionados con el problema que estás tratando de resolver.

4. VALIDAR O REFUTAR HIPÓTESIS:

durante las entrevistas, valida o refuta tus hipótesis. ¿Están realmente experimentando el problema que has identificado? ¿Cómo están tratando actualmente de resolverlo? ¿Estarían dispuestos a pagar por una solución mejor? Estas respuestas te ayudarán a ajustar tus hipótesis y mejorar tu comprensión del mercado.

5. REPETIR Y ENCAUSAR SEGÚN SEA NECESARIO:

basándote en la información obtenida de las entrevistas, revisa y ajusta continuamente tu producto o servicio, así como tus hipótesis iniciales. Si descubres que tus suposiciones iniciales estaban equivocadas, no dudes en cambiar el rumbo hacia una estrategia diferente. El proceso de desarrollo de clientes

6. DESARROLLAR UN PRODUCTO MÍNIMO VIABLE (MVP):

usa esta estrategia para lanzar un nuevo producto o servicio con el mínimo esfuerzo y recursos necesarios, con el objetivo de validar su viabilidad en el mercado. Este MVP te permitirá obtener retroalimentación y validación de los clientes lo más rápido posible. Así las empresas pueden recopilar datos y comentarios reales de los clientes para comprender mejor sus necesidades y preferencias.

7. CONTINUAR CON LA VALIDACIÓN Y EL DESARROLLO:

una vez que hayas lanzado tu MVP, continúa con el proceso de desarrollo de clientes para validar tu solución en el mercado. Realiza pruebas, recopila comentarios y sigue probando en tu producto o servicio según sea necesario.

8. ESCALADO Y CRECIMIENTO:

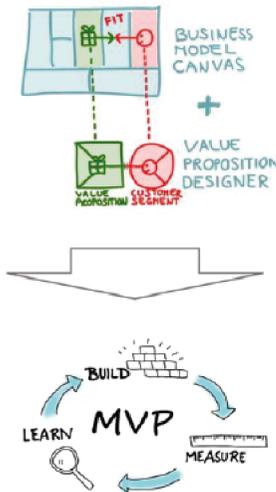
Una vez que hayas validado tu solución y tengas un producto o servicio que resuelva efectivamente los problemas de tus clientes, puedes comenzar a enfocarte en estrategias de escalado y crecimiento para expandir tu negocio. En resumen, la herramienta de Customer Development (Desarrollo de Clientes) es un enfoque centrado en el cliente para desarrollar y validar un producto o servicio. Al seguir estos pasos y mantener un enfoque constante en comprender las necesidades de los clientes, puedes aumentar las probabilidades de éxito de tu empresa.



Lean Start-up = Generación de modelos de negocio + Customer development + Agile

Esta metodología supone un cambio radical frente a las escuelas clásicas y una apuesta hacia aprender pivotando el modelo de negocio en las primeras fases de la empresa.

El objetivo es construir de manera ágil, a partir de una idea, una hipótesis de modelo de negocio, que represente una clara propuesta de valor para un cliente objetivo. Una propuesta de valor que cubra incluso necesidades que van más allá de las necesidades actuales de los potenciales clientes.



Customer Discovery

Problem-Solution FIT

En esta fase lo que buscamos es averiguar si hay potenciales clientes para el producto que tenemos en mente.

Para esto es necesario descubrir si tus hipótesis para el problema que quieres desarrollar y a los clientes a los que te tienes que dirigir son válidas



Customer Validation

Product-Market FIT

El objetivo es validar que has encontrado un segmento de mercado que reacciona positivamente a tu propuesta de valor.

De no ser así, debes pivotar modificando tu modelo de negocio y volver a validar.

Hasta tener la confirmación de que dispones de un modelo negocio que realmente funciona: verificas que existe un mercado, localizas clientes, pruebas tus hipótesis, estableces el precio y los canales de ventas.



Customer Creation

Scale Execution

Una vez disponemos del modelo de negocio validado, así como del MVP cercano al producto final, nos encontramos en las fases iniciales de ejecución, es decir, de comenzar a construir la "empresa" o definir la nueva línea de negocio.

Consiste en crear demanda para nuestro producto y llevar el mismo a nuestros canales de venta, como consecuencia del primer éxito de la empresa en la etapa anterior en la que ya se ha vendido el producto a los primeros clientes.

Customer Building

Scale Organization

La empresa ya funciona al 100% y es el momento de la transición entre la empresa informal y caótica orientada al cliente a la empresa estructurada.

De esta forma se ha escalado la empresa de forma incremental de manera que no se han producido los gastos normales de tener departamentos a pleno funcionamiento desde el inicio de la actividad.

Una StartUp BUSCA su modelo de negocio, mientras que una empresa EJECUTA su modelo de negocio. En este sentido, lean startup, intenta ayudar a los emprendedores a identificar y probar las hipótesis de negocio, acortando radicalmente los ciclos de desarrollo, y usando el Mínimo Producto Viable para testar las hipótesis y poder pivotar a nuevos modelos de negocio.

BCG Matrix

La Matriz de Boston Consulting Group (BCG) es una herramienta estratégica que ayuda a las empresas a analizar su cartera de productos (crecimiento-participación) en función de dos dimensiones: tasa de crecimiento del mercado y cuota de mercado relativa. A continuación, describo el mejor modo de utilizarla para la gestión del ciclo de vida de los productos a nivel estratégico:

1. IDENTIFICAR LOS PRODUCTOS EN TU CARTERA:

enumera todos los productos que ofrece tu empresa y clasifícalos según su posición en el ciclo de vida del producto. Esto implica determinar si un producto está en una etapa de introducción, crecimiento, madurez o declive.

2. ANALIZAR LA TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO:

evalúa la tasa de crecimiento del mercado en el que opera cada uno de tus productos. ¿El mercado está creciendo rápidamente, se está estancando o está disminuyendo? Esta información te ayudará a comprender el potencial de crecimiento del mercado para cada producto.

3. EVALUAR LA CUOTA DE MERCADO RELATIVA:

determina la cuota de mercado relativa de cada producto en su respectivo mercado. ¿Tu producto tiene una gran participación en el mercado en comparación con la competencia, o está rezagado? Esta evaluación te ayudará a comprender la posición competitiva de cada producto.

4. MAPEAR LOS PRODUCTOS EN LA MATRIZ BCG:

utiliza la información sobre la tasa de crecimiento del mercado y la cuota de mercado relativa para ubicar cada producto en la Matriz BCG. Los productos se suelen clasificar en una de cuatro categorías: Estrella, Vaca Lechera, Interrogante y Perro.

* **Estrellas:** son productos que tienen una alta cuota de mercado relativa en un mercado de alto crecimiento. Estos productos tienen un gran potencial de crecimiento y requieren inversiones adicionales para mantener su posición dominante en el mercado.

* **Vacas Lecheras:** son productos que tienen una alta cuota de mercado relativa en un mercado de crecimiento lento o maduro. Aunque su potencial de crecimiento es limitado, generan flujos de efectivo estables y altos. Se deben mantener y aprovechar para financiar otros productos.

* **Interrogantes:** son productos que tienen una baja cuota de mercado relativa en un mercado de alto crecimiento. Estos productos tienen potencial de crecimiento, pero también requieren inversiones significativas para desarrollar su posición en el mercado. Se debe decidir si invertir para convertirlos en estrellas o retirarlos si no tienen potencial.

* **Perros:** son productos que tienen una baja cuota de mercado relativa en un mercado de bajo crecimiento. Estos productos no generan muchos ingresos y pueden ser candidatos para ser retirados del mercado si no se pueden revitalizar.

5. DESARROLLAR ESTRATEGIAS PARA CADA CATEGORÍA:

una vez que hayas mapeado tus productos en la Matriz BCG, desarrolla estrategias específicas para cada categoría. Por ejemplo, para estrellas, podrías enfocarte en la expansión del mercado o el desarrollo de productos. Para vacas lecheras, podrías enfocarte en maximizar la eficiencia operativa y generar flujos de efectivo estables. Para interrogantes, podrías considerar inversiones e impulsar el crecimiento o evaluar su viabilidad a largo plazo. Para perros, podrías considerar retirarlos del mercado o buscar formas de reducir costos.

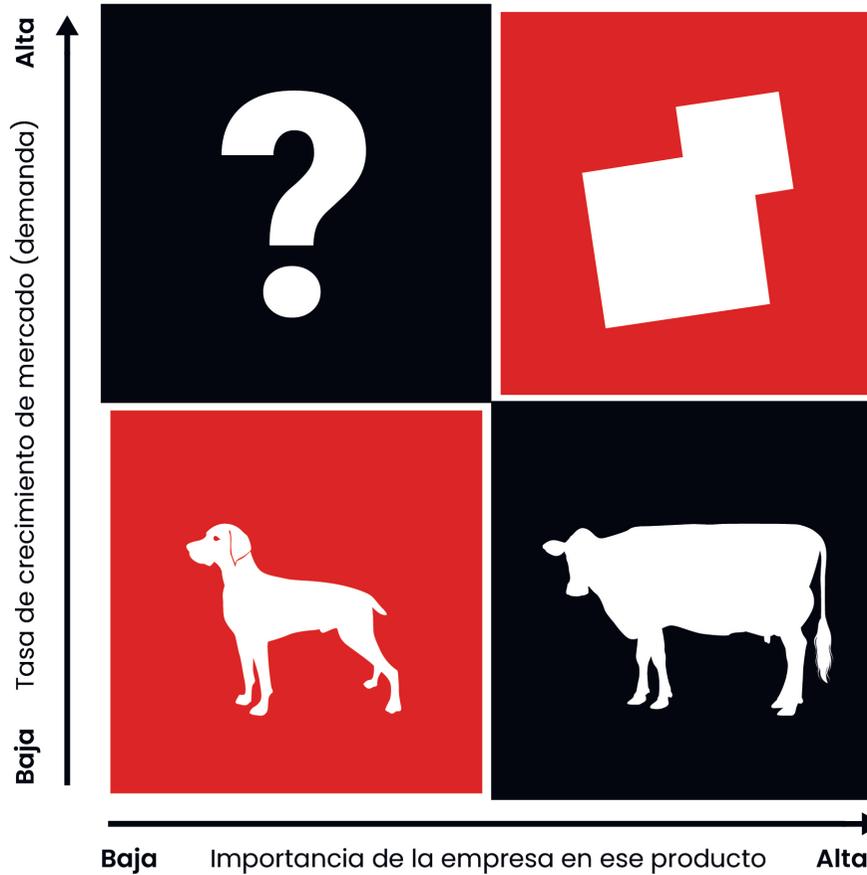
6. REVISAR Y AJUSTAR REGULARMENTE:

la posición de tus productos en la Matriz BCG puede cambiar con el tiempo a medida que evolucionan los mercados y las condiciones competitivas. Revisa y ajusta regularmente tu cartera de productos en función de estos cambios para garantizar que estés asignando recursos de manera óptima y maximizando el valor para tu empresa. En resumen, la Matriz BCG es una herramienta útil para gestionar el ciclo de vida de los productos a nivel estratégico. Al utilizarla de manera efectiva, puedes tomar decisiones informadas sobre cómo asignar

recursos y desarrollar estrategias para optimizar tu cartera de productos y maximizar el crecimiento y la rentabilidad de tu empresa.

MATRIZ BCG

(Boston Consultin Group)



Design Thinking

El Design Thinking (Pensamiento de Diseño) es un enfoque centrado en el ser humano para la resolución de problemas y la generación de ideas creativas. A nivel estratégico, se puede utilizar para desarrollar nuevos planes empresariales, identificar oportunidades de mercado y mejorar la experiencia del cliente. A continuación, describo el mejor modo de utilizar el Design Thinking a nivel estratégico:

1. DEFINIR EL PROBLEMA O LA OPORTUNIDAD:

comienza por identificar claramente el problema que estás tratando de resolver o la oportunidad que deseas aprovechar, trata de comprender profundamente a las personas para las que se está diseñando el producto, servicio o solución. Esto podría implicar realizar un análisis exhaustivo del mercado, examinar los desafíos internos de la empresa o buscar nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes.

2. EMPATIZAR CON LOS USUARIOS:

lleva a cabo investigaciones en profundidad para comprender las necesidades, deseos, frustraciones y comportamientos de los usuarios relevantes para el problema o la oportunidad identificados. Utiliza técnicas como entrevistas, observación de usuarios y creación de perfiles de usuario para obtener una comprensión profunda de su perspectiva.

3. DEFINIR EL ENFOQUE Y LAS NECESIDADES:

con base en la empatía desarrollada en el paso anterior, identifica puntos de vista claves y necesidades no satisfechas de los usuarios. Estos diferentes enfoques servirán como base para la generación de soluciones innovadoras y centradas en el usuario.

4. IDEAR SOLUCIONES CREATIVAS:

utiliza sesiones de lluvia de ideas y otras técnicas creativas para generar una amplia gama de posibles soluciones al problema o la oportunidad identificados. Fomenta la colaboración y el pensamiento fuera de la caja (pensar más allá de lo convencional) y no descartes ninguna idea en esta etapa.

5. CREAR PROTOTIPOS Y EXAMINAR:

crea prototipos rápidos y económicos de las soluciones más prometedoras y pruébalos con los usuarios reales. Observa cómo interactúan con los prototipos, recopila comentarios y utiliza esta información para iterar y mejorar las soluciones.

6. IMPLEMENTAR Y ESCALAR:

una vez que hayas refinado tus soluciones a través de la iteración y el aprendizaje basado en el usuario, es el momento de implementarlas a escala. Desarrolla un plan de ejecución detallado y asegúrate de involucrar a todas las partes interesadas relevantes en el proceso.

7. EVALUAR Y AJUSTAR:

después de implementar tus soluciones, monitorea su desempeño y recopila comentarios continuos de los usuarios. Realiza ajustes según sea necesario para garantizar que tus estrategias sigan siendo efectivas y estén alineadas con los objetivos empresariales.

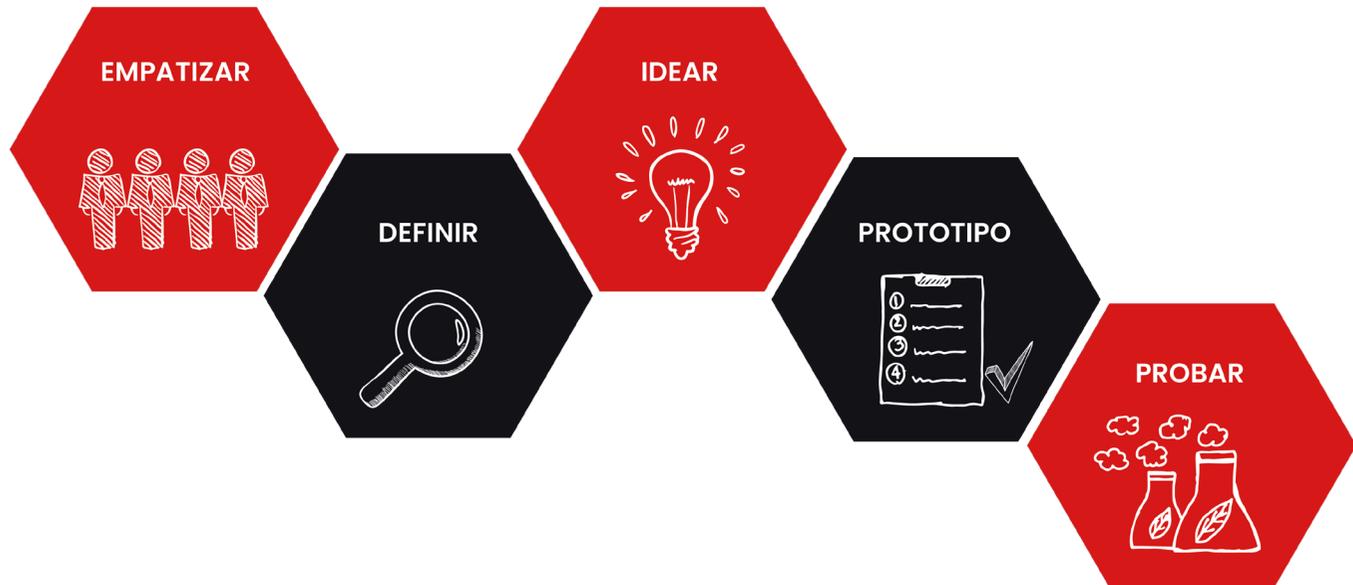
8. CULTIVAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN:

fomenta una cultura organizacional que valore la creatividad, la experimentación y el aprendizaje continuo. Involucra a todo el equipo en el proceso de Design Thinking y celebra los éxitos y los fracasos como oportunidades de aprendizaje. En resumen, el Design Thinking (Desarrollo de Clientes) puede ser una poderosa herramienta para impulsar la innovación estratégica en tu empresa. Al

adoptar un enfoque centrado en el usuario y fomentar la colaboración y la experimentación, puedes desarrollar soluciones creativas y efectivas que impulsen el crecimiento y el éxito a largo plazo de tu organización. A continuación, describo algunos ejemplos de empresas que han usado la metodología Design Thinking en el desarrollo de sus productos.

- * **Uber:** esta aplicación es un excelente ejemplo del “Pensamiento de Diseño”. Uber se ha centrado en desarrollar una experiencia para el usuario intuitiva y enfocada en las necesidades del cliente. Uber, investigó, empatizó y entendió las frustraciones de los usuarios con respecto a los servicios de taxi tradicionales y diseño una solución fuera de lo común, más conveniente y confiable. A través de la investigación de usuarios, prototipado y pruebas constantes, Uber ofrece hoy una aplicación que permite solicitar y pagar viajes de manera fácil, rápida y sobre todo segura, también rastrear la ubicación del conductor, compartir su propia ubicación (en términos de seguridad personal) en tiempo real y proporcionar retroalimentación sobre la experiencia.
- * **Open Bionics:** crea diseños de prótesis impresas en 3D. Open Bionics es un excelente ejemplo de cómo el “Pensamiento de Diseño” ha permitido desarrollar soluciones más accesibles y personalizadas para personas con amputaciones (un nicho de mercado con necesidades muy especiales y específicas). Al utilizar el escaneo 3D y modelado computacional, los diseñadores pueden crear prótesis que se adapten perfectamente a la anatomía única de cada usuario, además, permitiendo una mayor flexibilidad en el diseño y la personalización de las prótesis, lo que ha solucionado los problemas de los usuarios para expresar su estilo personal y mejorar su comodidad y funcionalidad.

DESIGN THINKING



Innovation Strategy

La Innovación Estratégica implica un enfoque proactivo para identificar nuevas oportunidades, desafiar los modelos de negocio existentes y explorar nuevas formas de crear valor para los clientes. A continuación, describo el mejor modo de usar esta herramienta:

1. COMPRENSIÓN DEL ENTORNO:

antes de comenzar cualquier proceso de innovación estratégica, es fundamental comprender el entorno en el que opera tu empresa. Esto implica analizar tendencias del mercado, cambios en la tecnología, regulaciones gubernamentales, movimientos de la competencia y las necesidades cambiantes de los clientes.

2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS CLAROS:

establece objetivos claros para tu proceso de innovación estratégica. ¿Qué esperas lograr? ¿Estás buscando expandir tu mercado, mejorar la eficiencia operativa, desarrollar nuevos productos o servicios, o explorar nuevos modelos de negocio? Es importante tener una comprensión clara de tus metas antes de comenzar.

3. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MERCADO:

utiliza técnicas como el análisis de segmentación de mercado, análisis de tendencias y escenarios futuros para identificar nuevas oportunidades de mercado. Examina áreas donde la demanda del cliente no está siendo satisfecha por completo o donde hay espacio para la disrupción.

4. DESAFÍO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO EXISTENTES:

evalúa críticamente tu modelo de negocio actual. ¿Es relevante y sostenible a largo plazo? ¿Hay áreas donde puedas mejorar o innovar para crear más valor para tus clientes? Utiliza herramientas como el lienzo de modelo de negocio o el análisis de la cadena de valor para identificar áreas de mejora.

5. FOMENTO DE UNA CULTURA DE INNOVACIÓN:

promueve una cultura organizacional que fomente la innovación y el pensamiento creativo en todos los niveles de la empresa. Esto puede incluir la celebración del fracaso como una oportunidad de aprendizaje, la asignación de tiempo y recursos para

actividades de innovación, y la creación de espacios para la colaboración y el intercambio de ideas.

6. EXPLORACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS Y ENFOQUES:

mantente al tanto de las últimas tendencias tecnológicas y de mercado que podrían tener un impacto en tu industria. Explora cómo puedes aprovechar estas tecnologías y enfoques para mejorar tu oferta de productos o servicios, optimizar tus operaciones o desarrollar nuevos modelos de negocio.

7. EXPERIMENTACIÓN Y APRENDIZAJE RÁPIDO:

adopta un enfoque de ensayo y error para la innovación estratégica. Lleva a cabo experimentos pequeños y rápidos para probar nuevas ideas y conceptos. Aprende de los resultados y ajusta tu enfoque en consecuencia. La iteración rápida te permitirá adaptarte a tiempo a los cambios en el mercado y a las necesidades de los clientes.

8. IMPLEMENTACIÓN Y ESCALADO:

una vez que hayas identificado una oportunidad de innovación estratégica y hayas validado su viabilidad, procede con la implementación. Desarrolla un plan detallado para llevar tu idea al mercado y escalarla de manera efectiva. Monitorea de cerca su desempeño y realiza ajustes según sea necesario.

En resumen, la Innovación Estratégica implica un enfoque sistemático y proactivo para identificar y aprovechar nuevas oportunidades de mercado, desafiar los modelos de negocio existentes y crear valor para los clientes. Al seguir estos pasos y mantener un enfoque constante en la mejora continua, puedes impulsar el crecimiento y el éxito a largo plazo de tu empresa.

Existen varios tipos de innovación, cada uno con su enfoque particular y su impacto en el mercado. A continuación, presento algunos de los tipos de innovación más comunes:

1. INNOVACIÓN DE PRODUCTO:

este tipo de innovación implica desarrollar nuevos productos o mejorar los existentes para satisfacer las necesidades de los clientes de manera más efectiva. Puede implicar cambios en características, funcionalidades, rendimiento, diseño, etc. Un ejemplo sería el lanzamiento de un teléfono inteligente con características revolucionarias o una nueva fórmula de detergente que elimine las manchas de manera más eficiente.

2. INNOVACIÓN DE PROCESO:

se refiere a la mejora o creación de nuevos procesos de manufactura, entrega o distribución de productos o servicios. El objetivo es aumentar la eficiencia, reducir costos, acelerar tiempos de entrega o mejorar la calidad. Por ejemplo, la introducción de la fabricación automatizada en una empresa o el desarrollo de un sistema logístico más eficiente para la entrega de productos.

3. INNOVACIÓN ORGANIZATIVA:

este tipo de innovación se centra en la reestructuración de la organización, los sistemas de gestión, la cultura empresarial y los modelos de trabajo. El objetivo es mejorar la agilidad, la flexibilidad y la capacidad de adaptación de la empresa. Un ejemplo sería la implementación de metodologías ágiles en el desarrollo de software o la adopción de un modelo de trabajo remoto para los empleados.

4. INNOVACIÓN DE MARKETING:

se trata de desarrollar nuevas estrategias de marketing, promoción, distribución o posicionamiento de productos o servicios en el mercado. El objetivo es diferenciar la oferta de la competencia y crear una conexión más profunda con los clientes. Un ejemplo sería el lanzamiento de una campaña publicitaria innovadora que genere un gran impacto en la audiencia.

5. INNOVACIÓN DISRUPTIVA:

se refiere a la introducción de productos, servicios o tecnologías que transforman radicalmente un mercado existente, creando nuevos segmentos de mercado o desplazando a los competidores establecidos. Un ejemplo icónico de este tipo de innovación es el teléfono inteligente, que cambió fundamentalmente la forma en que las personas se comunican y acceden a la información.

Estos son solo algunos ejemplos de los tipos de innovación que una empresa puede considerar al buscar nuevas oportunidades, desafiar modelos de negocio existentes y crear valor para los clientes.

Dependiendo de los objetivos estratégicos y las condiciones del mercado, puede ser necesario adoptar uno o varios tipos de innovación para mantener la relevancia y la competitividad en un entorno empresarial en constante cambio.

LOS DIEZ TIPOS DE INNOVACIÓN

MODELO DE GANANCIAS

la forma en que ganas dinero

RED

conexiones con otros para crear valor

RENDIMIENTO DEL PRODUCTO

características distintivas y funcionalidad

SERVICIO

soporte y mejoras que rodean sus ofertas

CANAL

cómo se entregan sus ofertas a los clientes y usuarios

ESTRUCTURA

Alineación de sus talentos y sus activos

PROCESO

firma o métodos superiores para hacer su trabajo

SISTEMA DE PRODUCTO

productos y servicios complementarios

MARCA

representación de sus ofertas y negocios

COMPROMISO DEL CLIENTE

interacciones distintivas que fomentas

CONFIGURACIÓN

OFERTA

EXPERIENCIA

04

Gobierno



GOBIERNO

En la base de toda estrategia están las personas, por eso es fundamental definir la organización, puestos y roles de liderazgo, así como las competencias necesarias para hacer evolucionar la cultura de la empresa y orientar los esfuerzos a resultados que permitan conseguir los objetivos fijados.

Hablando de cultura, es necesario también determinar los órganos de supervisión y control y los modelos de relación y decisión, que permitan no burocratizar la empresa, pero sí inspirar para liderar haciendo crecer los equipos.

STRATEGY 

 **GOVERNANCE**

VISION 

MISSION 

 **EXECUTION**

4. Organización (¿QUIÉNES LO HARÁN?)

Reconocemos que el activo más valioso para materializar nuestras aspiraciones empresariales es nuestra propia organización. La colaboración y el talento son la base del éxito.

La base de toda estrategia están las personas, por eso, es fundamental definir la organización y las competencias necesarias para hacer evolucionar la cultura de la empresa y orientar los esfuerzos a resultados que permitan conseguir los objetivos fijados.

Pero hablando de cultura es necesario también definir los órganos de supervisión y control y los modelos de relación y decisión, que permitan no burocratizar la empresa, pero sí inspirar para liderar haciendo crecer los equipos.

CORPORATE GOVERNANCE

ORGANIZATIONAL MODEL

FINANCIAL MODEL

CORPORATE GOVERNANCE

Estructura de personas y mecanismos a través de los cuales se toman decisiones y se ejercen, directa o indirectamente, los derechos y deberes del gobierno económico de la sociedad (de la sociedad hacia arriba) como pueden ser, la Asamblea de Accionistas, el Consejo de Administración, el consejero delegado, el Consejo de Cuentas, los Estatutos Sociales, las Delegaciones, etc.

ORGANIZATIONAL MODEL

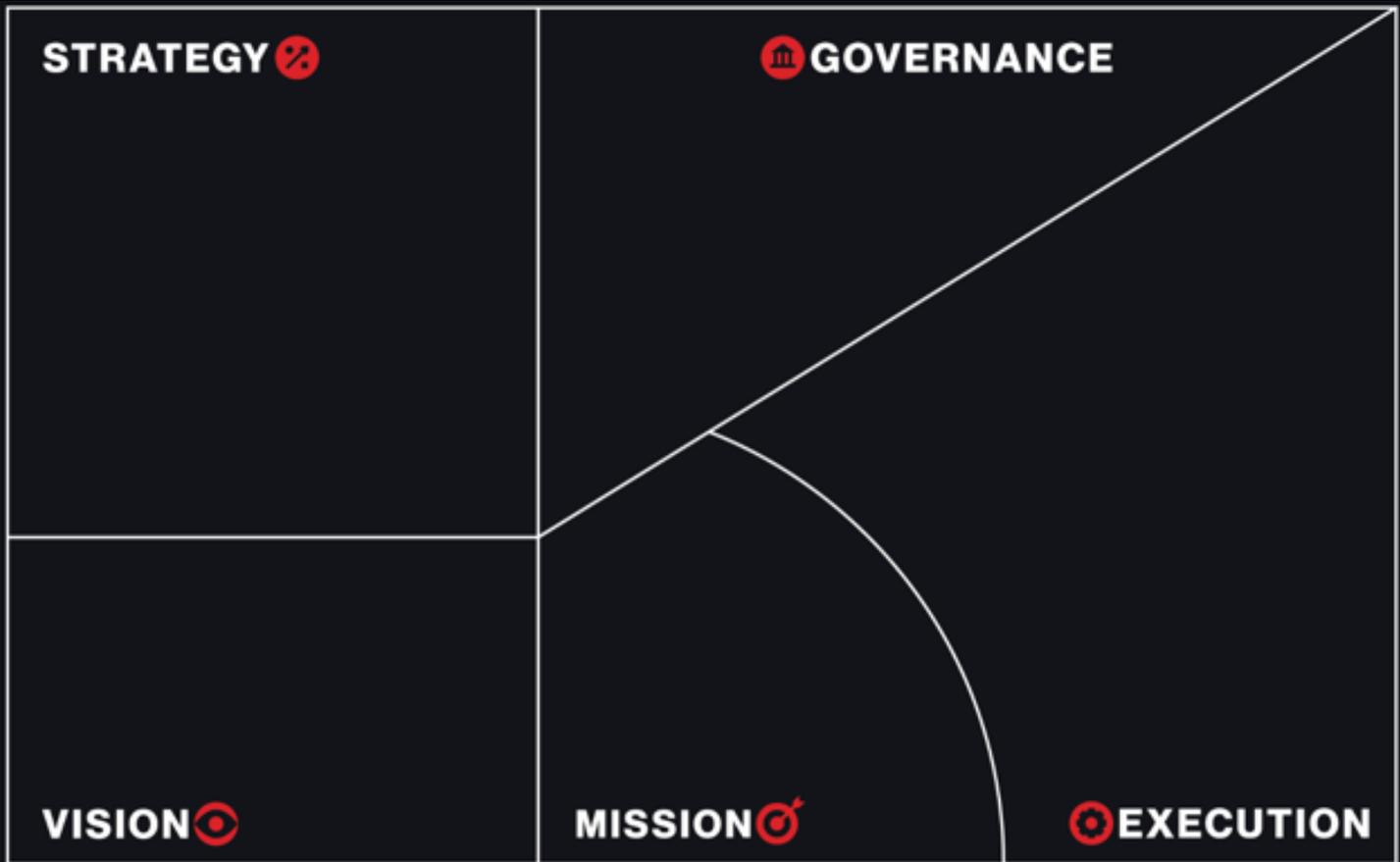
Describe los objetivos y la estructura de una organización en términos de roles, perfiles, normas, relaciones entre e interacciones entre los roles. Cómo se dividen, agrupan y coordinan las actividades dentro de una organización puede variar y va a depender del tamaño de la empresa, tipo de industria, su cultura corporativa, entre otros. El modelo organizacional puede incluir niveles jerárquicos dotadas de autoridad y responsabilidades según el nivel.

FINANCIAL MODEL

El modelado financiero es una representación numérica de algunos o todos los aspectos de las operaciones de una empresa, utilizados para analizar y tomar decisiones. Estos modelos utilizan datos históricos y proyecciones futuras para estimar posibles resultados, estimar la valoración de una empresa o para compararse con sus competidores.



Total Strategy Model Canvas



Corporate Governance

El concepto de Corporate Governance, o gobierno corporativo, abarca la estructura de personas, procesos y mecanismos que guían la toma de decisiones y regulan las responsabilidades en el ámbito económico de una sociedad. Esencialmente, se refiere a cómo se dirige y se controla una empresa para asegurar que se gestionen los intereses de todas las partes interesadas de manera justa y transparente.

En el contexto de una empresa, el Corporate Governance establece una serie de órganos y funciones clave que supervisan y dirigen las actividades de la organización. Esto incluye la Asamblea de Accionistas, el Consejo de Administración, el Presidente, el Consejero Delegado, el Consejo de Cuentas, entre otros. Además, los Estatutos Sociales y las delegaciones de autoridad también juegan un papel importante en la definición de la estructura y los límites del gobierno corporativo.

En esencia, el Corporate Governance asegura que las decisiones se tomen de manera transparente, ética y en línea con los intereses de todos los involucrados, desde los accionistas hasta los empleados y la sociedad en general. Es un componente crucial para mantener la confianza en la empresa y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

A continuación, presento algunos ejemplos concretos de prácticas de Corporate Governance que pueden ser implementadas por empresas para asegurar una gestión transparente, ética y eficaz:

1. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DIVERSO Y COMPETENTE:

una empresa puede garantizar un buen gobierno corporativo al contar con un Consejo de Administración compuesto por miembros diversos en cuanto a género, experiencia, habilidades y antecedentes profesionales. Esto ayuda a asegurar una amplia gama de perspectivas, conocimientos, solidez y respaldo que pueden contribuir a la toma de decisiones más informadas y equilibradas.

2. COMPENSACIÓN DE EJECUTIVOS BASADA EN EL DESEMPEÑO:

vincular la compensación de los ejecutivos al desempeño financiero y no financiero de la empresa promueve una gestión responsable y alinea los intereses de los líderes con los de los accionistas y otras partes interesadas.

3. GESTIÓN DEL RIESGO:

entre sus roles debe evaluar, evitar o mitigar los posibles riesgos que puede enfrentar la empresa en su operación. Esto implica supervisar constantemente los riesgos emergentes y tomar medidas preventivas o correctivas dentro de un marco de gestión previamente establecido.

4. DIVULGACIÓN TRANSPARENTE DE INFORMACIÓN:

una práctica clave en el gobierno corporativo es la rendición de cuentas, es decir, la divulgación transparente de información financiera, operativa y de cumplimiento. Esto incluye la publicación de informes financieros periódicos, así como la comunicación abierta sobre políticas, decisiones estratégicas y riesgos empresariales.

5. SEPARACIÓN DE ROLES DE PRESIDENTE Y CEO:

separar los roles de Presidente del Consejo y CEO (Consejero Delegado) puede ayudar a evitar conflictos de interés y garantizar una supervisión adecuada de la gestión ejecutiva.

6. COMITÉS DE AUDITORÍA Y COMPENSACIÓN INDEPENDIENTES:

establecer comités independientes de auditoría y compensación dentro del Consejo de Administración puede mejorar la supervisión de la gestión financiera, el cumplimiento normativo y las prácticas de compensación de la empresa.

7. PARTICIPACIÓN DE ACCIONISTAS:

fomentar la participación activa de los accionistas en la toma de decisiones importantes de la empresa, a través de votaciones en la Asamblea de Accionistas y la presentación de propuestas de resolución, ayuda a promover la rendición de cuentas y la transparencia en el gobierno corporativo.

8. CÓDIGOS DE ÉTICA Y CONDUCTA EMPRESARIAL:

establecer y hacer cumplir códigos de ética y conducta empresarial claros ayuda a promover una cultura corporativa basada en valores éticos y principios de integridad, honestidad y responsabilidad.

Estos son solo algunos ejemplos de prácticas de Corporate Governance que pueden ayudar

a promover una gestión eficaz y responsable en las empresas. La implementación de estas prácticas puede variar según el tamaño, la industria y la estructura de cada organización, pero todas comparten el objetivo común de asegurar una gobernanza sólida y transparente.



Organizational Model

En el dinámico y competitivo mundo empresarial, la estructura organizativa es la columna vertebral que sustenta el éxito y la eficiencia de una empresa. En esta lectura, mostraremos diversos modelos organizativos que han surgido a lo largo del tiempo, desde los tradicionales hasta los más innovadores y analizaremos cómo cada uno puede impactar en la agilidad, la innovación y la capacidad de adaptación de una organización en un entorno cambiante.

1. MODELOS TRADICIONALES

Este modelo ha sido utilizado durante mucho tiempo, como la estructura jerárquica piramidal y funcional. Suele caracterizarse por una jerarquía clara, funciones y responsabilidades definidas y una comunicación formal y vertical donde cada nivel tiene autoridad sobre los niveles inferiores. Estas estructuras fomentan la claridad en la autoridad y responsabilidad, pero también pueden obstaculizar la comunicación y la colaboración entre equipos.

2. ORGANIZACIONES MATRICIALES

Las organizaciones matriciales integran múltiples líneas de autoridad y proporcionan mayor flexibilidad para abordar proyectos y tareas específicas, de esta forma, un empleado puede tener dos o más supervisores, uno operativo con relación a su función específica y otro de proyecto, que supervisa su trabajo en un proyecto asignado. Este modelo es flexible y adaptable a las necesidades dinámicas, cambiantes y complejas del negocio.

3. MODELOS ÁGILES

En el mundo moderno, la agilidad es clave. Estos modelos son multidisciplinarios y autoorganizados, generalmente se conforman por profesionales de diferentes áreas para lograr objetivos comunes. El trabajo se divide en períodos cortos y manejables, donde se desarrolla, prueba y entrega un conjunto de características o funcionalidades mínimas viables de un producto o servicio para una entrega rápida y continua de valor al cliente y retroalimentación oportuna. Este modelo prioriza la colaboración, la adaptabilidad y la entrega continua de valor al cliente.

4. ORGANIZACIONES REDAR

Es un modelo emergente que se basa en la conectividad, la autonomía y la descentralización. El modelo REDAR (Red de Organizaciones de Aprendizaje), se conforma por redes de empresas que de forma conjunta comparten recursos, aprendizajes, conocimientos y experiencias para alcanzar objetivos o enfrentar desafíos comunes y generar mutuos beneficios. Estas empresas colaboran entre sí ya que juntas pueden materializar resultados que no serían posibles de forma aislada.

5. EL MODELO HÍBRIDO

Los modelos organizativos híbridos combinan elementos de diferentes enfoques para adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa. Adaptan su estructura para aprovechar las fortalezas de dos o más modelos organizacionales buscando equilibrio y productividad. Pueden incorporar elementos de organizaciones funcionales, divisionales, matriciales o en red, según las circunstancias y desafíos. Los modelos híbridos buscan mejorar el rendimiento para la entrega de valor al cliente y el logro de sus objetivos.

En conclusión, queda claro que no hay un enfoque único que garantice el éxito empresarial. En cambio, las empresas deben ser proactivas en la exploración y adopción de modelos que se alineen con sus objetivos, cultura y contexto específico. Al hacerlo, estarán mejor posicionadas para prosperar en un mundo empresarial cada vez más complejo y competitivo.

A continuación, presento algunos ejemplos de modelos organizativos que las empresas pueden adoptar:

1. ESTRUCTURA FUNCIONAL:

en este modelo, las actividades se agrupan por función, como marketing, ventas, operaciones, etc. Cada departamento funciona de manera independiente y reporta a un gerente funcional. Es común en organizaciones pequeñas y puede ser eficiente para empresas con un solo producto o servicio.

2. ESTRUCTURA DIVISIONAL:

en este modelo, la empresa se organiza en divisiones autónomas, cada una responsable de un producto, mercado o región geográfica específica. Cada división tiene su propio equipo

funcional completo, incluyendo marketing, ventas, operaciones, etc. Es común en empresas grandes y diversificadas.

3. MATRICIAL:

en este modelo la empresa combina elementos de la estructura funcional y divisional. Los empleados pueden tener dos supervisores, uno funcional y otro de proyecto. Se utiliza en empresas que necesitan flexibilidad para asignar recursos a proyectos específicos sin dismantelar las estructuras funcionales existentes.

4. ORGANIZACIÓN EN RED:

en este modelo la empresa se organiza en torno a redes de equipos interconectados en lugar de jerarquías tradicionales. Los equipos autónomos colaboran entre sí para abordar proyectos y tareas específicas. Es común en empresas tecnológicas y startups.

5. ORGANIZACIÓN ÁGIL:

en este modelo se adopta los principios del desarrollo ágil de software, centrándose en la colaboración, el trabajo rápido y la entrega continua de valor al cliente. Los equipos multidisciplinarios trabajan de manera autónoma en períodos cortos para lograr

objetivos específicos.

6. HÍBRIDO:

muchas empresas adoptan modelos organizativos híbridos que combinan elementos de varios enfoques para adaptarse a sus necesidades específicas. Por ejemplo, una empresa podría tener una estructura funcional para actividades de soporte y una estructura divisional para sus unidades de negocio principales.

Estos son solo algunos ejemplos de modelos organizativos que las empresas pueden utilizar. La elección del modelo adecuado depende de una variedad de factores, como el tamaño y la complejidad de la organización, su industria, su estrategia empresarial y su cultura organizativa.

Financial Model

En el complejo mundo empresarial actual, el modelo financiero puede influir en el modelo de negocio. La toma de decisiones informadas y estratégicas es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa.

Una herramienta indispensable en este proceso es el Modelo Financiero, una representación cuantitativa de la situación financiera de una empresa que permite proyectar el desempeño futuro, evaluar diferentes escenarios y tomar decisiones fundamentadas en datos.

¿QUÉ ES UN MODELO FINANCIERO?

COMPONENTES DE UN MODELO FINANCIERO

IMPORTANCIA DE UN MODELO FINANCIERO

¿Qué es un Modelo Financiero?

Un modelo financiero es una herramienta que utiliza datos históricos y proyecciones futuras para estimar los resultados financieros de una empresa.

Incorpora variables como ingresos, costos, gastos, pérdidas, inversiones y flujos de efectivo para proporcionar una imagen completa de la salud financiera de la empresa. Los modelos financieros pueden variar en complejidad, desde simples hojas de cálculo hasta modelos sofisticados con análisis de sensibilidad y escenarios múltiples.

Componentes de un Modelo Financiero

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

este componente muestra los ingresos, costos y gastos esperados durante un período de tiempo específico, generalmente de uno a cinco años. Proporciona una visión detallada de la rentabilidad prevista de la empresa.

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

el flujo de efectivo proyectado muestra las entradas y salidas de efectivo de la empresa durante un período de tiempo determinado. Permite evaluar la capacidad de la empresa para generar efectivo y cubrir sus obligaciones financieras.

BALANCE GENERAL PROYECTADO

el balance general proyectado muestra los activos, pasivos y patrimonio neto de la empresa en un momento dado en el futuro. Proporciona una instantánea de la situación financiera de la empresa y su capacidad para cumplir con sus obligaciones económicas a largo plazo.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y ESCENARIOS

algunos modelos financieros incluyen análisis de sensibilidad y escenarios que permiten evaluar el impacto de cambios en variables clave, como precios, costos o tasas de interés, en los resultados financieros de la empresa.

Importancia de un Modelo Financiero

PLANIFICACIÓN FINANCIERA

los modelos financieros sirven como base para planificar y establecer objetivos financieros a corto, mediano y largo plazo. Ayudan a identificar áreas de oportunidad, riesgo y mejora en la estrategia financiera de la empresa.

TOMA DE DECISIONES

los modelos financieros proporcionan una base sólida para la toma de decisiones empresariales, como inversiones, financiamiento, asignación de presupuesto, optimización de recursos, expansión y desarrollo de productos. Permiten evaluar el impacto financiero de diferentes opciones y escenarios.

ATRACCIÓN DE INVERSORES Y FINANCIAMIENTO

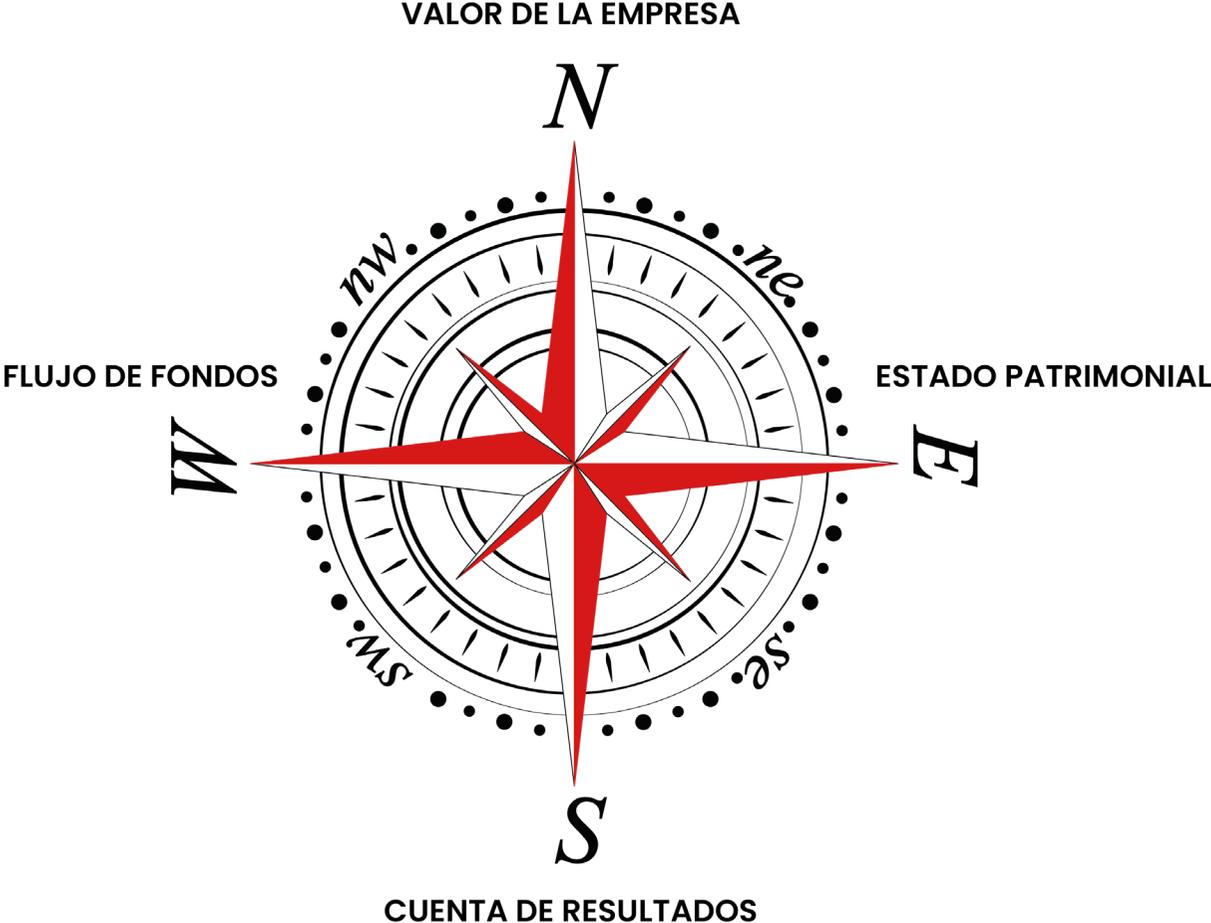
un modelo financiero sólido y confiable permite atraer inversores para obtener patrocinio externo. Los inversores y entidades bancarias comprueban los modelos financieros para evaluar el retorno de su inversión.

COMUNICACIÓN Y PRESENTACIÓN

los modelos financieros se utilizan para comunicar la situación financiera de la empresa a partes interesadas internas y externas, como inversores, bancos, accionistas y gerencia. Facilitan la comprensión y la toma de decisiones informadas.

Como conclusión, el modelo financiero emerge siendo una herramienta de apoyo y referencia indispensable para la consecución de los objetivos del modelo de negocio. Se debe siempre tomar en cuenta el modelo para la toma de decisiones estratégicas y la gestión financiera eficaz. Al proporcionar una visión clara y cuantitativa de la situación financiera de una empresa, nos ayuda a mitigar riesgos, identificar oportunidades y maximizar el valor para todas las partes interesadas. Su uso inteligente puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso empresarial.

BRÚJULA DEL CEO



05

Ejecución



EJECUCIÓN

OKR (Objectives and Key Results) es el nombre de un método de gestión, que en nuestro idioma se entiende cómo (Objetivos y Resultados Claves). Se trata de un sistema que ayuda a definir objetivos precisos, importantes, factibles y medibles, y asociar éstos a resultados claves, que permitan entender cómo se acerca la empresa al logro de los objetivos fijados. Es decir, al obtener los resultados clave, logramos los objetivos.

STRATEGY 

 **GOVERNANCE**

VISION 

MISSION 

 **EXECUTION**

5. Ejecución (¿CUÁNDO Y CÓMO?):

Esta etapa es clave. Decidir cuándo y cómo transformaremos la estrategia en acción con el propósito de lograr nuestros objetivos. Aquí es donde entran en juego los OKR (Objetivos y Resultados Clave) como la metodología para movilizar y alinear a toda la organización.

ORK es una metodología extremadamente potente que permite pasar de la estrategia a la acción.

Fue Andy Grove el CEO de Intel en la década de 1970 quien introdujo los OKR, con la idea de establecer objetivos claros y medibles, junto con resultados clave que indicaran el progreso. OKR (Objectives and Key Results) es un método de gestión, que en nuestro idioma se entiende cómo (Objetivos y Resultados Claves). Se trata de un sistema que ayuda a definir objetivos precisos, importantes, factibles y medibles, y asociar éstos a resultados claves, que permitan entender cómo se acerca la empresa al logro de los objetivos fijados. Es decir, al obtener los resultados clave, logramos los objetivos.

Para definir objetivos que nos dirijan a obtener los resultados claves, debemos seguir algunos lineamientos que detallo a continuación.

DEFINE PRIORIDADES

ESTABLECE OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVES

DISEÑA ESTRATEGIAS

IMPLEMENTA

MIDE

DEFINE PRIORIDADES

coloca tu atención en lo más relevante y significativo, no podemos cubrirlo todo. Elige pocas metas pero que sean las más importante, asegúrate que la consecución de las metas que elijas te acerque al mejor resultado posible.

ESTABLECE OBJETIVOS Y RESULTADOS

CLAVES ESTOS

tienen que ser concretos y medibles. Hay que tener claro a dónde se quiere llegar (objetivos) y definir un criterio que nos indique cuando hemos llegado o si nos estamos acercando a ese resultado.

DISEÑA ESTRATEGIAS

tareas, planes e iniciativas que te lleven a la ejecución de pequeñas acciones, pero que juntas construyan el resultado. Con un plan de trabajo y ejecución, te aseguras de estar en el camino correcto para llegar al resultado.

IMPLEMENTA

tu planificación y tu estrategia debe ser puesta en marcha, mediante el sistema de gestión de proyecto que se hay elegido según las necesidades y desafíos del modelo de negocio y de los objetivos planteados.

MIDE

revisa, cuantifica durante el camino, como van tus resultados ¿Te acercan o te alejan del objetivo? En este punto tal vez sea necesario modificar y mejorar las estrategias si te has alejado del resultado.

OKR En Detalle

Los OKR no son un instrumento para la gestión de las personas, o para controlar y valorar el desempeño individual.

Los OKR son un instrumento de ejecución de la estrategia diseñado para aumentar en los equipos el enfoque, la responsabilidad y la capacidad de contribuir al crecimiento de la empresa, y por tanto mejorar el desempeño de la organización en general.

¿Qué problemas soluciona la aplicación de OKR en la empresa?

Principalmente la lentitud, la pasividad y la ausencia de innovación. Los modelos organizativos que usamos hoy en día en nuestras organizaciones son innegablemente antiguos. Pertenecen a inicio del siglo pasado y responden a una exigencia del mundo industrial. Pero en los últimos 100 años las condiciones sociales, culturales, ambientales y tecnológicas donde las empresas se mueven han cambiado radicalmente. En los años 80 se acuñó el acrónimo VUCA (Volátil, Incierto, complejo y ambiguo) para describir el entorno donde operan las empresas. El ambiente en el que vivimos y trabajamos está en continuo cambio, imposible de prever, en creciente complejidad y de difícil interpretación.

Y son estas condiciones la que incrementan la dificultad en las organizaciones, que intentan responder en modo ágil y coordinado con modelos anticuados a un entorno que cambia con velocidad exponencial. Y a veces estos comportamientos tienen resultados dramáticos desde el punto de vista del compromiso de las personas y del riesgo que supone para el negocio. Porque son modelos que se han creado para una época completamente diferente, con contextos predecibles, menos complicados, nada complejos y seguramente más estables.



Lentitud

Las organizaciones jerárquicas tradicionales prevén que el poder de decisión se concentre en el vértice de la pirámide, y que luego se distribuya hacia la base. Esto dificulta la toma de decisiones por la falta de transparencia de la información y resulta evidente que es difícil tomar decisiones rápidas.

Los OKR responden a esta limitación de la organización jerárquica creando una conciencia de la estrategia distribuida debido a una mayor transparencia en la información compartida y por lo tanto una ejecución más rápida sobre todo en las áreas más operativas de la organización, debido a que disponen de más información por estar más cerca de donde se genera el valor.



Pasividad

Una de las características principales de los modelos jerárquicos tradicionales consiste en la separación entre quien decide y quien hace.

Nuestra capacidad de sentir la responsabilidad es directamente proporcional al nivel de participación en el proceso de toma de decisiones.

Los OKR responden a esta limitación de las organizaciones jerárquicas, implicando a todos los componentes de la organización en la definición de las prioridades estratégicas a todos los niveles y a la identificación de los resultados que hay que conseguir, creando un nivel significativamente superior de "compromiso" y de "propiedad" de cada uno.



Ausencia de innovación

Nuestras organizaciones están creadas para limitar los errores. Todos los mecanismos de base del modelo de jerárquico tradicional están orientados a estandarizar los procesos y los resultados. Por esta razón las empresas que han querido innovar se han visto obligadas a crear espacios dedicados a la innovación fuera de los procesos operativos ordinarios. Esto limita las posibilidades y sobretodo aísla la parte proyectual de la parte operativa.

Los OKR alimentan la innovación de las organizaciones promoviendo objetivos desafiantes, fomentando la participación de todas las personas y alimentando una nueva cultura que sea capaz, no solo de aceptar el error como modo de hacer las cosas de forma diferente, sino de aprender de ellos.

¿Qué aporta la implementación de OKR a la empresa?

Tratándose OKR de un sistema para difundir la estrategia a toda la organización, y transformarla en acción, los OKR tienen que ser claros, transparente y fomentar la cooperación.



La cultura base de los OKR prevé que toda la organización sea consciente de la lógica que mueven la estrategia corporativa, y que se disponga de toda la información necesaria para poder tomar las decisiones adecuadas, que impulsen a la organización hacia los objetivos a corto plazo, siendo coherentes con el entorno general en el que la empresa se encuentra, y sobre todo que integren el propósito, la misión y la visión definida.



Transparencia

En la era de las redes, lo abierto vence y el control centralizado pierde. Por tanto, los objetivos o prioridades definidos según los criterios estratégicos establecidos son públicos dentro de la organización a cualquier nivel. Dar a conocer a los diferentes equipos los objetivos de los diversos departamentos consigue facilitar el entender las dependencias y colaboraciones en un modo claro y compartido.



Colaboración

Gracias a la claridad y la transparencia que caracterizan la metodología OKR, se favorece la colaboración entre equipos. La posibilidad de medir a través de los resultados claves el avance de las acciones permite reflexionar de forma compartida y alinear esfuerzos para garantizar resultados.

El enfoque en los OKR convierte a cada uno en protagonista, estimula la colaboración constructiva y permite conocer los resultados del esfuerzo colectivo aprendiendo continuamente a cómo hacer las cosas mejor.

¿QUÉ SON LOS OKR?

Los OKR son un sistema para difundir la estrategia de una organización entre sus miembros y respaldar su eficacia ejecutiva a través de la claridad, la transparencia y la colaboración.

¿QUÉ PROBLEMAS RESUELVEN?



LENTITUD



PASIVIDAD



**FALTA DE
INNOVACIÓN**

Los OKR responden a las limitaciones organizacionales creando un ambiente en el que las personas están motivadas a tomar decisiones rápidas, efectivas e innovadoras, partiendo de un sentido de responsabilidad personal y participación en el propósito de la empresa, midiendo el progreso de manera objetiva y mejorando constantemente.

¿DE QUÉ ESTÁN HECHOS



Claridad

Comprensible, medible y conectado con el objeto social



Transparencia

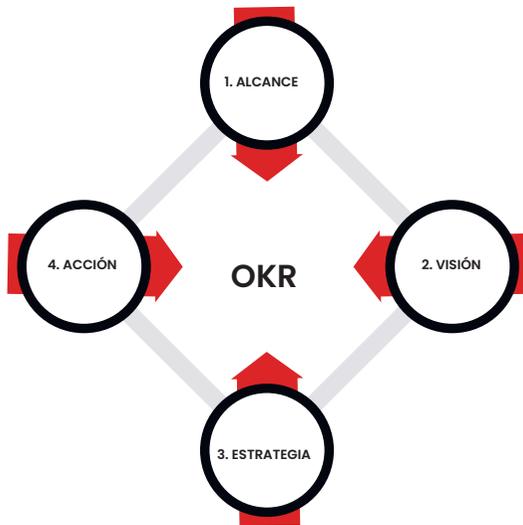
Público y compartido con toda la organización



Colaboración

Generados por equipos y alineados entre sí

El método OKR



Performance Management

Los OKR no son herramientas para gestionar personas ni para controlar y evaluar el desempeño individual.

Los OKR son una herramienta de ejecución de estrategias de negocio diseñadas para aumentar el enfoque, la responsabilidad y la capacidad de los equipos y personas para contribuir al crecimiento de la empresa y, por tanto, mejorar el desempeño de toda la organización.

¿CÓMO SE ESCRIBEN LOS OKR?

OBJECTIVES

Verbo + qué quiero lograr + por qué

Es una frase concisa, clara e inspiradora, que indica la naturaleza de una prioridad estratégica relevante para un período de tiempo específico.

 **1** Pocos e importantes

 **2** Accesible en un trimestre

 **3** Compartidos con la organización

 **4** Inspirador y no numérico

 **5** Compartidos relacionado con negocios

 **6** Fácilmente comprensible para todos

 **7** Ambicioso pero realista

 **8** Bajo el control del equipo

KEY RESULTS

Verbo + qué estamos midiendo + de X a Y

Son una lista de resultados numéricos, medibles, objetivos y conectados al objetivo.



1 Identifican la meta



2 Muestran el camino



3 Definen quién hace qué



4 Usan datos esenciales

TIPOS DE KR



Progresivos:

Resultados numéricos que le permiten seguir el progreso a lo largo del tiempo



Proporcionales:

Los resultados no tienen una progresión lineal, por lo que pueden variar con el tiempo



Binarios:

Resultados que sólo pueden tener dos valores: cero y uno

¿CÓMO SE IMPLEMENTAN LOS OKR?

RESISTENCIA AL CAMBIO

Sugerimos un enfoque específico en la implementación de los OKR, porque se necesita paciencia para lograr los resultados que promete el método y porque cada organización reacciona de manera diferente a su introducción.

Del propósito a la estrategia



Golden Circle



Business Model Canvas



Las 8 fases de Kotter

Modelo de adopción



Cuantos Objetivos



¿Qué roles en la organización?



¿En cuantos niveles?



¿Individuales y/o equipos?



Trimestral/Semestral



Capacitación



Pilot + Adopt



Rituales + Playbook



Community + All Hands



Reporting



Feedback

Organízate para los OKR

Si queremos que los OKR marquen la diferencia, no podemos imponerlos. Tienen que ser adoptados voluntariamente y convertirse gradualmente en un movimiento de transformación cultural. Por lo tanto, para una correcta implementación es fundamental considerar estos factores:

URGENCIA

La gerencia superior y fundamentalmente el CEO en su rol de patrocinador del proceso y la metodología tienen que ser los primeros protagonistas y comunicadores dentro de la organización.

COALICIÓN

Hay que definir estratégicamente el grupo estratégico y operativo que gobierna la gestión interna de la implantación de los OKR.

VISIÓN

Definir claramente las prioridades estratégicas que se quieren abordar a corto plazo, pero sin renunciar a una visión también a medio y largo plazo.

COMUNICACIÓN

Crear una nueva forma de comunicación que permita mantener viva la iniciativa de implementación y definir clara y concisamente en que ocasiones se mencionarán los OKR (eventos, reuniones, boletines internos, correos, etc.)

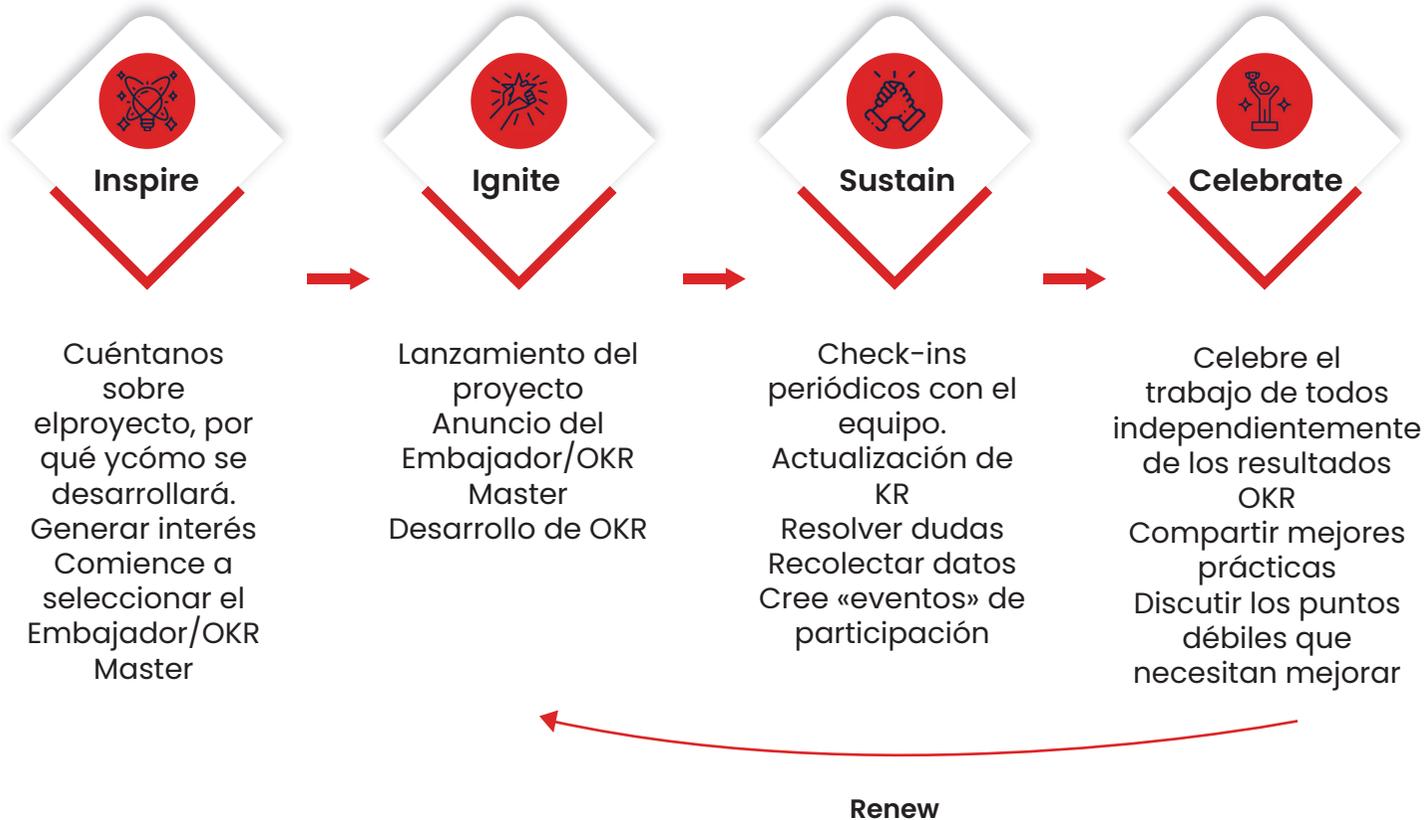
ACELERACIÓN

La estrategia OKR tiene que ponerse en marcha con coherencia y consistencia.

CELEBRACIÓN

Para poder ir dando credibilidad al proceso, es importante celebrar incluso los pequeños logros que se vayan consiguiendo con la implantación de los primeros pilotos dentro de la organización.

Es importante también recordar que los OKR son la declinación de la estrategia, no la estrategia, y que para ser eficaces tienen que partir de una estrategia bien definida.



La alineación, coordinación y negociación entre equipos, y el funcionamiento del instrumento están garantizados por 4 roles fundamentales para llevar a cabo el método en la empresa.

QUIÉN GESTIONA LOS OKR?



OKR SPONSOR



OKR CHAMPION



OKR OWNER



OKR MASTER



Conversaciones Feedback y Reconocimiento

En el entorno empresarial, las interacciones entre colegas, líderes y empleados influyen en la motivación, el desempeño y la productividad. Por ello mediante una comunicación coherente y estratégica, construimos una cultura que promueva la cohesión del equipo, la colaboración y la consecución de los objetivos en común para el éxito.

La metodología CFR (Conversaciones, Feedback y Reconocimiento) es un enfoque integral para la implementación efectiva de los OKR (Objetivos y Resultados Clave). A continuación, describo cómo se integra la metodología CFR dentro del marco de los OKR:

CONVERSACIONES

- * Las conversaciones son un componente fundamental de la metodología CFR dentro de los OKR. Estas conversaciones regulares permiten que los equipos y los líderes se alineen en torno a los objetivos y resultados clave establecidos.
- * Durante estas conversaciones, se discuten y se clarifican los objetivos y resultados clave. Los miembros del equipo tienen la oportunidad de compartir sus ideas, alinear sus esfuerzos y asegurarse de que comprenden completamente lo que se espera de ellos.
- * Además, las conversaciones CFR también son un momento para establecer expectativas claras, identificar obstáculos y discutir posibles soluciones para alcanzar los OKR.

FEEDBACK

- * El feedback regular es esencial para el éxito de los OKR. La metodología CFR fomenta un entorno de retroalimentación abierta y constructiva donde los miembros del equipo pueden proporcionar comentarios sobre el progreso hacia los objetivos y resultados clave.
- * Durante las conversaciones CFR, se alienta a los miembros del equipo a proporcionar y recibir feedback de manera regular. Esto ayuda a identificar áreas de mejora, celebrar los logros y ajustar el curso si es necesario para asegurar el éxito de los OKR.
- * El feedback dentro de la metodología CFR no se limita solo a los líderes dando feedback a los subordinados, sino que también se fomenta el feedback de abajo hacia arriba y entre pares para promover un ambiente de aprendizaje y mejora continua.

RECONOCIMIENTO

- * El reconocimiento es un elemento clave para fomentar la motivación y el compromiso de los equipos en la consecución de los OKR. Dentro de la metodología CFR, se **enfatisa**

logros, tanto individuales como colectivos.

- * Durante las conversaciones CFR, se dedica tiempo para reconocer y valorar los esfuerzos y logros de los miembros del equipo en la consecución de los OKR. Esto puede incluir elogiar el trabajo bien hecho, destacar contribuciones significativas y recompensar el compromiso y la dedicación.
- * El reconocimiento dentro de la metodología CFR no solo se limita a los logros finales, sino que también se valora el progreso, el esfuerzo y el trabajo en equipo a lo largo del camino hacia la consecución de los OKR.

En resumen, la metodología CFR complementa y fortalece la implementación de los OKR al fomentar conversaciones abiertas y alineadas, facilitar el feedback regular y constructivo y promover el reconocimiento y la celebración de los logros. Al integrar estos tres elementos dentro del marco de los OKR, las organizaciones pueden impulsar una cultura de alto rendimiento, colaboración y excelencia.

| Scrumbok

*“No estamos en una época de cambios,
sino en un cambio de época”*

La capacidad de adaptación al cambio de las empresas, y la velocidad con la que lo ejecuten determinará la posición competitiva y la supervivencia de esta.

El concepto de Scrum fue desarrollado por Ken Schwaber y Jeff Sutherland en la Conferencia Internacional sobre Programación, Lenguajes y Aplicaciones Orientadas a Objetos (Object-Oriented Programming, Systems, Languages & Applications) en 1995 en Austin, Texas. Desde entonces se ha seguido perfeccionando este modo de trabajo siendo en la actualidad el método de desarrollo de proyectos preferido de muchas empresas, ya puede aplicarse a cualquier tipo de proyecto por pequeño o grande que sea, con equipos desde cinco personas o hasta cientos de personas.

Los proyectos a menudo pueden considerarse inviables o muy ambiciosos por limitaciones de tiempo, costos, recursos, logística, entre otros, que hacen cuesta arriba su ejecución y éxito. Sin embargo, el logro del objetivo supone excelentes beneficios y compensaciones económicas para la empresa. Es por ello que muchas organizaciones implementan un método de gestión de proyectos que se adapte a sus necesidades. Scrum es método ágil, adaptable, rápido, y eficaz.

A continuación, describo las principales fases de trabajo del método Scrum.

PLANIFICACIÓN DEL PRODUCTO

En esta fase, se define la visión del producto elaborando una lista en orden de importancia de todas las funciones y correcciones que desean lograrse. En esta etapa se definen los roles de liderazgo y colaboradores.

PLANIFICACIÓN DEL SPRINT

Para dar inicio a cada período, el equipo se reúne y define las acciones y tareas que se comprometen a completar durante ese período. Se establece el objetivo y se elabora el plan de trabajo.

DESARROLLO DEL SPRINT

En esta fase, el equipo trabaja y desarrolla los elementos y tareas pendientes del producto que previamente seleccionaron para el período. Se evalúan los avances con reuniones (cortas) diarias que permiten realizar cualquier ajuste necesario.

REVISIÓN DEL SPRINT

Esta es la fase de implementación o demostrativa del producto. Al finalizar cada período, el equipo se reúne para revisar y presentar el resultado de los compromisos acordados, se discuten los resultados obtenidos y se recibe feedback.

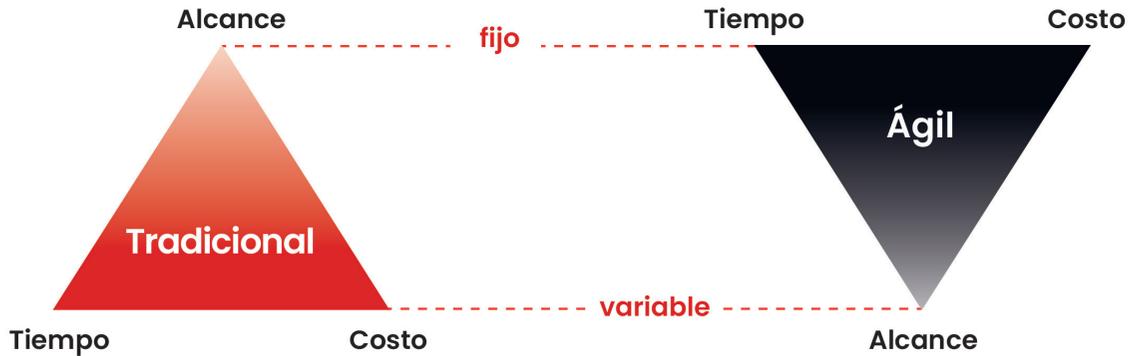
RETROSPECTIVA DEL SPRINT

Cada período culmina con el lanzamiento del producto (entrega de valor al cliente) y retroalimentación. En esta fase el equipo realiza una retrospectiva sobre su desempeño, se identifican las fortalezas y las áreas de mejora que se implementarán en el próximo período.

| Hibridación

Dentro de las distintas herramientas de creatividad que existen, una de las más potentes es la hibridación. El mezclar conceptos, ideas, tecnologías o soluciones de otros sectores para crear o mejorar productos, al principio pareciera no tener relación, pero juntas generan nuevas oportunidades de negocio e innovaciones.

Este concepto de hibridación también se puede llevar a la creación de herramientas para resolver problemas existentes en las organizaciones desde una nueva perspectiva. La gestión multiproyectos y además multidisciplinar que sucede dentro de la empresa, limita muchas veces el uso de herramientas específicas de planificación, seguimiento y control de los proyectos. Además, es difícil tener una visión global de los mismos, los recursos implicados, el alcance y los plazos. Las tres palancas del llamado triángulo de hierro que gestiona todos y cada uno de los proyectos.



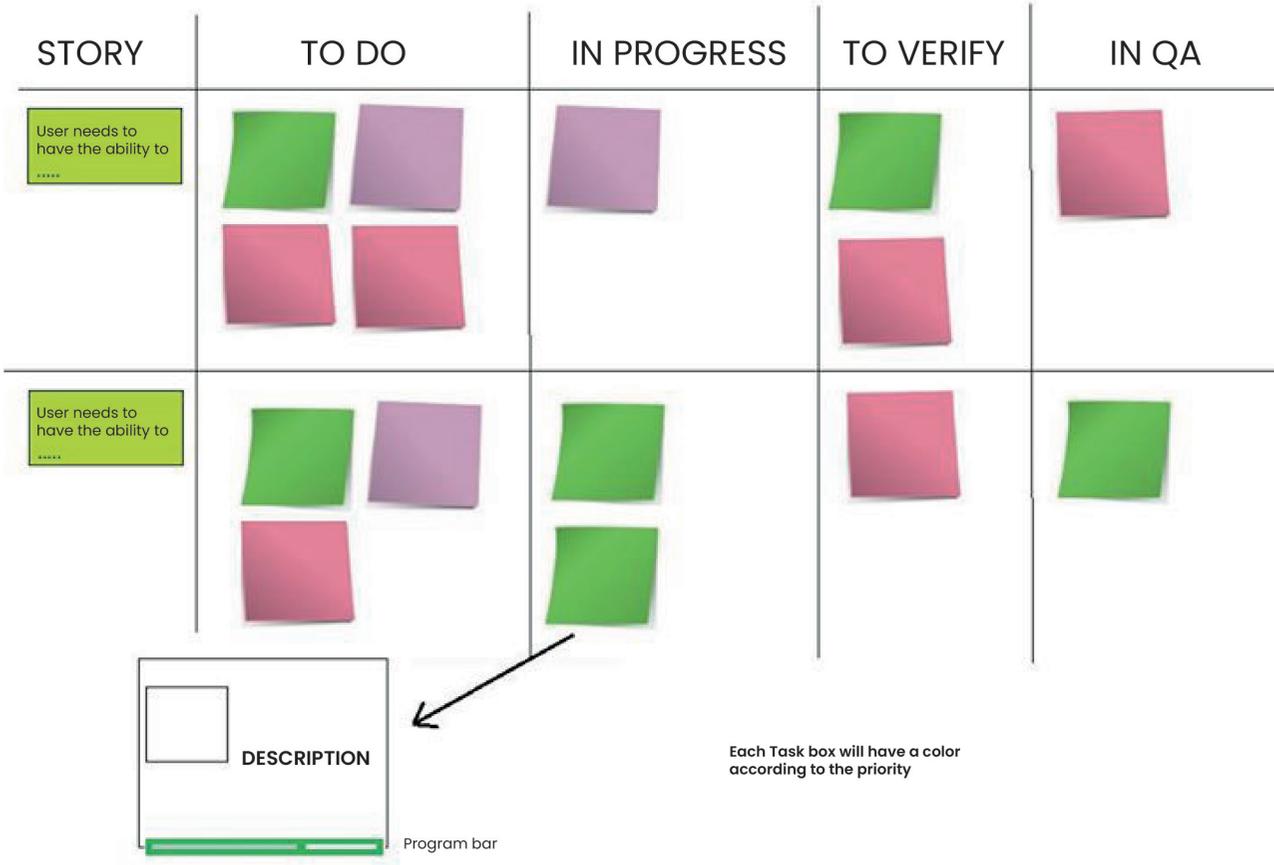
“Fracasa rápido, fracasa barato” Teoría Lean Startup

El día a día de las empresas se gestiona a través de procesos, pero la mejora de esos procesos se consigue a través de proyectos. Por tanto, la gestión multiproyectos dentro de una organización es una habilidad fundamental y de mucho valor. Yo personalmente he decidido crear mi propia herramienta “SCRUMBOK”, una herramienta que nace de la hibridación de los conceptos clásicos de PMBOK “Project Management Body of Knowledge” que significa (Cuerpo de Conocimientos de la Gestión de Proyectos) y la agilidad de la gestión de proyectos con metodología SCRUM.

¿Por qué renunciar a una parte, si lo puedes tener todo?

“SCRUMBOK” te permite gestionar entornos multiproyectos de una manera visual y ágil, usando las áreas de conocimiento y fases recogidas en las buenas prácticas de PMBOK y al mismo tiempo usar herramientas visuales de LeanKanban para el seguimiento del proyecto en cada una de sus fases. Cada proyecto tiene su su planificación y fecha límite, pero se muestra como una tarjeta kanban dentro del panel.

La activación de un proyecto supone la generación de todas sus tareas en el panel de desarrollo de la fase en concreto, y por el área de conocimiento asociada. Estas tareas se gestionan a través de un equipo con organización SCRUM.



Each Task box will have a color according to the priority

Product Owner (dueño del producto), Scrum Master (líder del equipo scrum) y desarrolladores. A través de períodos semanales, con reuniones de seguimiento diarias, plantados de 15 minutos y gobernadas por un panel de este tipo.

El estado del proyecto se actualiza a su vez en el panel general del SCRUMBOK para tener visibilidad en todo momento. Es una manera ágil, visual y sobre todo eficiente (sin excesiva burocracia) de gestionar un entorno multiproyectos, mejorando el porcentaje de éxito final de los mismos, por la reducción intrínseca de riesgos que supone el testear de manera continua los avances con el cliente de proyecto, además de mejorar los plazos y por tanto el “time-to-market” global (tiempo que tarda el producto en salir al mercado).

Si quieres conocer más sobre la herramientas y su puesta en marcha dentro de tu organización, no dudes en visitar mi web o consultarme directamente ¡estaré encantado de poder ayudarte!

| Liderazgo

El liderazgo desempeña un papel decisivo en la ejecución estratégica de una organización. A continuación, presento algunas formas en las que el liderazgo influye en este proceso:

CLARIDAD Y ALINEACIÓN

los líderes son responsables de comunicar de manera clara y efectiva la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la organización a todos los niveles. Al establecer una comprensión común y una alineación con respecto a la dirección estratégica, los líderes pueden garantizar que todos los miembros del equipo estén trabajando hacia los mismos objetivos.

ASIGNACIÓN DE RECURSOS

los líderes son responsables de asignar recursos, incluidos el talento humano, el presupuesto y el tiempo, de manera que respalden la ejecución de la estrategia. Esto implica tomar decisiones difíciles sobre cómo priorizar y distribuir recursos para maximizar el impacto en el logro de los objetivos estratégicos.

CREACIÓN DE UNA CULTURA DE EJECUCIÓN

los líderes establecen el tono y la cultura organizacional que influye en la ejecución estratégica de los proyectos y el día a día. Al fomentar una cultura de responsabilidad, compromiso, innovación y aprendizaje continuo, los líderes pueden crear un entorno que impulse la ejecución efectiva de la estrategia y el logro de resultados.

INSPIRACIÓN Y MOTIVACIÓN

los líderes inspiran y motivan a los equipos a comprometerse con la ejecución de la estrategia al proporcionar una visión convincente del futuro, celebrar los éxitos, reconocer el esfuerzo y el progreso hacia los objetivos estratégicos. La capacidad de los líderes para generar entusiasmo y compromiso puede marcar la diferencia en la capacidad de la organización para superar obstáculos y alcanzar sus metas.

SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO

los líderes supervisan y realizan un seguimiento del progreso hacia los objetivos estratégicos, identificando desviaciones, anticipando riesgos y tomando medidas correctivas según sea necesario. Al establecer sistemas de seguimiento y reporte, los líderes pueden garantizar una ejecución efectiva de la estrategia y ajustar el curso según sea necesario para lograr los resultados deseados.

DESARROLLO DE CAPACIDADES

los líderes son responsables de desarrollar las capacidades y competencias necesarias en la organización para ejecutar la estrategia con éxito. Esto implica identificar y cerrar brechas de habilidades, fomentar el desarrollo

profesional y proporcionar oportunidades de aprendizaje y crecimiento que permitan a los equipos alcanzar su máximo potencial.

En resumen, el liderazgo influye en la ejecución estratégica al establecer la dirección, asignar recursos, crear una cultura de ejecución, inspirar y motivar a los equipos, supervisar y realizar un seguimiento del progreso, y desarrollar las capacidades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Un liderazgo efectivo es fundamental para convertir la estrategia en acción y lograr el éxito empresarial a largo plazo.

**DIBUJA EL
LIENZO EN
UN PÓSTER**

**CUELGA
EL LIENZO
EN LA
PARED**

**ESBOZA
EL MODELO
TOTAL
STRATEGY
MODEL CANVAS**



TOTAL STRATEGY

Designed for: Designed by: Date: Version:

© Copyright Total Strategy SL

| Conclusiones

Como ha estado descrito, aplicando la metodología Total Strategy y su lienzo Total Strategy Model Canvas, se puede llegar a una revisión completa de los puntos de valor de la empresa. Con una revisión exhaustiva de su misión y visión, y con un análisis detallado de su modelo de negocio y del entorno en que el que opera.

No olvidando su propuesta de valor y como esta viene canalizada hasta los clientes actuales y potenciales. Poniendo foco en las personas y sus órganos de coordinación y gobierno. Y sobre todo focalizando todos los esfuerzos en la ejecución y en hacer que las cosas pasen, cualidad esencial del liderazgo efectivo.

Bonus Track

LOS 7 PASOS PARA CONSTRUIR UNA BUENA ESTRATEGIA

Toda empresa necesita contar con un plan estratégico para funcionar; y es que éste le permite llegar a sus objetivos. Generalmente un plan estratégico se debe hacer teniendo en cuenta una proyección de los próximos 5 o 10 años, no obstante, también pueden hacerse para un lapso menor, por ejemplo 3 años.

Sea cual sea el tiempo en que se trace, estos siete pasos serán necesarios para elaborar un plan estratégico efectivo.

1. CONOCER EL ENTORNO

Hay que partir de conocer cómo está marchando el mercado y el mundo. Por lo que es necesario tener en cuenta la situación política actual en relación con cómo puede afectar tu negocio. Del mismo modo, con aspectos económicos, sociales, tecnológico, ambientales y legales.

2. DEFINIR LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

Es cierto que la misión y visión de la compañía son aspectos que pueden cambiar de aquí a un tiempo, no obstante, los valores corporativos suelen ser permanentes. Respecto a la misión y visión, la primera responde a la razón de ser la empresa, mientras que la segunda, hacia dónde apunta a ir.

3. ESTABLECER METAS Y OBJETIVOS

Que permitan saber hacia dónde se quiere posicionar la empresa. Para saber si estos objetivos se están alcanzando, se deben crear metas que sean medibles y alcanzables, aunque sean ambiciosas y

determinar un plazo para su desarrollo. Los objetivos de una empresa se trazan teniendo en cuenta la misión, visión y los valores de esta.

4. REALIZAR UN ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Así como se han evaluado los factores externos que pueden afectar el crecimiento del negocio, se debe hacer lo propio con los factores internos. De esa manera se puede tener un mejor conocimiento de las fortalezas y debilidades, sus recursos, etc.

5. DEFINIR LAS ESTRATEGIAS

Con los objetivos trazados anteriormente y conocidos los recursos que se tienen disponibles, se pueden definir las estrategias que se necesitarán para alcanzar cada meta. Se debe medir el éxito de las estrategias teniendo en cuenta los indicadores trazados anteriormente.

6. INVOLUCRAR A TODO EL EQUIPO DE TRABAJO

Aunque la formulación del plan estratégico corresponde a los ejecutivos de la empresa, la ejecución del plan es responsabilidad de todos. Por ello se debe involucrar a todos los empleados dándoles a conocer el plan estratégico, su participación y haciendo el debido seguimiento.

7. HACER SEGUIMIENTO Y LOS CAMBIOS NECESARIOS

Es necesario seguir la estrategia para conocer si está teniendo éxito. Hay que tener en cuenta que la estrategia puede cambiar en relación con las necesidades del mercado y de los clientes.

El núcleo de la Estrategia

La estrategia consiste en diseñar una forma de afrontar un reto. Por lo tanto, una buena estrategia debe identificar el reto a superar y diseñar una forma de superarlo. Para ello, el núcleo de una buena estrategia contiene tres elementos: un diagnóstico, una política orientadora y una acción coherente.

El diagnóstico define el reto. ¿Qué le impide alcanzar sus objetivos? Un buen diagnóstico simplifica la complejidad, a menudo abrumadora, de la realidad, reduciéndola a una historia más sencilla al identificar ciertos aspectos de la situación como críticos. Un buen diagnóstico suele utilizar una metáfora, una analogía o un marco aceptado ya existente para hacerlo sencillo y comprensible, que luego sugiere un ámbito de actuación.

Una política orientadora es un enfoque global elegido para hacer frente o superar los obstáculos identificados en el diagnóstico. Al igual que los guardarraíles de una autopista, la política orientadora dirige y limita la acción en determinadas direcciones sin definir exactamente lo que debe hacerse.

Un conjunto de acciones coherentes dicta cómo se llevará a cabo la política orientadora. Las acciones deben ser coherentes, lo que significa que el uso de los recursos, las políticas y las maniobras que se lleven a cabo deben estar coordinadas y apoyarse mutuamente (no luchar entre sí, ni ser independientes unas de otras).

Buena Estrategia frente a Mala Estrategia

- * La buena estrategia es simple y obvia.
- * La buena estrategia identifica el reto clave que hay que superar. La mala estrategia no identifica la naturaleza del reto. Si no se sabe cuál es el problema, no se pueden evaluar las políticas alternativas de orientación o las acciones a tomar y no se puede ajustar la estrategia a medida que se aprende más con el tiempo.
- * Una buena estrategia incluye acciones para superar el reto. Las acciones no son detalles de "implementación", son el punzón de la estrategia. La estrategia trata de cómo una organización va a avanzar. Una mala estrategia carece de acciones a realizar. La mala estrategia confunde los objetivos, la ambición, la visión, los valores y el esfuerzo con la estrategia (estas cosas son importantes, pero por sí solas no son estrategia).
- * Una buena estrategia está diseñada para ser coherente. Todas las acciones que emprende una organización deben reforzarse y apoyarse mutuamente. Los líderes deben hacerlo deliberadamente y coordinar las acciones entre los departamentos. Una mala estrategia es solo una lista de "prioridades" que no se apoyan entre sí, en el mejor de los casos, o en el peor de los casos entran en conflicto activamente entre sí, se socavan mutuamente y luchan por los recursos. Los ricos y los poderosos pueden salirse con la suya, pero eso es una mala estrategia.

- * Una buena estrategia consiste en concentrar y coordinar los esfuerzos para lograr un resultado, lo que necesariamente significa decir "No" a algunos objetivos, iniciativas y personas. La mala estrategia es el resultado de un líder que no quiere o no puede decir "No". La razón por la que la buena estrategia parece tan simple es porque requiere mucho esfuerzo para mantener la coherencia de su diseño diciendo "No" a la gente.
- * La buena estrategia aprovecha las fuentes de poder para superar un obstáculo. Hace valer la fuerza relativa frente a la debilidad relativa (más adelante se habla de ello).

BUENA ESTRATEGIA VERSUS MALA ESTRATEGIA

Distinguir lo bueno de lo malo



Defina un **diagnóstico** que explique la naturaleza de su desafío.



Crear una **política rectora** para el desafío. Definir un método para afrontar la situación.



Planificar un conjunto de **acciones coherentes** que estén diseñadas para llevar a cabo la política rectora.



HACER



Confunda metas con estrategia, evite declaraciones de deseos en lugar de planes para superar obstáculos.



Use demasiada tontería, use palabras absurdas para crear la ilusión de algo de alto nivel.



Abordar las cuestiones superficiales, la mala estrategia no logra reconocer ni definir el desafío.



NO

Como identificar una Mala Estrategia

- * **Carácter superficial:** una estrategia escrita en un galimatías que se disfraza de conceptos estratégicos es una mala estrategia clásica. Utiliza palabras absurdas e infladas para crear la ilusión de un pensamiento de alto nivel.
- * **No afrontar el reto:** una estrategia que no define el reto a superar hace que sea imposible de evaluar, e imposible de mejorar.
- * **Confundir los objetivos con la estrategia:** muchas malas estrategias son solo declaraciones de deseo en lugar de planes para superar los obstáculos.
- * **Malos objetivos estratégicos:** un objetivo estratégico es un medio para superar un obstáculo. Los objetivos estratégicos son “malos” cuando no abordan cuestiones críticas o cuando son impracticables.



Descubre el camino para transformar la estrategia en acción con Total Strategy Model Canvas, un manual completo y práctico que te proporcionará las herramientas y el conocimiento necesarios para alcanzar resultados empresariales extraordinarios.

Este libro, fruto de años de experiencia y aprendizaje, sintetiza conceptos, métodos e ideas esenciales para construir un negocio desde cero o potenciar uno existente. A través de una lectura enriquecedora, te invita a visualizar tu empresa en cada escenario posible, abordando tanto su propósito como su ejecución.

Desde la definición del propósito empresarial y la identidad de marca hasta la implementación de herramientas poderosas como Job to be Done y OKR (Objectives and Key Results), este modelo integral te ayudará a traducir tu visión en objetivos claros y medibles. Además, aborda factores clave como el entorno, la sostenibilidad y el impacto de las tecnologías emergentes en la estrategia empresarial.

Pero el verdadero corazón de cualquier estrategia son las personas. Por ello, este manual enfatiza el liderazgo, las competencias necesarias y la evolución cultural que impulsa el crecimiento de los equipos y la organización en su conjunto.

Total Strategy Model Canvas no es solo un libro; es una invitación a llevar tu empresa al siguiente nivel, guiándote paso a paso para alinear propósito, estrategia y resultados.

