El Sistema de Gestión

Estrategia

Enric Brull Alabart
Doctor en Administración y Dirección de Empresas. Universitat Rovira i Virgili (URV) Tarragona. 2009
Licenciado en ADE. Universitat Oberta de Catalunya (UOC). 2001
EMPA (Executive Master in Public Administration). ESADE Business School. 2013
Diplomado en Ciencias Empresariales. Universitat Oberta de Catalunya (UOC). 1998
Ingeniero Técnico Industrial. Universitat Politécnica de Catalunya (UPC). 1985
Profesor de la URV
CEO de BRULL ALABART, Consultors
Mail: ebrullalabart@gmail.com

En este artículo se presenta un resumen introductorio sobre la Gestión de la Estrategia. Una organización tiene que definir donde quiere llegar y el camino que quiere seguir. Nos basamos en referenciales/modelos de diferentes orígenes y proponemos un Sistema de Estrategia compuesto por seis Fases.

Índice

1. Introducción
   1.1. Empezando…
   1.2. Definiciones
2. Enfoques básicos
3. Referenciales
   3.1. El modelo EFQM de Excelencia
   3.2. La norma ISO 9001
   3.3. Circulo dorado, de Simon Sinek.
   3.4. Canvas de Modelo de Negocio, de Osterwalder
   3.5. Hoshin Kanri, de Yoji Akao
   3.6. Cuadro de Mando Integral, de Kaplan y Norton
   3.7. Gestión de proyectos
4. La Gestión de la Estrategia
   4.1. Formular el Plan Estratégico
   4.2. Formular el Plan Anual
   4.3. Comunicar la estrategia
   4.4. Ejecutar la estrategia
   4.5. Revisar la estrategia
   4.6. Mejorar la estrategia
5. Conclusiones
Bibliografía recomendada
Webgrafía recomendada

Nota: Este artículo lo dirigimos especialmente a nuestros alumnos esperando que les sea de utilidad como complemento de sus apuntes. La ampliación de conocimientos deberá hacerse mediante la consulta del original de la bibliografía referenciada.

1. Introducción

1.1. Empezando

- *"Los directivos deben preocuparse por dos aspectos de la organización: primero, deben asegurar que la organización tiene salud hoy; segundo, han de asegurar que la organización tendrá salud en el futuro."* **Drucker**.
- *"Nada es más despilfarrador que hacer con gran eficiencia lo que es totalmente innecesario."*
- *"Primero descubre lo que quieres ser, luego haz lo que tengas que hacer."* ***Epicteto***
- *"No puedes acertar una diana que no ves."* ***Robin Sharma***.
- *"No basta con hacer las cosas correctamente (eficiencia), hay que hacer las cosas correctas (eficacia)..."* **Drucker.**

1.2. Definiciones

Algunas definiciones de la estrategia son:

- Plan estructurado para lograr los objetivos. Es el lugar donde la organización quiere llegar. Se diseña en formar de jerarquía donde el nivel más alto lo ocupan los Principios Estratégicos (Propósito, Visión y Valores) y se va desplegando en diversos niveles hasta llegar a los Objetivos. (UNE 66175:2003)
- "El patrón de los principales objetivos y las políticas y planes esenciales para conseguirlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está y qué clase de negocio quiere ser." (**Andrews**, 1997).
- "Abarca todas las actividades críticas de la empresa, le proporciona un sentido de unidad, dirección y propósito como también le facilita los cambios necesarios inducidos por el entorno." (**Hax y Majluf**, 1996).

2. Enfoques básicos

En elaboración

2.1. ...

En elaboración

3. Referenciales

Para el desarrollo de este artículo hemos considerado diferentes referenciales.

3.1. El Modelo EFQM de Excelencia

<u>Edición 2013</u>

Con la implantación de la metodología que presentamos en este artículo, se da cumplimiento a diversos puntos del Modelo EFQM de Excelencia. Concretamente al criterio:

- 2: Estrategia: Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Y a los subcriterios:

- 1a: Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

- 2c: La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.
- 2d: La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

Edición 2020

Los criterios:
- Propósito, visión y estrategia.
- 5. Gestionar el funcionamiento y la transformación
- 7. Rendimiento estratégico y operativo

Y los subcriterios:
- 1.1. Definir el propósito y la visión
- 1.5. Desarrollar la estrategia
- 5.2. Transformar la organización para el futuro

3.2. La norma ISO 9001

Edición 2008

La Norma ISO 9001:2008

- **Apartado 5.3. Política de calidad**
- **Apartado 5.4.1. Objetivos de la calidad**
- **Apartado 5.4.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad**

Edición 2015

La Norma ISO 9001:2015 especifica claramente aspectos de planificación:

- **Apartado 5.2. Política de calidad**
  La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de calidad que: - es apropiada al propósito y contexto de la organización, …

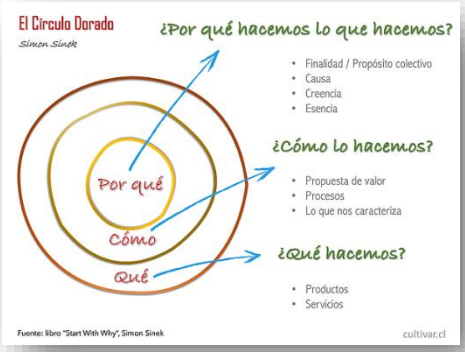
- **Apartado 6.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos**
  La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.

- **Apartado 6.3. Planificación de los cambios**
  Cuando la organización determine la necesidad de cambios…

3.3. Circulo dorado, de Simon Sinek

Sinek, Simon (2018). Empieza con el porqué. Editorial Empresa Activa

Sinek destaca el concepto del ‘por qué’. Aquellas organizaciones que triunfan son las que están interesadas, ponen el foco principal en ‘por qué’ los clientes compran. Así, los clientes no compran un producto, sino la razón por lo que lo hace. Él lo llama el Propósito.



3.4. *Canvas* de Modelo de Negocio, de Osterwalder

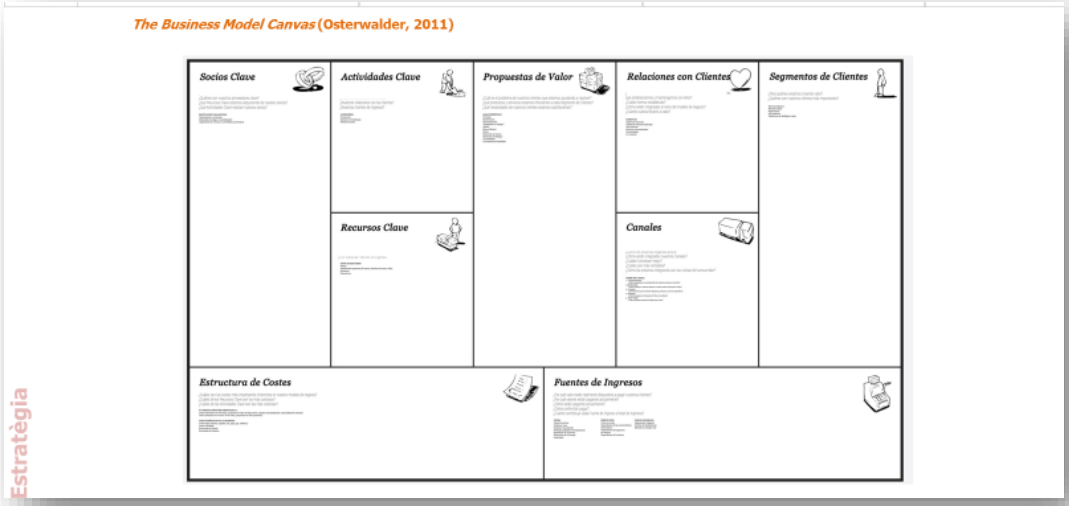
Partiendo de los Principios Estratégicos, se detallan en el 'Modelo de Negocio'.

Una metodología útil es el *Canvas* de Osterwalder
Osterwalder, Alexander et al. (2010). Generación de Modelos de Negocio. Deusto.

Osterwalder propuso una metodología para formular el Modelo de Negocio:

> *"Necesitamos un concepto que todos entiendan, que facilite la descripción y el debate, porque es importante partir de la misma base y hablar de lo mismo. La clave es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa." (página 15)*

Los nueve módulos básicos son los siguientes:



1. **Segmentos de mercado:** Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado
2. **Propuestas de valor:** Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
3. **Canales:** Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
4. **Relaciones con los clientes:** Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
5. **Fuentes de ingresos:** Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieran las propuestas de valor ofrecidas.
6. **Recursos clave:** Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos…
7. **Actividades clave:** … mediante una serie de actividades clave.
8. **Asociaciones clave:** Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
9. **Estructura de costes:** Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

3.5. Hoshin Kanri, de Akao

Unas metodologías útiles de despliegue de la estrategia son Hoshin Kanri y Cuadro de Mando Integral.
Akao, Yoji (1994). Hoshin Kanri. Productivity.

Las palabras japonesas «Hoshin» y «Kanri» significan literalmente «un método para establecer la dirección estratégica» y «gestión/control». Fue popularizado en Japón en la década de 1950 por el profesor Yoji Akao. El sitio web de su colega Karen Roberts es uno de los puntos de partida para aprender sobre el método Hoshin Kanri.

- Fue ampliamente utilizado por Toyota y muchos autores comerciales afirman que es una de las razones para el éxito de Toyota.
- En el mundo occidental, Hewlett Packard jugó un papel importante en la fama de Hoshin Kanri.

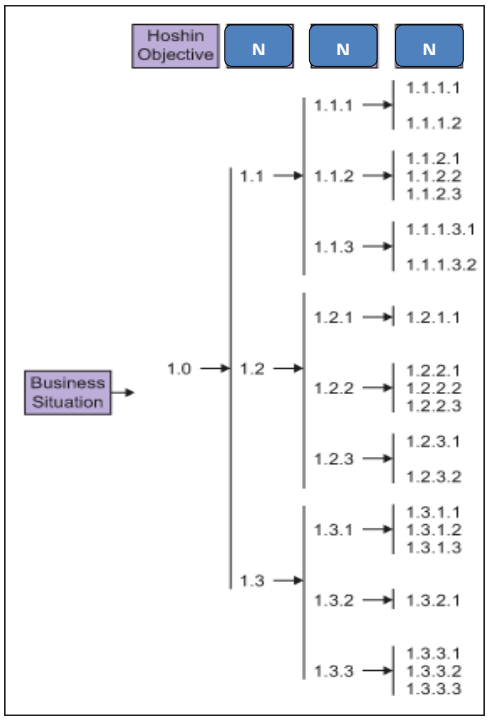
Hoshin Kanri, es un proceso gerencial destinado a asegurar el éxito del negocio a partir de estructurar la planificación y el control de la gestión, alrededor de las cuestiones críticas del mismo.

Hoshin Kanri puede definirse como una metodología de planificación y gestión que enfoca y alinea la organización hacia la consecución de mejoras significativas para sus clientes. Una frase que puede resumir su utilidad sería la de "brújula gerencial".

Una planificación excelente debe incluir un Plan de Largo Plazo y un Plan Anual.

- Plan a largo plazo: Está constituido por un análisis de la situación actual y una (re)definición de los objetivos y estrategias deseadas. Incluye qué es aquello que hay que conseguir.
- Plan anual: Se soporta sobre el primero, está constituido por el propósito, los objetivos que inducen el logro del Plan de Largo Plazo, y las acciones para el logro de dichos objetivos. Es decir, este Plan incluye el cómo, quién y cuándo de cada objetivo.

Hoshin está compuesto por una serie de objetivos organizados jerárquicamente.



El despliegue (*catchball*) se desarrolla inicialmente en los niveles superiores de la empresa, pero a partir que el proceso va madurando, el despliegue abarca progresivamente a más personas.

> *"Nunca diga a la gente como hacer cosas. Dígales que hacer y ellos le sorprenderán por su ingenio."* ***Patton****, 'War Ad I Knew it'.*

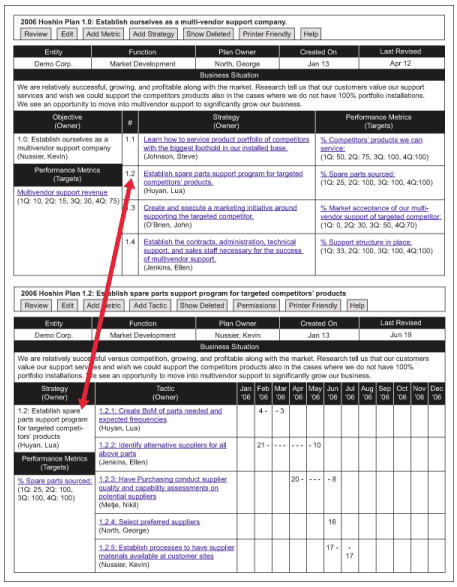
Este proceso se va dando en cascada, como ilustra la figura:

Cuando el proceso de despliegue lleva a un nivel donde las estrategias son en realidad proyectos o tareas claramente definidas, estos proyectos o tareas se denominan tácticas y no se tienen que desplegar más. Estas tácticas se planifican mediante el uso de planes de implantación.

El sistema *Hoshin* se construye utilizando un conjunto de formularios. Los básicos son 5:

- El **Business Fundamentals Plan** *documenta el trabajo diario*. Basado en la Misión de la compañía, describe lo que es el negocio.
- El **Plan de Largo Plazo** documenta cómo la compañía espera operar en el futuro. Basado en la Visión de la compañía, describe lo que el negocio debería ser.
- El **Plan Anual** documenta los procesos que requerirán mejoras sustanciales en el período.
- Las **Tablas de Revisión** que sirven para comparar los resultados actuales con los esperados y para documentar los cambios a los planes.
- Las **Tablas de Anormalidades** documentan la ocurrencia de situaciones inesperadas y facilitan el conocimiento de las *causas* de los problemas.

La relación entre los objetivos de diferentes niveles se puede obtener con el formulario que presentamos a continuación:



2006 Hoshin Plan 1.0: Establish ourselves as a multi-vendor support company.

Review | Edit | Add Metric | Add Strategy | Show Deleted | Printer Friendly | Help

Entity	Function	Plan Owner	Created On	Last Revised
Demo Corp.	Market Development	North, George	Jan 13	Apr 12

Business Situation

We are relatively successful, growing, and profitable along with the market. Research tell us that our customers value our support services and wish we could support the competitors products also in the cases where we do not have 100% portfolio installations. We see an opportunity to move into multivendor support to significantly grow our business.

Objective (Owner)	#	Strategy (Owner)	Performance Metrics (Targets)
1.0: Establish ourselves as a multivendor support company (Nussier, Kevin)	1.1	Learn how to service product portfolio of competitors with the biggest foothold in our installed base. (Johnson, Steve)	% Competitors' products we can service: (1Q: 50, 2Q: 75, 3Q: 100, 4Q:100)
Performance Metrics (Targets)	1.2	Establish spare parts support program for targeted competitors' products. (Huyan, Luo)	% Spare parts sourced: (1Q: 25, 2Q: 100, 3Q: 100, 4Q:100)
Multivendor support revenue (1Q: 10, 2Q: 15, 3Q: 30, 4Q: 75)	1.3	Create and execute a marketing initiative around supporting the targeted competitor. (O'Brien, John)	% Market acceptance of our multi-vendor support of targeted competitor: (1Q: 0, 2Q: 30, 3Q: 50, 4Q:70)
	1.4	Establish the contracts, administration, technical support, and sales staff necessary for the success of multivendor support. (Jenkins, Ellen)	% Support structure in place: (1Q: 33, 2Q: 100, 3Q: 100, 4Q:100)

2006 Hoshin Plan 1.2: Establish spare parts support program for targeted competitors' products

Review | Edit | Add Metric | Add Tactic | Show Deleted | Permissions | Printer Friendly | Help

Entity	Function	Plan Owner	Created On	Last Revised
Demo Corp.	Market Development	Nussier, Kevin	Jan 13	Jun 19

Business Situation

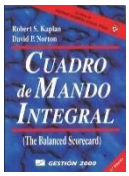
We are relatively successful versus competition, growing, and profitable along with the market. Research tell us that our customers value our support services and wish we could support the competitors products also in the cases where we do not have 100% portfolio installations. We see an opportunity to move into multivendor support to significantly grow our business.

Strategy (Owner)	Tactic (Owner)	Jan '06	Feb '06	Mar '06	Apr '06	May '06	Jun '06	Jul '06	Aug '06	Sep '06	Oct '06	Nov '06	Dec '06
1.2: Establish spare parts support program for targeted competi-tors' products (Huyan, Luo)	1.2.1: Create BoM of parts needed and expected frequencies (Huyan, Luo)		4 -	- 3									
Performance Metrics (Targets)	1.2.2: Identify alternative suppliers for all above parts (Jenkins, Ellen)		21 -	- - -	- - -	- 10							
% Spare parts sourced: (1Q: 25, 2Q: 100, 3Q: 100, 4Q: 100)	1.2.3: Have Purchasing conduct supplier quality and capability assessments on potential suppliers (Meitje, Nikki)				20 -	- - -	- 8						
	1.2.4: Select preferred suppliers (North, George)						16						
	1.2.5: Establish processes to have supplier materials available at customer sites (Nussier, Kevin)					17 -		- 17					

Para ampliar en su conocimiento se puede consultar la publicación de **Akao** (1991).

3.6. El Cuadro de Mando Integral, de Kaplan y Norton

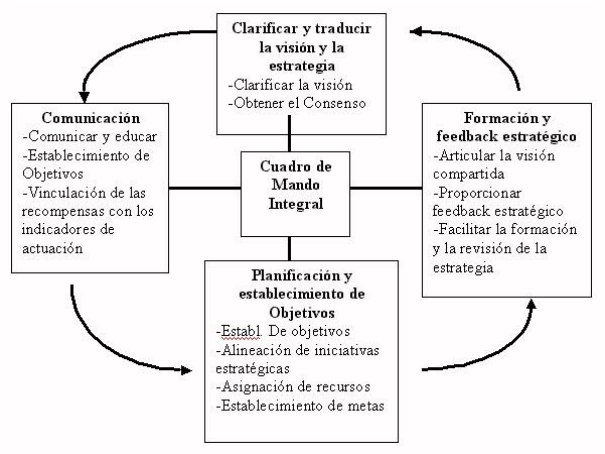
> *"El 85% de los equipos directivos utiliza menos de una hora al mes para comentar la estrategia." Kaplan y Norton.*



Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1996). Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
4. Aumentar el *feedback* y formación estratégica



Kaplan y Norton[1], en su libro "El Cuadro de Mando Integral" proponen la determinación de objetivos agrupados en cuatro perspectivas: Económica, Clientes, Procesos y Formación y Crecimiento. Proponen que la actividad de la organización se alinee con estos objetivos.

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del cuadro de mando integral son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados -los resultados de esfuerzos pasados - y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el Cuadro de Mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

3.7. Gestión de Proyectos

En el área de Conocimiento de 'Mejora', desarrollaremos estos referenciales.

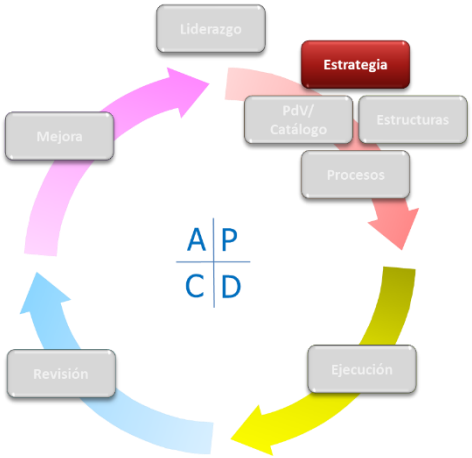
Unas metodologías de gestión de proyectos son PMI, Kanban, Scrum, etc.
PMI (2017, 6ª edición). Guía del PMBOK. PMI.
Edge, James (2020). Kanban. Bravex

(Ver Área de conocimiento de Mejora)

[1] Kaplan y Norton (1997)

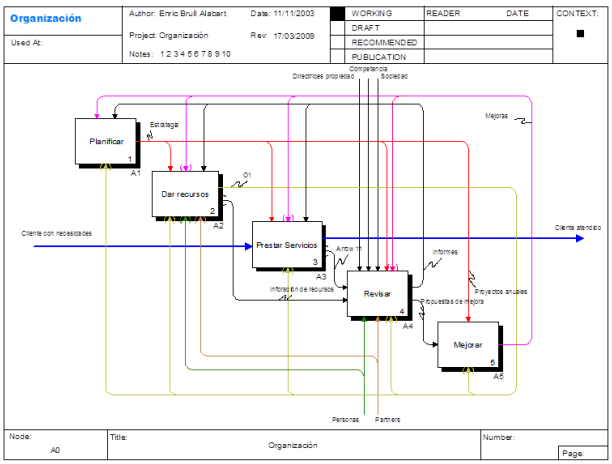
4. La Gestión de la Estrategia

Dentro del Sistema de Gestión, el Área de Conocimiento de Estrategia la situamos en el inicio donde muestra competencias de impulso, de comportamientos, …

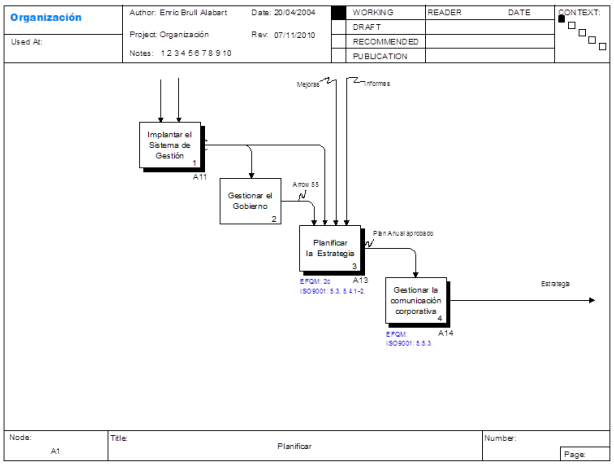


Una metodología fundamentada para gestionar la estrategia será la que integre las diferentes recomendaciones hechas por los referenciales (normas, estandars, etc) comentados.

En el Área de conocimiento de 'Estrategia' se pone en práctica en el proceso A1.



Concretamente en el proceso A13 se diseña el 'porqué' y 'como' debe desarrollarse la estrategia.



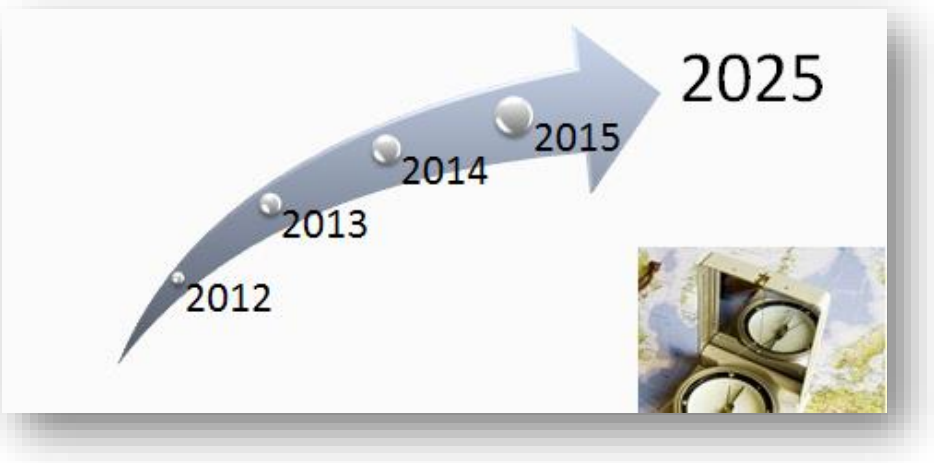
Las fases son:

1. Formular el Plan Estratégico
2. Formular el Plan Anual
3. Comunicar la estrategia
4. Implantar la estrategia
5. Evaluar la estrategia
6. Mejorar la estrategia

Tal como hemos comentado en el apartado 1.5, en este artículo desarrollaremos más ampliamente las fases 1 y 2.
Nota: Para una adecuada formulación de la Estrategia, es necesario tomar como base el Informe de Ecosistema que se desarrolla en el Área de Conocimiento de 'Revisión'.

4.1. Formular el Plan Estratégico

La Estrategia debe tener un 'horizonte estratégico' que varía en función del sector que opere cada organización. Un horizonte o período estratégico 'normal' puede ser el de cuatro años.

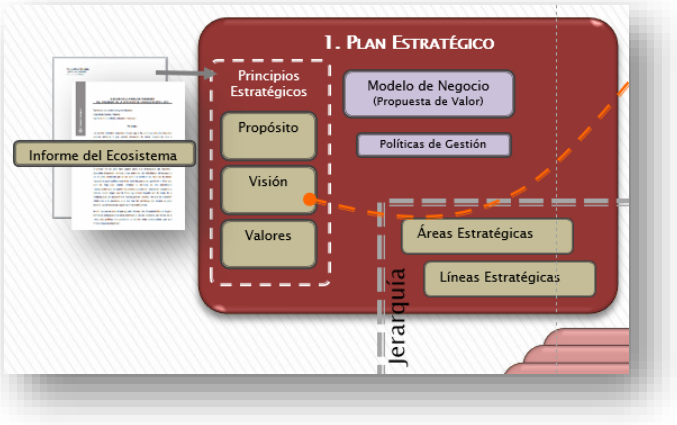


Como consecuencia del Informe del Ecosistema[2], la Dirección formula:

- Principios Estratégicos: el Propósito, la Visión y los Valores.
- Modelo de Negocio
- Políticas de gestión
- Jerarquía de la estrategia

El esquema conceptual del Plan Estratégico es:

[2] Ver apartado Revisión y, especialmente, el Informe del Ecosistema



4.1.1. Principios Estratégicos

El primer nivel de la Estrategia son los Principios Estratégicos.

> **Simon Sinek** (2018)
> Empieza con el porqué. Editorial Empresa Activa

Los Principios Estratégicos más referenciados son:

- Propósito
- Visión
- Valores

Los Principios Estratégicos deben:

- ser claros y concisos, pero dejando margen para adaptarse a los cambios del entorno.
- sencillos y de fácil comprensión, no deben ser declaraciones extensas.
- ser factibles alcanzarlos, no deben ser una fantasía.
- ser compartidos con los grupos de interés, no deben ser obligados, forzados.
- inspirar el camino a medio y largo plazo.
- ser los creadores de la identidad de la organización

"Si quieres construir un barco,
no empieces buscando madera, cortando tablas
o distribuyendo el trabajo,
preocúpate en primer lugar de crear el deseo
de un mar libre y ancho."
Antoine de Saint-Exupéry

4.1.1.1. Propósito

Es el porqué de la organización, su razón de ser, lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad. Es lo que es la organización HOY. Se despliega en la organización por medio de las misiones de todos sus procesos.

Idealmente la declaración del Propósito debe emocionar e inspirar. Puede constar de 3 partes básicas:

a) Descripción de lo que la empresa hace: productos y/o servicios
b) Para quién está dirigido el esfuerzo: el target, el mercado objetivo y, más ampliamente, sus grupos de interés.
c) La necesidad fundamental que satisface: la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial, la principal aportación.

A continuación, mostramos un ejemplo, en la columna de la derecha, de una declaración adecuada de Propósito. El elemento clave es que incluye la necesidad fundamental para el cliente.

Elaboramos conservas vegetales en base al azúcar	Permitimos que los consumidores disfruten del placer de la fruta en base a productos de calidad
Hacemos encuestas	Ofrecemos soporte a la toma de decisiones a partir de información de los mercados
Tenemos un servicio de autobuses	Facilitamos la movilidad interurbana de las personas
Tramitamos expedientes	Prestamos servicios a los ciudadanos y organizaciones de nuestro municipio con la finalidad de contribuir a mejorar su calidad de vida.
…	…

4.1.1.2. Visión

La Visión es una imagen de un estado futuro, deseable y ambicioso que buscamos crear con nuestras acciones. Tienen implicaciones sociales y de desarrollo. Es lo que la organización quiere ser en el FUTURO y define la ruta a seguir, inspirando a la acción, actuando como una guía para la toma de decisiones y, concretamente, para la planificación. Se despliega por medio del Plan Estratégico y le da sentido.

Idealmente, también, la declaración de la Visión debe emocionar e inspirar. Puede constar de 2 partes básicas:

a) Lo que la empresa quiere ser, donde quiere llegar
b) Como lo hará

A continuación, mostramos un ejemplo de dos declaraciones emblemáticas de Visión.

«Tengo un sueño …
un día allí mismo en Alabama niños negros y niñas negras
serán capaces de unir sus manos
con niños blancos y niñas blancas
como hermanos y hermanas.»
Martin Luther King (1963)

«*Nosotros enviaremos a la Luna a más de 300.000 km de distancia, ...*
una nave gigante, de más de 100 metros de alto, ...
y luego, la haremos volver de manera segura...»
JF Kennedy, 1962.

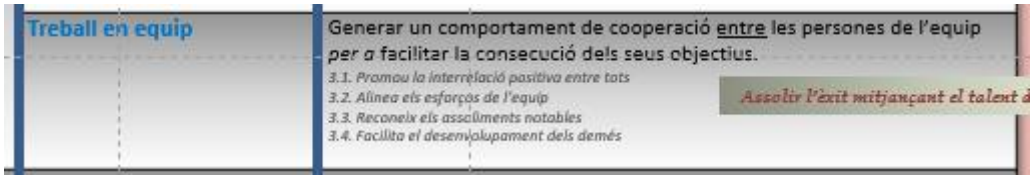
4.1.1.3. Valores

Los Valores son la cultura de la organización, la manera como se actúa, el comportamiento, la manera como se interacciona con los demás… Se despliegan en la organización por medio de las personas, de sus competencias, tanto por medio del comportamiento de los líderes como por medio del comportamiento resto de personal y de los grupos de interés.

Idealmente, también, la declaración de Valores establecer el marco de comportamientos de las personas. Pueden constar de 2 partes básicas:

a) Denominación del valor
b) Descripción breve y clara de su aplicabilidad.

A continuación, mostramos un ejemplo del valor de Trabajo en equipo:



4.1.1.4. Ejemplos de Principios Estratégicos

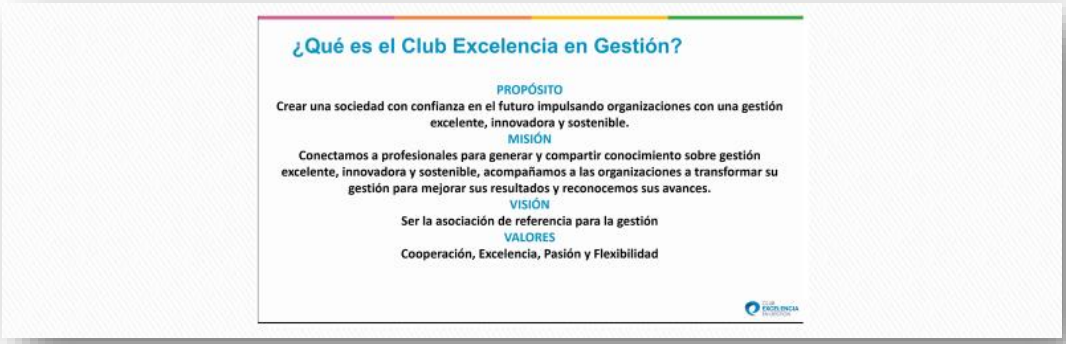
Organización: Lactifresh

Propósito: Ofrecer alimentos derivados de los lácteos, para todas las edades, con la finalidad de contribuir a que desarrollen un estado saludable.
Visión: Ser líder en sector de los productos lácteos naturales.
Valores: Orientación al cliente, trabajo equipo, …

Organización: Ayuntamiento de …

Misión: Dar servicios colectivos básicos a los ciudadanos con la finalidad de contribuir a mejorar su calidad de vida.
Visión: Ser un municipio atractivo para la implantación de industrias.
Valores: Orientación al cliente, trabajo equipo, …

Organización: Club Excelencia en Gestión



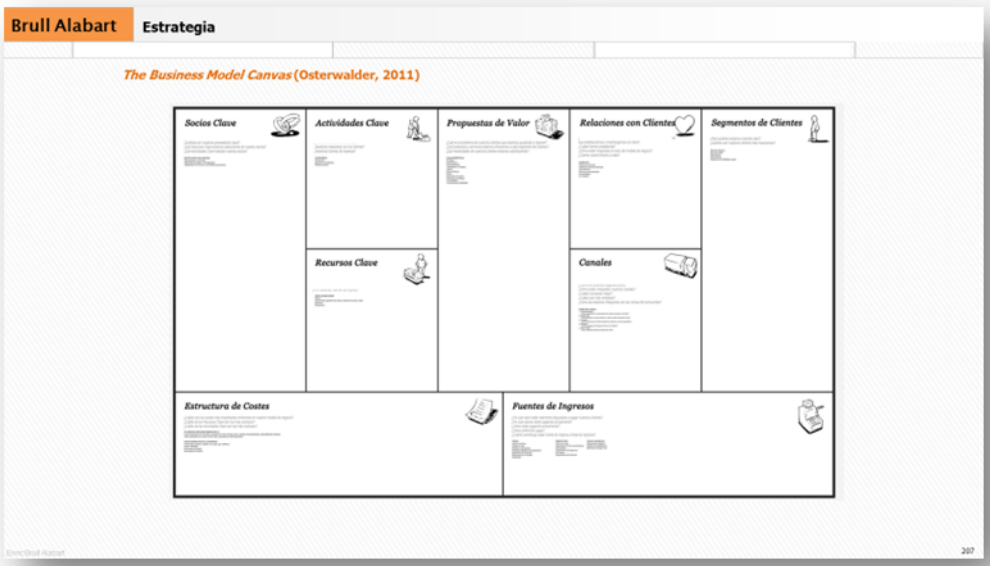
4.1.2. Modelo de Negocio

Los Principios Estratégicos suelen tener forma de frase, sintética, resumida, que tiene la función de impactar en los Grupos de Interés. Sin embargo, es conveniente ampliarlos para poder guiar mejor el desarrollo del Sistema de Gestión de la organización.

Osterwalder, Alexander (2010)
Generación de Modelos de Negocio
Deusto

Osterwalder comenta:
- 'Este concepto podría convertirse en un lenguaje compartido'
- '… la mejor manera de describir un negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos'
- 'Estos nueve módulos cubren las cuatro principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica'
- '… es una especie de anteproyecto de una estrategia…'

Partiendo de los 'Principios Estratégicos', principalmente del Propósito, se amplia y concreta en la formulación del 'Modelo de Negocio'.



Una forma ordenada de diseñar el *Canvas* es siguiendo el orden:

- ‘Propuesta de Valor’. Para diseñar este módulo se parte de los Principios Estratégicos tomando como referencia, principalmente, el Propósito.
- ‘Segmentos de Clientes’.
- ‘Actividades Clave’, ‘Recursos Clave’, ‘Asociaciones Clave’
- ‘Canales’ y ‘Relaciones con Clientes’
- ‘Fuentes de ingresos’ y ‘Estructura de costes’

Mostramos el ejemplo de Canvas de Modelo de Negocio de Flickr y de Uber:

4.1.3. Políticas de Gestión

Las Políticas son aquellas declaraciones que la organización define para proporcionar un marco de actuación en los diferentes ámbitos de gestión.

Las Políticas más utilizadas son las que algunas normativas requieren.

> Ejemplo: En el caso de una organización genérica, sus políticas podrían ser de:
>
> Calidad (ISO 9001): Nos comprometemos a dar servicios de calidad a los clientes … con la finalidad de contribuir a satisfacer sus necesidades de … y mejorar su calidad de vida, atendiendo a los requisitos legales y reglamentarios.
> Seguridad Ambiental (ISO 14001): Nos comprometemos en la prevención de los impactos ambientales, mediante su identificación y la reducción sistemática de los residuos.
> Seguridad y Salud Laboral (ISO 45001): Nos comprometemos a mejorar las condiciones de trabajo dirigidas a incrementar el nivel de protección de las personas.
> …

Las Política y los Objetivos Estratégicos también orientan el despliegue de políticas y acciones internas que deben dar soporte a su consecución.

4.1.4. Jerarquía de la estrategia

A continuación, la Organización despliega la estrategia y asigna las personas que serán responsables de su cumplimiento.

Unas metodologías útiles para el despliegue de la estrategia son *Hoshin Kanri* y Cuadro de Mando Integral.

> **Akao, Yoji** (1994)
> *Hoshin Kanri*
> Productivity

> **Kaplan y Norton** (1996)
> Cuadro de Mando Integral
> Gestión 2000

Tomando como primer estadio de detalle a los Principios Estratégicos, se debe crear una jerarquía de elementos hasta llegar al máximo nivel de detalle que son los Objetivos Estratégicos.

El número de agrupaciones intermedias dependerá del número de Proyectos. Un ejemplo de niveles es:

- Primer estadio: Visión y, complementariamente, el Propósito y Misión (ver apartado 3.1.1).
- Segundo estadio: En el caso de ser necesario, se pueden crear niveles intermedios de la estrategia que sirven para agrupar los objetivos/proyectos anuales. Algunos de las formas que se utilizan en estos niveles son: Ejes estratégicos, Áreas Estratégicas, Líneas Estratégicas, Factores Clave de Éxito, Áreas Clave de Resultados, Perspectivas, etc.
- Tercer estadio: Objetivos Estratégicos.

Una opción de jerarquía, muy resumida, consistiría en partir de los Principios Estratégicos y crear, directamente, los Objetivos Estratégicos. No obstante, lo más habitual es crear un segundo estadio, con los niveles intermedios que sean necesarios.

Tomando como base la Estrategia de la Propiedad se formula la Estrategia Corporativa:

1. El Plan Estratégico
   - los Principios Estratégicos: el **Propósito**, la **Visión** y los **Valores**
   - el Modelo de Negocio
   - la Jerarquía:
     - las **Áreas Estratégicas (4)**
     - las **Líneas Estratégicas (10)**
     - las **Políticas**

2. Los Planes Anuales
   - los **Objetivos Anuales (375)**
   - los **Proyectos Anuales (533)**

3. otros Planes
   - Plan de Recursos Humanos
   - Plan de Infraestructuras
   - Plan de Tecnología
   - Plan Económico-Financiero (Presupuesto)
   - Plan de Alianzas
   - Plan de Comunicación
   - Plan de Proveedores
   - ...

a) Definición de los Objetivos Estratégicos

Después de haber definido los Principios Estratégicos -especialmente la Visión- y, en su caso, los niveles intermedios agrupadores, la Dirección formula (en la primera ocasión) los Objetivos Estratégicos que van a desplegarla, así como las personas responsables de su cumplimiento.

De forma genérica, los Objetivos Estratégicos definen aquellos aspectos relevantes que se quieren conseguir al final del período estratégico y surgen del fruto de la imaginación creativa de la organización y están basados en aquella información que sea necesaria para basar las decisiones como, por ejemplo, el Informe del Ecosistema.

A continuación, mostramos una figura en la que se puede observar un Plan Estratégico con un horizonte temporal de 4 años, con 4 Planes Anuales.

□ Ejemplos de Objetivos Estratégicos (con los indicadores asociados), de UNE66175:2003, p17-18

	Objetivos nivel 1	Indicadores nivel 1	Objetivos nivel 2	Indicadores nivel 3
Estrategias marcadas por el plan estratégico	**Objetivos anuales derivados del plan estratégico**	**Indicadores relacionados con el control de gestión y seguimiento de objetivos**	**Planes de actuación para cumplir los objetivos del nivel 1**	**Indicadores asignados para el control, gestión y seguimiento de los objetivos**
Diversificar la gama de productos	Alcanzar un 10% de la facturación con nuevos productos	– % de facturación alcanzada con nuevos productos	Diseño de 5 nuevos productos en el área de I+D	– Nº de nuevos productos desarrollados – Nº de unidades vendidas – Nº de clientes
			Adquirir 2 patentes	– Nº de patentes adquiridas
Internacionalización	Aumentar las ventas en Europa en un 25%	– ventas mensuales en Europa	Abrir 3 nuevas oficinas en los países europeos de mayor potencial de desarrollo	– Nº de nuevas oficinas abiertas en Europa – Ventas mensuales por oficina
	Ser líderes en ventas en Francia	– % de cuota de mercado – ventas mensuales en Francia	– Aumentar la red de distribución	– Nº de puntos de venta

□ Ejemplo de Jerarquía de Plan Estratégico básico

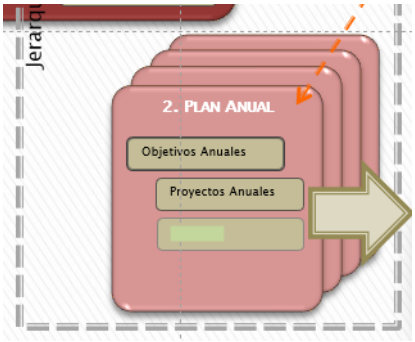
Empresa: Esencial
Periodo estratégico: 2022/2025
Año: 2022
Eje Estratégico 1: Adaptar el Catálogo de Productos
Línea Estratégica 1.1: Productos nuevos
Línea Estratégica 1.2: Productos modificados
Línea Estratégica 1.3: Productos eliminados
Eje Estratégico 2: Adaptar el mercado objetivo
Línea Estratégica 2.1: Ampliar mercado
Línea Estratégica 2.2: Eliminar mercado
Año: 2023
EE 1: …
LE 1.1: …
Año: …

En este ejemplo mostramos los niveles Agrupadores (en este ejemplo el Periodo estratégico y Año) así como los dos primeros niveles de la Jerarquía (Ejes Estratégicos y Líneas Estratégicas). Es importante observar que los dos elementos llevan el 'apellido' de 'estratégicos. Si la complejidad del Plan Estratégico lo requiere se pueden añadir niveles de la Jerarquía. También se pueden utilizar las denominaciones que cada organización considere.

En el apartado siguiente, el Plan Anual se desplegarán de las Líneas Estratégicas, mediante los Planes Anuales (Objetivos Anuales y Proyectos Anuales).

4.2. Formular el Plan Anual

Los Objetivos Estratégicos (largo plazo) se alcanzan mediante los Planes Anuales (corto plazo). Dividirlos en proyectos los hace sentir más alcanzables.



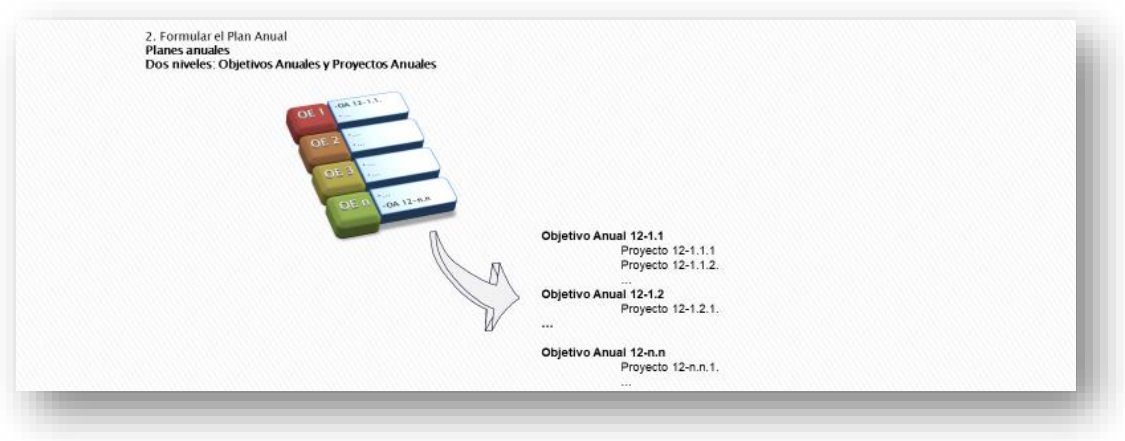
Los Objetivos Estratégicos (Plan Estratégico) se alcanzan mediante Planes Anuales. El Plan Anual es la concreción de la Estrategia en el período de un año.

Los Planes Anuales se configuran mediante Objetivos Anuales y Proyectos Anuales.

4.2.1. Formular los Objetivos Anuales

Los Objetivos anuales deben ser formulados con precisión. Una referencia de formulación de objetivos es SMART:

Específicos (*Specific*), Medibles (*Measurable*), Concertados (*Agreed*), Realistas (*Ralistic*) y Planteados por etapas (*Time phased*)



Los responsables de los Objetivos Estratégicos tienen que desplegar los Objetivos Estratégicos en Objetivos Anuales. Estos objetivos se caracterizan por ser más específicos y, muy especialmente, cuantificados. Deben:

a) Indicar una acción específica.
b) Estar cuantificados/medibles en un valor.
c) Estar temporizados con fecha de consecución.

Así, podemos definir un Objetivo Anual como un hecho específico a alcanzar, cuantificado en valor y tiempo.

- Acción: Verbo activo en infinitivo
- Valor: Es la cuantificación del hecho.
- Fecha de consecución: Es el momento que debe alcanzarse el hecho. Debe ser una fecha determinada.

Según estos criterios, mostramos algunos ejemplos de objetivos anuales. Suponemos que todos los objetivos son del año 2023.

- Mejorar la satisfacción de los clientes en un 10% a 31 de marzo
- Mejorar la satisfacción de los clientes hasta un 88% a 31 de marzo
- Reducir el número de quejas en un 30% a final del segundo trimestre
- Conseguir el 95% de proyectos finalizados en el plazo previsto a 31 de diciembre
- Obtener 200 candidatos al Premio TINET de 'narrativa curta' al finalizar el plazo de presentación
- Reducir un 10% el coste de la energía eléctrica a 31 de diciembre.

Utilizando este tipo de redacción, automáticamente, podemos disponer de un Indicador Primario o Principal. En nuestros ejemplos son, respectivamente:

- Porcentaje de mejora de satisfacción de los clientes
- Porcentaje de satisfacción de los clientes
- Porcentaje de reducción del número de quejas
- Porcentaje de proyectos finalizados en plazo
- Número de candidatos al Premio TINET
- Porcentaje de reducción de coste de la energía eléctrica

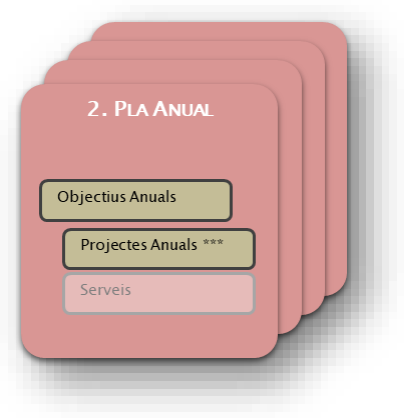
En algunos casos puede ser de utilidad utilizar más de un Indicador para evaluar un Objetivo Anual. Deben escogerse a aquellos indicadores más simples que permitan cuantificar el objetivo. Todos los indicadores deben estar asociados a algún proceso.

Objetivo Anual: Mejorar la satisfacción de los clientes en un 10% a 31 de marzo
Indicador Primario: Porcentaje de mejora de satisfacción de los clientes

Indicadores Secundarios: Número de reclamaciones, Tiempo medio de espera, etc.…

4.2.2. Formular los Proyectos Anuales

Los Objetivos Anuales se despliegan, finalmente, en Proyectos Anuales. Excepcionalmente, también, se pueden asociar a la estrategia, algunos Productos/Servicios, que serán Clave.



PMI (2017, 6ª edición)
Guía PMBOK
PMI

Edge, James (2010)
Kanban
Bravex

Nota: Unas metodologías de gestión de proyectos son PMI, Kanban, Scrum, etc.

Es de mucha utilidad desplegar los Objetivos Anuales en Proyectos. Un Objetivo Anual se alcanza mediante la ejecución de uno o varios Proyectos. Un Proyecto tiene una fecha de inicio y una fecha de fin y, a diferencia de los objetivos, puede no tener grados de consecución: está conseguido o no.

Para gestionar un Proyecto es preceptivo observar las siguientes áreas (ver artículo 'Gestión de la Mejora'):

- **Alcance**
- **Tiempo**
- **Personas**
- Compras
- Ingresos y gastos (presupuesto)
- Comunicación
- Calidad
- Riesgos
- Partes interesadas

Nota: estas áreas de conocimiento son las propuestas en la metodología de PMI (*Project Management Institute*) y en la ISO 21500, Directrices para la dirección y gestión de proyectos.

Nota: La gestión de proyectos la volveremos a tratar, más ampliamente, en el capítulo de 'Mejora'.

4.3. Comunicar la Estrategia

Como fin del ciclo de la planificación, aquello que se ha planificado se tiene que comunicar a los grupos de interés.

Una vez el documento haya sido aprobado por la Propiedad, se harán las comunicaciones necesarias.

Dado que los Objetivos Anuales y Proyectos tienen un Equipo de Trabajo y unos Grupos de Interés, la principal comunicación debe ser que cada persona que esté relacionada con el proyecto sepa, en todo momento, que es lo que tiene que hacer.

Remark: Con este proceso se da cumplimiento a:

- *la Guía 2d4 del Modelo EFQM: Comunicar la Política y la Estrategia a los grupos de interés y evaluar su grado de sensibilización*
- *al apartado 5.5.3. de la Norma ISO 9001:2000: La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.*

4.4. Ejecutar la Estrategia

Durante la implantación de los Objetivos /Proyectos Anuales se van generando traza, registros, que permiten evidenciar aquello que se ha hecho y como se ha hecho. En la fase siguiente, la de evaluar, estos registros servirán de base para su revisión.

Nota: La gestión la Ejecución la volveremos a tratar, más ampliamente, en el Área de Conocimiento de ‘Ejecución.

4.5. Revisar la Estrategia

Disponemos de dos tipos de revisión:

- La revisión de ‘si lo que se ha planificado se ha conseguido’.
- La revisión de ‘si la gestión de la estrategia se ha desarrollado con la eficacia adecuada’.

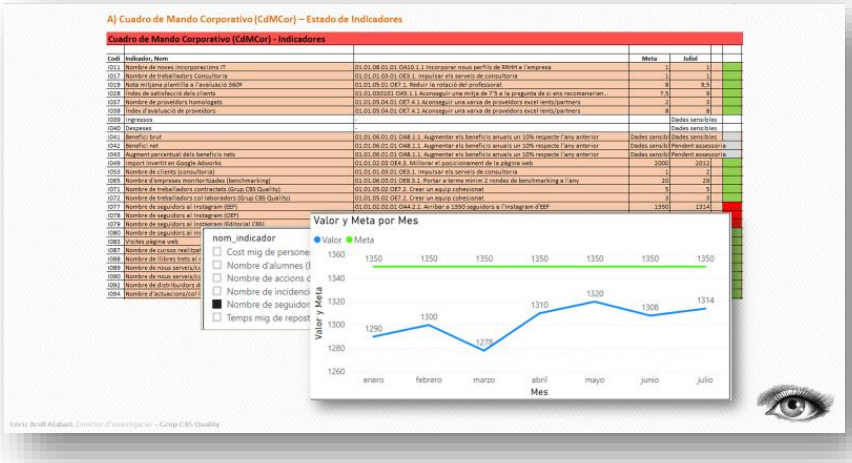
Agrupamos la revisión en tres conceptos: revisión de los resultados, de la gestión y de los referenciales.

Nota: La gestión la Revisión la volveremos a tratar, más ampliamente, en el Área de Conocimiento de ‘Revisión’.

4.5.1. Resultados

Periódicamente es necesario evaluar si todo aquello que se planificó se ha conseguido o si se han hecho cosas que no se planificaron.

Un informe básico integra los valores de los indicadores relacionados con los objetivos Estratégicos y/o Anuales, con la posibilidad de mostrar la serie temporal de los valores del indicador correspondiente. Este conjunto de indicadores forma el Cuadro de Mando Estratégico, que desarrollaremos en el Área de Conocimiento de ‘Revisión’.



Otro informe básico integra estadísticas del estado de los objetivos del Plan Estratégico y/o Anual.

4.6. Mejorar la Estrategia

La gestión de las medidas, su análisis y generación de informes, así como la interpretación de los mismos pasa a ser una actividad de primera magnitud para poder mejorar los procesos.

Nota: La gestión la Mejora la volveremos a tratar, más ampliamente, en el Área de Conocimiento de 'Mejora'.

5. Conclusiones

La finalidad última de las organizaciones es la de conseguir su estrategia. Es necesario que la formulación, ejecución y revisión se pongan en práctica de manera precisa y eficiente.

Bibliografía recomendada

- **Akao, Yoji** (1991). *Hosing Kanri. Policy Deployment for successful TQM*. Productivity Press.
- **Edge, James** (2020). Kanban. Bravex
- **EFQM** (2020). Modelo EFQM
- **ISO** (2015). Norma ISO 9001, de gestión de la calidad
- **Kaplan y Norton** (1997). *El Cuadro de Mando Integral.* Gestión 2000. Barcelona.
- **Mintzberg, Henry** (1999). *Safari a la estrategia.* Granica.
- **PMI** (2017, 6ª edición). Guía del PMBOK. PMI.
- **Sinek, Simon** (2018). Empieza con el porqué. Editorial Empresa Activa

Webgrafía recomendada

DAFO:
http://manuelgross.bligoo.com/content/view/237544/Dos_herramientas_basicas_de_la_planificacion_estrategica.html