

**PROPUESTA PARA LA PRESENTACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAESTRÍA EN INGENIERÍA**



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ingeniería

Con estudios incorporados a la Secretaría de Educación
Pública

“Metodología para la ejecución de la estrategia de una
organización a partir de la gestión integral de proyectos”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN INGENIERÍA

P R E S E N T A

JUAN JESÚS BARRAGÁN DESSAVRE

DIRECTOR DE TESIS

DR. ERNESTO LEONIDES RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

DEDICATORIA/AGRADECIMIENTOS

“El éxito consiste en hacer cosas ordinarias de manera extraordinaria.”

– Jim Rohn

Dedico esta tesis a mis padres Mireya Dessavre y Juan Jesús Barragán quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos para no rendirme jamás y lograr mis sueños. A mi hermana Mireya Barragán por su cariño y confianza. Y a mi abuelita Elena Martínez y tío Alejandro Dessavre quienes me dan fuerza y coraje para seguir adelante.

A mi amiga Stephany Hernández, por su apoyo y colaboración durante el tiempo en que escribía esta tesis y sus aportaciones a la misma. A Gerardo Damm y a Enrique Aristi por su amistad durante la carrera y su compañía en la especialidad y maestría, darme consejos de vida y nunca dejarme solo. A mis amigos por su aprecio y momentos vividos a lo largo de mi vida.

A mis maestros y particularmente a mi asesor de carrera y tesis, el Dr. Ernesto Rodríguez, quienes nunca desistieron de enseñarme y prepararme para los retos profesionales de la vida. A mis jefes, compañeros y amigos de trabajo, por su conocimiento y experiencias compartidas.

A todas las demás personas de mi vida y a Dios que me han ayudado a llegar al lugar en donde estoy hoy.

RESUMEN

Esta tesis es importante para todos aquellos directivos que encuentran problemas para definir con éxito el rumbo estratégico de su empresa; o bien no están obteniendo resultados cuantificables de la estrategia que han implantado en sus organizaciones.

Se propone el diseño de una metodología que asegure la ejecución de la estrategia y permita el seguimiento de las iniciativas estratégicas a lo largo de todo su ciclo de vida, con la finalidad de generar valor económico a la organización. Mismos resultados que se ven reflejados en los principales indicadores financieros de la empresa.

En el primer capítulo se detallan los antecedentes y la situación actual de la empresa en la cual se implementó la metodología. El segundo capítulo refiere al marco teórico y la importancia que tiene la estrategia, el balanced scorecard y las iniciativas estratégicas en cualquier organización. En el tercer capítulo se detalla la metodología que consiste en 4 procesos necesarios para que una organización alcance la generación de valor económico, ligada a la ejecución de la estrategia que es definida al principio de dicho proceso propuesto. En el cuarto capítulo se presentan los resultados que generó la empresa, en términos financieros, al cabo de 9 meses de implementación de dicha metodología. Finalmente en las conclusiones se presentan los resultados obtenidos; se enuncian las recomendaciones y los puntos clave para el éxito de la ejecución de la estrategia en cualquier organización.

Deseo que todos los lectores de esta tesis obtengan conocimientos, experiencias e ideas que mejoren la forma en definir y ejecutar la estrategia en sus organizaciones.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA/AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN	3
ÍNDICE GENERAL	4
ÍNDICE DE OBJETOS.....	6
INTRODUCCIÓN	8
1. SITUACIÓN ACTUAL	10
1.1 Antecedentes	10
1.2 Situación actual	12
2. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 Estrategia.....	19
2.2 Balanced Scorecard (BSC).....	20
2.3 Mapa estratégico	22
2.4 La organización centrada en la estrategia.....	24
2.5 Principios en el manejo de la ejecución de la estrategia	25
2.6 La estrategia y las operaciones.....	30
2.7 Herramientas para la gestión de la estrategia y las operaciones.....	31
2.8 Sistema de gestión para integrar la planificación estratégica y la ejecución operacional	32
2.9 Gestión estratégica	37
2.10 Desarrollo de la estrategia	37
2.11 Planificación de la estrategia.....	40
2.12 Iniciativas estratégicas.....	41
2.13 Alineación de las unidades organizacionales	47
2.14 Planificación de las operaciones	48
2.15 Oficina de gestión estratégica	50
2.16 Administración de proyectos.....	53
2.17 Objetivos y beneficios de la administración de portafolio de proyectos.....	56
2.18 Procesos de administración de portafolio.....	57
3. DISEÑO DE LA SOLUCIÓN	62
3.1 Introducción	62

3.2 Metodología propuesta.....	63
a) Desarrollo del sistema de gestión para integrar la planificación estratégica y la ejecución operativa.....	63
b) Diseñar la metodología para generar un portafolio de iniciativas estratégicas	91
c) Diseñar una metodología para gestionar iniciativas estratégicas.....	95
d) Seguimiento y ejecución estratégica a través de una herramienta de seguimiento puntual basada en la gestión integral de proyectos.....	105
4. EVALUACIÓN DE LA SOLUCIÓN	112
CONCLUSIONES	120
RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA.....	124
ANEXOS	126
1. Taller de despliegue de la estrategia de la organización.....	126

ÍNDICE DE OBJETOS

1. ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Círculo de valor.	11
--	----

2. GRÁFICAS

Gráfica 1. ROE vs. UAFIDA.	17
Gráfica 2. Ingreso nacional e internacional.	18
Gráfica 3. Selección de iniciativas estratégicas en ejecución.	112
Gráfica 4. ROE vs. UAFIDA.	118
Gráfica 5. Ingreso nacional e internacional.	118

3. DIAGRAMAS

Diagrama 1. Mapa estratégico.	23
Diagrama 2. Principios y elementos de las SFO como fundamento para su éxito en la gestión de la estrategia.	26
Diagrama 3. Sistema de gestión integrando la estrategia y las operaciones.	33
Diagrama 4. Sistema integrado de planificación de la estrategia y la ejecución operacional.	36
Diagrama 5. Beneficio generados – Centro de servicios para negocios.	116
Diagrama 6. Puntos para transitar de estar centrado en el producto, al cliente.	129

4. TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA.	39
Tabla 2. Modelo del proceso de gestión de iniciativas estratégicas.	42
Tabla 3. Indicadores herramienta.	106
Tabla 4. Estado de resultados ACIME. Segundo semestre de 2014.	114
Tabla 5. Monto de UAFIDA por unidad de negocio. Segundo semestre de 2014.	115

Tabla 6. Estado de resultados ACIME. Segundo semestre de 2014.	115
Tabla 7. Portafolio de iniciativas estratégicas 2014.	119
Tabla 8. Agenda del taller de despliegue de la estrategia.	126

5. DIAGRAMAS DE FLUJO

Diagrama de flujo 1. Desarrolla la estrategia.....	64
Diagrama de flujo 2. Traduce la estrategia 1/2.....	68
Diagrama de flujo 3. Traduce la estrategia 2/2.....	68
Diagrama de flujo 4. Alinea la estrategia.....	75
Diagrama de flujo 5. Planea las operaciones.....	79
Diagrama de Flujo 6. Monitorea la estrategia	83
Diagrama de flujo 7. Realiza pruebas y adapta	88

INTRODUCCIÓN

“Menos del 46% de las empresas tienen en marcha un proceso de ejecución formal de la estrategia y sólo el 10% de ellas son ejecutadas con éxito”. (Norton D. , 2007)

Esta demoledora estadística del BSCol Research, nos habla de que el fracaso de las empresas, se debe fundamentalmente a una pobre o nula ejecución de la estrategia. El hecho de no ejecutar lo que se había definido es en parte la cultura organizacional y, por otra parte, la falta de ejecución de los procesos y sistemas orientados a la ejecución.

Actualmente el peso de la ejecución en el éxito (o en el fracaso) de las empresas es cada vez mayor: con un mercado globalizado y altamente competitivo en todos los sectores, la capacidad de ejecución y, cada vez más, la velocidad en la ejecución es crucial. Si hay algo en lo que un director general de cualquier empresa debe acertar más que nunca, es precisamente en la ejecución de la estrategia definida para la organización en la que está a cargo.

La forma global como se asegura la ejecución es a través de la gestión efectiva de iniciativas estratégicas, donde el Project Management Institute (PMI®, 2014), dice que las organizaciones a nivel mundial pierden 109 millones de dólares por cada billón de dólares invertido en proyectos, debido al mal rendimiento y a la pobre gestión y seguimiento que se le da a las mismas; esto es el 15% de cada dólar invertido.

Por lo anterior, es por lo que el tema central de esta tesis se encuentra en la necesidad de encontrar la forma de ejecutar la estrategia definida en la organización y que genere el valor económico esperado en los Estados de Resultados de la empresa, que son los que esperan el director general y los accionistas. La forma como se está planteando obtener este beneficio es a través del diseño de una metodología que asegure la ejecución de la estrategia y permita el seguimiento de las iniciativas estratégicas a lo largo de todo su ciclo de vida, con la finalidad de generar valor económico a la organización.

Es por esto que se definieron los siguientes objetivos específicos que son necesarios para llegar a la correcta ejecución de la estrategia:

- I. Rediseño del sistema de gestión para integrar la planificación estratégica y la ejecución operacional.

Es necesario integrar la gestión estratégica con las operaciones, ya que es imposible implementar una estrategia con miras a un futuro prometedor, si no se le relaciona con excelentes procesos operacionales y de gobernanza. El resultado de esta primera fase de la metodología propuesta tiene la finalidad de implementar la gestión integral capaz de alinear los procesos de estrategia y de operación del negocio.

- II. Diseñar la metodología para generar un portafolio de iniciativas estratégicas.

Seguir tomando decisiones en “la oscuridad”, sin información suficiente sobre los diversos aspectos que se deben evaluar, antes de tomar la decisión de comenzar una iniciativa estratégica puede ser riesgoso para una organización. Es por ello que describir el proceso para generar un portafolio de iniciativas estratégicas es clave para enfocar esfuerzos a lo que realmente se quiere mejorar.

- III. Diseñar una metodología para gestionar iniciativas estratégicas.

La finalidad es describir aquellas actividades y procesos que son importantes para la correcta gestión de iniciativas estratégicas y que hacen posible que sea exitoso y redituable a los accionistas y directores de la empresa.

- IV. Seguimiento y ejecución estratégica a través de una herramienta de seguimiento puntual basada en la gestión integral de proyectos.

En este último paso, se determinan cuáles son los aspectos críticos para dar seguimiento al portafolio de iniciativas estratégicas a través de una herramienta de gestión de iniciativas estratégicas y qué parámetros mínimos se deben de considerar al momento de habilitar dicha herramienta.

Se trata de una metodología sencilla y práctica para llegar al objetivo definido de lograr una ejecución de la estrategia y llegar a esas metas financieras que hace tanto se tienen planteadas pero que aún no podemos llegar como organización.

1. SITUACIÓN ACTUAL

1.1 Antecedentes

La empresa referida en esta tesis es la compañía más importante de operaciones de ingeniería, construcción e infraestructura en México, con una presencia creciente en otras regiones de América Latina. A lo largo de sus últimos 65 años de historia, la empresa ha construido muchos de los proyectos emblemáticos del México moderno. En la actualidad, su enfoque consiste en la creación de la infraestructura que ayudará a mantener a México y a los otros países de la región en un primer plano en la economía global.

La organización a lo largo de los años se encuentra en constantes cambios “estratégicos”; principalmente destaca la evolución de su negocio, puesto que ahora no sólo construyen, sino que además operan muchos de esos proyectos, buscando generar valor en todas las fases del ciclo de vida del proyecto a lo largo de los años.

Entre las principales áreas que opera esta empresa se encuentran las autopistas y aeropuertos que trasladan personas y bienes entre ciudades y a través de las fronteras. Los proyectos de agua brindan agua potable y satisfacen las necesidades de millones de personas en las ciudades más grandes de México. También se encuentran los sistemas de transporte colectivo subterráneo, puentes, proyectos hidroeléctricos, plantas generadoras de ciclo combinado, plataformas petroleras, caminos y vías rápidas, hospitales y otros edificios públicos, hoteles y centros turísticos, acueductos y proyectos de drenaje profundo, refinerías, plantas petroquímicas y de procesamiento de gas natural, instalaciones mineras, desarrollos de viviendas y edificios residenciales.

En dichos proyectos, la ventaja competitiva más importante consiste en la capacidad demostrada que tiene la empresa para movilizar personal, maquinaria, materiales y equipo en los ambientes más desafiantes y con los presupuestos y calendarios más exigentes.

Desde tiempo atrás la organización se enfocó en reorganizar la forma de operar el negocio, enfrentando el mercado cambiante, combinando la adopción de mejores prácticas

para la ejecución de transacciones en su portafolio de activos que comprueben la rentabilidad de su modelo de negocios.

Para una mejor gestión, esta empresa operadora tiene una “holding” a la que denominaremos ACIME (Arquitectos y Construcciones Mexicanas). Esta “holding” fue creada para agrupar las diferentes empresas relacionadas que buscan maximizar los recursos económicos del grupo, utilizando las sinergias que se dan entre las unidades de negocio y las empresas que la conforman. Estas 8 unidades de negocio a las que se hace referencia son: Construcción, Infraestructura, Alianzas Estratégicas (subsidiarias del grupo), Administración y Finanzas, Sustentabilidad, Jurídico, Internacional y Capital Humano.

De esta manera, ACIME logra tener el control de buena parte de los factores y elementos que forman parte del círculo de valor, el cual se aprecia en la *Ilustración 1. Círculo de valor* y que va desde la promoción, estructuración del financiamiento, la construcción, la operación y la administración del portafolio. El objetivo final es minimizar riesgos y maximizar utilidades para todas las empresas del grupo.



Ilustración 2. Círculo de valor. Datos ACIME.

1.2 Situación actual

Hasta hace algunos años, ACIME no contaba con un sistema estratégico que permitiera generar los incrementos en el valor económico deseado para la empresa, a sus accionistas e inversionistas. Los diversos proyectos que se estaban generando no lograban explotar todo su potencial y alcanzar los retornos de inversión deseados, principalmente debido a que las unidades de negocio que participaban en el proceso, carecían de una directriz estratégica encaminada al cumplimiento de los objetivos generales del grupo, mismos que no estaban perfectamente definidos a lo largo y ancho de la organización.

Debido a los más recientes factores internos y externos del entorno cambiante en el que la organización opera -refiriéndonos a los factores internos como los problemas en los proyectos actuales en desarrollo y en operación- la regulación cambiante y la expansión internacional; y a los externos como al cambio de administración en el poder ejecutivo, los mercados volátiles, la evolución del tipo de cambio y a las reformas constitucionales en materia energética, fiscal, telecomunicaciones, financiera, educativa y laboral. ACIME se dio cuenta que no contaba con un rumbo estratégico definido, mismo que involucre la estrategia de las diferentes unidades de negocio y a su vez que le permitiera crecer y ser más competitiva en el mercado. A finales del 2011 la empresa empezó el proceso de definición de la planeación estratégica (PE) del grupo a través de una consultora. Sin embargo, dentro de la industria de la construcción existe un déficit significativo en el desarrollo de esta área de conocimiento tanto en la investigación (escasas publicaciones) como en la práctica, ya que “Palladium Group” no cuenta con una mejor práctica en el ramo de empresas de construcción.

Palladium Group (Palladium Group, Inc., 2010) fue fundado por los doctores Robert S. Kaplan y David P. Norton, los creadores e instauradores del Balanced Scored Card (BSC), los Mapas Estratégicos y el sistema de gestión de estrategia Kaplan-Norton. Su filosofía de gestión se traduce en la estrategia de la organización como una serie de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, y alinea a la organización bajo estos elementos. Su investigación muestra que el 70% de las organizaciones con un proceso formal de gestión de estrategia reportan resultados de rendimiento mayores que los que no tienen ese

proceso. Para ejecutar una estrategia se necesita construir un sistema de gestión integral y saber cómo usarlo.

El proceso de planeación estratégica fue revisado en ACIME a inicios del 2013, creando una dirección llamada Planeación Estratégica y Financiera (DPEF), que se encargará de este proceso de gestión estratégica. Esta área de estrategia ha trabajado también en la definición de dicho proceso, con foco en las unidades de negocio. Sin embargo, no fue hasta finales del 2013 que la dirección empezó a funcionar bajo las mejores prácticas de Estrategia de Palladium Group, con la llegada de un director con experiencia y conocimiento de dichas prácticas. A partir de ese momento y hasta la fecha se están integrando esas prácticas, basadas en la ejecución de la estrategia y de las operaciones, para lograr ventajas competitivas.

La estrategia corporativa de ACIME describe cómo se propone generar en la empresa más valor a partir de su conjunto de unidades de negocios, en lugar de que las unidades funcionen de manera independiente con su propio capital y estructura de gobernanza. ACIME se encuentra en la etapa de introducción del BSC como sistema de ejecución estratégica, un periodo de desdoblamiento por unidades de negocio a nivel vicepresidencias que durará hasta 2018, de acuerdo al plan de trabajo definido por el área DPEF.

El resultado de esta reestructuración estratégica en toda ACIME fue el mapa de la estrategia, que define como objetivo principal incrementar el valor económico de la empresa de manera sostenible. Para lograrlo, se definieron dos líneas de acción principales: la primera se refiere a la productividad, enfocada a optimizar el uso de recursos; la segunda, al crecimiento sostenido y rentable, no sólo en el mercado local sino también en mercados internacionales, lo que permitirá compensar la volatilidad del mercado local. Alcanzar los objetivos será posible al materializar una oferta de valor para los clientes, centrada en brindarles soluciones integrales, convertirse en parte de su éxito y entregarles una experiencia positiva al trabajar con la organización.

De tal modo, si la planificación estratégica la ponemos bajo un sistema de gestión estratégica de las herramientas básicas necesarias para ejecutarla de manera integral, generará un alto valor económico y permitirá a las organizaciones que si bien tienen el

potencial para convertirse en líderes del mercado, aún no han podido dar ese gran paso que promete la ejecución estratégica.

Tomando como base las mejores prácticas en la estrategia dictadas por los doctores Kaplan y Norton en su libro *The Execution Premium*, se busca que ACIME establezca relaciones sólidas entre la estrategia y las operaciones para que las actividades operacionales diarias de los empleados respalden los objetivos estratégicos, buscando conectar la excelencia en la ejecución operacional con las prioridades y la visión estratégicas. Las organizaciones hoy en día cuentan con muchas herramientas, pero les sigue faltando una teoría o marco capaz de guiar su integración exitosa entre la planificación estratégica y las mejoras operacionales en un sistema coherente.

Actualmente ACIME se encuentra en el proceso de planificación estratégica, etapa en la cual se toma como base todo el diagnóstico estratégico que se hizo en el último año en la organización, convirtiendo las declaraciones de rumbo estratégico en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos específicos que orientan los esfuerzos y alinean la organización para ejecutar efectivamente la estrategia definida. Se cuenta con un mapa estratégico que proporciona arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades de negocio, dispersas en toda la organización. A su vez, se están estableciendo los indicadores y las metas de cada objetivo, es decir, para cada objetivo del mapa, se debe seleccionar por lo menos un indicador que permita rastrear el progreso de la organización en cuanto al logro de ese objetivo. En este punto aparece la pregunta: ¿Cómo poner en marcha la estrategia definida por una organización? Si se sigue todo el proceso de “Ejecución Estratégica”, ¿Cómo se traducirá la estrategia en resultados cuantificables para lograr la visión y las metas a 5 años, fijadas por el área de Planeación Estratégica y Financiera, que respalden la inversión que se está haciendo en materia de estrategia?

Esta organización, y otras de las mismas características, definen los indicadores (KPI) de cada uno de los objetivos estratégicos y las metas estratégicas a 5 años, de acuerdo a las mejores prácticas de la ejecución de la estrategia. La teoría de BSC dice que para cerrar las brechas de desempeño entre indicadores y metas existen acciones, actividades,

tareas o propuestas que surgen de las personas involucradas en la operación de la estrategia de la empresa. Sin embargo, actualmente en ACIME todas se tratan como iniciativas, perdiendo el foco entre las acciones estratégicas que realmente generarán valor en la estrategia, que si bien son de largo plazo, son las que al final conducirán a la compañía a alcanzar la misión comprometida para 2018.

Debido a las características de la compañía, a su gobierno y a la falta de madurez de la organización en el tema estratégico, es muy difícil tratar las iniciativas estratégicas que actualmente están operando en ACIME. Para ello es importante detallar las características entre acciones e iniciativas estratégicas, detectar en qué parte del proceso de ejecución de la estrategia se encuentran y su estatus de avance.

En este momento, ACIME ya cuenta con una estrategia definida a nivel corporativo y comienza a desplegarla a niveles de unidades de negocio. No obstante, hay un riesgo latente al ejecutar la estrategia y llegar a las metas definidas sin contar con iniciativas estratégicas que cierren las brechas de los objetivos del mapa estratégico.

Desde 2011 y derivadas de un análisis que realizó McKinsey, se definieron 8 acciones prioritarias y el plan de trabajo para cada una de ellas, las cuales enumero a continuación y que solamente se les daba seguimiento en cuanto a alcance:

1. Eficiencia en la construcción
2. Promoción de la construcción
3. Estrategia de concesiones
4. Vivienda
5. Restructuración de activos
6. Expansión internacional
7. Estrategia financiera y mercado de capitales
8. Modelo organizacional

Estas acciones prioritarias o iniciativas estratégicas a nivel corporativo, de acuerdo a los puntos críticos que experimenta la empresa desde entonces, fueron diseñadas con los siguientes objetivos específicos:

- Incrementar el valor económico de la compañía de forma sostenible
- Ser líderes en infraestructura nacional
- Entrar al mercado internacional
- Mayor rentabilidad para el accionista
- Mayor eficiencia y competitividad

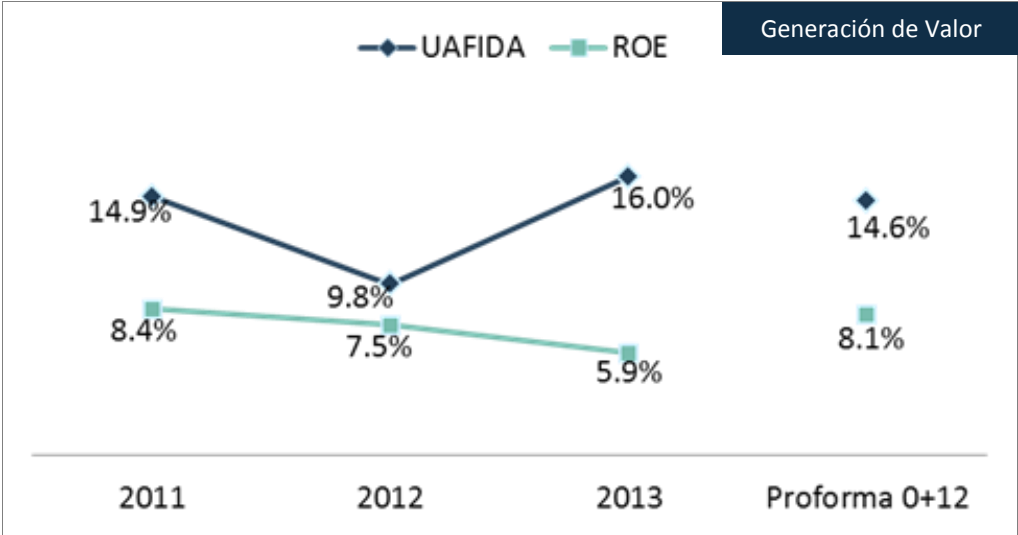
Para darle seguimiento a las necesidades detectadas en la organización, se definieron indicadores estratégicos para medir la generación de valor en la empresa, a los cuales se les denominó KPI Dominantes, por ser las principales variables cuantitativas de evaluación financiera en el Grupo.

Se establecieron metas de los principales KPI para el año 2014, con el propósito de dirigir el rumbo de la operación financiera, con los cuales podemos comparar la variación positiva o negativa de la situación actual de la organización. Se consideran como los KPI Dominantes:

- a) **ROE.** Rentabilidad financiera del retorno del capital.
- b) **UAFIDA (EBITDA).** Utilidad de operación antes de depreciación, amortización, impuestos y financiamiento.
- c) **Ingresos Nacionales e Internacionales.**
- d) **Backlog.** Obra contratada por ejecutar.

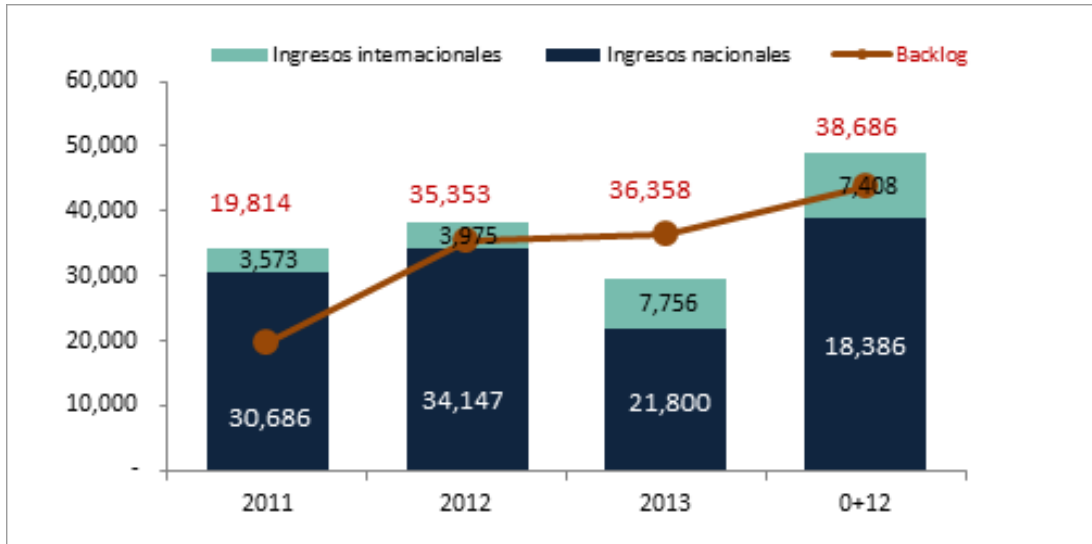
Los datos históricos reflejan una tendencia decreciente para la rentabilidad reportada en los últimos 3 años, misma tendencia que venía reflejando el UAFIDA, a excepción de la venta de activos presentada en diciembre de 2013 que arrojó un 16% al cierre, cuando sin la venta de activos el indicador hubiera terminado con la misma tendencia decreciente en un

8.2%. En la *Gráfica 1. ROE vs. UAFIDA*, se observa además de la tendencia mencionada, la proyección de cómo ACIME pretende concluir el ciclo 2014.



Gráfica 4. ROE vs. UAFIDA. Datos de ACIME.

En la *Gráfica 2. Ingreso Nacional e Internacional*, se muestra una disminución representativa de los ingresos nacionales de 2012 a 2013, por lo que el Grupo estimó a principios de año cerrar el ciclo 2014 con un ingreso nacional menor al reportado en 2013. Para el caso de ingresos internacionales, se tuvo por el contrario, un crecimiento de 2012 a 2013; sin embargo, se tiene como meta para 2014, un ingreso internacional ligeramente por debajo del cierre de 2013. El backlog, ciclo tras ciclo, muestra un ligero crecimiento lo que mantiene todavía a la organización competitiva en el mercado.



Gráfica 5. Ingreso nacional e internacional. Datos ACIME en millones de pesos.

Se tienen 120 Iniciativas Estratégicas (IE) en proceso, las cuales tienen el objetivo de apoyar en la ejecución de la estrategia de ACIME. La forma de elegir cuales apuntalan a los objetivos de la organización es dependiendo del costo y el beneficio esperado. Sin embargo, vemos que en cuanto al control y seguimiento de las IE de la empresa, su indicador de salud (promedio de tiempo, costo y alcance) se encuentra al 25%, es decir, de acuerdo al escaso control que se tiene en la actualidad, no se cuenta con información clara del estado del 80% de las iniciativas, varias de las cuales siguen operando bajo estas características.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Estrategia

La estrategia tiene sus orígenes en el término griego *stratego* que significa «general», en el mando militar, referido al arte de dirigir operaciones. Es un concepto desarrollado por el filósofo chino Sun Tzu en su libro *El arte de la guerra*, en el cual la define como la ciencia y el arte del mando militar aplicado a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala.

Para H. Koontz, la estrategia es una serie de programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. (INPEC, 2012)

La teoría de que diferentes formas organizacionales resultan de diferentes tipos de crecimiento puede establecerse de forma más precisa si la planeación y el desarrollo de ese crecimiento es considerada una estrategia. (Dupont Chandler, 1990) La estrategia puede definirse como la determinación de las metas básicas a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo estas metas.

En su forma contemporánea, las raíces de la gestión estratégica están en la academia y práctica de los Estados Unidos. Muchos están de acuerdo en que el campo comenzó a tomar forma en los años 60, con el impacto de los textos de Chandler (1962), Ansoff (1965) y Andrews (1971). Chandler y Andrews fueron profesores clave en la escuela de negocios de Harvard. Andrews fue parte de un grupo de enseñanza importante en Harvard y Chandler fue un científico social entrenado en Harvard, que prácticamente creó por él mismo un cuerpo de trabajo, usando el método histórico comparativo que tuvo una influencia en todas las ciencias sociales. En *Corporate Strategy*, Ansoff (1965), de la Universidad de Vanderbilt y para quien la estrategia es la dialéctica de la empresa con su

entorno, trazó una visión orientada a la estrategia más racionalista y planificadora que aquella enfocada a la administración general de las políticas de negocios que emanaba de Harvard.

Estas raíces académicas fueron complementadas por un fuerte elemento práctico centralizado en un grupo de consultorías basadas en la estrategia en EUA. Tres de estos, McKinsey, BCG y Bain, eventualmente se convirtieron en los líderes que desarrollaban y difundían el lenguaje y las técnicas de la estrategia alrededor del mundo. En 1969, Dan Schendel estableció el primer doctorado especializado en la gestión de la estrategia. Compitiendo con Harvard, para 1979, ya con un desarrollo de la estrategia más analítico y más enfocado a la economía y tras una conferencia en la Universidad de Pittsburgh con profesores de pensamientos similares, Schendel y Hofer publicaron un manifiesto para el nuevo campo de la gestión estratégica, seguido por la publicación del primer volumen del *Strategic Management Journal* (SMJ) y la creación de la Sociedad de la Administración Estratégica (SMS por sus siglas en inglés).

Los libros de Michael Porter en 1980 y 1985 aportan el lenguaje de la economía de la organización industrial (IO) en el campo de la gestión estratégica. Para Porter, la estrategia es una posición única y valorada que involucra un conjunto de actividades diferentes, no sólo lo que la organización decide hacer, sino también lo que decide no hacer (Porter, 2000). Esto modificó la visión de los estrategas de las firmas a una estructura industrial. (Pettigrew, Thomas, & Whittin, 2001)

2.2 Balanced Scorecard (BSC)

El movimiento del Balanced Scorecard (BSC) inició en 1992 y desde entonces ha estado en continuo desarrollo. El primer libro *The Balanced Scorecard*, se publicó en 1996. A partir de la experiencia de casi dos décadas de Robert S. Kaplan y David P. Norton, han mostrado la evolución del concepto de BSC, el cual se convirtió en un ‘nuevo estilo de gestión’ (Balanced Scorecard Institute, 2014). Lo que en un inicio eran un conjunto de ideas intuitivas y principios, se transformó en un sistema que hizo posible a las organizaciones a gestionar la estrategia y su relación con las operaciones, la cual es cada

vez más complicado y exige de mayores competencias, definiendo así el éxito o el fracaso de las compañías, lo que ha permitido a muchas organizaciones crear la Oficina de Gestión Estratégica, por sus siglas en inglés OSM a fin de proporcionar el liderazgo necesario para estas nuevas responsabilidades de gestión y ejecución estratégica.

Como se mencionó, en 1992 se introdujo el BSC como sistema de medición del desempeño; un enfoque que ya utilizan varias organizaciones apoyados por herramientas de medición del desempeño las cuales apalancan este sistema de gestión cuyo objetivo es impulsar sus estrategias. El BSC o cuadro de mando integral, como también es conocido en los países de habla hispana, es un sistema de planeación y gestión estratégica que se utiliza ampliamente en los negocios, el gobierno y demás organizaciones alrededor de todo el mundo, para alinear las actividades empresariales a la visión y estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño de la compañía contra los objetivos estratégicos definidos en el Mapa Estratégico. Proporciona un marco de referencia que no sólo genera mediciones de rendimiento, sino que también ayuda a los planificadores a identificar qué es lo que debe hacerse y ser medido, permitiendo así a los directivos ejecutar sus estrategias.

El BSC es un sistema de gestión (no sólo un sistema de medición), que permite a las organizaciones clarificar su visión y estrategia y traducirlas en acciones. Así mismo proporciona retroalimentación en torno a los procesos internos de negocio y resultados externos, con el fin de mejorar continuamente el rendimiento estratégico y los resultados de la organización. Kaplan y Norton describen la innovación del BSC como sigue: ‘El BSC conserva los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de los acontecimientos pasados, los cuales sirven para empresas de la era industrial en donde las inversiones en capacidades de largo plazo y las relaciones con clientes no eran críticas para el éxito. Actualmente se necesitan de más habilidades para orientar y evaluar el viaje que las empresas deben hacer para crear valor futuro a través de inversión en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología y la innovación’ (Norton & Kaplan, 1996).

Un caso de éxito es la empresa europea Borealis, la cual utilizó el BSC para comunicar los objetivos estratégicos e indicadores a los empleados. Alentó a sus empleados

a definir objetivos personales que se relacionarían con la estrategia corporativa. La empresa dejó de dar seguimiento con presupuestos y varianzas y ahora da seguimiento a través del desempeño de los indicadores clave relacionados con el negocio. De este modo el BSC se convirtió en la principal herramienta de gestión del desempeño de Borealis, al utilizar de manera interna los indicadores clave y externamente con datos de la industria y los competidores (Kaplan & Norton, 2008).

2.3 Mapa estratégico

Los mapas estratégicos son herramientas de comunicación que se utilizan para decir cómo se crea valor para la organización mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC. Brinda una representación visual de una página de todas las perspectivas estratégicas, que también se dividen en temas estratégicos (que se muestran como los cuadros punteados en el *Diagrama 1. Mapa Estratégico*), mismos que sirven para que los ejecutivos puedan planificar y gestionar por separado cada uno de los componentes clave de cada perspectiva de la estrategia. Los objetivos estratégicos (que se muestran como óvalos en el Diagrama 1. Mapa Estratégico) muestran una conexión lógica entre ellos en forma de una cadena de causa y efecto, que van de abajo hacia arriba metodológicamente. En términos generales, la mejora en el rendimiento de los objetivos que se encuentran en la perspectiva estratégica de aprendizaje y crecimiento permite a la organización mejorar sus objetivos de procesos, que a su vez proporcione los resultados deseados en los clientes, que se traducirán en beneficios reflejados en la perspectiva financiera que finalmente impactarán en el objetivo estratégico de la organización, el cual se encuentra hasta arriba del mapa. Es por ello que la metodología del BSC sugiere que veamos a la organización desde las cuatro perspectivas mencionadas, y de esta manera se establezcan los objetivos estratégicos, se determinen los indicadores, se fijen las metas, y generen las iniciativas y acciones estratégicas necesarias para gestionar la estrategia de la organización (Kaplan & Norton, 2004).

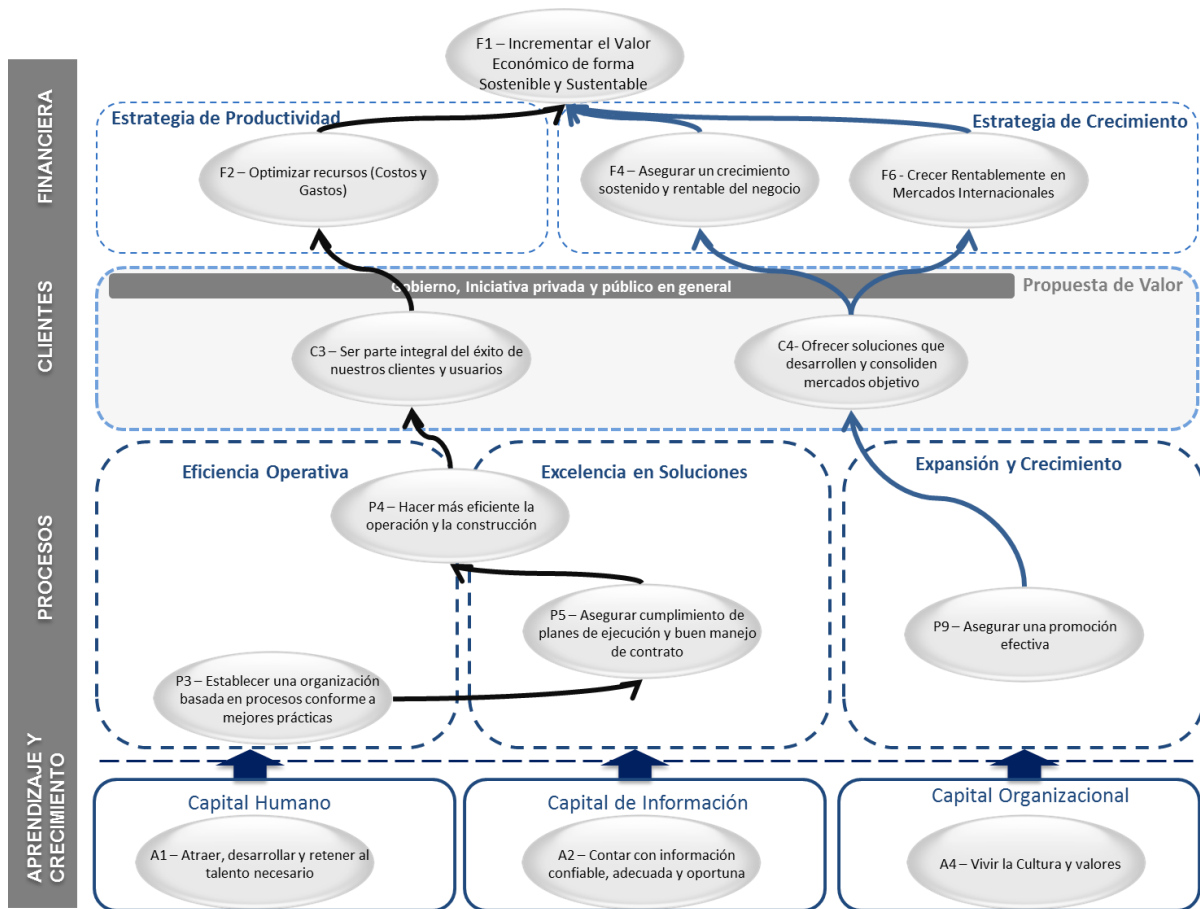


Diagrama 2. Mapa estratégico. Datos ACIME.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva incluye la capacitación de los empleados y las actitudes culturales corporativas relacionadas tanto con la auto-mejora individual y corporativa. En la actualidad los cambios tecnológicos en las organizaciones suceden a gran velocidad, es por ello que se ha convertido de vital importancia ser una organización donde el conocimiento y el desarrollo continuo de su capital humano sea su principal activo. Kaplan y Norton enfatizan que el ‘aprendizaje’ contiene más que la formación de los empleados, sino que incluye también la atracción, el desarrollo y el plan de carrera de los trabajadores dentro de la organización, la comunicación y las herramientas tecnológicas.

Perspectiva de procesos de negocio

Esta perspectiva se refiere a todos los procesos internos del negocio. Los indicadores en esta perspectiva del mapa estratégico permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando el negocio, y si los productos y servicios que ofrecen se adaptan a los requisitos del cliente.

Perspectiva del cliente

La reciente filosofía de gestión se ha mostrado cada vez más interesada en la importancia que tienen la orientación y satisfacción del cliente en cualquier negocio, siendo éste un punto crítico, ya que si los clientes no están satisfechos, la facilidad para encontrar a otro proveedor que ofrezca el mismo producto o servicio de características similares es relativamente sencilla.

Perspectiva financiera

Los datos financieros oportunos y exactos siempre serán una prioridad, y los ejecutivos harán lo que sea necesario para proporcionarlos. De hecho, a menudo es suficiente el manejo y tratamiento de los datos financieros, misma que con la implementación de una base de datos corporativa, se espera que el procesamiento de información financiera para la organización pueda ser centralizada y automatizada.

2.4 La organización centrada en la estrategia

Durante los años siguientes al desarrollo del BSC se depuró el sistema de gestión estratégica; y para el 2001 los doctores Kaplan y Norton publicaron su segundo libro *The Strategy-Focused Organization*, cuyo marco está construido sobre la base de cinco principios de gestión (Kaplan & Norton, *The Strategy-Focused Organization*, 2001), de los cuales salieron otro par de libros:

1. Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.
2. Traducir la estrategia en términos operacionales.

3. Alinear la organización con la estrategia.
4. Motivar para que la estrategia sea una tarea de todos.
5. Gobernar para convertir a la estrategia en un proceso continuo.

2.5 Principios en el manejo de la ejecución de la estrategia

Tras la revisión de cientos de empresas durante una investigación para determinar en qué difería el éxito entre los distintos usuarios del Balanced Scorecard, David Norton y Randall H. Russell (2001) percibieron cinco ideas importantes:

1. Las empresas exitosas utilizan el BSC como parte de una estrategia global para la gestión (llamada gestión estratégica).
2. Se halla consistentemente un conjunto de principios y elementos que conforman el núcleo de este enfoque de gestión.
3. Lo más importante: Cuanto mayor es el nivel de excelencia en la gestión, mayor es el nivel de los beneficios.
4. Estos elementos de la gestión estratégica representan el núcleo competitivo de una organización. Estos elementos pueden ser identificados, codificados y por lo tanto compartidos con otros, ayudando a que la gestión estratégica pase de ser un arte a ser una ciencia.
5. Las organizaciones que desean obtener los mayores beneficios de la gestión estratégica deberían compararse ellas mismas con estos elementos y desarrollar su propio programa para hacer a la gestión estratégica un atributo básico.

De acuerdo con el tercer punto, Norton y Russell desarrollaron un modelo de cuatro niveles para definir el éxito de una empresa. Al primer grupo se le denomina “el salón de la fama”, y a él pertenecen las organizaciones cuyo éxito fue significativo, claramente documentado, validado y publicado. El segundo grupo se compone de empresas que han tenido resultados progresivos según la percepción de los usuarios. En el tercero se encuentran los que muestran buenos resultados específicamente en su línea operacional. La corporación en la que está basada la presente tesis, llamada ACIME, pertenece aún al

cuarto nivel. A este grupo corresponden las empresas que todavía no producen resultados cuantificables, pero presentan beneficios cualitativos en sus factores organizacionales.

De la investigación, se pueden distinguir diversos factores que marcan brechas importantes del éxito entre las organizaciones. El más importante radica en tener un equipo de gestión activo y comprometido, pero, en términos generales, hace falta más que contar con un BSC para tener éxito como organización centrada en la estrategia. Una organización alineada a todos los niveles de manera efectiva, aunque difícil de conseguir, tiene el más alto rendimiento ante las prácticas de gestión. Otro punto clave es alinear los objetivos y los incentivos del personal a la estrategia.

David Norton y Robert Kaplan (2001) identificaron que hay cinco principios vitales y sus elementos subyacentes a las organizaciones que están focalizadas en la estrategia, tal como lo muestra el *Diagrama 2. Principios y elementos de las SFO como fundamento para su éxito en la gestión de la estrategia.*

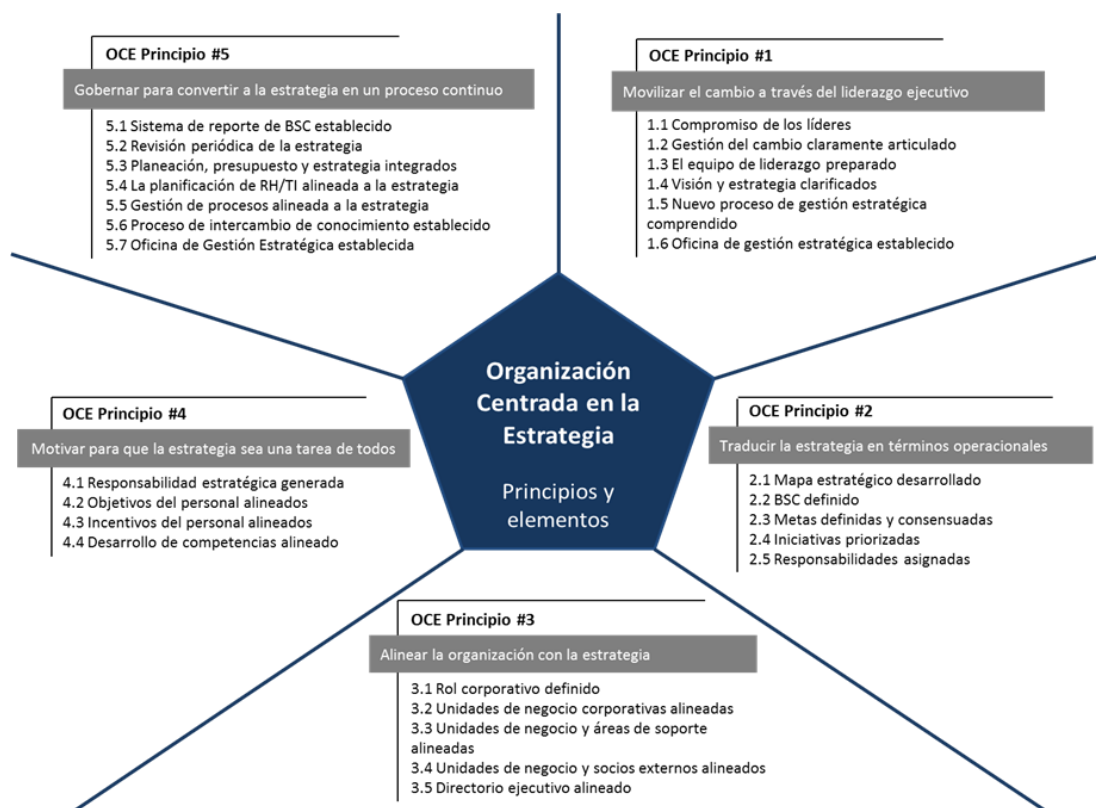


Diagrama 2. Principios y elementos de las SFO como fundamento para su éxito en la gestión de la estrategia (Kaplan & Norton, 2001).

1. Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo

La introducción de un BSC usualmente es el reflejo de un cambio estratégico dentro de la organización, como el cambio en el liderazgo que resulte en una variación en el foco estratégico o, al menos, en un nuevo énfasis en la importancia de la ejecución de la estrategia, una modificación en la demanda de los clientes o el cambio en el entorno competitivo que lleva a un cambio en la dirección estratégica y el cambio en la dinámica de los mercados capitales u otras fuentes de financiamiento que reconfiguren el entorno competitivo (Kaplan & Norton, *The Strategy-Focused Organization*, 2001).

Cada programa exitoso de BSC comienza como un proceso de cambio que guiará a la organización a establecer la ejecución de la estrategia como un atributo básico. Además, es preciso que se realice una inversión importante para mejorar la gestión de competencias de la organización.

Antes de que cualquier estrategia real pueda realizarse, la visión debe ser clarificada. La claridad ayuda a que cada alto ejecutivo sea tomado en cuenta para alcanzar la parte de la visión general que él o ella es más capaz de influir. La lista de los objetivos estratégicos y los ejecutivos responsables pueden cambiar con el tiempo, pero siempre el equipo ejecutivo debe estar comprometido con la visión compartida y para que no exista margen de error, los altos ejecutivos deben asumir la responsabilidad directa para comunicar el BSC y la nueva estrategia de la compañía a las oficinas de toda la organización.

2. Traducir la estrategia en términos operacionales

El BSC agrega valor proporcionando un marco para describir y comunicar coherente y significativamente la estrategia. Un mapa estratégico es la forma más poderosa de comunicar las relaciones de causa y efecto que muestran cómo los activos intangibles se transforman en resultados tangibles y, a menudo, financieros (Kaplan & Norton, *The Strategy-Focused Organization*, 2001).

Es importante crear metas que puedan ser usadas para expandir a la organización (para mover a las personas fuera de su zona de confort) y para estar seguros de que

enfocan sus esfuerzos en la serie correcta de medidas. Las metas representan objetivos desafiantes pero realizables, que reflejan una mejora anual real.

Las iniciativas estratégicas son proyectos destinados a lograr objetivos estratégicos específicos. Las iniciativas estratégicas representan aspectos de mejora que puede tener la organización y consisten en conjuntos discretos de actividades que han sido dotados de recursos humanos y financieros. Una vez que las iniciativas han sido definidas y racionalizadas, la responsabilidad ejecutiva se puede establecer para asegurar que sean ejecutadas.

3. Alinear la organización con la estrategia

El BSC es usado para desplegar la estrategia a todas las partes de la organización y para asignar los recursos necesarios para completar la estrategia. El proceso de despliegue brinda mejores resultados cuando los roles de la corporación están claramente. Así mismo, se espera que exista una coordinación activa de las diferentes unidades de negocio estratégicas para que éste pueda alcanzar el potencial sinérgico inherente a la organización; a través de los temas y objetivos comunes que forman parte del scorecard, las unidades de negocio y las de soporte o las de servicios compartidos se vinculan con la estrategia de la empresa (Kaplan & Norton, *The Strategy-Focused Organization*, 2001).

4. Motivar para que la estrategia sea una tarea de todos

Las organizaciones centradas en la estrategia requieren que todos los empleados comprendan la estrategia y que realicen sus operaciones del día a día de manera que puedan contribuir al éxito de la estrategia. Por lo tanto, la comunicación es una palanca importante para el éxito de una organización. Si los empleados no entienden la visión, mucho menos serán capaces de entender la estrategia elaborada para ejecutar esa visión. Sin esta comprensión, los empleados no podrán adoptar su trabajo para contribuir a la implementación efectiva de las estrategias (Kaplan & Norton, *The Strategy-Focused Organization*, 2001).

Las organizaciones deben ver la comunicación del Balanced Scorecard a los empleados como una campaña estratégica cuyos objetivos son:

- Inculcar una comprensión de la estrategia en toda la organización.
- Fomentar la inversión para apoyar la estrategia.
- Educar a la organización sobre la medición y el sistema de gestión del BSC para implementar la estrategia.
- Proporcionar información acerca de la estrategia a través del BSC.

La alineación del personal a los objetivos puede ser usada como parte del plan anual de desarrollo del personal para asegurar que cada miembro del equipo entienda su papel en la elaboración de una contribución estratégica. Cuando es posible, las organizaciones exitosas también vinculan la compensación de incentivos al “Balanced Scorecard”.

El “Balanced Scorecard” también se usa para identificar brechas en el portafolio de capital humano. Una vez que alguna de éstas es identificada, se pueden establecer planes de desarrollo de competencias que muestren dónde podría percibirse el mayor impacto estratégico en el futuro con inversiones de capital humano.

Las tecnologías de la información son una herramienta crucial en la comunicación entre los miembros de las organizaciones. La intranet corporativa provee un portal mediante el cual todos los empleados tienen acceso a los mapas estratégicos y a los BSC. Existen empresas que incluso tienen sus propios canales internos de transmisión de TV y que en el boletín de la compañía publican los éxitos de las iniciativas que demostraron ser útiles en el avance de la estrategia corporativa.

En ACIME existen herramientas de administración del personal alineadas con el BSC para crear “scorecards” individuales que definen los objetivos de desempeño de cada empleado y los alinea al banco de temas estratégicos, que contiene un programa de compensación para retribuir a los ejecutivos en sus unidades de negocio.

5. Gobernar para convertir a la estrategia en un proceso continuo

La ejecución de la estrategia es un proceso continuo. Las funciones de un sistema de gestión estratégica incluyen la formulación de estrategias, los informes de rendimiento estratégico, la revisión de la estrategia y la planificación estratégica, la generación de presupuestos y la integración de operaciones. Tanto recursos humanos como TI, son la representación de las principales fuentes de valor intangible y están vinculadas a la estrategia como parte del sistema de gobernabilidad estratégica. (Kaplan & Norton, *The Strategy-Focused Organization*, 2001)

Las reuniones de revisión estratégica incluyen medidas estratégicas de dirección y pueden abordar las preguntas sobre si se está persiguiendo la dirección estratégica correcta y si las inversiones estratégicas están dando los resultados deseados.

Preguntas sobre cómo hacer de la calidad una inversión estratégica. Iniciativas que pueden abordarse mejor una vez que la perspectiva del proceso estratégico se convierte en parte de la agenda estratégica. Intercambio de conocimientos sobre las mejores prácticas y el desempeño estratégico proporciona información útil para la organización, lo que le permite aprender de sus propias prácticas en la gestión estratégica. Las organizaciones deben crear una oficina de gestión estratégica para establecer firmemente esta competencia (Norton & Russell, 2004).

2.6 La estrategia y las operaciones

A partir del principio 5, “convertir a la estrategia en un proceso continuo”, se encontró que las organizaciones pueden establecer relaciones sólidas entre la estrategia y las operaciones para que las actividades operacionales diarias de los empleados respalden los objetivos estratégicos, creando así un sistema de gestión integral y autónomo que relaciona la estrategia con las operaciones, abarcando los temas de desarrollo de la estrategia, la gestión y mejoras organizacionales, el sistema de costos basado en actividades, la inteligencia para los negocios y los datos analíticos. El sistema de gestión de circuito cerrado representa el “estado final” al que pueden aspirar las compañías y, sobre

todo, es lo que buscamos en ACIME, al conectar la excelencia en la ejecución operacional con las prioridades y la visión estratégica. Es imposible implementar una estrategia visionaria si no se le relaciona con excelentes procesos operacionales y de gobernabilidad.

En una encuesta del 2007, The Conference Board informó que la primera prioridad de los ejecutivos era la “excelencia en la ejecución” (The Conference Board, Inc. , 2014). Diversas empresas encuestadas durante las últimas dos décadas indican que entre el 60 y el 80 por ciento de las compañías no logran llegar a las metas expresadas en sus planes estratégicos. Por ejemplo, en 2007, Tony Hayward, director general de BP, afirmó lo siguiente: “Nuestro problema no es la estrategia en sí, sino su ejecución”. (Hawkes, 2007). Al igual que ACIME actualmente, se carece de un sistema formal que le permita ejecutar la estrategia. Por ejemplo, el 73% de las empresas que alcanzan un desempeño sobresaliente comunican con claridad su estrategia y sus indicadores estratégicos, mientras que sólo el 28% de las empresas de bajo desempeño lo hacen. Por su parte el 54% de los encuestados dijo que tenían un proceso formal de ejecución de la estrategia. De este total, el 70% señaló un desempeño superior al de sus iguales, con lo cual se invierten las posibilidades de éxito. Esto significa que tener un sistema formal de ejecución de la estrategia hizo que el éxito fuera entre dos y tres veces más probable que no tener este sistema (Palladium Group, Inc. , 2014).

2.7 Herramientas para la gestión de la estrategia y las operaciones

A pesar de la mayor adopción de los sistemas de gestión basados en el BSC, siguen existiendo brechas entre la formulación de planes estratégicos de alto nivel y su ejecución por parte de los ejecutivos, los equipos de procesos y los empleados. En parte, esta brecha entre la ejecución y las operaciones proviene de la gran difusión de herramientas para la formulación de la estrategia y las mejoras operacionales ocurrida durante los últimos 30 años.

El desarrollo de la estrategia empieza con herramientas como las declaraciones de misión, valores y visión, junto con análisis PESTEL y FODA. Las metodologías de formulación de la estrategia incluyen a las cinco fuerzas de Porter y el marco del

posicionamiento competitivo, la visión de la estrategia basada en las competencias centrales, las estrategias disruptivas y las estrategias “océano azul”. Los mapas estratégicos y los BSC ayudan a las organizaciones a traducir, comunicar y medir sus estrategias. Algunas empresas utilizan el “juego de pelota” del proceso japonés de despliegue de políticas *hoshin kanri* para desdoblar los objetivos estratégicos de alto nivel hacia las metas y objetivos específicos de las áreas operativas. Para la mejora continua a la eficiencia y la capacidad de respuesta de los procesos operativos recurren a las metodologías de TQM y aplican enfoques de reingeniería de procesos.

El software de Business Intelligence ofrece múltiples herramientas de respaldo a la planificación de la estrategia y el diseño de tableros de control personalizados que facilitan los programas de mejoras operacionales. Los sistemas de gestión de la relación con cliente y de costos basado en las actividades son usados como indicadores clave de éxito de la estrategia.

Las organizaciones hoy en día cuentan con muchas de estas herramientas para elegir, pero les sigue faltando una teoría o marco capaz de guiar su integración exitosa entre la planificación estratégica y mejoras operacionales en un sistema coherente. Siendo el sistema de presupuesto financiero, el único rasgo compartido que sigue utilizándose como principal herramienta de coordinación, proyección y evaluación del desempeño. Dada la multiplicidad de herramientas de gestión de las operaciones y la estrategia, hoy disponibles, se considera que las empresas se beneficiarían si adoptaran un enfoque orientado a los sistemas que relacione a la estrategia con las operaciones, con lo cual se puedan superar las dificultades y la frustración que muchas organizaciones hoy experimentan a la hora de implementar estrategias nuevas y transformacionales. (Kaplan & Norton, 2008)

2.8 Sistema de gestión para integrar la planificación estratégica y la ejecución operacional

En el *Diagrama 3. Sistema de gestión integrando la estrategia y las operaciones*, se muestra la arquitectura de un sistema de gestión amplio e integrado que relaciona la

Etapa 2: La organización en conjunto con los equipos de liderazgo y altos ejecutivos *planifican la estrategia* utilizando herramientas como los mapas estratégicos y el BSC, siguiendo los siguientes pasos:

- a. Crear los mapas estratégicos que describen la estrategia.
- b. Seleccionar las metas y los indicadores para medir nuestro plan.
- c. Elegir las acciones e iniciativas estratégicas.
- d. Crear un STRATEX para financiar las iniciativas estratégicas.
- e. Crear equipos de trabajo que lideren la ejecución de la estrategia a través de los temas estratégicos.

Etapa 3: Una vez que se cuentan con los mapas estratégicos de alto nivel y el BSC, los gerentes *alinean* la organización con la estrategia desdoblando los mapas estratégicos y los BSC relacionados a todas las unidades funcionales y de negocio para la organización. Dicho esfuerzo de alineación a los empleados se realiza mediante un proceso de comunicación formal y relacionan sus objetivos personales y los incentivos con los objetivos estratégicos. Los pasos para lograr una alineación exitosa son:

- a. Alinear las unidades de negocios para crear sinergias entre toda la organización
- b. Alinear las unidades de soporte a las unidades creadoras de valor de la empresa
- c. Motivar y alinear a los empleados para facilitar la ejecución de la estrategia

Etapa 4: Una vez que la organización se encuentra alineada en todas las unidades organizacionales, los gerentes pueden ahora *planificar las operaciones* y encontrar la relación entre la estrategia a largo plazo y las operaciones diarias; utilizando herramientas como la gestión de calidad y de procesos, la reingeniería, los tableros de control de procesos, los “Rolling Forecasts”, el sistema de costos ABC basado en las actividades, la planificación de la capacidad de recursos y el cálculo dinámico del presupuesto. Estos elementos se agrupan en los siguientes dos pasos:

- a. Mejorar los procesos de negocio clave definidos en los temas estratégicos.

- b. Desarrollar el plan de capacidad de recursos con sus tres componentes: proyección de ventas, un plan de capacidad de recursos y los presupuestos de gastos operativos y de capital.

Etapa 5: Durante la ejecución de los planes operacionales y la estrategia, la empresa *controla y aprende* cuáles son los problemas, las barreras y los desafíos. Este proceso integra la información, controla los resultados del desempeño y actúa para mejorar las operaciones y la estrategia sobre la base de la nueva información y el aprendizaje, en los pasos a continuación:

- a. Realice reuniones de revisión de las operaciones.
- b. Realice reuniones de revisión de la estrategia.

Etapa 6: Con los datos operacionales internos y los nuevos datos externos del entorno, la organización implementa una reunión independiente para *probar y adaptar* la estrategia actual, lanzando el proceso que cierra el circuito sobre el sistema integrado de planificación de la estrategia y la ejecución operacional.

- a. Realice una reunión de prueba y adaptación de la estrategia.

Los doctores Kaplan y Norton señalan (Kaplan & Norton, 2008):

“Muchos de los bloques de construcción de una efectiva ejecución de la estrategia ya existen. Las herramientas de formulación de la estrategia y visión futura estratégica ya fueron desarrolladas. Las herramientas de planificación estratégica, incluyendo los mapas estratégicos y los BSC, están disponibles para las empresas desde hace más de diez años. Y casi todas las compañías utilizan herramientas operacionales para la gestión de calidad, las mejoras en procesos y el sistema de costos basado en las actividades. Falta, sin embargo, un marco amplio para integrar todas estas herramientas para que estén

adecuadamente alineadas y sincronizadas. Presentamos en este libro un sistema integral de gestión de circuito cerrado de seis etapas que integra las herramientas de gestión para ayudar a las compañías con los procesos de ejecución de la estrategia.”

Los procesos de ejecución de la estrategia son los que se mencionaron anteriormente y que se resumen en el siguiente esquema *Diagrama 4. Sistema integrado de planificación de la estrategia y la ejecución operacional.*

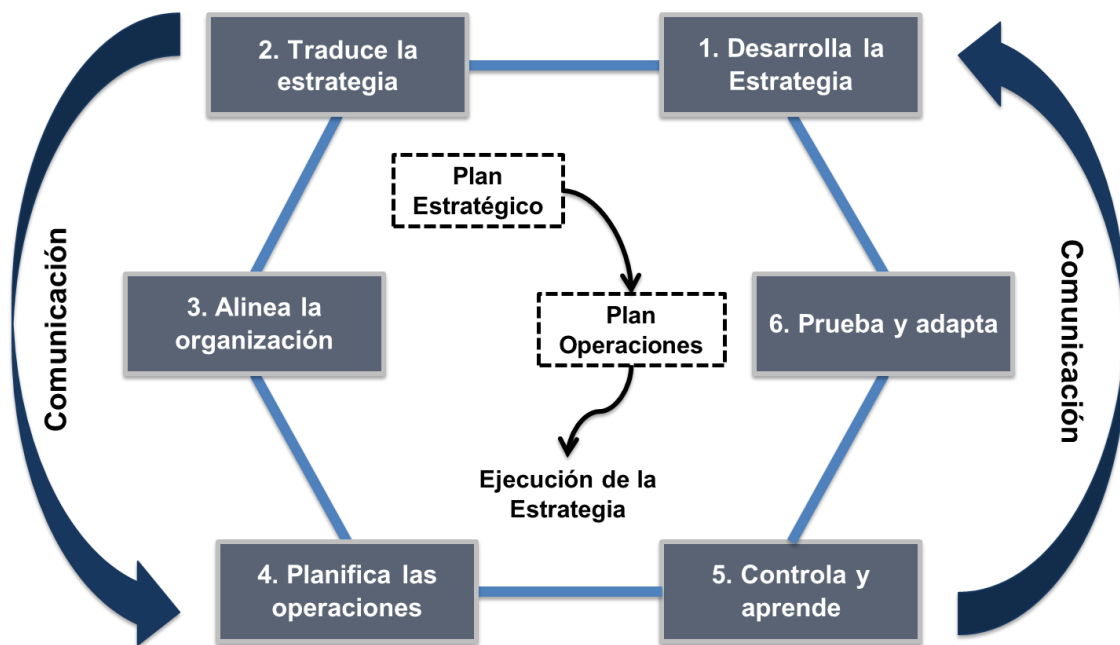


Diagrama 4. Sistema integrado de planificación de la estrategia y la ejecución operacional. Datos ACIME.

Para desarrollar el sistema integral de gestión de ejecución de la estrategia, los doctores Kaplan y Norton (2008) señalan también que las empresas necesitan una estructura formal para estos componentes. Además, necesitan una nueva unidad organizacional que ayude a diseñar el sistema integrado, realice procesos clave en él y coordine lo demás con las otras funciones organizacionales, una unidad a la que hemos denominado “Oficina de gestión estratégica”.

2.9 Gestión estratégica

La gestión estratégica es un proceso de circuito cerrado, tal como ilustra el Diagrama 4. Sistema integrado de planificación de la estrategia y la ejecución operacional, en el que cada parte del sistema influye en los demás. La comunicación juega un rol crítico, ya que a medida que se avanza en el proceso es importante que la organización esté consciente del cambio y se comprometa con la estrategia que se está implementando.

La planificación estratégica a nivel corporativo ha recibido muchas críticas por ser burocrática, del tipo comando y control, inflexible, jerárquica e, incluso autoritaria. A pesar de las críticas y quejas en su contra, la planificación estratégica sigue siendo la herramienta de gestión favorita de los ejecutivos senior. La encuesta de Herramientas de Gestión 2007 (*Survey Management Tools*) de Bain & Company demostró que la planificación estratégica era la herramienta más ampliamente utilizada: el 88% de las organizaciones informaron que la utilizaban de manera formal. Además, la planificación estratégica ocupó el primer puesto del ranking de satisfacción del usuario –3.93 en una escala de 1 a 5– entre las herramientas de gestión analizadas (Rigby, 2007). De tal modo si la planificación estratégica la ponemos bajo un sistema de gestión estratégica con las herramientas básicas necesarias para ejecutarla de manera integral, generará un alto valor económico y permitirá a las organizaciones que si bien tienen el potencial para convertirse en líderes del mercado, aún no han podido dar ese gran paso que te da la ejecución estratégica.

2.10 Desarrollo de la estrategia

Antes de formular la estrategia, los gerentes necesitan acordar el propósito (misión) de la organización, es decir, la brújula interna que guiará sus acciones (valores) y sus aspiraciones de resultados futuros (visión). La misión y valores generalmente permanecen estables con el paso del tiempo. Aunque la visión no es tan estable como la misión y los valores, suele ser constante durante el plan estratégico de tres a cinco años de una compañía. A pesar de su estabilidad, la mayoría de las empresas comienzan su proceso de desarrollo anual de la estrategia, revisando y reafirmando las declaraciones de misión, visión y valores.

La misión es un texto breve (generalmente de una o dos oraciones) que define la razón de ser de la compañía. La misión debe describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes.

La declaración de valores de una compañía define su actitud, comportamiento y carácter (Collins & Porras, 1994).

La visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar cómo quiere la empresa que el mundo la perciba y, aunque corta, debe contener tres componentes esenciales: objetivo desafiante, definición de nicho, horizonte de tiempo. Es importante ser ambicioso cuando se definen los objetivos, y el director general debe asumir el liderazgo, formular una meta que desafíe a los empleados. Una herramienta de gestión que puede ayudar a elaborar la visión de la organización es la agenda del cambio estratégico, la cual sirve para comparar el estado actual de las distintas estructuras, capacidades y procesos organizacionales al estado futuro donde se quiere llegar (Kaplan & Norton, 2004).

Una vez que se ha clarificado y mejorado la visión, la compañía tiene un panorama de lo que necesita alcanzar. Ahora realiza un análisis interno y externo que incluye una evaluación amplia de sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores, así como también su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria.

El análisis externo también incluye el entorno macroeconómico del crecimiento económico, las tasas de interés, movimientos cambiarios, precios de los factores de producción, normativa y expectativas generales del rol de la organización en la sociedad. Muchas veces se lo denomina análisis PESTEL porque refleja los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. También incluye un examen a nivel industrial de la economía, utilizando marcos como las “Cinco Fuerzas”, de Michael Porter.

El análisis interno examina el desempeño y las capacidades de una organización. Las organizaciones que todavía no desarrollaron un BSC de indicadores del desempeño dependerán, en gran medida, de la información financiera para poder evaluar el desempeño

reciente. Una herramienta analítica ampliamente utilizada es el análisis de la cadena de valor, que también fue introducida por Michael Porter (Porter, 2008).

Una vez desarrollados los análisis externos e internos, se recomienda realizar un análisis FODA. Los elementos que la componen se detallan en la *Tabla 1. Análisis FODA*. Es probable que este análisis sea la primera y más importante de todas las herramientas de análisis de la estrategia. La tabla FODA resume la información en una lista breve que ayuda al equipo ejecutivo a comprender los temas clave que la organización debe considerar cuando formula su estrategia.

	Útil para alcanzar la visión de la organización	Perjudicial para alcanzar la visión de la organización
Atributos internos	Fortalezas	Debilidades
Atributos externos	Oportunidades	Amenazas

Tabla 3. Análisis FODA (Kaplan & Norton, 2008).

Algunas organizaciones estructuran su análisis FODA utilizando las cuatro perspectivas del BSC, como se ilustra en la Tabla 1. Análisis FODA, organizado según las perspectivas del BSC), donde cada componente del análisis estratégico identifica los problemas y genera un conjunto de puntos estratégicos potenciales que deben abordarse.

A partir de este momento en que los ejecutivos deben decidir cómo alcanzarán los objetivos de la organización a través de metas, fechas, objetivos y problemas críticos. Es el punto en el cual el desarrollo de la estrategia entra en el arte de la formulación, misma que tiene varios enfoques entre los cuales destaca el posicionamiento competitivo sostenible y creativo para una gran base de clientes, adoptando el enfoque del océano azul, donde el resultado de cualquier enfoque de formulación de la estrategia es desarrollar un rumbo que diferencie la posición y oferta de la compañía, de las de sus competidores, para poder crear una ventaja competitiva sustentable que derive en un desempeño financiero superior (Chan Kim & Mauborgne, 2005).

Las compañías deben de revisar y actualizar su estrategia anualmente, de manera incremental. La mayoría de las herramientas se utilizan para reunir datos y evaluar el desempeño; buscando como resultado que se depure la estrategia existente o introducción de una estrategia transformacional. En dichas reuniones de revisión, el equipo reafirma las declaraciones de misión, valores y visión; analiza la información interna y externa y resume los problemas estratégicos en un FODA. Si se identifican cambios estratégicos se realiza una agenda para comunicar a toda la organización. Considerando que todas las estrategias tienen una vida útil alrededor de cinco años, el equipo ejecutivo recurre periódicamente a un amplio rango de herramientas de formulación de la estrategia para desarrollar una estrategia transformacional (Kaplan & Norton, 2008).

2.11 Planificación de la estrategia

En esta etapa, se toma como base todo el diagnóstico estratégico de la etapa anterior –Desarrollo de la Estrategia– convirtiendo las declaraciones de rumbo estratégico en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos específicos que orientan los esfuerzos y alinean la organización para ejecutar efectivamente la estrategia definida por la organización, por lo que también algunos conocen a esta etapa como “Traducción de la estrategia”. Planificar la estrategia inicia con la creación del mapa estratégico, mismo que proporciona arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades de negocio, dispersas en toda la organización. Se deben definir temas estratégicos para combinar verticalmente y dividir los objetivos en la perspectiva de procesos, donde se ejecuta la estrategia y creación de valor en diferentes periodos de tiempo dando visibilidad a los ejecutivos, de manera que puedan planificar y gestionar, de forma separada, cada uno de los elementos clave de la estrategia (Kaplan & Norton, 2004).

El próximo paso en el proceso de planificación de la estrategia establece los indicadores y las metas de cada objetivo; es decir, para cada objetivo del mapa, se debe seleccionar, por lo menos, un indicador que permita rastrear el progreso de la organización en cuanto al logro de ese objetivo. En el tema de las metas para los indicadores del BSC, se originan desde la declaración de visión, cuando el líder define una meta desafiante de alto

nivel para la organización. La meta crea una brecha de valor en submetas para cada tema estratégico y a su vez, se subdividan en metas para los objetivos estratégicos dentro del tema, ya que la meta de los objetivos que se encuentren dentro de un tema estratégico no debe establecerse aisladamente. Cada meta debe relacionarse con las metas definidas para los otros objetivos del tema en una cadena que presente una lógica de causa y efecto. Estas relaciones de causa y efecto muestran una prueba lógica clara, organizada de abajo hacia arriba, de la viabilidad de la estrategia (Kaplan & Norton, 2008).

2.12 Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas representan el motor de cambio organizacional para vencer la resistencia al cambio. Son proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudarla a alcanzar el desempeño deseado. Las organizaciones utilizan tres procesos para gestionar sus carteras de iniciativas estratégicas, como se resume en la *Tabla 2. Modelo del proceso de Gestión de Iniciativas Estratégicas*:

- i. Selección de iniciativas.
- ii. Provisión de recursos.
- iii. Asignación de responsabilidades para ejecutarlas.

Proceso de gestión de iniciativas estratégicas	Objetivo	Barreras	Herramientas habilitadoras
<p>1. Elección de iniciativas estratégicas</p> <p>¿Qué programas de acción necesita nuestra estrategia?</p>	<p>Definir la cartera de iniciativas necesarias para cerrar cada una de las brechas de desempeño</p>	<p>Las inversiones estratégicas se justifican de manera autónoma en distintas partes de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carteras de iniciativas para cada tema estratégico
<p>2. Financiamiento de la estrategia</p> <p>¿Cómo financiamos nuestras iniciativas?</p>	<p>Brindar una fuente de financiamiento de las iniciativas estratégicas independiente del presupuesto operacional</p>	<p>El financiamiento de carteras de distintos negocios es contrario a la estructura departamental jerárquica del proceso de presupuestos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ STRATEX ▪ Iniciativas priorizadas
<p>3. Definición de responsabilidades</p> <p>¿Quién liderará la ejecución de las iniciativas estratégicas?</p>	<p>Definir responsabilidades para la ejecución de temas estratégicos que trasponen los diversos negocios</p>	<p>En general, los miembros del equipo ejecutivo son responsables de la gestión dentro de silos funcionales o de unidades de negocios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dueños de los temas ▪ Equipos temáticos

Tabla 4. Modelo del proceso de gestión de iniciativas estratégicas (Kaplan & Norton, 2008).

Elección de iniciativas estratégicas

Un plan estratégico requiere la gestión coordinada de múltiples iniciativas en toda la empresa, incluidos los procesos que cruzan las diferentes funciones y unidades de negocios. Aun así, en nuestra concepción original del BSC, alentábamos a las empresas a seleccionar iniciativas de manera independiente para cada objetivo estratégico. Sin embargo, nos dimos cuenta de que las iniciativas no deben seleccionarse aisladamente. La selección independiente de iniciativas para cada objetivo estratégico pasa por alto el impacto integrado y acumulativo de múltiples iniciativas estratégicas relacionadas. Por lo general, el logro de un objetivo estratégico en la perspectiva financiera o del cliente; requiere iniciativas múltiples y complementarias provenientes de diversos sectores de la organización. La mejor práctica nos dice que cada objetivo no financiero, cuente con al menos una iniciativa para impulsar su logro e integrarlas en un portafolio estratégico para su mejor gestión (Kaplan & Norton, 2008).

Generalmente las empresas tienen demasiadas iniciativas en marcha, de las cuales no cuentan con los recursos financieros o humanos para gestionarlas. Pero este es exactamente el motivo por el cual las empresas deben desarrollar primero su estrategia y los temas estratégicos antes de decidir qué iniciativas aceptarán. Los gerentes crean una matriz (una tabla de dos dimensiones) donde los temas y objetivos del BSC ocupan las filas y las iniciativas existentes, las columnas. Para cada iniciativa existente, identifican los temas y objetivos que deben mejorar significativamente si la iniciativa se lleva a término con éxito.

Una iniciativa existente no impacta en ningún tema estratégico. La teoría sugiere que entre el 20 y el 30 por ciento de las iniciativas existentes presenta esta característica. Estas iniciativas son las candidatas principales para una consolidación o eliminación, salvo que sean necesarias para cumplir con requisitos normativos o que proporcionen retornos financieros tangibles a corto plazo (menos de un año) a través de mejoras operacionales locales (Palladium Group, Inc., 2014).

Las empresas descubren que algunos objetivos pueden no tener iniciativas existentes diseñadas para mejorarlos. Estas brechas identifican la necesidad de nuevas iniciativas estratégicas. Una vez que los empleados conocen la estrategia mediante la comunicación activa del mapa estratégico y el BSC, los gerentes los alientan y les piden

que generen nuevas ideas capaces de ayudar a la organización a alcanzar sus metas de desempeño.

Muchas organizaciones ahora cuentan con una plantilla estándar para la propuesta de iniciativas, que abarca lo siguiente:

- Descripción de la iniciativa.
- Tema estratégico u objetivo al que la iniciativa procura respaldar.
- Resultados previstos.
- Requisitos de recursos, costo y tiempo.

Luego, el equipo aplica un proceso formal para evaluar y priorizar las iniciativas y llegar a un puntaje cuantitativo. El proceso presenta tres criterios: impacto estratégico y beneficio (ponderados en 50 por ciento), exigencias de recursos (ponderadas en 30 por ciento) y capacidad organizacional y riesgo (ponderados en 20 por ciento).

Luego de otorgar un puntaje y una calificación a todas las iniciativas potenciales, el equipo del proyecto remite todas las iniciativas y sus puntajes a un equipo de líderes, quienes llevarán a cabo la discusión, el debate y la selección final. La lista final aprobada contiene las pocas iniciativas estratégicas cruciales que se financiarán para impulsar el desempeño.

En resumen, las iniciativas estratégicas son las acciones a corto plazo que colocan a una organización en el camino hacia el logro de su visión. La empresa examina y selecciona iniciativas estratégicas mediante la evaluación de su impacto en el logro del desempeño deseado para los objetivos estratégicos e indicadores. Cada tema estratégico requiere carteras completas de iniciativas estratégicas si se procura alcanzar las metas ambiciosas de desempeño (Kaplan & Norton, 2008).

Financiamiento de la estrategia

Cada unidad de negocios, grupo de apoyo y departamento funcional cuenta con su

propio presupuesto. Si el financiamiento de las iniciativas estratégicas proviene de estos presupuestos, peligrará el éxito de la estrategia.

Esta fragmentación de iniciativas a menudo diluye y hasta destruye la responsabilidad y el financiamiento requeridos para ejecutar la estrategia. En lugar de tener una estrategia con un nivel de financiamiento que respalde las iniciativas estratégicas necesarias, estas últimas dependen de múltiples fuentes de recursos de propiedad y responsabilidad fragmentadas. Deben proveerse recursos –personal y fondos– para la cartera de iniciativas de cada tema estratégico. El equipo ejecutivo establece una reserva de fondos específica –e idealmente restringida– con el fin de apoyar las carteras de iniciativas para todos los temas estratégicos.

Las organizaciones clasifican los gastos de su sistema financiero como gastos operativos (OPEX) o gastos de capital (CAPEX). Se debe crear una tercera categoría, los gastos estratégicos (STRATEX) y separar los recursos necesarios para implementar las iniciativas que proporcionan beneficios a largo plazo.

STRATEX está diseñado para mejorar los activos intangibles que proporcionan capacidades organizacionales, como la capacitación y las bases de datos de clientes. El financiamiento de STRATEX para las carteras de iniciativas que involucran a múltiples negocios es tan importante que merece un rubro autorizado y separado en el presupuesto interno o la proyección financiera de la empresa. De este modo, el financiamiento de las iniciativas estratégicas estará protegido contra las inevitables presiones de corto plazo para reducir los costos y restringir el gasto. El rubro aparte de STRATEX permite a la organización equilibrar los factores de largo y corto plazo en su proyección financiera y sus procesos operativos (Kaplan & Norton, 2008).

Establecimiento de responsabilidades para las iniciativas estratégicas

El último paso del continuo estratégico consiste en asignar responsabilidades y rendición de cuentas por la ejecución de la estrategia.

El creador del tema y el equipo temático deben supervisar el desempeño de todas las iniciativas temáticas. Si alguna iniciativa se abandona o no se ejecuta con efectividad, se perdería el objetivo, el indicador o la meta asociados y se pondría en peligro el desempeño de todo el tema estratégico. Es común que los autores de los temas se reúnan mensualmente con sus equipos para examinar el progreso de cada iniciativa temática. En función de estas reuniones, el autor del tema documenta e informa al comité ejecutivo, en la reunión mensual de revisión de la estrategia, el progreso de todas las iniciativas estratégicas en marcha (Kaplan & Norton, 2008).

Elementos para el comportamiento de innovación en base a las iniciativas

En la búsqueda de los elementos clave para comprender mejor las prácticas y estrategias de ejecución, Bruns y Bruns (2007) estudiaron los factores que influían en el desempeño de los recursos humanos. Elbanna y Younies (2008) investigaron el rol de la dirección en la ejecución de las metas y los objetivos. Para Ayande y Sabourin (2011) existen cinco dimensiones en el orden sistemático para poder revisar las teorías propuestas con anterioridad: las reglas, las emociones, las iniciativas, la acción inmediata y la integración (Ayande & Sabourin, 2011).

La dimensión de la emoción está relacionada con el compromiso y con el desarrollo de las convicciones de los empleados en el contexto de la transformación organizacional. Esta transformación debe producir un compromiso con la definición de problemas, su clasificación y su reconciliación con los puntos de vista conflictivos y divergentes para establecer consensos, de manera que sean aprobados y finalmente aceptados.

Vrakkling (1995) sostuvo que la resistencia al cambio representa un factor clave en la ejecución de la estrategia y que también se debe tener en cuenta la resistencia de los gerentes. Esta resistencia puede deberse a una respuesta al ataque a los intereses y a las posiciones de poder de la gerencia. Un aspecto clave de la ejecución es el apoyo específico a los gerentes de línea que tienen que lograr el cambio. Así mismo, debería haber suficientes altos funcionarios en puestos clave que apoyen completamente y extiendan su cooperación al proyecto transformado.

La dimensión de las iniciativas se basa en la experimentación activa de iniciativas, la realización de proyectos y la mejora continua de las actividades existentes. Según Kolb (1984), este es el proceso de experimentación activa. Varios autores demostraron la importancia de la función de aprendizaje en la organización basada en la innovación y en los proyectos como la manera de ejecutar los objetivos organizacionales (Buijs, 1987; Senge, 1994; Vrakking, 1995; Rose et al., 2006; Minetaki y Takemura, 2010). Muchos profesionales y académicos ahora avalan la visión de que la ejecución de la estrategia se basa en iniciativas descentralizadas y en mejoras a pequeña escala, así como en innovaciones particulares que ayudan a alcanzar el éxito organizacional (De Ven, 1986; Amabile, 1998; Chen et al, 2011). De Jong y Hertzog (2007) mostraron cómo un inventario de comportamientos de liderazgo que puedan intensificar el comportamiento de innovación y cómo las iniciativas y los proyectos de gerentes son factores en la ejecución de los objetivos. La función del director es más explícita y adquiere una responsabilidad más general en el departamento y en las profesiones. Los resultados se obtienen por una activa experimentación de nuevos métodos. Esta estrategia consiste en la creatividad y en las ideas que apoyan las iniciativas y su aplicación. Con una estrategia tal, se toman las decisiones después de obtener retroalimentación sobre el proyecto. Gregory *et al.* (2009) mencionaron que uno de los aspectos importantes relacionados con los cambios en la organización es el cambio en la participación activa del receptor en el esfuerzo de cambio global (Ayande & Sabourin, 2011).

La dimensión de integración se relaciona con la disciplina y la capacidad para alcanzar los objetivos dentro de los valores fundamentales y principios de la organización. La ejecución de un objetivo en el contexto de integridad tiene que ver con la capacidad de lograr objetivos sin poner en peligro los valores y los principios en el funcionamiento de la organización.

2.13 Alineación de las unidades organizacionales

La mayoría de las organizaciones se componen de múltiples unidades de negocios y de soporte, de modo que el sistema de gestión también debe abordar cómo se integra la

estrategia en la organización. Además de alinear las unidades organizacionales, el sistema debe alinear a los empleados. Para el éxito de la ejecución de la estrategia, se debe asegurar que todo el personal entienda cuál es su rol dentro de la organización y estar motivado.

Los mapas estratégicos y el BSC son las herramientas que ayudan a la dirección de cualquier organización a alinear las múltiples unidades organizacionales en un desdoblamiento tanto horizontal como vertical. Una ejecución efectiva de la estrategia exige que los empleados se comprometan personalmente a ayudar a que la empresa y la unidad cumplan los objetivos estratégicos. El proceso para alinear a los empleados con la estrategia requiere tres pasos:

1. Comunicar y educar a los empleados en materia de estrategia. Si los altos directivos no lideran, los empleados no pueden acompañar en el éxito de la implementación. Los autores comentan que se deben comunicar siete veces, de siete maneras diferentes (Kaplan & Norton, 2008).
2. Reaccionar los objetivos personales y los incentivos de los empleados con la estrategia. Donde éstos definen objetivos personales que están alineados con los objetivos estratégicos y los validan con sus jefes para garantizar su alineación con los de la organización.
3. Alinear los programas de desarrollo y capacitación del personal a fin de brindar a los empleados los conocimientos, las habilidades y competencias que necesitan para ayudar a implementar la estrategia.

2.14 Planificación de las operaciones

Si una organización no relaciona su estrategia con su gobernabilidad y procesos operacionales, no será capaz de sustentar sus éxitos. La ejecución de la estrategia requiere la alineación y ejecución tanto de las iniciativas como de los programas de mejoras a los procesos para garantizar el éxito. Los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y del cliente de un BSC describen los resultados deseados de una estrategia exitosa. Mientras que los objetivos e indicadores de la perspectiva procesos generan una diferenciación en la estrategia y también las mejoras deseadas a la productividad en la perspectiva financiera.

Los programas de mejoras a la calidad y otros procesos desempeñan un papel crítico para que los procesos estratégicos alcancen las metas de desempeño. Una organización debe analizar cada proceso estratégico con la finalidad de identificar los factores críticos de éxito y sus indicadores, los cuales brindarán control, retroalimentación e impulsarán las mejoras a los procesos (Kaplan & Norton, 2008).

Las compañías traducen sus propósitos estratégicos en planes operativos detallados por medio de un proceso de cinco pasos disciplinado e integrado.

- 1) Proyecciones trimestrales de ventas para los siguientes periodos.
- 2) Proyecciones trimestrales detalladas de ventas de alto nivel en planes operativos y de ventas.
- 3) Planes detallados de ventas y operaciones se convierten por medio del sistema de costeo ABC, en un pronóstico de la demanda de la capacidad de recursos primarios de la organización.
- 4) Suministro de recursos de gastos operativos y de capital presupuestados para los próximos periodos.
- 5) Estado proforma de pérdidas y ganancias consolidado para cada unidad de negocio.

Estos pasos brindan las herramientas para traducir las metas de crecimiento de los ingresos en planes detallados que determinarán la capacidad de recursos y la rentabilidad operativa a corto plazo (Eckerson, 2011).

Controla y aprende

Esta fase se basa en la realización de reuniones de revisión de la estrategia y las operaciones. Una vez que se tiene la estrategia y los planes operacionales en marcha, la empresa se embarca en la ejecución de la estrategia: entregar productos y servicios a los clientes, implementar iniciativas y mejorar procesos. Cumplen diversas funciones y ocurren con diferente frecuencia, asistentes y agendas. Las reuniones operacionales tienen el objetivo de revisar los tableros de control del trabajo realizado por unidad o proceso, solucionar problemas que surgieron recientemente y aprender de los datos operacionales que se acumularon. Por otro lado, las reuniones de revisión de la estrategia se celebran

mensual o trimestralmente para evaluar su desempeño reciente y orientar su implementación futura; involucran a los miembros del comité ejecutivo senior, a los dueños de temas estratégicos y algunos gerentes. Durante la reunión se resuelven problemas, aprenden y se formulan medidas; además se evalúa si la estrategia acordada sigue siendo válida (Kaplan & Norton, 2008).

Realiza pruebas y adapta

El éxito de la estrategia de una organización es incierto, incluso con un buen mapa y BSC. Las reuniones para probar y adaptar la estrategia están diseñadas para que el equipo ejecutivo conozca la validez de la estrategia. Siendo ésta la sexta etapa del sistema de gestión de circuito cerrado que hemos descrito. Esta etapa debe ocurrir normalmente en la reunión anual de desarrollo de la estrategia y generalmente es provocada por una importante discontinuidad en el entorno externo o cuando se revelan fallas en la estrategia existente de la empresa. En este caso, la organización debe modificar su estrategia de acuerdo a los datos operativos, al análisis PESTEL y de competidores (Kaplan & Norton, 2004).

2.15 Oficina de gestión estratégica

Gobernar para que la ejecución de la estrategia sea una competencia básica de la organización (Norton & Kaplan, 2005).

Como se ha establecido con anterioridad, una de las causas responsables del desfase entre la formulación y la ejecución de la estrategia se debe a que la mayoría de las veces los empleados no comprenden la estrategia de la organización. Si los empleados que están más cerca de los clientes y los que operan los procesos que crean valor no son conscientes de la estrategia, no pueden ayudar a la organización a implementarla de manera efectiva.

Las organizaciones que han logrado mantener su enfoque estratégico han establecido por lo general una nueva unidad en el nivel corporativo para supervisar todas

las actividades de la estrategia relacionada, una oficina de gestión de la estrategia (OSM), como lo llamamos nosotros.

La dirección de planeación estratégica y financiera reconoce que la ejecución efectiva requiere comunicar la estrategia corporativa, asegurando que los planes a nivel de empresa se traduzcan en los planes de las distintas unidades y departamentos. La ejecución de las iniciativas estratégicas debe cumplir con el gran plan de la organización, con la alineación de los planes de desarrollo de competencias de los trabajadores, con sus objetivos personales e incentivos y con los objetivos estratégicos. Reconoce que la estrategia de la empresa debe ser probada y adaptada para estar a la par de una competencia en constante cambio (Norton & Kaplan, 2005).

La OSM se convierte en el punto central de la coordinación de todas estas tareas. No hace todo el trabajo, pero facilita los procesos para que la ejecución de la estrategia se lleve a cabo de manera integrada en toda la empresa. En ACIME, se realizan evaluaciones semestrales y anuales con los altos ejecutivos, gerentes clave y miembros de la planeación estratégica.

Gestión estratégica: La nueva función de apoyo

El proceso de gestión de la estrategia de toda empresa, inicia a mitad de camino a través del año fiscal, cuando el director general y el equipo ejecutivo se reúnen para aclarar la visión y actualizar su estrategia. Algún tiempo después, procesos similares se llevarán a cabo en el negocio y en las unidades funcionales, liderado por los jefes de unidad y otros altos ejecutivos. Hacia el final del tercer trimestre, la función financiera lleva la batuta, finalizando los presupuestos corporativos y de la unidad. Al final del año, la función del área de recursos humanos realiza revisiones anuales de rendimiento de sus empleados y organiza el establecimiento de objetivos y el desarrollo de programas profesionales. A lo largo del año, los diferentes equipos y unidades se han involucrado en evaluaciones de desempeño, comunicación corporativa e intercambio de conocimientos (Norton & Kaplan, 2005).

El problema con este enfoque es que las actividades se llevan a cabo en gran parte en forma aislada y sin la guía de la estrategia general de la empresa. Esta partición de responsabilidades crea la brecha entre la estrategia de una organización y sus procesos, entre los sistemas y las personas.

La oficina de gestión de la estrategia (OSM) es la responsable de la ejecución estratégica y se convierte en un punto focal para las ideas que se filtran a través de la organización. Algunas de sus actividades son:

Creación y gestión del “scorecard”

La OSM debe garantizar que los cambios realizados en la reunión anual de planificación estratégica sean traducidos en el mapa estratégico de la compañía y en el Balanced Scorecard (BSC).

Alinear a la organización

La OSM supervisa el proceso de elaboración del BSC y su despliegue a través de los niveles de la organización.

Revisar la estrategia

Los altos directivos suelen reunirse una vez al mes durante cuatro a ocho horas. Este encuentro ofrece la oportunidad de revisar el desempeño y hacer ajustes a la estrategia y a su ejecución. La OSM luego monitorea la reunión para determinar los planes de acción y da seguimiento para asegurarse de que los planes se llevan a cabo.

Desarrollar la estrategia

Las unidades de planificación se adaptan con bastante rapidez al proceso de desarrollo de la estrategia continua que observamos en las empresas de BSC accionado. Los

problemas surgen cuando un proyecto de BSC está gestionado por un grupo de planificación fuera de los medios específicos más fiables de la empresa, por lo que se deben fusionar rápidamente los dos grupos: la unidad de planeación y el equipo de “scorecard”.

Comunicar la estrategia

A veces es responsabilidad de otra unidad dentro de la empresa. En estas situaciones, la OSM ha tendido a asumir un rol editorial, es decir, realizar la revisión de los mensajes para ver que se comunique la estrategia correcta. Además, una OSM debe gestionar las iniciativas estratégicas e integrar las prioridades estratégicas con otras funciones de apoyo como planeación y presupuesto, alineación de recursos humanos y administración de conocimiento (Norton & Kaplan, 2005).

2.16 Administración de proyectos

En este capítulo se harán frecuentes referencias a las mejores prácticas difundidas por el Project Management Institute (PMI). El documento base, PMBOK, es un manual que incluye una descripción de cada una de las áreas de conocimiento y el detalle de procesos específicos.

De acuerdo a la definición del PMI (Institute, 2013), proyecto se define como “una serie de actividades con las siguientes características”:

- Tiene un objetivo específico
- Con características específicas que lo hacen único
- Es temporal, es decir con un inicio y un fin determinado
- Requiere de asignación de recursos humanos y materiales para su ejecución

Se considera exitoso un proyecto cuando alcanza, mediante el uso eficiente de los recursos, sus objetivos de tiempo, costo y alcance y finalmente es aceptado por el cliente.

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer sus requisitos. La

dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de inicio, planeación, ejecución, seguimiento y control y cierre.

Un programa es el grupo de proyectos relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener mayores beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual.

Un líder de proyecto es el primer responsable, ante el cliente y ante la organización ejecutante, de lograr los objetivos planteados del proyecto. Mientras que los interesados del proyecto son quienes participan con mayor o menor intensidad en el mismo o se ven afectados.

El PMBOK (Institute, 2013) describe el estándar para la administración de proyectos en cinco grupos de procesos, que son secuenciales, iterativos y aplicables a todos los proyectos. Es responsabilidad del equipo de proyecto la forma de adaptarlos y aplicarlos de acuerdo con la necesidad de cada proyecto. Estos son:

Inicio: Es la fase que incluye la evaluación preliminar de una idea y su impacto en tiempo, costo, beneficios y productos finales, en contraste con otras ideas, con el fin de que se evalúen aquellas propuestas que generan más valor para la empresa.

Planeación: Una vez autorizada la idea, se otorga al líder del proyecto asignado la autoridad de hacer uso de los recursos de la empresa. Durante la planeación se refinan los elementos que conforman la propuesta de cómo ejecutar la idea en términos de alcance, tiempo, costo, responsabilidades y parámetros de ejecución. Con esta información es importante validar la vigencia del análisis costo-beneficio realizado al inicio del proyecto, ya que, con mayor precisión de datos, es posible que el beneficio esperado del proyecto haya cambiado. Al planear, se sugiere verter el resultado de estos procesos en un documento que concrete la propuesta de un plan de proyecto, con un grado de formalidad variable según el tamaño e importancia del proyecto, así como el número de participantes con quienes se compartirá la información.

Ejecución: Es la realización del plan autorizado, que busca generar los productos finales comprometidos, y lograr los objetivos de negocio que dieron origen al proyecto.

Seguimiento y control: En esta fase, es indispensable tener como base el plan autorizado. Durante la ejecución es frecuente que surjan desviaciones con respecto a lo esperado en cuanto a costo, tiempo, calidad y alcance. Darse cuenta lo antes posible de estas variaciones, al comparar lo planeado con lo que está sucediendo, facilita comunicar el estado real del proyecto a los interesados; además permite tomar decisiones y acciones preventivas y correctivas para disminuir el impacto de las desviaciones.

Cierre: Incluye evaluar el éxito del proyecto de acuerdo con el logro de los objetivos planteados al inicio, así como terminar y organizar su documentación, cerrar los contratos y la reasignación de los recursos.

Los grupos de procesos tienen un enfoque esencialmente cronológico, ya que nos dan una buena idea de la secuencia de ejecución. Sin embargo, el PMBOK organiza la explicación de sus procesos en nueve áreas de conocimiento, que son temas de especialidad. En ellas, por ejemplo, se trata con detalle la gestión del alcance del proyecto, desde su inicio hasta el final. Los conocimientos, habilidades y procesos que comprende la administración de proyectos no deberían aplicarse de manera uniforme en todos los proyectos. El líder de proyecto y su equipo serán los responsables de determinar qué procesos son los apropiados, así como el grado de rigor que cada proceso requiere.

Con objeto de que los proyectos sean exitosos, los equipos encargados de desarrollarlos deben de seleccionar apropiadamente los procesos que requieren para alcanzar los objetivos del proyecto; estudiar los requerimientos solicitados por los clientes y patrocinadores, planear y ejecutar en consecuencia, para cumplir sus expectativas; y balancear las demandas que lleguen a ser contradictorias entre el alcance, el tiempo, el costo, los recursos, la calidad y el riesgo para producir el producto comprometido.

La sola metodología, como toda herramienta, no garantiza el éxito del proyecto – uso óptimo de los recursos y cumplimiento de los objetivos de negocio-, pero facilita el camino y aumenta enormemente las posibilidades de cumplir las expectativas (Institute, 2013).

2.17 Objetivos y beneficios de la administración de portafolio de proyectos

De acuerdo con Eric Austvold (Datz, 2003), investigador de AMR Research, las compañías que llevan a cabo el ejercicio de administración de portafolio ahorran de 2 a 5% de su presupuesto anual. El mercado de herramientas de administración de portafolio era de 85 millones de dólares, y se proyectaba un crecimiento a tres años de 700%, lo que nos da una idea del potencial que ésta tiene. Sin embargo, es claro que la sola utilización de una herramienta tecnológica está lejos de resolvernos todo el negocio.

Algunos objetivos que pueden alcanzarse con una buena administración de portafolio de proyectos son (González de la Cueva & Martínez del Campo, 2008):

- *Mejorar el retorno a la inversión.* Facilitar que a través de los proyectos se cumplan los objetivos económicos de la organización, asegurando la congruencia entre la planeación y la ejecución, además de disminuir su riesgo.
- *Acelerar la obtención de los beneficios.* Con frecuencia, iniciativas con gran potencial tardan en redituarse por la falta de un plan apropiado estructurado y vinculado a la estrategia del negocio.
- *Realizar el mayor número de proyectos posible.* Con los mismos recursos podremos hacer más al implantar la administración de portafolio.
- *Balancear el portafolio con la mezcla correcta.* Una buena combinación de riesgo, flujo de caja, asignación de recursos críticos, inversión, investigación y desarrollo, oferta de proveedores y demanda de clientes permite lograr mayor sinergia entre proyectos.
- *Información para la toma de decisiones.* Proveer a la dirección información basada en materialización de beneficios más que en generación de actividades.
- *Evitar el desperdicio de recursos.* Impedir la redundancia de proyectos y la duplicación de esfuerzos.

Es común enfrentarse en las organizaciones con diferentes circunstancias que bloquean el logro de estos objetivos.

A continuación se presenta una lista de situaciones que con frecuencia bloquean el logro de los beneficios que busca la administración de portafolio (González de la Cueva & Martínez del Campo, 2008):

- *Falta de información.* Mucha gente en la organización desconoce la estrategia y no existe una lista de proyectos a la cual darle seguimiento.
- *No existe un proceso formal de planeación estratégica.* No hay planeación de proyectos que facilite la priorización consciente y efectiva de las actividades por ejecutar; tampoco hay análisis de los riesgos que cada uno representa.
- *No existe un proceso formal ni eficiente de seguimiento.* No se conoce el progreso cotidiano de ejecución de los proyectos y sus beneficios.
- *Lista de proyectos demasiado grande.* Resulta poco realista su ejecución. Es mejor tener menos proyectos que sí se terminen, que tener las mejores intenciones de realizar muchos proyectos que no se cumplirán en los tiempos esperados.

2.18 Procesos de administración de portafolio

Existe una extensa bibliografía sobre métodos y recomendaciones para ejecutar eficientemente una administración de portafolio en las organizaciones. Plantearemos una serie de pasos generales que se deben seguir, aplicables a la mayoría de los métodos específicos en boga.

Los pasos generales en la administración de portafolio son (González de la Cueva & Martínez del Campo, 2008):

1. Crear un inventario.
2. Evaluar proyectos y propuestas de proyecto.
3. Priorizar y categorizar el portafolio.
4. Seleccionar proyectos de acuerdo con los recursos disponibles.
5. Comunicar y dar seguimiento.

1. Crear un inventario. Generar un inventario de todas las propuestas, los nuevos proyectos y los proyectos en curso de la compañía, identificando la fase en la que se encuentran (iniciación, planeación, ejecución o cierre). Este inventario puede incluir, entre otras cosas nombre, dimensión, presupuesto, objetivo estratégico al que apoyan, beneficios esperados y retorno a la inversión. Este paso, aunque parece sencillo. En ocasiones puede convertirse en un reto muy grande ya que es probable que existan diferencias en cuanto a lo que es y no es un proyecto en la empresa, su dimensión, estructura y alcance; y si un proyecto corporativo es sólo uno o un conjunto de varios. Esta primera moción de orden da grandes beneficios a las organizaciones porque permite focalizar los recursos y el seguimiento a elementos finitos de una lista.

2. Evaluar proyectos y propuestas de proyectos. Se recomienda definir un comité de administración de portafolio de suficiente nivel jerárquico que pueda tener un panorama general de la estrategia y necesidades de la empresa, pero no demasiado “alto” para que pueda comprometerse con las funciones de la administración de portafolio de proyectos, en cuanto a análisis y evaluación de costos, retorno a la inversión, beneficios y riesgos de cada propuesta de proyecto y de los proyectos en ejecución. El resultado final deberá ser una lista depurada de las mejores propuestas y proyectos para apoyar los objetivos estratégicos de la empresa.

3. Priorizar y categorizar el portafolio. Después de evaluar la lista de propuestas y proyectos, generalmente se tienen más proyectos de los que realmente se pueden realizar.

No hay una receta secreta para priorizar proyectos, aunque hay un buen número de propuestas de expertos, universidades y proveedores que podrían servir de guía. Lo que cada vez está más marcado como tendencia general es incluir una justificación de proyectos con base en análisis serios de costo-beneficio financiero.

No es fácil justificar un proyecto de capacitación de personal interno en términos de aumento en las ventas, por lo que se recomienda definir programas de proyectos que tengan una liga más directa con los objetivos estratégicos de la institución y por tanto un estudio costo-beneficio más amplio.

En muchas ocasiones, las áreas funcionales temen adquirir compromisos durante la planeación, por considerar que no se podrán sustentar durante la ejecución de los proyectos. Es importante entender el concepto de que la planeación es la creación de uno o varios escenarios a futuro, por tanto, son aproximaciones a una realidad incierta sujeta a variabilidad.

Por tanto, debe fomentarse buscar y generar el mejor ejercicio posible con la información más precisa disponible. Para realizar la priorización y categorización del portafolio es indispensable realizar un análisis a partir de información, que incluye (González de la Cueva & Martínez del Campo, 2008):

- Los objetivos estratégicos de la organización.
- La lista completa de proyectos en ejecución.
- Una lista de propuestas de proyectos de las diferentes áreas funcionales.
- Justificación. Descripción de la relación de cada proyecto con los objetivos de la compañía. Análisis de impacto en los objetivos estratégicos, en los clientes, en los competidores, así como las restricciones regulatorias y la urgencia.
- Beneficios que se esperan obtener al concluir cada proyecto. Si es posible, realizar análisis costo-beneficio (*business case*). Supuestos y restricciones a los que el proyecto se encuentra sujeto.
- Flujo de caja proyectado para cada proyecto.
- Duración de cada proyecto.
- Utilización de recursos estratégicos (TI, infraestructura, recursos humanos estratégicos).
- Análisis de riesgos.
- Presupuesto del portafolio.
- Restricciones a las que se somete la compañía.

No es extraño encontrarnos ante la necesidad de realizar un ejercicio de planeación de portafolio y no contar con toda la información requerida. Sin embargo, es importante tener claro que mientras mejor sea el insumo de datos, el resultado será de mayor calidad.

Existen diversos métodos para la selección de proyectos, desde algunos sencillos hasta otros muy complejos. Lo importante es que el procedimiento o técnica que se utilice esté avalado por la dirección como de gran prioridad dentro de la organización, ya que son los más altos niveles de las empresas quienes serán sus principales usuarios y beneficiarios.

Para que sea fácilmente utilizado, el método de selección de proyectos deberá ser sencillo y práctico. Lo más recomendable es definir una serie de atributos relevantes para la empresa y asignarles una escala de importancia con criterios de calificación y una ponderación para cada uno, incluyendo aspectos cuantitativos y cualitativos. Esta es una forma de hacer más cuantificables aspectos subjetivos; además tiene la ventaja de poder perfeccionar los criterios conforme se utilicen.

A continuación se muestra un grupo de criterios como ejemplo de los utilizados en el proceso de toma de decisiones (González de la Cueva & Martínez del Campo, 2008):

- Importancia estratégica.
- Perspectiva financiera.
- Atractividad/ventaja competitiva.
- Sinergias/soluciones.
- Riesgo.
- Clientes.
- Los pesos para cada criterio deben ser definidos por el comité de dirección y se aplican para evaluar cada una de las opciones.

El experto en el tema, Ernie Nielsen, de la Universidad Brigham Young (Datz, 2003), recomienda tener múltiples portafolios, es decir, definir categorías que faciliten la interpretación y el seguimiento de los proyectos, por ejemplo, proyectos relacionados con clientes, proyectos de investigación, proyectos mayores a cierto monto, proyectos menores a cierto monto, proyectos de mantenimiento, etc. Por otro lado, Metagroup sugiere contar con tres categorías: proyectos de mantenimiento, proyectos de crecimiento y proyectos de transformación de negocio. Otro ejemplo es el de Eli Lilly, que utiliza el modelo propuesto por Meter Weill para portafolio de proyectos de TI, donde se sugiere asignar porcentajes a diferentes categorías de proyectos.

4. Seleccionar proyectos de acuerdo con los recursos disponibles. Pretendemos así definir claramente qué está y qué no está en el portafolio de proyectos autorizado. El comité podría presentar una propuesta de portafolio para ser ajustado y autorizado por la alta dirección. La siguiente etapa es comparar los proyectos unos contra otros para crear una mezcla óptima de proyectos que van a ejecutarse en un determinado plazo, con el fin de lograr mayor beneficio posible para los resultados de negocio. La robustez del sistema de administración de portafolio depende además del método en sí mismo, de lo siguiente:

- La inclusión de todos los proyectos y programas relevantes de la organización en el portafolio, incluyendo los que se están ejecutando en ese momento.
- Alta visibilidad, a través de una clara comunicación de la importancia del proceso en la organización, para que no se interprete como un procedimiento burocrático.
- Relación estrecha del proceso de administración de portafolio con el de administración de proyectos.

4. Comunicar y dar seguimiento. La administración de portafolio, como su nombre lo indica, es un proceso administrativo, es decir, tiene una planeación, ejecución, asignación de responsabilidades, monitoreo y control. Hacer sólo alguno de los pasos no generará un valor relevante para la organización. Es necesario actualizar de forma periódica el estado del portafolio, ya que lo normal es que surjan nuevas iniciativas, que se cancelen algunos proyectos por cambios en las necesidades, en las regulaciones o por no cumplir con el beneficio esperado, entre otros. El proceso de administración de portafolio es dinámico e iterativo, por lo que contar con información actualizada es un factor fundamental que determina su utilidad para la empresa. Llevar a cabo una estrategia de comunicación clara y contundente es un elemento que integra a los participantes en los objetivos comunes. Toda la organización debería saber en qué se invertirá y por qué.

3. DISEÑO DE LA SOLUCIÓN

3.1 Introducción

De acuerdo al objetivo general establecido, se debe diseñar una metodología que asegure la ejecución de la estrategia y permita el seguimiento de las iniciativas estratégicas a lo largo de todo su ciclo de vida con la finalidad de generar valor económico en la organización.

Para lograr este objetivo se necesita aplicar una reingeniería al proceso de ejecución estratégica, basada en el sistema de gestión para integrar la planificación estratégica y la ejecución operacional creado por los doctores Norton y Kaplan, obteniendo así un proceso sencillo y práctico que convierta la estrategia definida de cualquier organización, con las características que se establecen en la situación actual, en beneficios cuantificables a largo plazo para la organización. La metodología creada también incorpora las prácticas de la administración de proyectos reguladas por The Project Management Institute (PMI®) y cuya inclusión aporta la información necesaria para definir el proceso de gestión de portafolio de iniciativas y programas estratégicos. Dicho portafolio se gestionará mediante una herramienta de seguimiento parametrizada con las necesidades estratégicas mínimas necesarias para su máxima explotación de valor.

La metodología propuesta consta de 4 pasos que ayudarán a que la organización cuente con una operación basada en la ejecución estratégica para generar valor económico a largo plazo:

- a) Desarrollo del sistema de gestión para integrar la planificación estratégica y la ejecución operacional.
- b) Implementación de la metodología para generar un portafolio de iniciativas estratégicas a nivel corporativo.
- c) Ejecución de la metodología para gestionar iniciativas estratégicas.
- d) Seguimiento y puntos clave a considerar para el éxito de la ejecución estratégica.

3.2 Metodología propuesta

a) Desarrollo del sistema de gestión para integrar la planificación estratégica y la ejecución operacional

En esta primera fase es fundamental desarrollar todos los procesos necesarios para transformar una organización ejecutora de la estrategia. Para ello se describen los 6 procesos que son necesarios para lograrlo.

a.1) Desarrolla la estrategia

Descripción del proceso

En este proceso se comienza con la minuta de acuerdos, resultados y acciones estratégicas que se obtienen de la reunión de "Realiza Pruebas y Adapta". Se realizan diversos talleres (Ver ANEXO 1) para revisar los temas estratégicos de mayor relevancia para la organización, dando como resultado la misión, visión y directrices estratégicas actualizadas. Si la misión, la visión y los valores ya están definidos es importante revisarlos cada año.

El objetivo que pretende este proceso es sentar las bases de la planeación estratégica (PE), es decir, que la empresa realice análisis internos y externos, que den como resultado la definición de qué quiere ser y hacia dónde quiere llegar la organización en el corto y mediano plazo, en base a la situación actual y entorno en el que participa.

A continuación se muestra el *Diagrama de flujo 1. Desarrolla la estrategia*, donde se puede observar actividad por actividad este primer proceso.

Desarrolla la estrategia

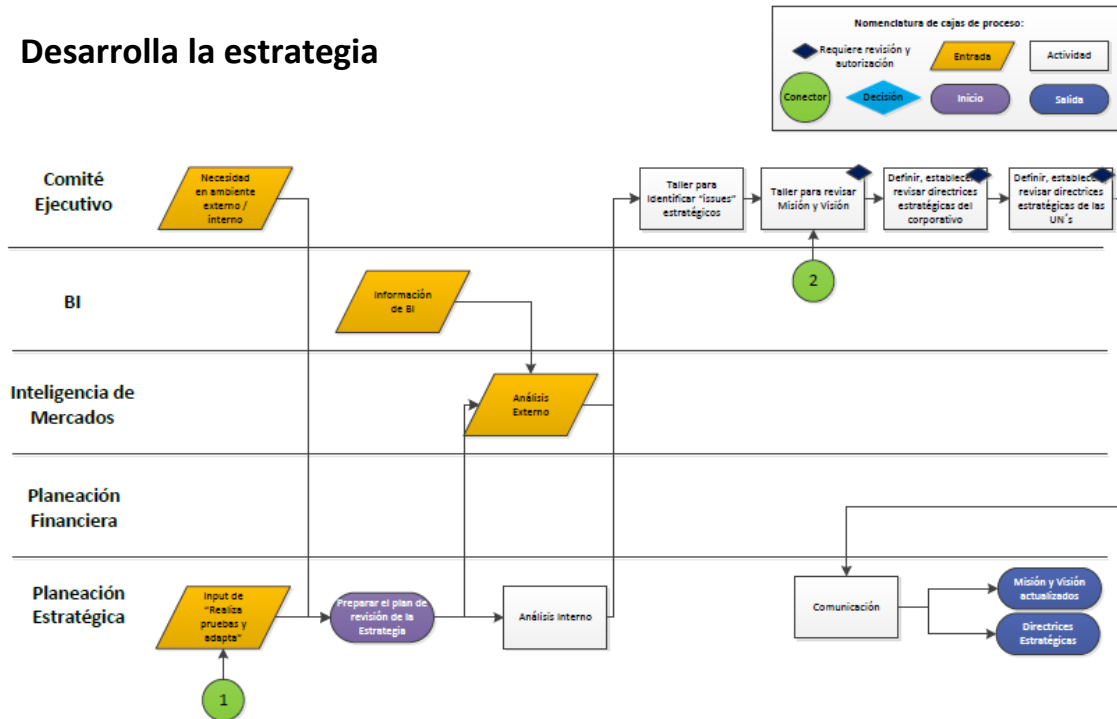


Diagrama de flujo 1. Desarrolla la estrategia. Datos ACIME.

Descripción de las actividades

1. Preparar el plan de revisión de la estrategia.

Se diseña un plan de actividades para llevar a cabo la revisión de la estrategia. Dicho plan debe contemplar:

- Realizar un plan de trabajo.
- Elegir la periodicidad y tiempos adecuados para ejecutar el plan.
- Asignar los recursos necesarios.

2. Conducir el análisis interno.

En la actividad se realiza el análisis interno que contempla:

- a. Recursos (humanos, económicos, información y competencias).
- b. Estrategia actual (corporativa y por unidad de negocio).
- c. Desempeño (resultados históricos e iniciativas).

3. Realizar un taller para identificar temas clave de la estrategia.

Para el análisis externo, que es la entrada que proporciona Inteligencia de Mercado, son:

- a. Fuerza, competidores, colaboradores y tendencias (políticas, económicas, sociales y tecnológicas).
- b. Clientes.

Con base al análisis interno y externo, en esta actividad se obtienen los temas estratégicos, que son:

- c. Oportunidades y amenazas (externo).
- d. Fortalezas y debilidades (interno).

4. Realizar un taller para revisar misión, visión y algunas otras actividades de temas estratégicos a considerar:

- a. Analizar el FODA desarrollado.
- b. Realizar entrevistas a todos los vicepresidentes, directores generales de las diferentes unidades de negocios y a los directores de división/área para obtener la información necesaria.
- c. Análisis de la misión y visión anteriores.
- d. Hacer propuesta de cambios o bien de redefinición de la estrategia.

En el caso de las unidades de negocio que cuentan con su propia oficina de gestión de la estrategia (OGE) por el tamaño e importancia que representan para el corporativo, la actividad se llevará a cabo en conjunto con la OGE corporativa para asegurar la alineación.

5. Actualizar la misión y visión.

En caso de existir una actualización a la misión y visión, esta se deberá realizar en la herramienta de gestión estratégica, así como en los procedimientos y/o manuales que los documenten.

6. Definir, establecer y revisar las directrices estratégicas del corporativo.

Las actividades a considerar son:

- a. Se prepara una propuesta de directrices estratégicas con base en los diversos análisis realizados en el proceso y la identificación de los temas claves estratégicos.
- b. Las directrices estratégicas son validadas por el comité ejecutivo.
- c. Las directrices serán revisadas y/o cambiadas año con año.
- d. Las directrices son comunicadas para su alineación con las unidades de negocio.

7. Definir, establecer y revisar las directrices estratégicas de las unidades de negocio.

Las actividades a considerar son:

- a. Se realiza un análisis de cómo contribuye cada unidad de negocio a las directrices estratégicas del corporativo, mismas que se encuentran aprobadas por el comité ejecutivo.

- b. Se establecen directrices estratégicas por unidad de negocio de acuerdo a las que se tienen en el grupo y a los análisis internos y externos de las unidades de negocio.
- c. Las directrices de cada unidad de negocio, son revisadas por su equipo directivo y por el director general de la organización.
- d. Las directrices serán revisadas y/o cambiadas año con año.
- e. Las directrices son comunicadas al comité ejecutivo.

8. Comunicación

Se realizan actividades para comunicar, en su caso, los cambios a la misión, visión y las directrices estratégicas de la organización y de las unidades de negocio.

a.2) Traduce la estrategia

Descripción del proceso

Convierte las declaraciones de la dirección estratégica en objetivos específicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas que guían las acciones y alinean a la organización para la ejecución efectiva de la estrategia; mismos que son plasmados en el Balanced Scorecard actualizado. Este es el proceso central donde van a operar las siguientes fases para asegurar la ejecución estratégica de la organización.

El objetivo de este proceso es traducir la visión definida en una estrategia con acciones y mediciones. Se busca que la visión quede plasmada en un mapa estratégico con objetivos, indicadores, metas, acciones e iniciativas estratégicas definidos.

A continuación se muestra el *Diagrama de flujo 2. Traduce la estrategia 1/2* y el *Diagrama de flujo 3. Traduce la estrategia 2/2*, donde este proceso se puede observar actividad por actividad.

Traduce la estrategia 1/2

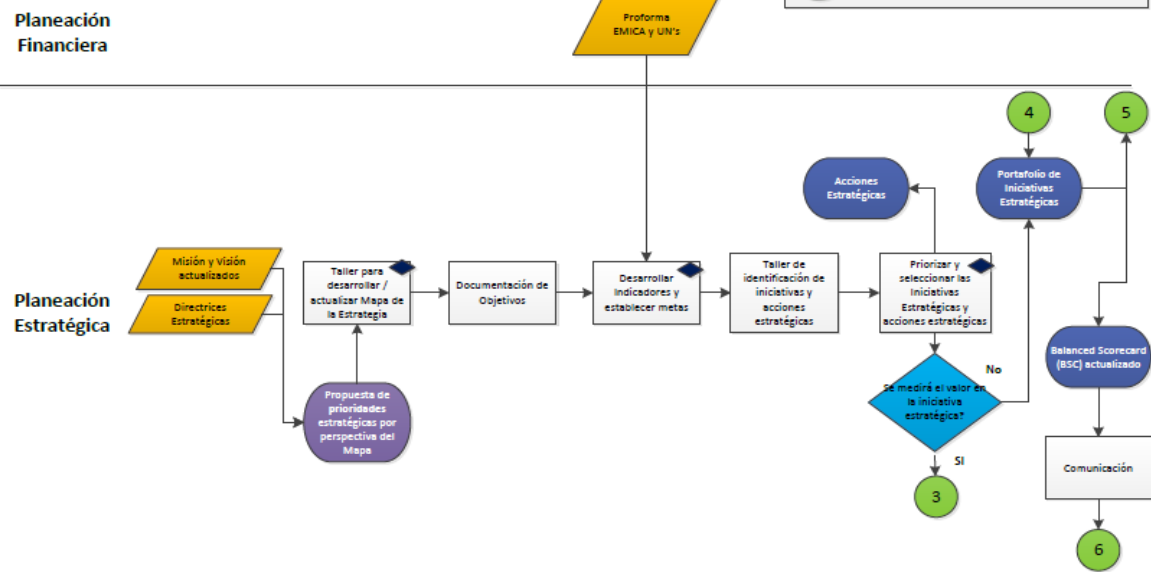


Diagrama de flujo 2. Traduce la estrategia 1/2. Datos ACIME.

Traduce la estrategia 2/2

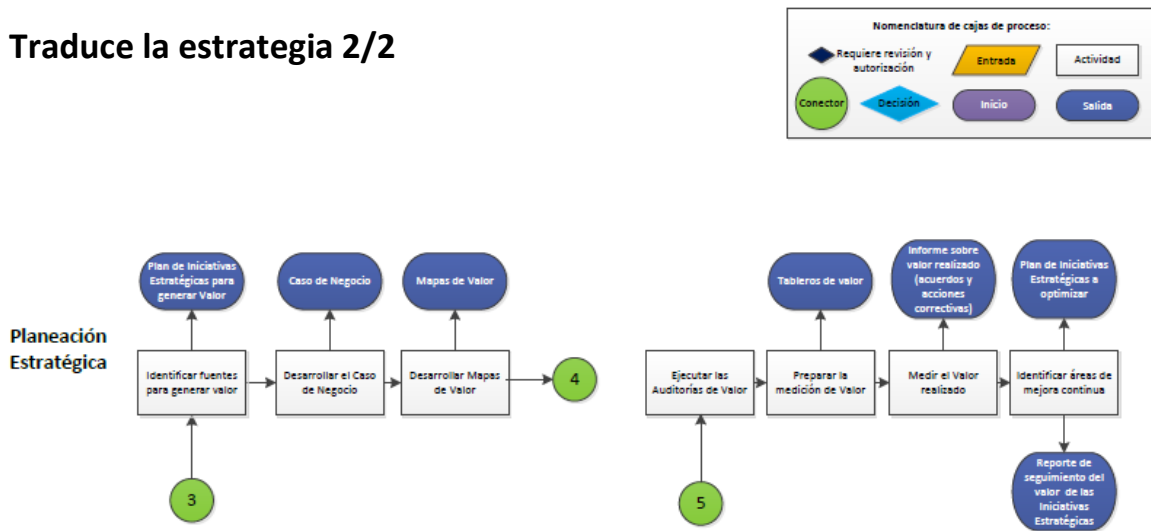


Diagrama de flujo 3. Traduce la estrategia 2/2. Datos ACIME.

Descripción de las actividades

1. Preparar propuesta de prioridades estratégicas mediante perspectivas del mapa estratégico.

Se revisan los objetivos del mapa estratégico actual para cada una de las perspectivas financieras, clientes, procesos y aprendizaje/crecimiento. A continuación se toman los lineamientos de planeación desarrollados y se comparan, de manera que los objetivos estratégicos se encuentren vigentes. Esto aplica para el mapa estratégico corporativo y para cada una de las unidades de negocio.

2. Realizar un taller para desarrollar/actualizar el (los) mapas estratégicos.

Una vez que se tiene una propuesta de prioridades estratégicas para cada una de las perspectivas del mapa estratégico, alineadas con los lineamientos de planeación, se procede a realizar un taller para colocar los objetivos estratégicos faltantes y/o para eliminar los que ya están cumplidos o dejaron de ser estratégicos para la organización. Durante esta fase también se reafirman los temas estratégicos seleccionados a modo de verificar que estén vigentes.

Finalmente, se llevan a cabo reuniones de validación y autorización con la dirección general y con los diferentes directores de las unidades de negocio. Una vez terminado el mapa estratégico a nivel corporativo, se realizarán los mapas correspondientes a las unidades de negocio, cuidando que estén alineadas al corporativo.

3. Documentar objetivos.

Durante esta actividad se documentan los objetivos del mapa estratégico. La cédula deberá tener los siguientes apartados mínimos:

- a. Nombre.

- b. Responsable.
- c. Descripción.
- d. Vigencia.
- e. Factores críticos de éxito.
- f. Relación causa y efecto entre objetivos.

4. Desarrollar indicadores y establecer metas.

Durante esta actividad se realiza lo siguiente:

- a. Designación de los responsables de indicadores.
- b. Taller de capacitación de los responsables de indicadores.
- c. Diseño de los indicadores o KPI.
- d. Establecimiento de metas: Una vez que se desarrollan los indicadores se establecen las metas de los mismos, apoyados por el área de Planeación Financiera. Se determinan metas con apoyo de la OGE por vías de un proceso de presupuestación y pronósticos financieros. Las metas deben de considerar la misión y visión de la organización, el desempeño histórico de los indicadores ya validados y la métrica desempeño que se pacte para cada responsable de objetivo.
- e. Validación de los KPI: Los indicadores para el corporativo a través de la dirección general y los de unidades de negocio con sus respectivos presidentes/directores.
- f. Creación o actualización de los KPI. Durante esta actividad se documentan los indicadores; la cédula deberá tener los siguientes apartados:
 - i. Nombre.
 - ii. Descripción.

- iii. Objetivo estratégico que se mide.
- iv. Responsable.
- v. Tipo de indicador (resultado o de tendencia).
- vi. Propósito, fórmula y unidades de medición del indicador.
- vii. Disponibilidad, fuente y responsable del cálculo y reporte.
- viii. Cifras históricas y metas.

5. Taller de identificación de iniciativas y acciones estratégicas.

Se llevan a cabo talleres para analizar la línea base de los KPI, de forma que se puedan identificar las brechas de desempeño para el logro de los objetivos estratégicos. En este mismo taller se analizan los factores críticos de éxito para buscar iniciativas o acciones estratégicas. Es importante conocer la diferencia entre éstas, puesto que el foco de la propuesta de solución es únicamente el conjunto de las iniciativas estratégicas.

Las acciones estratégicas son actividades o tareas que tienen como propósito generar un producto que apoye la ejecución de la estrategia y el logro de sus objetivos. Tienen una duración menor a 3 meses y con excepciones de hasta máximo 6 meses, mientras que las iniciativas estratégicas tienen el objetivo del cierre de brechas de desempeño del indicador estratégico; o bien son una necesidad para el logro del objetivo. Su duración es mayor a 6 meses y tiene varios entregables.

6. Seleccionar y priorizar las iniciativas estratégicas y acciones estratégicas.

A partir de las acciones e iniciativas propuestas se realizan una serie de pasos, los cuales se abordarán específicamente en las fases 2 y 3 del diseño de las metodologías de generación y gestión del portafolio de iniciativas estratégicas. Sin embargo, es

necesario mencionarlas dentro de las actividades del proceso de alto nivel para tener una idea clara sobre dónde se pueden aplicar dichas metodologías y cuáles son las entradas y salidas que se deben considerar para lograr la ejecución estratégica.

Siguiendo con esta actividad, el objetivo es identificar qué propuestas son acciones y cuáles son iniciativas. Una vez que se separan las acciones y las iniciativas, se seleccionan las iniciativas a las que se les aplicará un cuestionario de priorización para determinar si son o no estratégicas y qué tanto impactarán a la estrategia definida de la organización.

Una vez priorizadas las iniciativas estratégicas, se genera el portafolio corporativo y a cada iniciativa que forma parte de éste, se analiza para determinar si la iniciativa es candidata a desarrollar un caso de negocio para evaluar los costos y beneficios que generará en el tiempo dicha iniciativa estratégica. Al término de este proceso, Planeación Financiera tendrá que asignar presupuesto STRATEX para el portafolio de iniciativas estratégicas.

De las iniciativas estratégicas que resulten candidatas para ser evaluadas con un caso de negocio, se pasa a la actividad 7 para ejecutar los pasos de generación/medición de valor de las mismas; de lo contrario se quedan en el portafolio de iniciativas estratégicas esperando la actividad 10.

7. Identificar fuentes para generar valor.

Se ejecutan diversos análisis con el objetivo de identificar y generar valor.

8. Desarrollar el caso de negocio.

Creación de un caso de negocio para la evaluación financiera (beneficios y costos) de la iniciativa estratégica, tema que se abordará de manera más específica en la fase 3.

9. Desarrollar los mapas de valor.

Los beneficios del caso de negocio deben de priorizarse con base en criterios preestablecidos con la finalidad de comunicar al patrocinador, a los interesados y a los miembros del equipo de proyecto, los beneficios que se obtendrán como resultado de los principales objetivos propuestos.

A las iniciativas estratégicas que empezaron este proceso de generación y medición de valor durante la fase de ejecución de la propia iniciativa, se les dará seguimiento con una serie de acciones las cuales continúan en la actividad número 11.

10. Comunicación.

Se realizan actividades para comunicar el BSC. A continuación el BSC es utilizado para actualizar los árboles de valor, los cuales se describen en el siguiente proceso de “Alinea la Estrategia”.

11. Ejecutar las auditorías de valor.

Una vez finalizados los mapas de valor, es necesario compartirlos con los responsables del seguimiento y control durante la etapa de ejecución de la iniciativa, a fin de monitorear los lineamientos y las palancas de valor, para verificar que se consideren dentro de la realización de los beneficios esperados al cierre de la misma; de lo contrario se determinan las acciones correctivas necesarias.

12. Preparar la medición de valor.

Se diseña un tablero de control con los indicadores de beneficios esperados con la finalidad de medir los beneficios realizados.

13. Medir el valor realizado.

Este valor se obtiene de la propia organización, producto de los beneficios obtenidos a partir de las iniciativas estratégicas y reflejado en los indicadores establecidos, de manera que se puedan contrastar los beneficios planteados o esperados al inicio, contra los obtenidos o realizados al final. En caso de ser diferentes, se notifica de la existencia de una desviación, a fin de que se tomen las acciones que en su caso procedan.

14. Identificar áreas de mejora continua.

En esta etapa se busca identificar áreas de mejora para seguir optimizando los beneficios de las iniciativas en los procesos. A través de comparaciones que realice la organización de sus KPI dominantes o más importantes, con los del mercado en el cual compiten o al que se quiere llegar, mediante “benchmarks”.

a.3) Alinea la estrategia

Descripción del proceso

Una vez que el mapa estratégico y el BSC corporativo y de las diferentes unidades de negocio se han articulado, se debe alinear a la organización con una estrategia en cascada, la cual une dichos mapas estratégicos y los BSC. En un segundo paso, se involucra a los empleados a través de un proceso de comunicación formal, donde los objetivos personales e incentivos se vinculan a los objetivos estratégicos.

El objetivo de este proceso es alinear a las Unidades de Negocio (UN) y Soporte (US) de la organización a la estrategia que se definió en los pasos anteriores.

A continuación se muestra el Diagrama de flujo 4. Alinea la estrategia, donde se puede observar este proceso actividad por actividad.

Alinea la estrategia

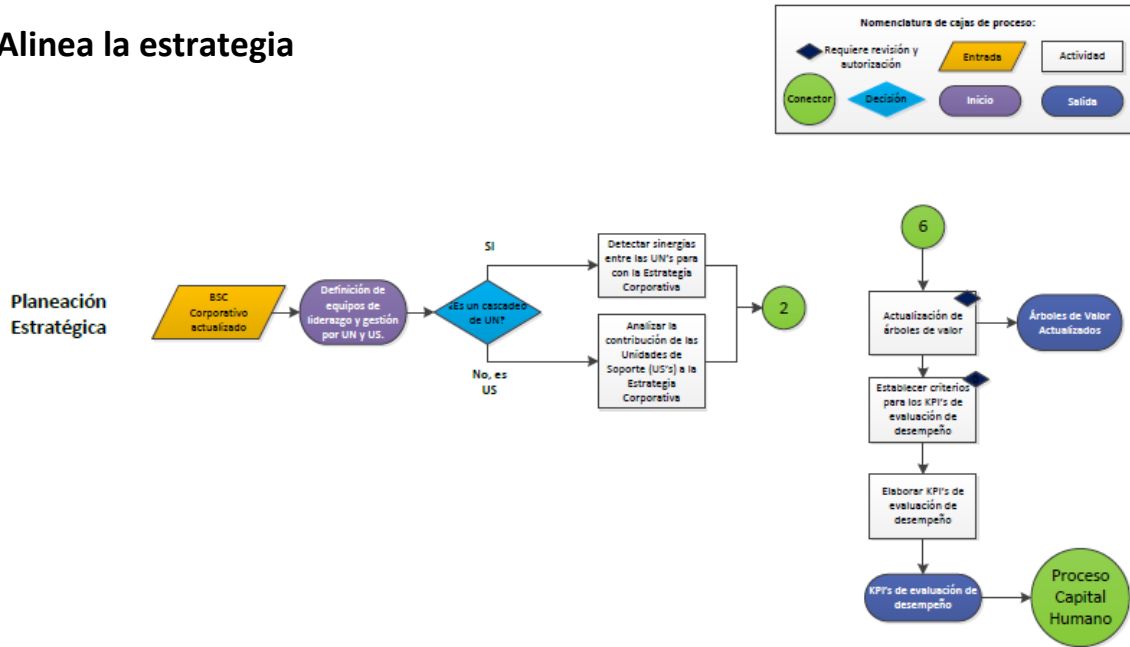


Diagrama de flujo 4. Alinea la estrategia. Datos ACIME.

Descripción de las actividades.

1. Definir equipos de liderazgo y gestión por UN y US.

Una vez definido el BSC corporativo, se procede al despliegue de la estrategia para cada UN y US. Como primer paso se deben definir los equipos de liderazgo y gestión que participarán en dicho proceso, los cuales buscan personas que cumplan las siguientes características:

- Nivel jerárquico de director o superior.
- Que funja como autorizador de los elementos de la estrategia de la UN y US (mapa, objetivos, indicadores, metas, acciones e iniciativas).
- Tendrán función de decisión del rumbo de la estrategia de la UN y US, basados y alineados con la estrategia corporativa.

El equipo de gestión:

- Dará seguimiento al proceso de elaboración de BSC de la UN y US.
- Actuará de la mano de la OGE corporativa y su tamaño dependerá de la dimensión de la UN y US.
- Realizaría el proceso de “Traduce la estrategia” para cada UN y US, una vez que se tengan identificados a los equipos.

2. Determinar si se requiere el proceso de despliegue de la unidad de negocio o de unidad de soporte.

En caso de ser unidad de negocio se procede a la actividad 3; en caso contrario a la actividad 4 para unidades de soporte.

3. Detectar sinergias entre las unidades de negocio y la estrategia corporativa.

En caso de ser una UN a la que se va a desplegar la estrategia, entonces se debe analizar lo siguiente:

- a. Definir sinergias que puedan existir entre las UN para lograr la estrategia corporativa.
- b. Observar que los temas estratégicos sean atendidos por la operación de las UN.
- c. Luego se conecta al proceso de desarrolla la estrategia hasta obtener el BSC de la UN.

4. Analizar la contribución de las unidades de soporte a la estrategia corporativa.

En este caso se realiza un análisis sobre la contribución y alineación (vertical y horizontal) a la estrategia corporativa. Este análisis deberá comprender:

- a. Los objetivos de contribución (de la operación de la UN y US).
- b. Observar que los temas estratégicos sean atendidos por la operación de las UN y US.
- c. Generar el BSC de la US.

5. Actualizar árboles de valor.

Una vez concluido el BSC Corporativo, con la información de los indicadores se elabora o actualizan los árboles de valor de la organización, de manera que definan los objetivos de desempeño de todos los colaboradores. Estos árboles de valor son utilizados para la definición de metas de evaluación de desempeño.

6. Establecer criterios para los KPI de evaluación de desempeño.

La OGE corporativa usará los árboles de valor actualizados en el proceso de “Traduce la estrategia”, así como todos los BSC definidos, para elaborar criterios que definan los objetivos y metas de evaluación de desempeño de los colaboradores de la organización, siguiendo con el siguiente criterio:

- a. Los objetivos / KPI de los vicepresidentes deben tener por lo menos un 80% estratégicos.
- b. Los objetivos / KPI de los directores deben tener por lo menos entre un 60% - 70% estratégicos.
- c. Los objetivos / KPI de los gerentes deben tener por lo menos entre un 40% - 50% estratégicos.

- d. Los objetivos / KPI de los coordinadores y demás colaboradores deben tener por lo menos entre un 30% - 10% estratégicos.
- e. Estos lineamientos servirán de guía para que cada colaborador defina sus objetivos y metas de desempeño.

7. Elaborar indicadores de evaluación de desempeño.

Con base en los KPI definidos para medir la estrategia corporativa, con los lineamientos para definir los indicadores de evaluación desempeño y con los árboles de valor, se construye una propuesta de los KPI para la evaluación de desempeño y se valida. Dichos indicadores de evaluación de desempeño se validarán para cada UN o US, según sea el caso, y posteriormente se validarán ante la dirección general.

Posteriormente se desplegarán a todos los colaboradores de acuerdo a los lineamientos establecidos, por lo que esta actividad se conecta, en un segundo paso, con el proceso de medición de desempeño que tenga la dirección de capital humano de la organización.

a.4) Planea las operaciones

Descripción del proceso

En este proceso se desarrolla la planificación estratégica de la empresa con base en la integración de los proformas de proforma de proyectos y promociones de mediano y largo plazo (0+24 y proyección a 5 años). Esto consiste en proyectar estados de resultados, balances, flujos y estado de contratación en el tiempo. A partir de estas proyecciones se consolidan los planes estratégicos de ACIME. Por otra parte se definen las acciones sobre las brechas de desempeño.

El objetivo de este proceso es trasladar a los números (proformas) las prioridades estratégicas (objetivos) definidos en cada uno de los BSC (dirección general, UN y US). Estos proformas guiarán el actuar operativo de ACIME e impulsarán el logro de

la visión desde la operación a través de su plan estratégico. Aquí también se definen las acciones a tomar sobre las brechas de desempeño. A continuación se muestra el Diagrama de flujo 5. Planea las operaciones, donde se puede observar actividad por actividad de este proceso.

Planea las operaciones

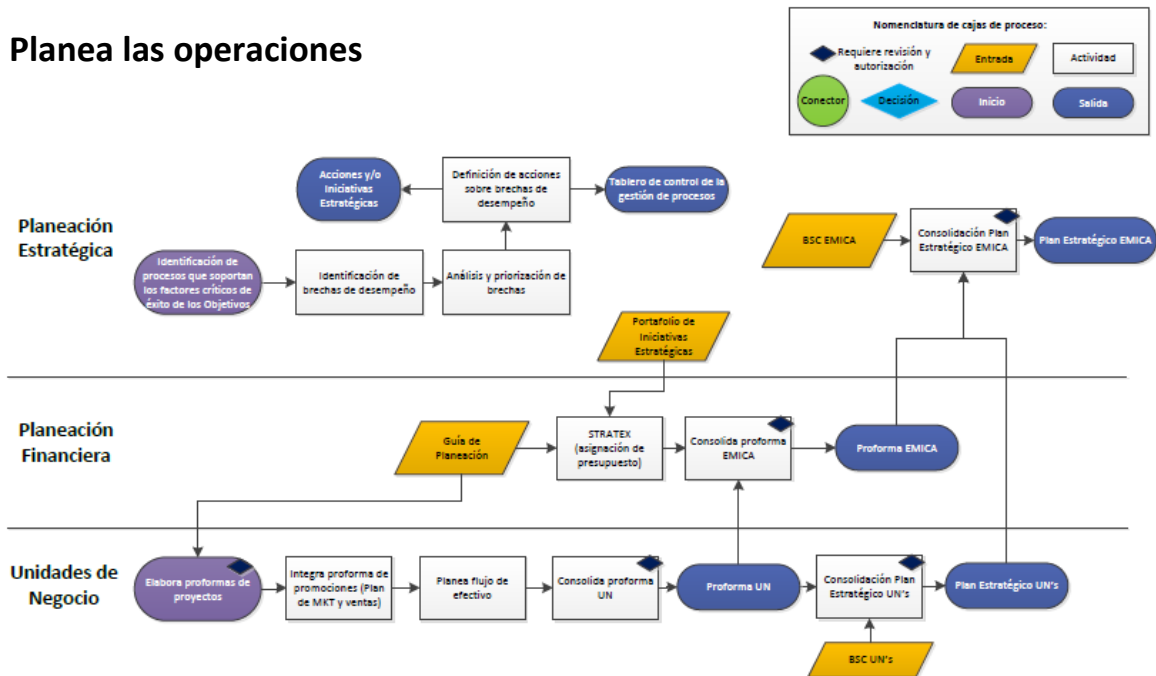


Diagrama de flujo 5. Planea las operaciones. Datos ACIME.

Descripción de las actividades

1. Identificación de procesos que soportan los factores críticos de éxito de los objetivos estratégicos.

A partir de las cédulas de documentación de los objetivos estratégicos de los mapas a nivel corporativo, UN y US, se extraen los factores críticos de éxito y se analizan para conocer cómo estos están soportados o no por procesos.

2. Identificación de brechas de desempeño.

A partir de la matriz de procesos, donde se mapea si existe o no un proceso que soporte a los factores críticos de éxito detectados en los objetivos, se definen las brechas de desempeño del proceso (KPI de medición del proceso).

3. Análisis y priorización de brechas.

De acuerdo a las brechas detectadas, se establecen criterios para priorizarlas de acuerdo a la importancia para la organización.

4. Definición de acciones sobre brechas de desempeño.

Se definen acciones estratégicas y/o iniciativas estratégicas para disminuir las brechas. Además, se elabora un tablero de control de los procesos que apuntalan la estrategia, compuesto de los KPI que midan los procesos, con la finalidad de darle seguimiento y reducir esa brecha para acercarse a la meta de desempeño acordada.

5. Elabora proformas 0+12 de proyectos.

Se recibe la guía de planeación con los lineamientos del corporativo y las expectativas para cada una de las divisiones. A partir de esta guía los proyectos elaboran su proforma 0+12. La proforma pasa por un proceso de aprobación con el director del proyecto.

6. Integra proforma 0+12 de promociones (plan de marketing y ventas).

En esta actividad se realiza un proforma de resultados y un proforma de flujo de efectivo con base en las promociones identificadas para el siguiente ejercicio, considerando los siguientes aspectos:

- a. Monto estimado del contrato.
- b. Programa de ejecución por trimestre (duración).
- c. Tipo de contrato (precio unitario, precio alzado, OPF).
- d. Condiciones contractuales (anticipo).
- e. Margen de utilidad estimado (con base en datos históricos).

7. Planea flujo de efectivo.

Se consolida todo el plan de ingresos y egresos por proyecto y luego por UN.

8. Consolida proforma 0+12 de la UN.

Se consolida el proforma 0+12 de la UN y pasa por un proceso de aprobación por parte del vicepresidente y el comité ejecutivo. Este proforma aprobado se toma para elaborar las metas financieras del BSC y la medición de desempeño en una siguiente fase.

9. Consolidación plan estratégico UN.

En esta actividad se genera el entregable: Plan estratégico con horizonte a 5 años de la UN. Debe contener desde el análisis del entorno, el desarrollo de la estrategia, la traducción de la estrategia y la planificación estratégica.

10. Asignación de presupuesto a iniciativas estratégicas (STRATEX).

Tomando como insumo la guía de planeación y el portafolio de iniciativas estratégicas aprobadas, se asigna el presupuesto a dicho portafolio.

11. Consolida proforma 0+12 de ACIME.

Se consolida el proforma 0+12 de ACIME y se aprueba por el comité ejecutivo.

12. Consolidación plan estratégico corporativo.

En esta actividad se genera el entregable: Plan estratégico con horizonte a 5 años del corporativo que contiene el análisis del entorno, el desarrollo de la estrategia, la traducción de la estrategia y la planificación estratégica. Adicionalmente incluye la parte financiera consolidada del corporativo.

a.5) Monitorea la estrategia

Descripción del proceso

A medida que se ejecuta la estrategia y la planificación estratégica, la empresa monitorea y aprende acerca de los problemas, obstáculos y desafíos a partir de la revisión de los elementos de la estrategia.

El objetivo de este proceso es realizar un seguimiento a la estrategia de ACIME. Este seguimiento se realizará a través del reporte de cifras (indicadores) y el seguimiento de iniciativas estratégicas. A partir de la información que se vaya generando, existirán reuniones de análisis de la estrategia para revisar resultados y proponer acciones futuras.

A continuación se muestra el Diagrama de flujo 6. Planea las operaciones, donde se puede observar actividad por actividad de este proceso.

Monitorea la estrategia

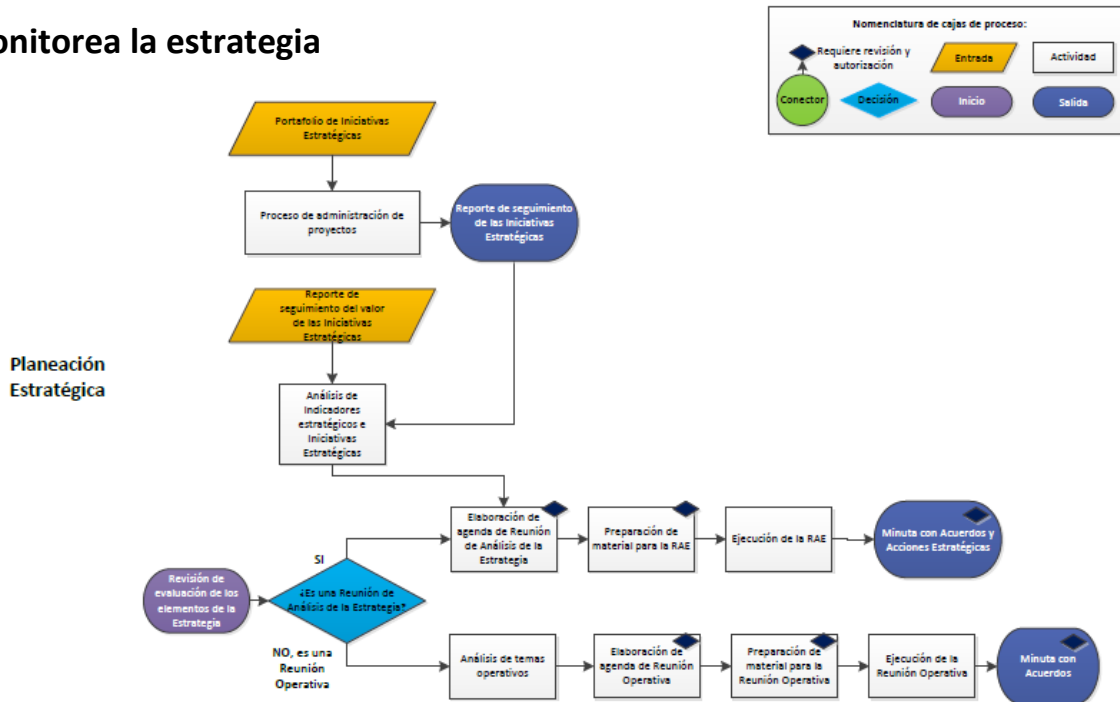


Diagrama de Flujo 6. Monitorea la estrategia. Datos ACIME.

Descripción de las actividades

1. Proceso de administración de proyectos.

Metodología de administración de las iniciativas estratégicas (PMI) en tiempo, alcance y costo mediante una herramienta de gestión.

2. Análisis de indicadores estratégicos e iniciativas estratégicas.

Con la información de la evaluación de los BSC (indicadores e iniciativas estratégicas) se realiza un análisis que considerará lo siguiente:

- Resultado de indicadores vs. metas.

- b. Los semáforos de los indicadores, su impacto en el objetivo estratégico y las tendencias que se observan a futuro.
- c. Propuesta de acciones estratégicas para incrementar el desempeño de los indicadores y por ende el logro de sus metas.
- d. Avance de las iniciativas estratégicas y su impacto en la reducción de la brecha de desempeño entre indicadores y objetivos estratégicos.

En caso de ser necesario, con el resultado de este análisis se elabora la agenda descrita en la actividad 5 y las acciones posteriores para la reunión de actividad de la estrategia.

3. Revisa el estatus de evaluación de los elementos de la estrategia.

Al final de cada mes, se revisará que la información de la evaluación de indicadores e iniciativas estratégicas esté cargada o reportada en la herramienta. La OGE estará a cargo de realizar esta revisión y gestionar para que los tableros de los BSC estén capturados y autorizados.

4. Establecer si se efectúa una reunión de actividad de la estrategia.

En caso de realizarse, se elabora la agenda para la reunión, se prepara el material y la logística y se ejecuta la reunión; de no ser así, se desarrolla la actividad 8 para llevar a cabo una reunión operativa y las acciones posteriores.

5. Elabora agenda para reunión de análisis de la estrategia (RAE).

Con los análisis de indicadores e iniciativas estratégicas, se realiza una propuesta de agenda para la RAE.

La agenda de la RAE deberá considerar:

- a. Prioridad a los objetivos con desempeño deficiente.
- b. Iniciativas estratégicas con problemas de ejecución o aquellas cuyos resultados no están dirigidos al cumplimiento de las metas.
- c. Seguimiento a los acuerdos y acciones estratégicas de las RAE anteriores.
- d. Propuesta de acciones estratégicas para impulsar a los indicadores y/o iniciativas estratégicas.

La agenda tiene que ser validada por el líder de la estrategia; para el caso del corporativo tendrá que ser el director general; y de las UN, su director.

6. Prepara material y logística para la RAE.

Autorizada la agenda de la RAE se tiene que realizar lo siguiente:

- a. Preparar los detalles logísticos de la RAE (ubicación, convocatoria, materiales, etc.).
- b. Elaborar y validar la presentación con la información a discutir en la RAE (resultado de indicadores, acciones propuestas, etc.). La validación se realizará con cada responsable de objetivos estratégicos.
- c. Validar la presentación de la RAE con el líder de la estrategia (director general/director de UN).

7. Ejecuta la RAE.

Teniendo todo el material preparado y validado y los detalles logísticos atendidos, se lleva a cabo la RAE.

Es importante, durante la ejecución de la RAE, considerar el cumplimiento de los tiempos para cada participante y, además, ir documentando la minuta que incluya los acuerdos y nuevas acciones estratégicas que se vayan aprobando. Al término, la OGE tendrá que enviar la minuta.

8. Analiza los temas operativos.

En esta actividad se busca darle seguimiento a la minuta acordada de la sesión anterior para así exponer los avances de los asuntos y los acuerdos a los que se llegaron.

Además se tendrán entrevistas y/o acercamientos con los actores de la reunión para monitorear temas relevantes que se pudieran tratar en la reunión operativa. Se obtiene un reporte con avances y un compendio de temas a tratar.

9. Elabora agenda para reunión operativa.

Derivado del análisis de avance y temas que surgieron del monitoreo con los actores, se determina la propuesta de agenda de la reunión operativa, que será revisada por la dirección general y, en su caso, aprobada para distribuirse antes de la reunión.

Para la generación de dicha agenda se tiene que considerar:

- a. Cumplimiento de acuerdos.
- b. Avance de temas anteriores.
- c. Nuevos temas ponderados y expuestos por su importancia.
- d. Los temas a tratar tienen que ser de corto plazo y en su mayoría operativos, es decir, no estratégicos.
- e. La reunión debe favorecer la creación de acciones operativas.

10. Ejecuta la reunión operativa.

Teniendo todo el material preparado y validado y los detalles logísticos atendidos, se lleva a cabo la reunión operativa. Es importante, durante la ejecución, considerar el cumplimiento de los tiempos para cada participante y además ir documentando la minuta que incluya los acuerdos que se vayan aprobando. Al término, la OGI envía la minuta.

a.6) Realiza pruebas y adapta

Descripción del proceso

Se usa la información de las RAE y evaluación de la estrategia, así como de análisis de estrategias emergentes, estadísticos de los KPI contra objetivos y los reportes de seguimiento de las iniciativas estratégicas. Con estos elementos, preparar y ejecutar el evento “Off-site” de la estrategia.

El objetivo de este proceso es conseguir que la estrategia, de acuerdo a los resultados obtenidos en el año, se reformule y adapte para alcanzar la visión de ACIME. En este proceso se busca detonar las reuniones "Off-site" donde se discuta el rumbo estratégico de ACIME.

A continuación se muestra el Diagrama de flujo 7. Realiza pruebas y adapta, donde se puede observar actividad por actividad de este proceso.

Realiza pruebas y adapta

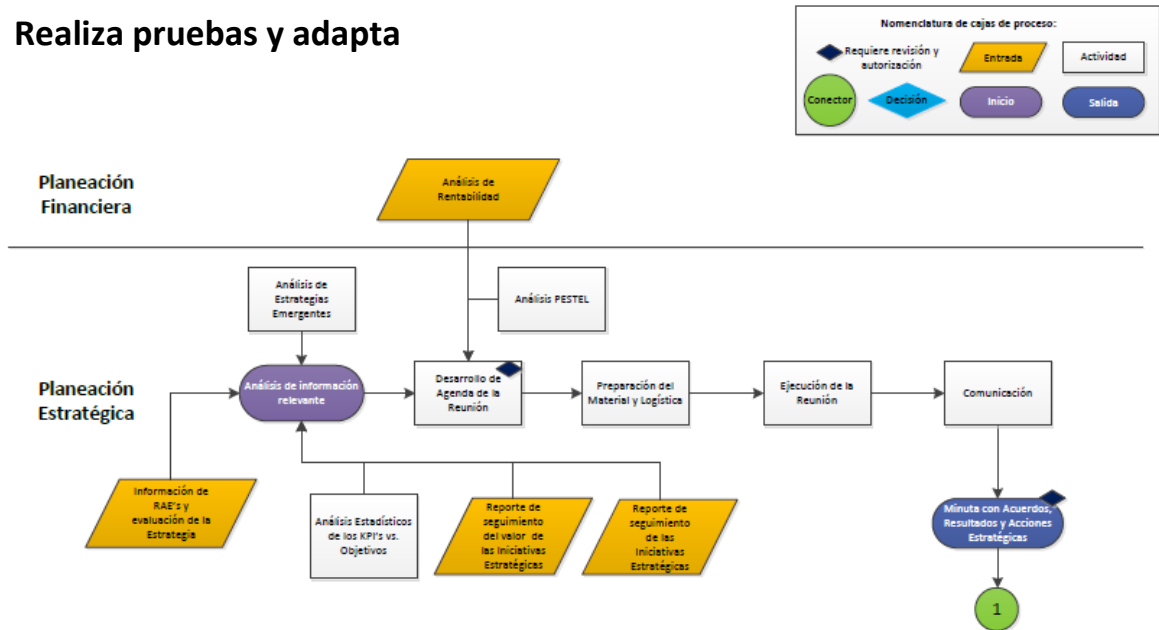


Diagrama de flujo 7. Realiza pruebas y adapta. Datos ACIME.

Descripción de las actividades

1. Analiza estadísticos de los KPI vs. objetivos.

La función de análisis de la información estratégica deberá conducir ensayos estadísticos para comprobar que la hipótesis de la estrategia se está cumpliendo. Esto se realiza a partir de los resultados de los KPI y observando su impacto en el logro del objetivo estratégico planteado. Este análisis sirve de base para validar hipótesis y ver si los resultados obtenidos son los deseados.

2. Analiza estrategias emergentes.

Algunas de las mejores ideas relativas a las nuevas estrategias provienen de los empleados de la organización. Por tanto, la OGE tiene que estar atenta durante la ejecución de las RAE, reuniones operativas y el programa de comunicación de la estrategia para recopilar en su caso iniciativas/acciones estratégicas que provengan de

los colaboradores que no participan tan directamente en la formulación de la estrategia.

Las estrategias emergentes recabadas tendrán que servir de “input” para la agenda de la reunión “Off-site” de fin de año de la estrategia.

3. Análisis de información relevante.

Priorizar la información recabada durante las RAE y evaluación de la estrategia. Con el fin de contar con la información más completa a revisarse en la reunión, se deben de considerar las estrategias emergentes que se dieron, los análisis estadísticos de los KPI vs. los objetivos y el reporte de seguimiento de las iniciativas estratégicas.

4. Análisis PESTEL.

Se elabora un estudio del entorno, que es el medio en el que está inmersa la organización, llevándola a adaptarse al mismo, aprovechando las oportunidades que éste ofrece y compensando sus amenazas.

- a. Factores políticos: Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa. (políticas del gobierno, las subvenciones, la política fiscal, etc.)
- b. Factores económicos: Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, etc.
- c. Factores socioculturales: Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, etc.
- d. Factores tecnológicos: Un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico.

- e. Factores ecológicos: Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global, etc.
- f. Factores legales: Licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral.

5. Desarrollo de agenda de la reunión.

En esta etapa se forma la agenda de la reunión que se basará en probar y adaptar la estrategia sobre la base de análisis causales, rentabilidad de la línea de soluciones (proyectos) y del canal, cambios en el entorno externo, estrategias emergentes y desarrollo de nuevas tecnologías.

Se deben responder las siguientes preguntas en la reunión:

- a. ¿Es nuestra estrategia adecuada?
- b. ¿Es nuestra estrategia superior a las de nuestros competidores?
- c. ¿Todos nuestros miembros reconocen y aceptan nuestra estrategia?
- d. ¿Estamos tratando de ejecutar la estrategia con suficiente determinación?
- e. ¿Cuáles son los riesgos asociados a la ejecución de la estrategia y cómo lidiamos con ellos?

La agenda tendrá que ser validada por la dirección general.

6. Prepara material y logística de la reunión.

Delineadas las prioridades, es decir, la agenda, la OGE preparará todo el material necesario para llevar a cabo la reunión. La OGE deberá validar la presentación con el líder de la estrategia y los responsables correspondientes.

7. Ejecuta la reunión.

Se lleva a cabo la reunión con la agenda y el material elaborados. Al final, se obtiene una minuta con los acuerdos y acciones pactados, que servirá de insumo para revisar la estrategia corporativa en el primer proceso de desarrolla la estrategia.

8. Comunicación.

Se realizan actividades para comunicar, en su caso, los cambios a la misión y visión, y además las directrices estratégicas de ACIME y las UN.

Con esta actividad se cierra el último proceso del sistema de gestión para integrar la planificación estratégica y la ejecución operacional, pero al mismo tiempo el proceso vuelve a iniciar.

b) Diseñar la metodología para generar un portafolio de iniciativas estratégicas

Definir una metodología integral para la identificación y selección de iniciativas estratégicas para conformar el portafolio corporativo.

Este procedimiento aplica para todas las iniciativas estratégicas que impacten a la estrategia de una organización, desde su propuesta hasta su cierre.

1. Identificación de propuesta de iniciativa estratégica (IE).

Conjuntamente, el patrocinador y la oficina de gestión de iniciativas estratégicas (GIE) siguen el procedimiento PAP-01 y desarrollan el formato de identificación de propuestas de IE, con el objetivo de identificar y documentar las propuestas de iniciativas estratégicas para empezar su gestión.

Procedimiento PAP-01

- i. Identificar ideas para proponer iniciativas: Durante el taller de identificación de iniciativas y acciones estratégicas, los responsables de objetivos estratégicos de la unidad de negocio presentan ideas que pueden llegar a ser propuestas de iniciativas, las cuales son documentadas en el formato de identificación de propuestas de IE.
- ii. Verificar si dichas ideas podrían impactar en los objetivos del mapa estratégico: La GIE hace una verificación básica para validar el impacto de dichas ideas sobre los objetivos del mapa estratégico. En caso positivo, se inicia el proceso PAP-02 y se considera que ya es una propuesta de iniciativa.

2. Aplicación de filtros de selección.

Siguiendo el procedimiento PAP-02 la GIE determina si la propuesta de iniciativa estratégica cumple con los requisitos para ser considerada una iniciativa estratégica, en cuyo caso se incluye en el registro “inventario de iniciativas estratégicas”.

Procedimiento PAP-02

- i. Es una iniciativa: GIE determina si la propuesta es una iniciativa, es decir, si cumple con el criterio de ser un esfuerzo temporal que no es parte de la operación diaria. En caso negativo, se guarda en un registro de propuestas para mejora de procesos. En caso positivo se procede al paso 2.
- ii. Impacto sobre los objetivos estratégicos: GIE determina si la iniciativa impacta directamente a los objetivos del mapa estratégico de ACIME. En caso positivo se procede al paso 3.
- iii. Involucra a más de una vicepresidencia (VP): GIE determina si la iniciativa involucra a más de una dirección de diferentes VP para su ejecución. En caso

negativo, se guarda en un registro de iniciativas internas de la VP. En caso positivo se procede al paso 4.

- iv. Iniciativa estratégica en ejecución: GIE verifica que la iniciativa no se haya terminado ya. En caso positivo se procede al paso 5.
- v. El alcance de la propuesta no está contemplado en otra iniciativa estratégica: Determina si el alcance de la IE ya está siendo operada o coordinada dentro de otra que se encuentre en ejecución. En caso positivo, la iniciativa es considerada como Iniciativa Estratégica (IE).

3. Llenar el cuestionario de evaluación de iniciativas estratégicas.

Siguiendo el procedimiento PAP-03, el patrocinador llena el cuestionario de evaluación de IE y se lo entrega a la GIE, que procesa la información y la prioriza de acuerdo a una matriz de evaluación.

Procedimiento PAP-03

- i. Envía cuestionario de evaluación de iniciativas estratégicas al patrocinador de la iniciativa: GIE envía vía correo electrónico el cuestionario de evaluación de IE, solicitando que el mismo sea regresado con la información requerida antes de 5 días hábiles. En esta etapa se asigna un número de IE.
- ii. Documenta el cuestionario para la iniciativa estratégica: El patrocinador recibe el formato FAP 03^a, lo desarrolla y regresa al punto de contacto en GIE, vía correo electrónico.
- iii. Valida las respuestas del cuestionario: GIE valida las diversas respuestas documentadas y puede entrar en contacto con el patrocinador para disipar dudas.
- iv. Priorizar la iniciativa estratégica: La GIE captura los resultados en el registro “matriz de evaluación de resultados” y emite una calificación de importancia estratégica que sirve para priorizar la IE dentro del portafolio.

4. Elaborar el caso de negocio y aprobación.

El patrocinador y la GIE elaboran el caso de negocio y posteriormente hacen la presentación ejecutiva del caso de negocio. Lo exponen en el comité ejecutivo, quienes aprueban o rechazan la IE y lo documentan por medio de la minuta de la reunión. En caso de aprobación se procede al paso 5; en caso de negación, se verifica si se requiere más información o se desecha el caso de negocio.

Procedimiento PAP-04

- i. PE envía al patrocinador el formato para la elaboración del caso de negocio: PE envía vía correo electrónico el formato de caso de negocio, solicitando que se reúna la mayor cantidad de información para la elaboración del mismo.
- ii. PE establece una reunión de trabajo para la elaboración del caso de negocio: El patrocinador y GIE se reúnen para elaborar el caso de negocio. Este procedimiento puede repetirse hasta que el formato sea elaborado completamente.
- iii. Elaboración de la presentación del caso de negocio de la IE: PE y el patrocinador se reúnen para elaborar la presentación ejecutiva del caso de negocio.
- iv. Presentación del caso de negocio al comité ejecutivo: El patrocinador expone la presentación realizada al comité ejecutivo, quienes la aprueban o la rechazan y documentan en la minuta de la reunión su decisión. Si se aprueba, dicha iniciativa estratégica pasa a formar parte del portafolio de IE del corporativo y se inicia el procedimiento de gestión de iniciativas estratégicas.

c) Diseñar una metodología para gestionar iniciativas estratégicas

Definir una metodología integral para la gestión, ejecución y control de las iniciativas estratégicas del corporativo para garantizar que los objetivos de la iniciativa se logren y que se cumplan los requerimientos para los cuales fue creada.

1. Nombramiento del líder de la iniciativa y el equipo de trabajo.

El patrocinador asigna al Líder de la Iniciativa (LI) y a su Equipo de Trabajo (ET) de su iniciativa estratégica.

Procedimiento PAI-01

- i. **Elabora el formato de asignación:** Elabora el formato con los nombres del líder de la iniciativa y su equipo de trabajo y lo propone al director general, quien puede ratificar el nombramiento.
- ii. **Comunica a los interesados y a la GIE el nombramiento:** Comunica una versión digitalizada del formato al LI, a los integrantes del equipo de trabajo y al contacto en GIE.
- iii. **Entrega documentación de la iniciativa al LI:** El patrocinador entrega la documentación relacionada con la iniciativa estratégica al líder de iniciativa (LI) como base para desempeñar el procedimiento siguiente.

2. Elaboración y aprobación del acta constitutiva.

El LI y su equipo proceden a desarrollar el acta constitutiva de la IE y una vez terminada la entregan al patrocinador para su aprobación. Si el acta constitutiva de la IE es satisfactoria, el patrocinador la aprueba y con ello autoriza la IE. En caso negativo, el LI aclara la descripción de los productos, servicios o resultados que deben suministrarse, elabora el documento que autoriza formalmente la existencia de una IE, resume el alcance de la misma y le confiere al líder de la iniciativa autoridad para asignar recursos de la organización a las actividades de la IE.

Procedimiento PAI-02

- i. PE entrega el formato del acta constitutiva de la iniciativa al LI: PE envía vía electrónica el acta constitutiva al LI.
 - ii. Recibe y revisa el formato del acta constitutiva de la IE: El LI recibe la copia digital del acta constitutiva, lo estudia y contrasta contra la información entregada por el patrocinador. Si el LI puede producir la información faltante, elabora el mencionado formato. De otra manera contacta al patrocinador para dudas relacionadas con la IE y a la GIE para dudas relacionadas con la metodología. Si las dudas continúan puede también realizar reuniones de trabajo con algunos interesados para recabar información sobre la IE.
 - iii. Revisar y aprobar el acta constitutiva de la IE: Revisa que el formato del acta constitutiva esté completo, sea claro y refleje lo que se espera de la iniciativa estratégica. En caso afirmativo se procede a realizar el *Procedimiento PAI-03*.
 - iv. Envía copia del acta constitutiva: El LI envía copia digital del documento del acta constitutiva al contacto en GIE.
3. Construcción y aprobación del plan de gestión de la IE.

EL LI realiza e integra el plan de gestión de la IE, el formato de documentación correspondiente y el cronograma de la iniciativa en “project”. Una vez completado lo entrega al patrocinador para su aprobación.

Si el plan de gestión de la IE es satisfactorio, lo aprueba y con ello autoriza su ejecución y se realiza la reunión de inicio de la IE (Kick off). En caso contrario la regresa al líder de IE para que realice los cambios o ajustes requeridos.

Procedimiento PAI-03

- i. Recibe el acta constitutiva autorizada: Recibe el original autorizado del acta constitutiva de la IE.

- ii. Envío del formato de plan de gestión: PE envía el formato vía correo electrónico al LI, quien procede a llenar el apartado 1 (información general) de dicho documento.
- iii. Recolecta los requerimientos: El LI contacta a los interesados para entrevistarse con ellos y recopilar y documentar los requerimientos de la IE, describiendo detalladamente los productos/entregables de la iniciativa. También establece las necesidades de comunicación de cada uno.
- iv. Crear la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT): El LI descompone la iniciativa en productos entregables y paquetes de trabajo por medio de una jerarquía gráfica para organizar y definir el alcance total de la IE.
- v. Exportar la EDT a Project Server: El LI exporta la EDT a Microsoft Project (MSP).
- vi. Definir las actividades de la iniciativa: Dentro del MSP, el LI y el equipo de trabajo definen las actividades de la IE, descomponiendo la EDT a un nivel más detallado, identificando y documentando el trabajo que se planea realizar para desarrollar los entregables de la iniciativa.
- vii. Secuencia las actividades de la IE: El LI y el equipo de trabajo identifican y documentan las relaciones lógicas entre las actividades de la IE (actividades sucesoras y predecesoras) y las representan gráficamente, creando un diagrama de red de la IE. Esta actividad se realizará mediante MSP como herramienta de apoyo.
- viii. Estima los recursos de las actividades de la iniciativa: Utilizando el MSP, el LI y el equipo de trabajo determinan cuáles son los recursos (personas, equipos o materiales), su cantidad y su disponibilidad para realizar las actividades de IE.
- ix. Estima la duración de las actividades de la IE: El LI y el equipo de trabajo estiman la duración en periodos de trabajo (hora, días, semanas, meses, etc.) necesarios para completar cada una de las actividades de la iniciativa y las documentan dentro de MSP.
- x. Desarrolla el cronograma de la iniciativa: El LI, utilizando el MSP, genera un diagrama de barras (Gantt) tomando como base la información de las

actividades de la IE, la secuenciación de las actividades, la disponibilidad de recursos y la estimación de la duración de las actividades.

- xi. Estima los costos de las actividades de la IE: El LI y el equipo de trabajo toman como base la EDT y estiman el costo en unidades monetarias de cada uno de los recursos que se cargarán a las actividades de la IE. Esta actividad se realizará por medio de MSP y registrará el costo estimado de las actividades de la IE.
- xii. Elabora el presupuesto de la iniciativa: El LI y el equipo de trabajo elaboran un presupuesto de costos tomando la información de los costos estimados de las actividades y el cronograma de la IE y suman los costos de las actividades en cada periodo del cronograma para determinar el costo por periodo de la IE y el costo acumulado en cada periodo.
- xiii. Identifica las necesidades de información de los interesados de la IE: El LI y equipo de trabajo, con base en la información recabada, elaboran las matrices de escalamiento y las documentan.
- xiv. Aprobación del plan de gestión: Verifica que el plan de gestión de la IE esté completo, que sea claro y que cuente con información confiable y planeada desde el inicio.
- xv. Reunión de inicio de IE: Recibe plan de gestión aprobado, prepara presentación para la reunión de inicio de la IE, agenda a todos los involucrados y lleva a cabo el “Kick off”.

4. Ejecuta la IE.

El LI ejecuta la IE de acuerdo al plan de gestión autorizado. Esta actividad tiene el objetivo de llevar a cabo las actividades descritas en el plan de gestión de la IE, de manera que se vayan generando los productos, servicios o resultados entregables de la iniciativa en miras de cumplir con el objetivo para el que fue creada. Aplica para todas la iniciativas estratégicas que cuenten con un plan de gestión aprobado por el patrocinador.

Procedimiento PAI-04

- i. Revisa el plan de gestión de la iniciativa: El LI revisa que el plan de gestión de la iniciativa esté completo; que sea claro y que se encuentre debidamente autorizado. En cuyo caso procede al punto 2. En caso contrario, revisa nuevamente el procedimiento para realizar el plan de gestión de la IE.
 - ii. Ejecuta el plan de la iniciativa: El LI toma la información que se encuentra en el plan de gestión y ejecuta las actividades que ahí se encuentran de acuerdo a lo establecido en cada uno de los incisos.
 - iii. Documentar el trabajo realizado en MS Project: El LI y los diversos participantes capturan en el sistema Microsoft Project los avances de los trabajos realizados y los costos asociados a dicho trabajo.
 - iv. El LI procede a realizar el monitoreo y control de la IE.
5. Monitorea y controla la IE.

Por medio de Microsoft Project revisa si la IE está en línea con el plan de gestión en materia de alcance, tiempo y costo, con el fin de supervisar los procesos y actividades de la IE para adoptar actividades preventivas y/o correctivas para controlar el rendimiento de la iniciativa y comunicarlo a los interesados.

Procedimiento PAI-05

- i. Revisa el plan de gestión de la iniciativa: De manera semanal, el LI revisa el plan de gestión de la IE, las actividades, las acciones correctivas, las acciones preventivas y los cambios autorizados que se ejecutaron en el periodo.
- ii. Mide el rendimiento de la IE: El líder de la IE consulta la herramienta MSP para obtener los siguientes indicadores (históricos y del período): valor ganado, valor planeado, costo real, variación en el costo, variación en el tiempo (cronograma), índice de costo, índice de tiempo, desempeño de hitos, % retraso pronosticado (por retrasos en ruta crítica), % retraso real (días

después del fin programado) y de salud (promedio de tiempo, costo y alcance).

Si observa desviaciones en las mediciones de alcance, tiempo o costo, informa de ellas a los interesados vía correo electrónico.

Si se han terminado entregables, el LI realiza el procedimiento “validar alcance”. En caso contrario sigue al paso iii.

iii. Monitoreo y escalamiento: En el caso de identificar una desviación en cuanto a alcance y costo, entra en contacto con las áreas resolutivas de acuerdo a la siguiente información:

- En el caso de identificar una desviación en cuanto a alcance, tiempo y costo menor del 10%, el LI puede aprobarla.
- En el caso de identificar una desviación en cuanto a alcance, tiempo y costo de más del 10% y menos del 15%, pide autorización de planeación estratégica.
- En el caso de identificar una desviación en cuanto a alcance, tiempo y costo de más del 15% y menos del 25%, pide autorización del patrocinador.
- En el caso de identificar una desviación en cuanto a alcance, tiempo y costo de más del 25% y menos del 35%, pide autorización del comité ejecutivo.
- En el caso de identificar una desviación en cuanto a alcance y costo de más del 35%, solicita autorización del director general.

iv. Escalar y resolver incidentes: Si se identifica alguna problemática, ya sea de naturaleza técnica, procedimental o de negocio, se da de alta en el registro de incidentes y se escala la misma de acuerdo al plan de comunicación de la IE. Si la problemática es de otra naturaleza, se escala la misma; primero, con la oficina de gestión de IE (GIE), después con el patrocinador, posteriormente con el comité ejecutivo y en última instancia con dirección general.

v. Propone acciones correctivas, preventivas y/o cambios: Si se presentaron propuestas en ese periodo, el LI retoma todas las acciones preventivas,

correctivas o cambios y las somete al procedimiento de gestión de acciones correctivas, preventivas y cambios en la iniciativa. En caso contrario, repite el procedimiento en un lapso de una semana.

6. Gestión de acciones correctivas, preventivas y cambios a la IE.

Si existen desviaciones a las líneas base del alcance, tiempo y costo, procede a elaborar una solicitud de acción correctiva, preventiva o cambio y una vez llenado, lo entrega a la GIE para su ponderación y aprobación o negación.

En el caso de aprobarse, el LI informa a los interesados sobre la propuesta e inicia su ejecución. En caso de no aprobarse, sólo comunica a los interesados el resultado.

Procedimiento PAI-06

- i. Revisa las propuestas: El líder de iniciativa revisa que la propuesta sea clara y completa. En caso contrario contacta al solicitante para aclararla y completarla.
- ii. Analiza y documenta el impacto de las propuestas solicitadas: Clasifica la petición en acción preventiva, correctiva o cambio y lo documenta. Evalúa el impacto que tiene la petición sobre los objetivos de tiempo, costo y alcance de la IE.
- iii. Selecciona el nivel adecuado de permisos de acuerdo a matriz de autorizaciones: Envía el formato correspondiente para la aprobación por parte del área adecuada, de acuerdo a la siguiente información:
 - En el caso de identificar una desviación en cuanto a alcance, tiempo y costo menor del 10%, el LI puede aprobarla.
 - En el caso de identificar una desviación en cuanto a alcance, tiempo y costo de más del 10% y menos del 15%, pide autorización de planeación estratégica.
 - En el caso de identificar una desviación en cuanto a alcance, tiempo y costo de más del 15% y menos del 25%, pide autorización del patrocinador.

- En el caso de identificar una desviación en cuanto a alcance, tiempo y costo de más del 25% y menos del 35%, pide autorización del comité ejecutivo.

En el caso de identificar una desviación en cuanto a alcance y costo de más del 35%, solicita autorización del director general.

- iv. Pondera las propuestas y las aprueba: El área resolutive verifica que los cambios y acciones propuestas: A) Sean claras, B) Que los impactos estén bien evaluados, C) No desvirtúen la iniciativa y no deje de ser estratégica y D) Cuento con presupuesto y tiempo para realizar las propuestas sugeridas, en cuyos casos se aceptan o rechazan y se envía al LI.
- v. Actualiza el plan de gestión de la IE e informa a los interesados (stakeholders): El LI revisa los resultados de las propuestas. Para las propuestas que hayan sido autorizadas, actualiza los elementos necesarios del plan de gestión y replantea los objetivos de tiempo, costo y alcance e informa a los interesados sobre los cambios autorizados.
Para el caso de las propuestas rechazadas, el líder de la iniciativa informa a los interesados sobre el rechazo de los cambios solicitados.

7. Validar el alcance.

Una vez terminados los productos de la IE, el LI verifica el alcance de cada entregable y lo documenta como un acta de aceptación de entregable, con la finalidad de obtener la aceptación formal de cada uno de los entregables de la iniciativa.

Procedimiento PAI-07

- i. Verifica los criterios de aceptación: El LI verifica el entregable terminado en el periodo contra los criterios de aceptación documentados en el plan de gestión de la IE. Si no cumple con ellos propone acciones correctivas o preventivas enfocadas a que el entregable pueda ser aceptado.
- ii. Realiza acta de aceptación de entregable: Se procede a realizar el acta de aceptación del entregable y de lecciones aprendidas. Si se rechaza, se

proponen acciones correctivas, preventivas y cambios y se procede al procedimiento PAI-06. Si se aprueba, se envía copia digital del acta a la GIE.

- iii. Verificación de finalización de actividades: Si éste fue el último entregable de la iniciativa, el LI verifica en el gantt de seguimiento (del MSP) si todas las actividades se han llevado a cabo y procede a cerrar la iniciativa (procedimiento PAI-08). En caso contrario, se refiere al procedimiento ejecución de la iniciativa (PAI-04).

8. Cierre de la IE.

Llena el reporte de cierre de IE y archiva la documentación de la IE. En este paso se terminan las actividades a lo largo de las fases de la IE para cerrarla formalmente y transferirla a la operación de la organización.

Procedimiento PAI-08

- iv. Verifica el reporte final de la iniciativa: Verifica en MSP el último reporte de desempeño de la IE.
- v. Cierre de la iniciativa: El LI documenta el cierre de la iniciativa por medio del reporte de cierre de IE y lo envía al patrocinador para su firma. Una vez aprobada, envía copia digital a PE y comunica a los interesados el fin de la IE.

9. Monitoreo y administración de las IE en curso del portafolio.

Durante la vida del proceso de la iniciativa, la GIE monitorea el desempeño de las diversas IE del portafolio por medio del procedimiento PAI-09.

De acuerdo a la problemática puede a) Sugerir capacitación para el LI, su equipo de trabajo o algún interesado, b) Ofrecer asesoría, c) Sugerir auditorías o D) Pedir el cambio

del líder de la iniciativa y del equipo de trabajo. Este procedimiento aplica para todas las iniciativas estratégicas en curso, desde su etapa de identificación hasta el cierre.

Procedimiento PAI-09

- i. Coordinación interna: PE se coordina para que las propuestas de iniciativas estratégicas producidas en el taller de identificación de iniciativas y acciones estratégicas le lleguen al área de verificación.
- ii. Administra los formatos y controla los tiempos de respuesta: PE proporciona los siguientes formatos, lo que le sirve para monitorear los tiempos de respuesta de las unidades de negocio:
 - Cuestionario de evaluación
 - Caso de negocio
 - Acta constitutiva
 - Nombramiento de líder de la iniciativa y su equipo de trabajo
 - Plan de gestión de la iniciativa
 - Reporte de desempeño
 - Acta de aceptación de entregables
 - Solicitud de AC, AP y cambios
 - Lecciones aprendidas
 - Reporte de cierre

Si se percibe que no ha sucedido una acción después de 2 días laborables, la GIE sigue el proceso de escalamiento.

- iii. Apoya en la elaboración de documentos: En caso de requerirse, la GIE apoya en la realización de los siguientes formatos:
 - Cuestionario de evaluación
 - Caso de negocio
 - Presentación ejecutiva del caso de negocio
 - Acta constitutiva
 - Plan de gestión

- iv. Fungir como asesor: La GIE puede fungir como asesor del LI y su equipo de trabajo en materia de metodología o generación de valor, ante la petición de las unidades de negocio o como resultado del monitoreo de las IE.
- v. Realizar auditorías: En caso de percibir inexactitudes en la información de la IE o por petición de algún VP, la GIE puede realizar auditorías en materia de metodología y de generación de valor.
- vi. Validar el cierre de la IE y administrar el conocimiento: Valida que el alcance haya sido logrado y verifica el desempeño final en materia de tiempo y costo; retroalimenta el proceso de gestión de iniciativas por medio de las lecciones aprendidas y gestiona el conocimiento aprendido.
- vii. Monitoreo del portafolio: PE, por medio de una herramienta de gestión de proyectos, se comunica el desempeño del portafolio al CPEP y al CE. También comunica los cambios en el portafolio, la disponibilidad de recursos y los temas que hayan impactado al portafolio, de acuerdo a lo descrito en el punto 5.
- viii. Verificar beneficios: De acuerdo a los tiempos documentados en el caso de negocio, PE en, conjunto con el patrocinador, verifica los beneficios cuantitativos y cualitativos obtenidos y lo compara contra lo documentado en el caso de negocio y genera el informe para los interesados.

d) Seguimiento y ejecución estratégica a través de una herramienta de seguimiento puntual basada en la gestión integral de proyectos

Seguimiento de la ejecución estratégica

Es recomendable que el seguimiento al portafolio de iniciativas estratégicas, que deberá monitorear la oficina de planeación estratégica, sea a través de una herramienta de gestión de proyectos, la cual facilitará la comunicación del desempeño del portafolio y el trabajo diario para cada una de las iniciativas.

Por su propia definición, todas las iniciativas estratégicas son únicas e irrepetibles para la organización. Debido a las necesidades de una correcta gestión de iniciativas estratégicas, se necesita de otros requerimientos para la implementación de una solución de este tipo. Para ello, existe una serie de directrices que, al aplicarse, resultan en el cumplimiento de una meta (alcance), en la consecución de un proyecto dentro del plazo (tiempo) y costos previstos (costo), siendo estos los 3 indicadores mínimos indispensables que la herramienta necesita tener configurados.

Indicadores para la parametrización de la herramienta

Indicador	Fórmula	Variables
Valor ganado	$VG = \sum_{a=1}^{a=n} (CP a) * (\%A a)$	VG = Valor ganado a = Cada actividad CP a = Costo planeado de la actividad a %A a = Porcentaje de avance real de la actividad a
Valor planeado	$VPt = \sum_{a=1}^{a=n} (CP a) * (\%EAt a)$	VPt = Valor planeado al tiempo t a = Cada actividad CP a = Costo planeado de la actividad a %EAt a = Porcentaje de avance esperado de la actividad al tiempo t
Costo actual	$AC = \sum_{a=1}^{a=n} \sum_{r=1}^{r=x} (WH ar) * (Ch r)$	AC = Costo actual a = Cada actividad r = Cada recurso WH ar = Horas trabajadas por recurso r en la actividad a Ch r = Costo por hora del recurso r
Índice de costo	$IDC = VG/AC$	IDC = Índice de costo AC = Costo actual VG = Valor ganado

Índice de tiempo	$IDT = VG/VP$	VG = Valor ganado VP = Valor planeado al tiempo
Índice de alcance	$IA = HA/HP$	IA = Índice de alcance HA = Hitos terminados HP = Hitos que se tenía planteado terminar
Índice de salud	$IS = (IDC + IDT + IA) / 3$	IS = Índice de salud IDC = Índice de costo IDT = Índice de tiempo IA = Índice de alcance
Retraso pronosticado	$RP = \sum_{a=1}^{a=n} RaRC$	RP = Días de retraso pronosticado, por atrasos en ruta crítica RaRC = Días de retraso en cada actividad de la ruta crítica
Retraso real	$RR = FA - FP$	RR = Retraso real después de fin real, en los casos en que $RR > 0$ FA = Fecha actual FP = Fecha planeada

Tabla 3. Indicadores herramienta. Datos propios.

Principales puntos para la gestión de iniciativas a través de una herramienta de administración de proyectos.

La gestión de iniciativas estratégicas es un proceso complejo, que requiere el uso de herramientas automatizadas para llevarla a cabo de manera eficaz, aunque muy pocas veces es utilizada con verdadero provecho de sus diversas funcionalidades. A continuación se enuncian los puntos básicos a tomar en cuenta en este proceso de seguimiento de iniciativas estratégicas.

- a) Alta de iniciativa estratégica.
 - i. Se ingresa a la herramienta y se selecciona una nueva plantilla para dar de alta la iniciativa estratégica.
 - ii. Se capturan los campos predefinidos con la información de la iniciativa.
 - iii. Una vez capturados los datos guardamos la información y se genera la nueva iniciativa en el centro de proyectos.

- b) Publicación del plan de trabajo de la iniciativa.
 - i. Se conecta el software de administración de proyectos al servidor.
 - ii. Se dan de alta a los recursos, para formar el equipo de trabajo de la iniciativa estratégica.
 - iii. Se definen actividades, se capturan secuencias, se asignan recursos y se determinan las duraciones (tiempo).
 - iv. Se valida el plan de trabajo y se guarda la línea base para alimentar los indicadores configurados.
 - v. Se publica el plan de trabajo.

- c) Administración de tareas.
 - i. Semanalmente y una vez publicado el plan de trabajo, la herramienta envía un correo electrónico para solicitar la captura de avances de sus tareas asignadas y vencidas.
 - ii. El usuario reporta el % de avance, las horas reales invertidas y las fechas reales de inicio y término.
 - iii. El líder de la iniciativa (LI) estratégica aprueba la información.
 - iv. Se actualizan automáticamente los avances en la herramienta.

- d) Control de cambios.
 - i. Se identifica el requerimiento de un control de cambio.

- ii. El LI junto con la oficina de gestión de iniciativas estratégicas, bajan una copia del plan de trabajo de la herramienta a un archivo local y elaboran el escenario del plan de trabajo (nueva línea base), bajo las nuevas condiciones, para cuantificar los impactos.
- iii. El LI elabora el formato correspondiente para documentar el cambio.
- iv. De acuerdo a los impactos en tiempo, alcance y costo se determina si procede o no el cambio.
- v. En caso de aprobación, se publica el nuevo plan de trabajo sobre el existente y se crea una nueva línea base.
- vi. Su guarda el documento de control de cambios firmado.
- vii. Se comunica el resultado a los interesados.

e) Monitoreo.

- i. Semanalmente cada IE reporta el avance de sus tareas en MSPS.
- ii. Cada IE elabora el reporte estatus de avance semanal y se valida la información con la oficina de gestión de iniciativas estratégicas.
- iii. Se tendrán 3 tipos de sesiones de acuerdo al tiempo transcurrido y los involucrados para cada iniciativa estratégica:
 - 1. Revisión semanal (LI y planeación estratégica):
 - 1. Indicadores (salud, tiempo, costo, alcance, avance real vs. planeado, retrasos reales y pronosticados) a nivel 4.
 - 2. Plan de acción para atrasos en el plan de acuerdo a las actividades críticas.
 - 3. Registro y gestión de riesgos.
 - 4. Revisión de cumplimiento de planes y riesgos registrados.
 - 2. Revisión mensual (LI, planeación estratégica y patrocinador):
 - 1. Indicadores (salud, tiempo, costo, alcance, avance real vs. planeado, retrasos reales y pronosticados) a nivel 2.

2. Revisar si las acciones se realizaron y si dieron el resultado que se esperaba.
 3. Definir estrategias para atacar y resolver problemas críticos.
 4. Escalamiento.
 5. Gestión de riesgos de alto nivel.
 6. Próximos hitos/actividades críticas.
3. Revisión trimestral (LI, planeación estratégica, patrocinador y dirección general):
 1. Portafolio (estatus indicadores y matriz de riesgos).
 2. Revisión a alto nivel de cada IE.
 3. Indicadores (salud, tiempo, costo, alcance, avance real vs. planeado).
 4. Plan de acción para atrasos en el plan.
 5. Riesgos y problemas.
 6. Próximos hitos.
 7. Principales logros.

f) Riesgos.

- i. Se detecta un riesgo.
- ii. Se realiza un análisis cuantitativo y cualitativo.
- iii. Se prepara un plan de respuesta:
 1. Evitar
 2. Mitigar
 3. Transferir
 4. Aceptar
- iv. Se registra en la herramienta para su control y monitoreo, tomando en cuenta su impacto, probabilidad y responsable.
- v. Se planea la atención del riesgo.

g) Validación de entregables y cierre.

- i. Apartados validación:

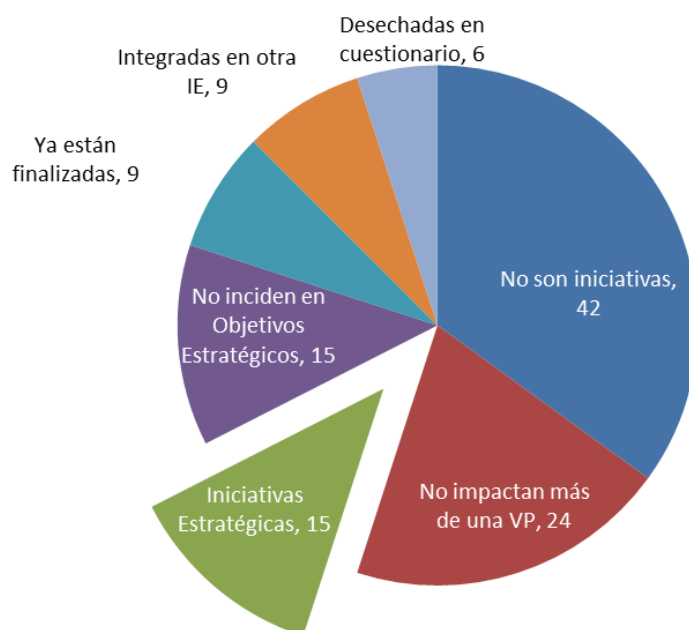
1. Verificar el entregable
 2. Hacer acta de recepción
 3. Documentar lecciones aprendidas
- ii. Apartados cierre:
1. Verificar el entregable final
 2. Documentar desempeño de la IE
 3. Hacer acta de cierre
 4. Documentar lecciones aprendidas

4. EVALUACIÓN DE LA SOLUCIÓN

La implementación de la metodología de ejecución de la estrategia permitió que la empresa ACIME cuente con:

1. Mapa estratégico del grupo comunicado y alineado a todas las áreas y unidades de negocio.
2. Balanced scorecard con objetivos, indicadores, metas y acciones estratégicas.
3. Portafolio de iniciativas estratégicas.

En la etapa de ejecución de la estrategia, particularmente dentro del proceso de iniciativas estratégicas, de las 120 iniciativas estratégicas que se encuentran ejecutándose en ACIME, siguiendo la metodología planteada, se descartaron 105, como se ejemplifica en la *Gráfica 3. Selección de iniciativas estratégicas en ejecución.*



Gráfica 6. Selección de iniciativas estratégicas en ejecución. Datos ACIME.

Resultando 15 probables iniciativas estratégicas, de las cuales, validando con sus responsables, nos dimos cuenta que 7 de ellas ya estaban por terminar, es decir en una fase mayor al 90% de su avance total, o bien tenían un alcance acotado a un área o unidad de negocio.

Finalmente el portafolio está formado por 7 iniciativas estratégicas que tienen como principal objetivo generar ahorros e ingresos, desarrollar el mercado internacional, rentabilidad y eficiencias operativas. Estos objetivos están perfectamente alineados con la estrategia del negocio; de lo contrario, no tendríamos los resultados que en tan poco tiempo se han materializado y que se muestran a continuación.

El portafolio de iniciativas estratégicas de ACIME es:

1. Reingeniería de procesos e implementación de SAP.
2. Modelo operativo del grupo.
3. Gobierno, riesgo y cumplimiento.
4. Mejora continua de procesos.
5. Centro de servicios para negocios.
6. Mercado de telecomunicaciones.
7. Plataforma internacional.

Las 4 primeras iniciativas estratégicas del portafolio de ACIME tienen como objetivo generar eficiencias operativas y ordenar los procesos que actualmente se tienen en el grupo, generando así los siguientes beneficios:

1. Se reestructuró el gasto y se definieron procesos medulares alineados a la estrategia de ACIME y la de cada unidad de negocio, beneficiando a la organización y a todas las empresas en sus gastos operativos.

2. El gasto de operación se redujo un total de \$584 millones de pesos este año 2014, en comparación con el gasto que se pronosticó para la mitad del año (proforma 6+6). Ver *Tabla 4. Estado de resultados ACIME. Segundo semestre de 2014*. Así mismo, las proyecciones siguientes estimaban un aumento en los gastos de operación, lo cual con los resultados obtenidos, se tendrá que ajustar el modelo. Esto hará que la empresa busque incrementar porcentualmente su UAFIDA en los próximos años.

3. En términos de % gastos de operación, vemos la tendencia creciente que se tenía históricamente, donde en el año 2013 era de un 10.2% de gastos de operación sobre los ingresos, debido principalmente a la baja de nuevos contratos de obra que podemos observar en la *Tabla 4. Estado de resultados ACIME. Segundo semestre de 2014*. Este año se podrá lograr cerrar con 8.9% de gastos de operación de acuerdo a la meta establecida para este año e ir decreciendo año con año hasta llegar al 7.6% en el 2018.

	2012	2013	2014 Anualizado	Proforma 6 + 6	2015	2016	2017	2018
Ingresos*	38,121	29,557	34,086	42,758	50,113	56,815	61,400	65,667
Crecimiento en Ventas	19.9%	-22.5%	15.3%	44.7%	17.2%	13.4%	8.1%	6.9%
Resultado de Operación*	1,678	3,134	4,484	5,068	6,589	8,462	8,374	9,048
% Gastos de Operación	9.7%	10.2%	7.1%	6.8%	8.6%	8.2%	8.1%	7.6%

Tabla 4. Estado de resultados ACIME. Segundo semestre de 2014. Datos ACIME en millones de pesos.

4. La organización, mediante la correcta ejecución de la estrategia, estará buscando generar una mayor rentabilidad operativa a corto plazo (5 años), es decir aumentar UAFIDA y disminuir gastos de operación. Ver *Tabla 5. Monto de UAFIDA por unidad de negocio*.

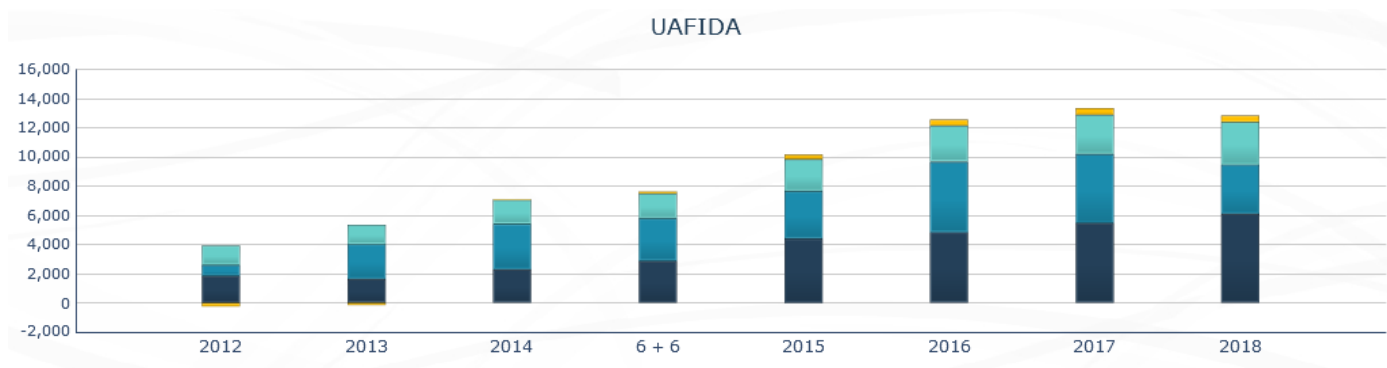


Tabla 5. Monto de UAFIDA por unidad de negocio. Segundo semestre de 2014. Datos ACIME en millones de pesos.

- Otro de los objetivos alineados con la estrategia de ACIME, es la disminución de la deuda; es decir, el nivel de apalancamiento de la organización como resultado del pago de deuda de corto y largo plazo. Este resultado es atribuible al modelo operativo y modelo de gestión de riesgos para los activos de la organización. Mismos que se espera generen un impacto positivo en el ROE a partir del 2016.

Tabla 6. Estado de resultados ACIME. Segundo semestre de 2014.

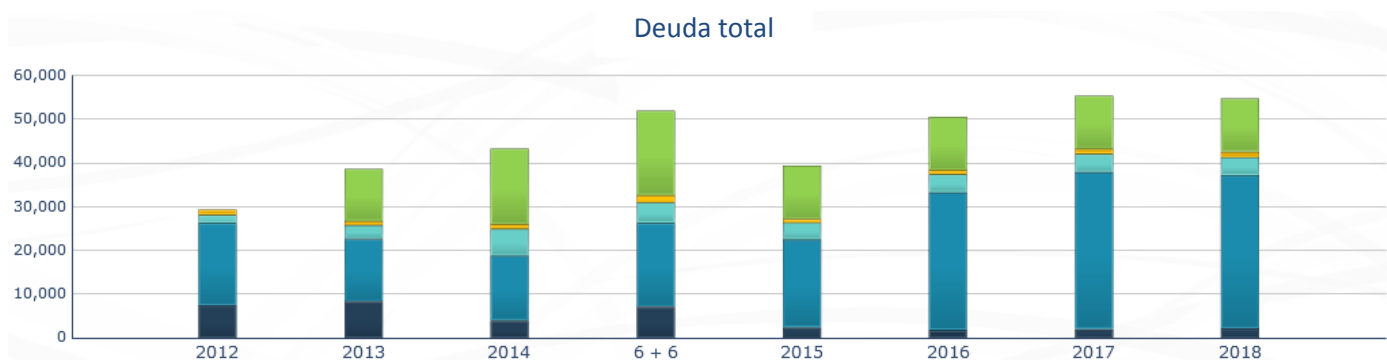


Tabla 6. Estado de resultados ACIME. Segundo semestre de 2014. Datos ACIME en millones de pesos.

La quinta iniciativa estratégica (centro de servicios para negocios) del portafolio de ACIME tiene como objetivo reforzar el control interno, la calidad y oportunidad de la información, bajo premisas claras de rentabilidad de los recursos empleados. Esta iniciativa incluye el siguiente alcance:

- Una unidad independiente que da servicio en todos los procesos a proyectos y oficina matriz.
- Programa de sistematización y optimización completa de procesos.
- Modelo flexible y centralización de funciones.
- Revisión de estructuras de personal.

La correcta gestión de esta iniciativa estratégica nos asegura que se estén dando los beneficios esperados y plasmados en el caso de negocio, definido en la etapa de planeación. Si bien este proyecto tiene una duración de 2 años, al cierre del tercer trimestre del 2014, se han obtenido beneficios cualitativos y cuantitativos que cumplen con las expectativas del grupo. En el *Diagrama 5. Beneficio generados – Centro de servicios para negocios*, podemos observar el detalle de los ahorros totales que son un total de \$76.9 millones de pesos en la utilidad de operación del grupo (- gastos generales, + UAFIDA).

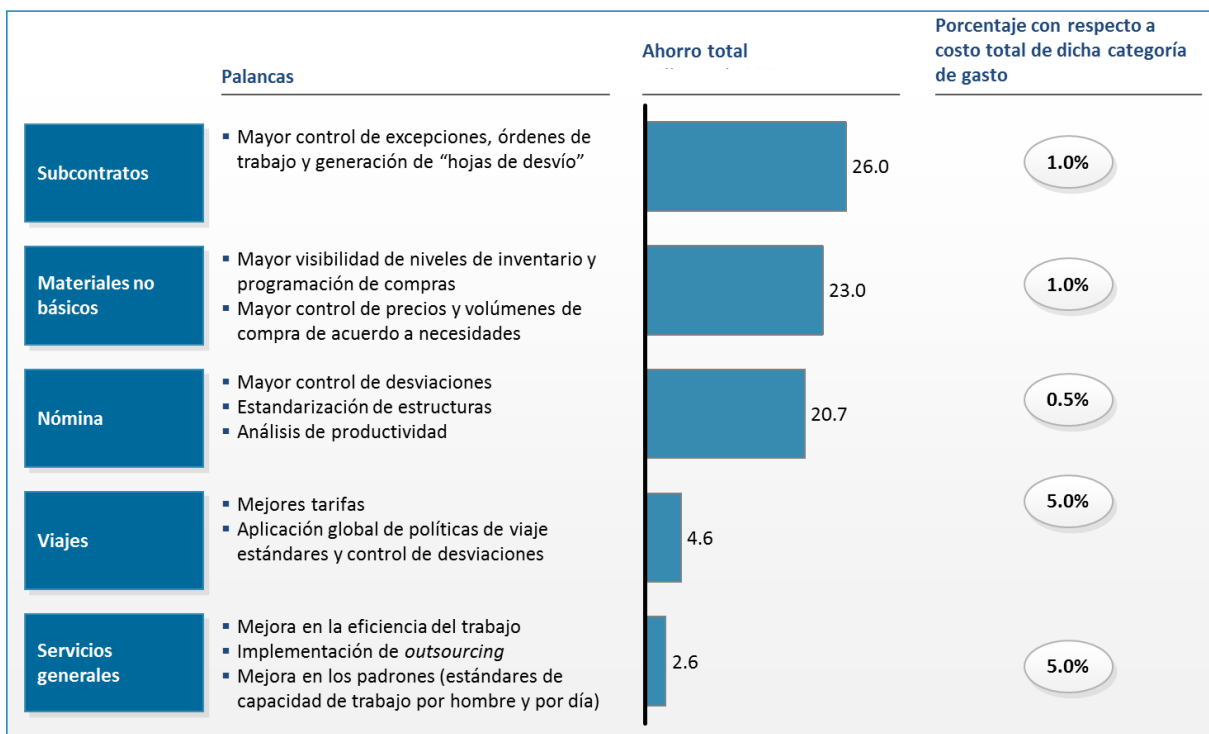
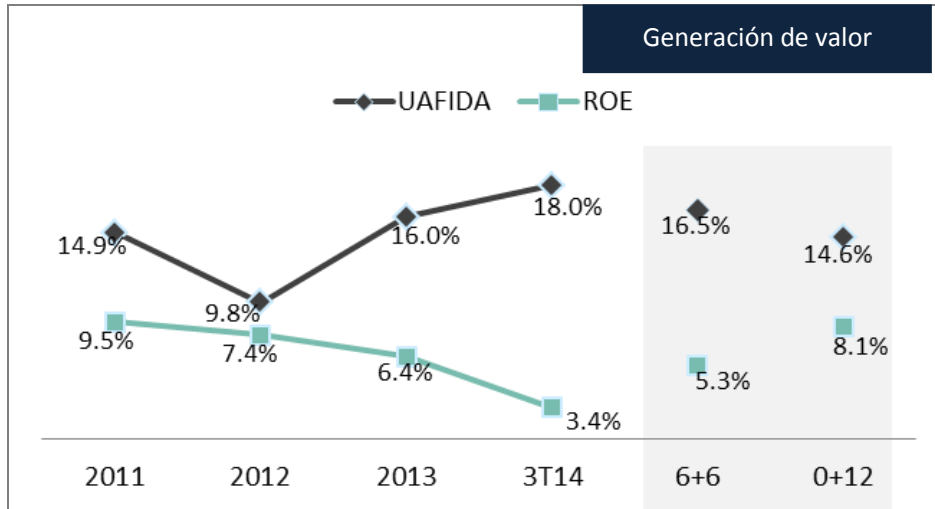


Diagrama 5. Beneficio generados – Centro de servicios para negocios. Datos ACIME.

Para las últimas 2 iniciativas estratégicas, que son mercado de telecomunicaciones y plataforma internacional, el objetivo es generar ingresos a partir de nuevos mercados donde no se tienen operaciones actualmente. Esta necesidad surge de la creciente competencia en el mercado nacional, por lo que el seguimiento a estas iniciativas estratégicas se vuelve en un factor importante para alcanzar los objetivos financieros definidos en la estrategia del grupo y reducir el riesgo al diversificar la cartera de países en los que se participa. Por otra parte, el mercado de telecomunicaciones en México se encuentra en una fase de crecimiento, motivado por la reforma en telecomunicaciones y los requerimientos del mercado. ACIME ha redefinido las metas a largo plazo, en cuanto a los ingresos nacionales que desea el grupo, como consecuencia de esta iniciativa estratégica, esperando que para mediados de 2015 se inicien operaciones en este mercado y los rendimientos de la inversión se empiecen a obtener para el primer trimestre de 2016. Para los ingresos internacionales ya se empiezan a tener beneficios, producto del trabajo realizado. Ver *Gráfica 5. Ingreso nacional e internacional*.

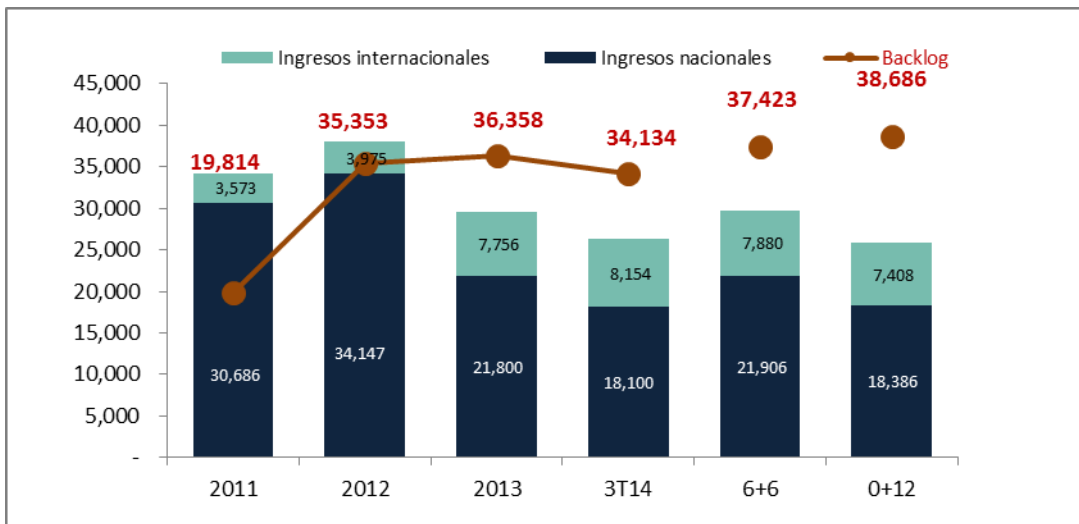
El detalle de los resultados financieros para el portafolio de ACIME al tercer trimestre del 2014, los podemos observar en la *Gráfica 4. ROE vs. UAFIDA*, donde ACIME reportó un UAFIDA a septiembre de 2014 de 18%, muy superior a lo proyectado a inicios de año (14.6% - 0 +12) y 2 puntos porcentuales por arriba de la nueva proyección de cierre 2014 a mitad del año (6+6 junio 2014). Con lo que podemos comprobar que las iniciativas estratégicas están generando ahorros considerables, producto de la correcta ejecución de la estrategia corporativa y lo cual permitió ese incremento en el UAFIDA, dando un resultado agradable a los inversionistas y accionistas del grupo.

Los ingresos netos para el grupo no fueron los esperados a septiembre 2014, por lo que la rentabilidad del retorno de capital se vio afectada, lo que nos lleva a no poder establecer un valor ganado de las iniciativas estratégicas a la rentabilidad del grupo.



Gráfica 4. ROE vs. UAFIDA. Datos de ACIME.

En la *Gráfica 5. Ingreso nacional e internacional*, al tercer trimestre del 2014, como ya habíamos mencionado con las proyecciones en las metas al inicio de año, ACIME reporta ingresos nacionales por debajo del cierre del 2013, sin embargo, se aprecia una afectación positiva en un crecimiento para los ingresos internacionales, dada por la iniciativa estratégica de plataforma internacional, estimando cerrar el año en \$10 millones de pesos, esto es \$2.6 millones de pesos más de lo proyectado a inicio de año y \$2.2 millones de pesos de la meta ajustada a mitad de año. El backlog se mantiene constante.



Gráfica 5. Ingreso nacional e internacional. Datos ACIME en millones de pesos.

A diferencia del portafolio de iniciativas estratégicas (IE) inicial, actualmente se encuentra compuesto de las 7 IE mencionadas anteriormente, mismas que sus indicadores al cierre de octubre se encuentran representados en la *Tabla 7. Portafolio de iniciativas estratégicas 2014*. Donde el promedio del indicador de salud del portafolio se encuentra en 93%, es decir 68% por arriba del detectado antes de poner en control y bajo la metodología de gestión de iniciativas estratégicas que verdaderamente apoyan a la ejecución de la estrategia de ACIME.

Nombre IE	Salud	Tiempo	Costo	Alcance	Retraso Pronosticado
001 - 1.Reingeniería de Procesos e implementación de SAP	1	.99	1	1	-
002 - 2.Modelo Operativo del Grupo	.8	.89	.88	.63	29 d
004 - Gobierno, Riesgo y Cumplimiento	.82	.68	1	.96	-
005 - Mejora Continua de Procesos	1.01	1.03	1	1	-
006 - Centro de Servicios para Negocios	.90	.92	1	.78	-
007 - 6.Mercado de Telecomunicaciones	.95	.96	1	.88	-
008 - 7.Plataforma Internacional	1.02	.94	.97	1.17	5 d
PORTAFOLIO TOTAL	93%	92%	98%	92%	NA

Tabla 7. Portafolio de iniciativas estratégicas 2014. Datos ACIME.

CONCLUSIONES

El éxito de una organización depende de la efectiva ejecución de la estrategia y de la adecuada realización de sus iniciativas estratégicas, es decir, implementar una metodología óptima para gestionar las iniciativas existentes que permitan generar un portafolio de iniciativas a nivel corporativo, medir su impacto estratégico y cuantificarlo. Y finalmente, con la ayuda de una herramienta de seguimiento, basada y habilitada por la metodología de gestión integral de proyectos, asegurar su ejecución en tiempo, costo y alcance del portafolio creado.

De seguir la metodología como se sugiere, se asegurará que la organización alcance la generación de valor económico ligada a la estrategia corporativa definida. Por esta razón se enuncian los siguientes puntos clave a considerar en todo momento para el éxito de la ejecución estratégica:

1. Garantizar el intercambio de conocimiento.
2. Establecer la gobernabilidad adecuada.
3. Aprovechar la tecnología.
4. Crear un bucle de retroalimentación.
5. Medir resultados.
6. Comunicar la estrategia.
7. Crear el enlace entre estrategia y operaciones.
8. Concentrarse en implementar el cambio.
9. Identificar barreras en la ejecución.
10. Asegurar el liderazgo en la ejecución.

Es importante mencionar que entre el fracaso y el éxito de una iniciativa estratégica hay un hilo muy delgado. La mayoría de estas iniciativas parten con las mismas características:

- Responden a una necesidad importante para las empresas,
- Se invierten cuantiosos recursos y
- Las expectativas sobre sus resultados son altas.

Sin embargo, la metodología aplicada, el liderazgo de quienes las impulsan y la gestión eficiente sobre cada uno de sus avances, determina cuáles triunfan y cuáles quedan en el camino o terminan frustradas. Para ello, los líderes y equipos de trabajo deberían tener en cuenta las siguientes recomendaciones que garantizan el éxito y la correcta gestión del portafolio de iniciativas estratégicas generado:

1. Traducir la metodología de gestión de proyectos en herramientas.
2. Contar con el apoyo de la dirección general, que es la dueña de la estrategia definida.
3. Involucrar a todas las personas que tengan un rol directo.
4. Definir el alcance y los objetivos cuantitativos y cualitativos, de una forma clara y precisa.
5. Definir el EDT abarcando todos los puntos que se tengan que considerar.
6. Planificar de forma óptima las actividades.
7. Seguimiento y control estricto al plan de trabajo validado y autorizado.
8. Impecable cumplimiento de la gestión financiera.
9. Programar reuniones de seguimiento, tanto para el portafolio como para cada iniciativa estratégica en lo individual.

Actualmente en el mercado existen cuantiosas metodologías de gestión estratégica, de implementación del Cuadro de Mando Integral (BSC) o de gestión de proyectos, pero todas con un fin específico, careciendo así de una metodología que integre las principales características de cada una de ellas, con el fin de incrementar el valor económico de una organización, a través de la correcta gestión, ejecución y seguimiento estratégico.

La metodología propuesta tiene varias diferencias con las ya existentes, dado que se trata de un modelo integral basado en la reingeniería de varias técnicas, métodos y procesos conocidos en el área de gestión estratégica, con un enfoque orientado a que las empresas desarrollen ventajas competitivas de forma eficaz y efectiva, a fin de garantizarles el adecuado cumplimiento de sus objetivos estratégicos/financieros.

Otra gran diferencia es la ejecución estratégica, la cual hoy en día es la parte más débil de los métodos existentes, pero es la parte central de la metodología propuesta. Si revisamos todas las técnicas existentes, se encuentra que están basadas en la planeación de la estrategia de una organización y las revisiones necesarias para ir actualizando dicha estrategia dependiendo de los resultados que se vayan dando en el tiempo; sin embargo esos resultados dependen de las acciones que realicen las diferentes áreas de la empresa. Aquí es donde la metodología que se propone, ofrece la mayor diferencia con las existentes, puesto que por medio de la gestión de proyectos, se implementa un seguimiento puntual a las acciones específicas que tienen por objetivo generar los resultados que se planean y desean.

Por último, cabe señalar que la gestión de las iniciativas estratégicas por medio de la metodología de proyectos, es aquello que se ha convertido en una necesidad en las organizaciones para implementar los cambios que necesitan y adaptarse al mercado actual. Y es aquí donde se propone que los proyectos dejen de ser únicamente una herramienta para desarrollar servicios y se conviertan en iniciativas estratégicas que generen valor para la empresa. Para que esto suceda, se debe encontrar el vínculo entre estrategia y gestión de iniciativas, de tal manera que ambas lleguen de forma más eficiente a los objetivos que los socios, accionistas y directores generales esperan de sus organizaciones, medidos en términos de resultados financieros de gastos de operación, ingresos y UAFIDA.

RECOMENDACIONES

Para quienes deseen continuar con el trabajo de esta tesis o bien utilizar la metodología para implementarla en sus organizaciones, se recomienda revisar la situación actual de la empresa donde se desea aplicar, pues existen varias consideraciones y características que varían de acuerdo a la naturaleza de la operación de cada organización.

Se recomienda incluir el tema de stratex o un presupuesto exclusivo para la planeación estratégica y en mayor medida para el portafolio de iniciativas estratégicas, de manera que se tenga un control centralizado de la estrategia del grupo; que a diferencia de ACIME no se logró implementar un stratex, pues cada unidad de negocio, e inclusive algunos departamentos son dueños de las iniciativas estratégicas, lo que genera que en ocasiones se frenara el proceso, o bien se dieran de baja ciertos proyectos.

Otra recomendación es centrarse en los puntos clave a considerar, para el éxito de la ejecución estratégica y, en mayor grado, en cómo hacer que los líderes de la organización se comprometan para cambiar a una cultura de gestión de la estrategia. Otro tema que tampoco se aborda en el presente trabajo es cómo realizar una comunicación de la estrategia efectiva, el cual es de vital importancia, para asegurar que la ejecución de la estrategia de cualquier organización entregue los resultados y el valor económico que se quiere.

Por último, es importante aclarar que esta metodología se puede adaptar a las necesidades de la empresa a la que se quiere aplicar y puede resultar tan flexible como se desee. Es importante no limitarse a que el proceso debe de seguirse al pie de la letra. Lo que se presenta es una metodología producto de las mejores prácticas de la industria y la cual, está comprobado, dará los resultados mostrados cuando sea replicado en otra organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Palladium Group, Inc. . (2014). *Palladium Executing Strategy*. Recuperado el abril de 2014, de <http://www.thepalladiumgroup.com/Results/Pages/overview.aspx>
- Ayande, A., & Sabourin, V. (2011). *Strategy Execution: An Empirical Analysis of Obstacles Faced by MBA Executive Students*. University of Quebec: Science Publications.
- Balanced Scorecard Institute. (abril de 2014). *Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company*. Recuperado el mayo de 2014, de <https://balancedscorecard.org/Resources/AbouttheBalancedScorecard>
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business Press.
- Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Collins.
- Datz, T. (1 de mayo de 2003). *Portfolio Management Done Right, CIO*. Recuperado el 9 de noviembre de 2014, de <http://www.cio.com/article/2440051/it-organization/portfolio-management-done-right.html>
- Dupont Chandler, A. (1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Eckerson, W. W. (2011). *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- González de la Cueva, M. E., & Martínez del Campo, R. J. (2008). *Administración de Proyectos*. México: Trillas.
- Hawkes, S. (12 de octubre de 2007). Thousands of Jobs to Go at BP as Chief Acts to Cut Overheads. *The Times (London)*.
- INPEC. (2012). *Direccionamiento estratégico 2011 - 2014*. Colombia: Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario.
- Institute, P. M. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE)*. Pennsylvania: PMI.
- Kaplan & Norton. (2004). *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*. Boston: Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Uso del cuadro de mando integral como un Sistema de Gestión Estratégica*. USA: Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. USA: Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Barcelona, España: Deusto.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Barcelona, España: Deusto.
- Norton, & Kaplan. (2005). *Govern to Make Strategy Execution a Core Competency*. New York: Harvard Business School Publishing.
- Norton, D. (2007). *A Competency that Creates Competitive Advantage*. Boston: Palladium Group Inc.
- Norton, D. P., & Russell, R. H. (2004). *Best Practices in Managing the Execution Strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Norton, D., & Kaplan, R. (1996). *Uso del cuadro de mando integral como un Sistema de Gestión Estratégica*. USA: Harvard Business Review.
- Palladium Group, Inc. (2010). *Palladium Executive Strategy*.
- Pettigrew, A. M., Thomas, H., & Whittin, R. (2001). *Handbook of Strategy and Management*. SAGE.
- Porter, M. (2000). *What is strategy?* Harvard Business Review.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Boston: Harvard Business Review.
- Rigby, D. K. (2007). *Management Tools 2007: An Executive's Guide*. Boston: Bain & Company.
- The Conference Board, Inc. . (2014). *The Conference Board*. Recuperado el 2014, de <https://www.conference-board.org/data/>

ANEXOS

1. Taller de despliegue de la estrategia de la organización

Consideraciones y requerimientos

1. Definir la audiencia.
2. Se requiere una sesión de capacitación previa al taller, con el grupo de directores/gerentes de cada una de las áreas que participará (90 minutos).
3. La sesión se recomienda sea llevada a cabo en un salón fuera de las oficinas o salas de la organización.
4. Durante el taller se requieren:
 - Nombres en los lugares de los participantes.
 - Micrófonos (dependiendo número de participantes).
 - Equipo de audio y de video incluyendo bocinas, proyectores, pantallas, laptops.
 - Servicio de “coffee break” continuo durante las sesiones.
 - Insumos de papelería.

Agenda del taller para el despliegue de la estrategia de la organización

Núm.	Actividad	Responsable
	Desayuno	Directores/gerentes de las áreas
1	Bienvenida y objetivos de la sesión	Director general
2	Retos y oportunidades del área	Director general
3	Reglas de la sesión	Director de planeación estratégica
4	Definición de la visión del área	Directores/gerentes de las áreas
	Receso	Directores/gerentes de las áreas
5	Análisis de fortalezas y debilidades	Directores/gerentes de las áreas
6	Definición de objetivos financieros	Directores/gerentes de las áreas
	Comida	Directores/gerentes de las áreas
7	Modelo Delta – clientes y propuesta de valor	Directores/gerentes de las áreas
	Receso	Directores/gerentes de las áreas
8	Definición de objetivos de procesos internos	Directores/gerentes de las áreas
9	Definición de objetivos de aprendizaje y crecimiento	Directores/gerentes de las áreas
10	Próximos pasos y cierre	Director de planeación estratégica

Tabla 8. Agenda del taller de despliegue de la estrategia. Datos propios.

Descripción de las actividades que conforman la agenda de despliegue de la estrategia de la organización

1. Bienvenida y objetivos de la sesión

- a. ¿Qué estamos haciendo hoy aquí en el taller?
 - Discutir y acordar la estrategia de la organización, con una visión de 5 años.
 - Definir una estrategia basada en objetivos claros, con metas realistas, retadoras y medibles.

- b. ¿Qué se espera de cada uno de los que están participando?
 - Mente abierta para aceptar y escuchar todas las opiniones.
 - Colaboración para construir ideas.
 - Vernos como un equipo de toma de decisiones, donde todas las contribuciones de los asistentes son importantes.
 - Participación activa.
 - Llegar a acuerdos.

2. Retos y oportunidades del área

- a. ¿A dónde queremos llegar?
- b. ¿Cuáles son nuestros principales retos?
- c. ¿Qué oportunidades podemos aprovechar?
- d. ¿Qué se espera de todos nosotros?

3. Reglas de la sesión

- a. No escribir e-mails o mensajes instantáneos, no leer materiales no relacionados y no realizar llamadas telefónicas (apagar celulares). No entablar conversaciones paralelas o en el pasillo.

- b. El facilitador controla el tiempo previamente asignado a cada actividad, incluyendo recesos.
- c. Ser puntual, en caso de llegar tarde o ausentarme, avisar a un compañero.
- d. Se levanta la mano y el facilitador asigna quién es el siguiente en hablar.
- e. Desafiar los pensamientos, no al que piensa. Hablar siempre en primera persona. No hacer análisis hostil.
- f. Participar con el criterio de valor agregado, aportar, para construir algo mejor.
- g. Si me afecta, entonces también es mi problema, aunque no sea yo el causante.
- h. Todos los temas son discutibles, aún los difíciles.
- i. Todos apoyan y se adueñan de los acuerdos alcanzados.
- j. Estar consciente de la información que se va a compartir.

4. Definición de la visión del área

- a. Una meta ambiciosa medible.
- b. Características de la visión.
- c. ¿Cuál debería ser nuestra visión?

5. Análisis de fortalezas y debilidades

- a. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización?

6. Definición de objetivos financieros

- a. ¿Qué proponemos como prioridades financieras que repercutan en la productividad y el crecimiento de nuestro negocio?

7. Modelo Delta – clientes y propuesta de valor

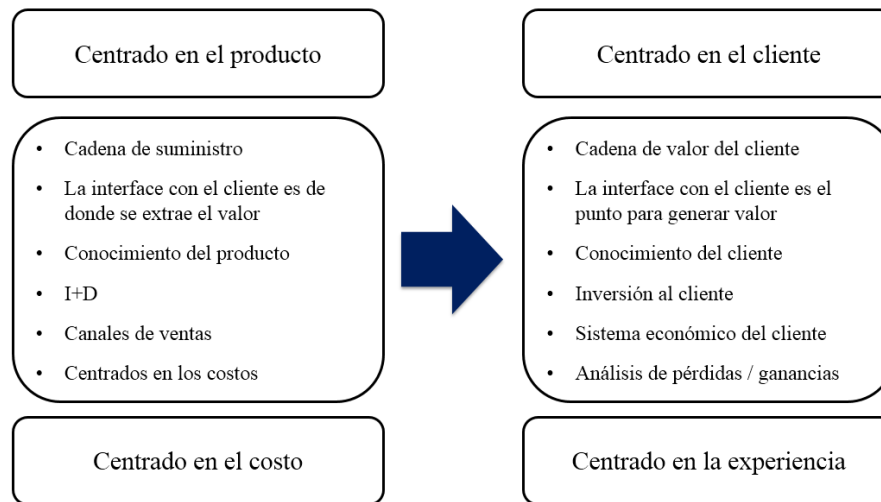


Diagrama 6. Puntos para transitar de estar centrado en el producto, al cliente. Datos propios.

- a. ¿Quiénes deberían ser nuestros clientes?
- b. De los grupos de clientes que identificamos, ¿cómo debemos tratarlos y atenderlos?

8. Definición de objetivos de procesos internos

- a. ¿En cuáles actividades críticas de nuestros procesos debemos enfocarnos?
- b. ¿Cuáles son más prioritarias para impulsar el desempeño actual y reducir los riesgos de fracaso?

9. Definición de objetivos de aprendizaje y crecimiento

- a. ¿Qué capacidades internas necesitamos, para que podamos ejecutar de manera excelente nuestros procesos internos y entregar las propuestas de valor a nuestros clientes? (humano, tecnologías de la información, clima organizacional).
- b. ¿Qué competencias técnicas y de comportamiento debemos adquirir o mejorar para el cumplimiento de la estrategia de la organización?
- c. ¿Qué características deben tener los servicios tecnológicos de la organización?
- d. ¿Qué aspectos de nuestra cultura organizacional debemos impulsar para el cumplimiento de nuestra estrategia?