

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/340436345>

# El Modelo Estratégico – Lecturas para Arquitectos de Negocio

Book · April 2021

---

CITATIONS

0

READS

15,566

1 author:

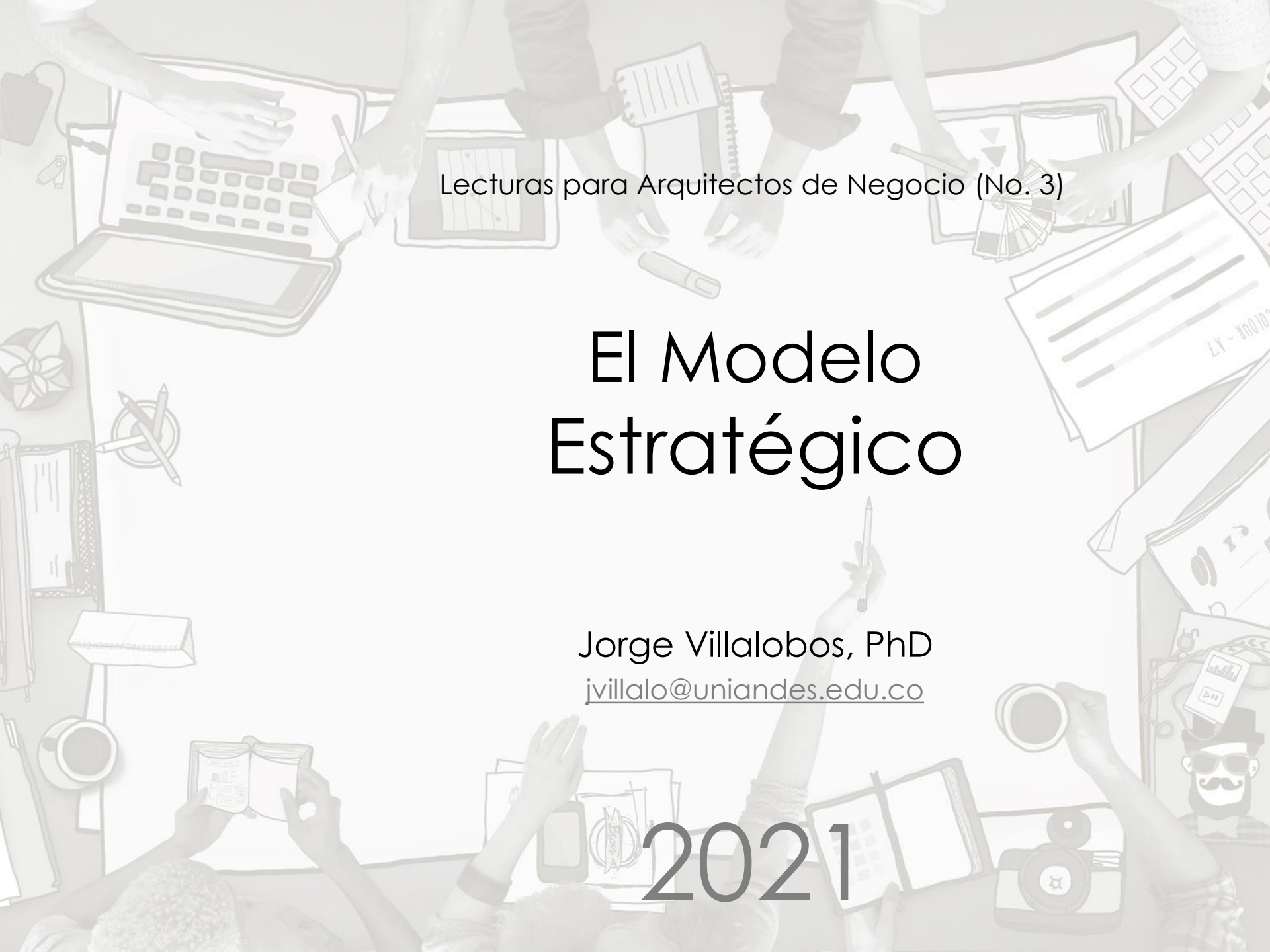


Jorge Villalobos

Los Andes University (Colombia)

88 PUBLICATIONS 552 CITATIONS

SEE PROFILE



Lecturas para Arquitectos de Negocio (No. 3)

# El Modelo Estratégico

Jorge Villalobos, PhD  
[jvillalo@uniandes.edu.co](mailto:jvillalo@uniandes.edu.co)

2021

# El Modelo Estratégico

## Lecturas para Arquitectos de Negocio

ISBN: 978-958-49-2395-0

No. 3 – Versión 2.0 – abril/2021

### Contenido

1. ¿Qué es exactamente una estrategia?
2. Localización en una arquitectura de negocio
3. Componentes de un modelo estratégico
4. El componente motivacional
5. El componente de objetivos
6. El componente de ejecución
7. El componente de medición, seguimiento y gobierno
8. BAC: *A Playbook for Business Architecture Construction*

### Autor

Jorge Villalobos. PhD en Informática (Université Joseph Fourier de Grenoble), Máster en Informática (Institut National Polytechnique de Grenoble – INPG), Profesor titular del Departamento de Ingeniería de Sistemas y Computación de la Universidad de los Andes, Investigador Senior, Consultor, Autor de múltiples artículos científicos y libros y Miembro Independiente de varias Juntas Directivas.

<https://www.linkedin.com/in/jorge-villalobos-7852b0/>



### Introducción

Del tema de estrategia se ha escrito mucho material, mostrando múltiples enfoques y aproximaciones metodológicas. En esta lectura vamos a abordar el tema desde un punto de vista muy estructural, orientado no tanto a profesionales en planeación estratégica, sino sobre todo a arquitectos de negocio. Esto quiere decir que estaremos focalizados, más que todo, en aprender a determinar si un modelo estratégico es estructuralmente sólido, se encuentra bien planteado, es preciso y, sobre todo, si es completo. Lo anterior, independiente del proceso que se haya seguido e incluso de la calidad del plan en sí mismo. Nuestro gran aporte como arquitectos será ayudar a que el modelo estratégico tenga una arquitectura adecuada. Por supuesto estaremos en la capacidad de opinar y participar en el proceso de construcción, pero con la condición de contar con un conocimiento profundo del negocio y de la empresa.

Para lograr lo anterior necesitamos definir con exactitud cada concepto y cada componente del modelo estratégico, porque de la precisión de las definiciones depende en gran medida la calidad del resultado que se obtiene. Debemos proveer un vocabulario que no sea ambiguo, sobre el que haya un acuerdo en el equipo de trabajo y alejarnos de las múltiples interpretaciones que existen en la literatura. Y debemos recordar que para poder sumarnos a un equipo de planeación estratégica debemos conocer los términos que se utilizan y así hablar el mismo idioma.

Esta nueva versión de la lectura viene acompañada de actividades prácticas (llamadas tareas) y de muchos más ejemplos, porque este es un tema que rápidamente se puede volver complejo, si no se logra aterrizar la teoría.

# 1. ¿Qué es exactamente una estrategia?

Más que por las definiciones de los conceptos asociados con una estrategia, vamos a comenzar por entender el contexto global, el papel que juega cada uno de los términos involucrados y, sobre todo, las relaciones que existen entre estos.

En la figura 1 se ilustra el escenario básico de una estrategia. Lo primero, es el elemento de tiempo, representado en el eje X. Sobre éste aparece la situación actual (puede ser de una empresa o de una persona o de cualquier cosa). Después de un cierto tiempo (que vamos a denominar el horizonte de tiempo) se espera (desea, sueña, quiere, necesita) llegar a una situación objetivo. El hecho es que si no se hace nada, es posible que esa situación objetivo no se logre, por lo que se diseña un grupo de acciones que aumenten la posibilidad de llegar a la situación deseada. Ese conjunto de acciones es lo que se denomina una “estrategia”.

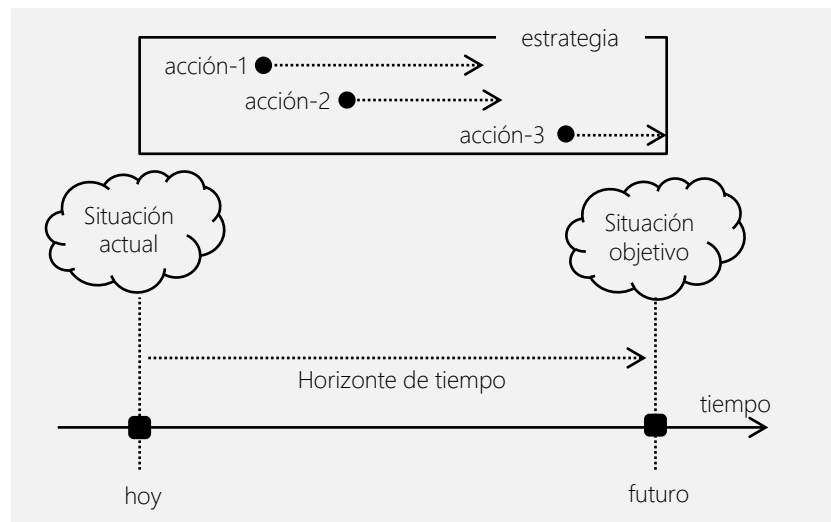


Fig. 1 – Escenario de base de una estrategia

## Estrategia

El término “estrategia” proviene de la unión de dos términos griegos: *stratos* que significa ejército y *agein* que significa conductor o guía. Este es un concepto que históricamente ha estado asociado con el arte de la guerra, y que hace referencia hoy en día al arte de establecer un conjunto coordinado de acciones para lograr un objetivo.

La estrategia militar es una de las dimensiones del arte de la guerra, junto con la táctica (la ejecución correcta de los planes) y la logística (el manejo de los recursos necesarios para un ejército). El libro más conocido del tema fue escrito en el siglo 5to A.C. por el famoso estratega militar chino Sun Tzu, el cual consta de 13 capítulos, cada uno dedicado a un aspecto de la guerra.

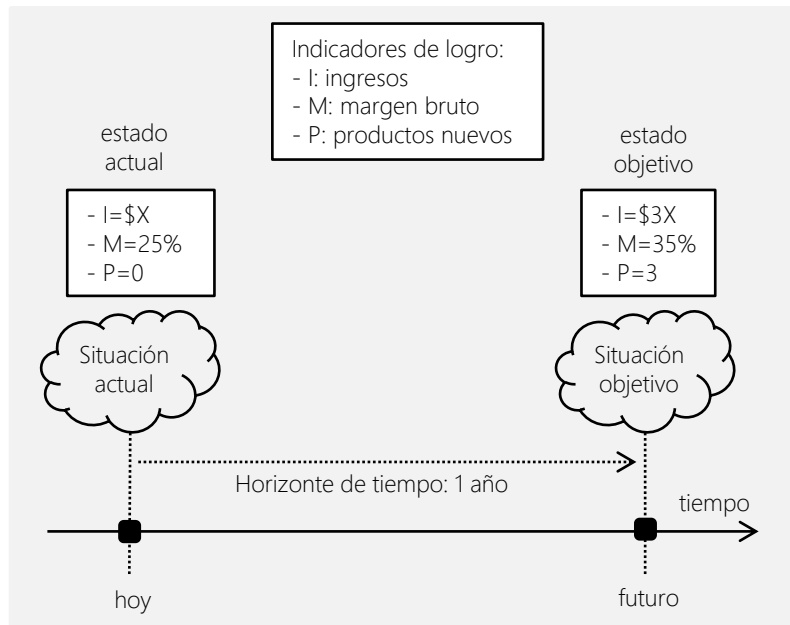
- > Imagine que la empresa E (ver figura 1) se encuentra hoy en día en una situación dada (ingresos anuales de X pesos) y quiere llegar en un año (horizonte de tiempo) a una situación objetivo (ingresos anuales de 3X pesos, por ejemplo). Si la empresa no hace nada es claro que no lo va a lograr.
- > La empresa decide entonces crear una estrategia (o plan estratégico) en el que va a ejecutar 3 acciones distribuidas a lo largo del tiempo. Debe ser claro que no tiene sentido hablar de estrategia si no se tiene clara la situación objetivo.
- > Las acciones pretenden aumentar la posibilidad de que la empresa llegue a la situación objetivo (triplique sus ventas).
- > La acción-1 puede ser una actividad de publicidad en medios digitales, la acción-2 puede ser abrir nuevos locales y la acción-3 puede ser establecer una estructura de ofertas para clientes recurrentes.

# Los conceptos de estado y de indicadores de logro

La pregunta inmediata que surge es ¿cómo describir una situación (actual u objetivo)? Porque mientras no logremos describir de manera precisa una situación, no vamos a poder establecer si ya llegamos a esta (o si nos vamos aproximando o alejando) y eso pone en entredicho el sentido de crear un plan estratégico (¿para qué implementamos las acciones estratégicas, si no vamos a poder saber cuándo llegamos a la situación deseada?).



Para caracterizar una situación definimos un conjunto de variables que reflejan el **estado** de la empresa en un instante dado de tiempo. Estas variables solo incluyen información que consideramos relevante dentro de los planes de la empresa. Ejemplos de variables son la participación en el mercado, el número de clientes nuevos, el número de puntos de venta nuevos, el valor promedio de los productos vendidos a los clientes, el margen bruto, entre otros. Cada una de esas variables se denomina un **indicador de logro**, para diferenciarlos de otros tipos de indicadores que encontraremos más adelante. La situación objetivo se define entonces con un conjunto de indicadores de logro y los valores (o rangos de valores) que deben llegar a tener después del horizonte de tiempo definido.



- > En la figura 2 podemos ver que la empresa E definió 3 indicadores de logro: ingresos (I), margen bruto (M) y número de productos nuevos puestos en el mercado (P).
- > En su estado objetivo define un valor para cada uno de los indicadores de logro: vemos que no solo quiere triplicar sus ventas, sino que espera aumentar 10% el margen bruto (pasar de 25% a 35%) y poner en el mercado 3 nuevos productos. Eso define su norte estratégico.
- > Cuando nos enfrentemos a diseñar la estrategia de esta empresa debemos buscar las acciones necesarias para mover los valores de estos 3 indicadores, sabiendo que tenemos 1 año (horizonte de tiempo) para lograrlo. ¿Qué hacer para que eso pase en el tiempo con el que contamos?
- > Una situación objetivo puede ser más o menos ambiciosa, más o menos realista o incluso puede reflejar únicamente el deseo de la empresa de sobrevivir (no perder mucho). De lo difícil que sea mover los indicadores en la dirección que esperamos y del tiempo que tengamos para hacerlo, depende el planteamiento estratégico que diseñemos. Desde algo muy agresivo, costoso y arriesgado, hasta algo muy tradicional y económico.

Fig. 2 – Definición de una situación con un grupo de indicadores

## Etapas, competidores y entorno

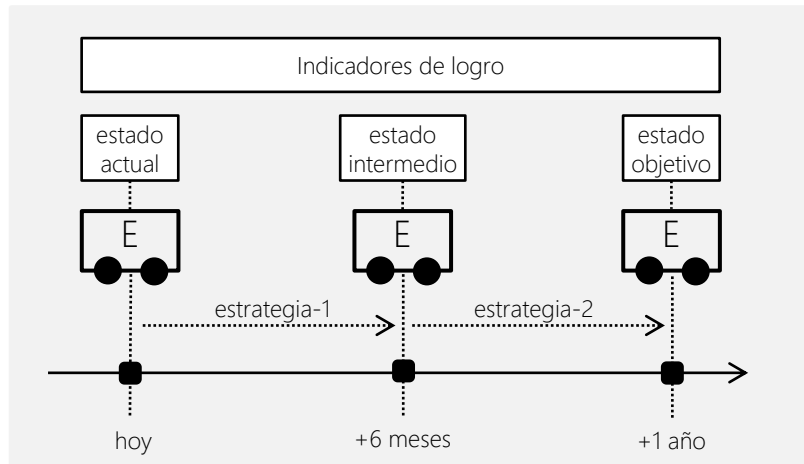


Fig. 3 – Etapas en una estrategia

- > Para utilizar la misma sintaxis que hemos utilizado en las otras lecturas de esta serie, vamos a representar la empresa E como un carro, tal como se ilustra en la figura 3.
- > Cuando el estado objetivo es difícil de alcanzar, se suele dividir la estrategia en etapas, en las que se pasa por estados intermedios. Lo mismo sucede cuando la brecha entre el estado actual y el estado objetivo es muy grande (o sea, cuando el cambio en los valores de los indicadores es considerable).
- > En cada etapa se implementa un conjunto de acciones (las acciones de la estrategia-1 y las acciones de la estrategia-2 según la figura) y se monitorea si los indicadores se van moviendo en la dirección correcta.
- > Una estrategia implica constancia y disciplina de parte de quienes dirigen una empresa, y muchas veces también paciencia. ¡Esto último a veces cuesta mucho trabajo!

En general, una empresa se mueve en un entorno complejo y dinámico, en el que está sometida a fuerzas que no controla (cambios en la reglamentación o en las condiciones macroeconómicas, por ejemplo) y en el que compite con otras empresas (unas posiblemente más grandes y fuertes), lo que genera un ambiente de alta incertidumbre (las condiciones del mercado pueden cambiar en un instante), de potencial conflicto y de bajo nivel de control. Debemos pensar en la estrategia como la herramienta que nos permite conducir una empresa en entornos difíciles.

- > En el mejor de los casos, con la simple ejecución del modelo de negocio (ver Lectura #2) se puede llegar a la situación objetivo, caso en el cual el modelo estratégico va a ser algo muy sencillo. Eso solo sucede cuando la empresa controla el mercado (no tiene casi competidores), sus insumos y proveedores son ilimitados (o al menos abundantes), sus productos no tienen claros sustitutos, sus clientes son leales y se consigue sin dificultad el talento humano y los recursos que necesita la empresa para operar. Ya se imaginarán que eso limita bastante los casos en los cuales la estrategia no es una preocupación para una empresa.

- > Las situaciones conflictivas surgen cuando el estado objetivo de la empresa E1 es incompatible con el estado objetivo de la empresa E2. Si la primera empresa propone, por ejemplo, aumentar 10% su participación en el mercado, eso es casi una declaración de guerra a la segunda empresa, porque le está diciendo que va a intentar quitarle sus clientes (a menos, claro, que el mercado esté creciendo a esa velocidad).
- > Tan pronto aparece un conflicto, es la calidad de la estrategia y la capacidad de la empresa para ejecutarla correctamente la que va a definir el ganador.

# Modelo estratégico y planeación estratégica



Una estrategia es un grupo estructurado y coordinado de acciones estratégicas, organizadas en una línea de tiempo, cada una con la intención de aportar parcialmente en el logro del estado objetivo, moviendo uno o varios de los indicadores. Las dependencias entre las distintas acciones estratégicas son un elemento fundamental que siempre debe estar explícito. Una estrategia para una empresa se diseña siguiendo un proceso de planeación estratégica.



Un modelo estratégico es el conjunto de artefactos que especifican una estrategia. Dichos artefactos expresan por un lado la situación objetivo deseada (qué se quiere), en términos de indicadores de logro, y por otro lado la estructura de acciones estratégicas (cómo se va a lograr). En la figura 4 se ilustra la relación entre los conceptos anteriores.

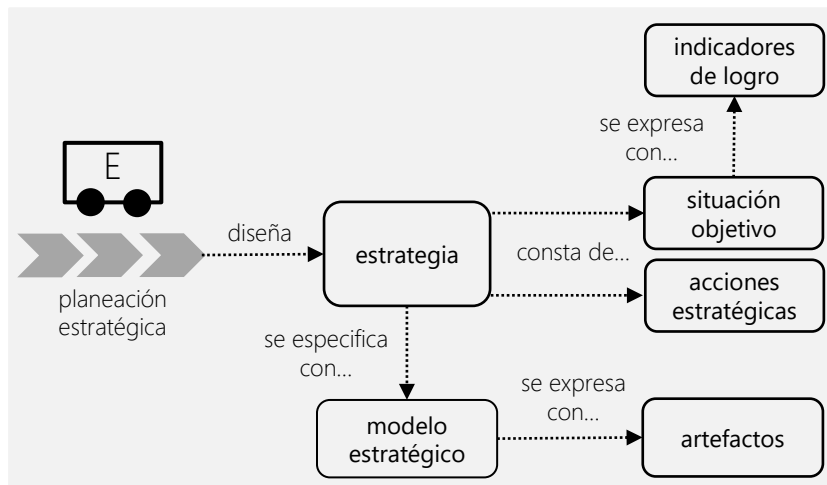


Fig. 4 – Estrategia y modelo estratégico

La planeación estratégica es el proceso que siguen las empresas para construir su estrategia. Su responsabilidad final es diseñar las acciones estratégicas que se deben ejecutar. Para eso sigue una secuencia de etapas, entre las cuales aparecen actividades de análisis de la empresa y del entorno, lo mismo que un estudio de tendencias y prospectivas del sector en el que se mueve la empresa. Ese tema lo abordaremos en otra Lectura.

- > La idea de estrategia se basa en la suposición de que la ejecución de ciertas acciones por parte de la empresa va a tener como resultado un cambio en su estado. O sea, que va a mover los indicadores de logro en una cierta dirección, en un cierto horizonte de tiempo. Por ejemplo, si la empresa hace una campaña publicitaria, las ventas van a aumentar en un cierto porcentaje. O si la empresa baja los precios de sus productos, va a aumentar la participación en el mercado (aumentar el número de clientes).
- > Esa relación de causalidad entre acción y resultado es la base del pensamiento estratégico. Y como esa relación es solo una hipótesis (con una cierta probabilidad) debemos entender que el hecho de ejecutar (incluso adecuadamente) una estrategia no es una garantía de llegar al estado objetivo. Y es ahí donde todo se complica. ¿Qué me asegura que mi campaña publicitaria va a aumentar mis ventas? ¿O que la disminución de mis precios va a aumentar mi participación en el mercado? ¿O que las mismas acciones que implementó con éxito un competidor las puedo ejecutar con éxito en mi empresa?
- > Hay un factor de suerte siempre presente en una estrategia. Ésta puede estar bien definida y puede parecer muy razonable, y los resultados esperados pueden no lograrse, seguramente porque las acciones estaban basadas en hipótesis que no se cumplieron.

## Estrategia y logro de su objetivo

Como se explicó anteriormente, una estrategia no es de ninguna manera una garantía de éxito, por lo que el término debe despojarse de esa sensación de seguridad que genera. Hay tantos factores que no se controlan realmente, que una estrategia solo se debe ver como un instrumento (herramienta) que aumenta la probabilidad de llegar al estado objetivo. Lo que sí debe ser claro, es que entre más complejo sea el entorno que rodea la empresa, más elaborada debe ser la estrategia.

Además, es muy posible que a cada acción que ejecutemos buscando lograr nuestros objetivos, nuestros competidores reaccionen ejecutando sus propias acciones que nos pueden afectar. Tan pronto lanzamos nuestra campaña publicitaria, los competidores reaccionan con una campaña de fidelización (premios a sus clientes) y ni idea cómo vayan a reaccionar nuestros clientes a esto. Por eso debemos siempre suponer que nuestros competidores son al menos tan inteligentes como nosotros y que si nosotros vimos una oportunidad, ellos posiblemente también lo hicieron. Y que si se nos ocurrió una idea brillante, a ellos se les va a ocurrir otra. Por eso la estrategia se tiene que seguir viendo como un arte y no como una ciencia.



Una estrategia refleja el uso de la inteligencia y del conocimiento del negocio, de la empresa y del entorno, para sacar ventaja a los competidores y atraer a los clientes. Y más que inteligencia, tal vez el término es “astucia”, y las acciones se pueden ver también como movimientos, maniobras y posiblemente estratagemas (acción hábil y engañosa) para lograr un objetivo. Todo por supuesto respetando el marco legal de la competencia.

Un problema frecuente con el término estrategia es que se utiliza en singular para explicar el todo (la estrategia como un plan) y, en plural, para referirse a cada una de las partes (las estrategias como las acciones del plan). Para evitar esto, desde el comienzo de la lectura hemos reservado el término estrategia para referirnos al todo, y hemos introducido el término acción estratégica para hablar de una de las partes. Es importante hacer la aclaración anterior porque cuando entremos a detallar las acciones estratégicas vamos a encontrar una estructura jerárquica, que nos va a permitir expresar una estrategia a distintos niveles de abstracción (¡el sueño de todo arquitecto!), pero es fácil que se dificulte la comunicación con la empresa (o incluso al interior del equipo de trabajo) si al final todo se llama “estrategia”. No debemos pretender que la empresa vaya a apropiarse de este vocabulario, pero al menos nosotros, en nuestro trabajo de estructuración, la tendremos más fácil.

Otro tema que debemos definir con claridad es la forma en que se va a medir cada indicador de logro. Piense por ejemplo en la cantidad de formas que hay para medir la “satisfacción del cliente”. ¿Encuestas? ¿Cantidad de reclamos y devoluciones? ¿Redes sociales? O incluso algo tan sencillo como el total de ventas, porque no sabemos si eso corresponde a productos entregados a un canal, a productos facturados o a productos pagados, tres cosas muy distintas. O en el entorno de una universidad, imagine la cantidad de posibles formas de medir el “éxito estudiantil” o la “calidad de la educación”.

Para cada indicador de logro tendremos el reto de definir de una manera precisa el instrumento de medición, de tal forma que haya un acuerdo en la empresa sobre ese punto y se eviten más adelante interpretaciones distintas.



## Relación entre acciones y resultados (1)

Dada la importancia de las acciones estratégicas, vamos a definir sus principales características y propiedades, y su relación con los indicadores de logro que pretenden mover:

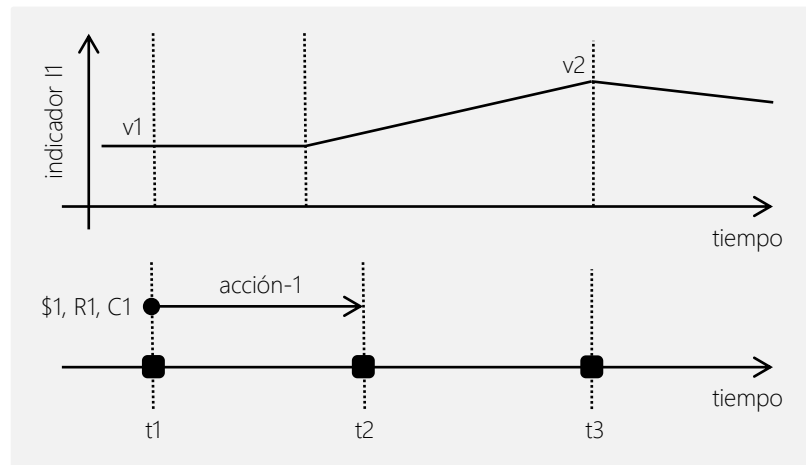


Fig. 5 – Relación entre acción y reacción

- > En la figura 5 vemos dos gráficas que comparten la misma línea de tiempo. Abajo aparece la ejecución de la acción-1, hecha en el instante  $t1$  y que toma hasta el instante  $t2$  en su ejecución.
- > Arriba aparece la gráfica del indicador de logro I1, que se pretende mover con la acción-1. El valor inicial es  $v1$  y por causa de la ejecución de la acción, se mueve hasta el valor  $v2$  en el instante  $t3$ .
- > Después del instante  $t3$  el efecto de la acción-1 puede comenzar a desaparecer y el indicador I1 posiblemente va a disminuir de valor.
- > Ejecutar una acción tiene un costo, marcado en la figura con el símbolo  $\$1$ . Esa es la inversión en dinero que tiene que hacer la empresa para implementar la acción-1.
- > Ejecutar una acción también implica un riesgo y un uso de capacidades internas, marcados en la figura como  $R1$  y  $C1$  respectivamente.

Hay dos variables que se asocian con la ejecución de una acción estratégica: (1) la extensión de la acción y (2) la intensidad de la acción. La primera se refiere al cubrimiento de la acción teniendo como referencia el espacio (universo, frontera, alcance) completo de posibilidades de aplicación que tiene dicha acción. Esto es, qué tanto abarca la acción de toda la extensión posible. Esto se debe interpretar de manera diferente en cada caso. Piense que la acción se refiere a enviar un bono de descuento a un grupo de clientes de una tienda, para motivarlos a comprar de nuevo. La extensión sería el número de clientes a los que se les va a enviar el bono, teniendo en cuenta el total de clientes de la empresa. La extensión puede estar relacionada también con el número de productos impactados (qué productos de la tienda van a entrar en descuento), el cubrimiento geográfico de la acción (en qué ciudades y en qué tiendas específicas se van a realizar las promociones), los canales que se van a usar (las promociones abarcan los canales digitales o solo los canales presenciales) o la duración en el tiempo (cuánto tiempo van a estar activas las promociones), entre otros.

Debe ser claro que la misma acción se puede ejecutar con distintas extensiones y que el costo de implementar la acción seguramente dependerá de la extensión de la misma. Es distinto el costo y el esfuerzo de abrir una nueva tienda (extensión 1) que lo que supondría abrir tres o cuatro tiendas (extensión 3 ó 4). Lo que se espera es que entre mayor sea la extensión de la acción estratégica, mayor sea el impacto sobre los indicadores de logro.

## Relación entre acciones y resultados (2)

La segunda variable hace referencia a la intensidad de la acción. Aquí partimos de una extensión dada (alcance) y nos concentramos en qué tan profunda (fuerte, repetitiva, agresiva) va a ser la acción. Considere el mismo ejemplo de los bonos de descuento a los clientes de una tienda. Si el descuento fuera del 5% decimos que la acción es menos intensa que si el descuento fuera del 75%. Lo mismo sucede con la cantidad de pauta publicitaria que se contrata (un aviso pequeño en un periódico o un aviso de una página entera), la cantidad de mensajes que se envían a los clientes con promociones (un mensaje por día o un mensaje por semana) o la cantidad de productos gratuitos que se entregan a los clientes a la entrada de una tienda. De nuevo, entre más intensa sea la ejecución de la acción, más alta será la inversión para la empresa y mayor expectativa habrá en el resultado sobre los indicadores de logro. Para algunas acciones estratégicas no tiene sentido hablar de intensidad (o se puede decir que esta es constante). Ese es el caso de acciones como contratar una consultoría, negociar un nuevo acuerdo con un proveedor o diseñar un nuevo producto, para las cuales hay un objetivo y un conjunto fijo de actividades, y no se puede hablar de una intensidad variable.

### Ejemplos simples

Ejemplo 1: Consideremos una persona que tiene la intención de adelgazar. Su indicador de logro es el peso. Hoy pesa 65 kilos y quiere pesar 55 en 3 meses. Decide ir al gimnasio durante esos 3 meses (extensión de la acción). Si todo funciona bien, después de un tiempo comenzará a perder peso, hasta lograr (o no) su objetivo. Después de eso, si deja de ir al gimnasio, es posible que el indicador de peso vuelva a empeorar. Si duplica el tiempo en el gimnasio (intensidad de la acción) es posible que logre el resultado antes. Si esta misma persona decidiera implementar la acción estratégica de hacer una dieta, la intensidad de la acción se interpretaría como la cantidad de alimentos que va a dejar de consumir por día. Puede ser una dieta más o menos intensa y tener una mayor o menor extensión en tiempo.

Ejemplo 2: Ahora pensemos en un vehículo. El indicador de logro es la velocidad. Queremos pasar de 20 Kms/hora a 100 Kms/hora en 15 segundos. La acción estratégica es oprimir el acelerador. El vehículo tan pronto aceleramos aumenta la velocidad. Cuando dejemos de acelerar la velocidad vuelve a disminuir. Dependiendo de la presión que hagamos sobre el acelerador (intensidad de la acción), el vehículo debería alcanzar la velocidad objetivo más o menos pronto. La extensión de la acción es el tiempo durante el cual aceleramos.

Ejemplo 3: Tenemos ahora una persona que es hipertensa. El indicador de logro es la presión arterial. El médico le dijo que debe pasar de 160/90 (valor actual) a 120/80 en una semana. Para eso le da un medicamento, el cual puede o no funcionar. Además puede tener efectos secundarios indeseables (como aumentar la retención de líquidos). Con seguridad tomar el doble del medicamento (duplicar la intensidad) va a ser contraproducente y dejar de tomarlo va a hacer que la tensión suba de nuevo. La extensión de la acción es la cantidad de semanas que va a tomar el medicamento.

## 9 características de una acción estratégica

Antes de seleccionar una acción, o grupo de acciones, como parte de una estrategia, debemos estudiar sus características:

1. **Proporcionalidad** entre el tamaño de la acción (en extensión e intensidad) y el tamaño del resultado. Suponga que estamos buscando crecer en número de clientes, para eso decidimos enviar un mensaje de texto a 1.000 personas y logramos que 50 de ellas nos compren nuestro producto (tasa de conversión del 5%). Ahí nos debemos preguntar dos cosas: ¿si enviamos el mensaje a 2.000 personas (aumentar la acción en extensión) se mantiene la tasa de conversión? ¿Y si son 100.000 personas? Y la segunda pregunta es, ¿y si envío dos mensajes en vez de uno a las 1.000 personas, el porcentaje de conversión se duplica? (aumentar la acción en intensidad). Casi ninguna acción mantiene sus resultados de manera lineal y muchas veces esos resultados se saturan. Esta característica estudia el tipo de relación que existe entre el aumento del tamaño de la acción (en extensión e intensidad) y el tamaño del resultado. En el fondo nos interesa entender hasta dónde podemos aumentar de manera eficiente el uso de la acción estratégica, cuándo comienza a perder impacto en el resultado y cuándo ya es inútil seguir aplicándola.
2. **Sostenibilidad** del resultado cuando se deja de ejecutar la acción. En este punto debemos ver qué tan rápido se pierde el resultado obtenido cuando se ha terminado de ejecutar la acción. Si ofrezco un precio de promoción para mi producto durante 2 semanas, ¿los clientes van a seguir viniendo a comprarlo después de ese tiempo? ¿O tan pronto termine la promoción van a seguir comprando el producto en donde algún competidor? Porque si el resultado no es sostenible en el tiempo, se debe tener mucho cuidado con la inversión que se hace. A menos que el objetivo de la acción sea puntual, como puede ser deshacerse de productos viejos.
3. **Probabilidad** (nivel de certeza) de obtener el resultado si se ejecuta la acción. Así como hay acciones que pueden garantizar el resultado (si oprime el freno de su vehículo es seguro que este va a disminuir su velocidad), hay acciones para las cuales el resultado tiene una baja probabilidad de obtenerse. Piense por ejemplo en las acciones que desarrollan las empresas en sus unidades de innovación, muchas veces con un éxito esperado inferior al 10%. O piense en la relación entre estudiar para un examen (acción) y la nota que obtiene (indicador de logro). Si estudia (ejecuta la acción) aumenta considerablemente la probabilidad de sacar una buena nota en el examen. Pero si el objetivo es ser millonario y la acción estratégica es comprar la lotería, pues la probabilidad de obtener el resultado es más bien baja.
4. **Demora en el tiempo** entre la ejecución de la acción y el resultado. ¿Cuánto tiempo después de iniciada (o terminada) la ejecución de la acción vamos a obtener el resultado? Algunas acciones pueden obtener resultados solo en el largo plazo. Recuerden el valor de tener una visión de futuro y la disciplina necesaria para construirla. Piense en una empresa que quiere duplicar sus ventas. Una acción posible es comprar una empresa que ya tenga las ventas que necesita. El retraso en el tiempo es muy bajo, porque la empresa que se va a comprar ya está operando. Esta acción estratégica se denomina "crecimiento inorgánico". Ahora considere otra acción posible que es expandir la empresa actual (crecimiento orgánico) buscando instalarse en otras ciudades y países. Es posible que el retraso en el tiempo sea mucho mayor, porque va a implicar entrar a un mercado en el que no hay presencia, lo que puede llegar a ser retador.

## 9 características de una acción estratégica (continuación)

5. **Eficiencia en costo** de la acción, medido como el costo de ejecutar la acción dividido por el cambio en el indicador. ¿Cuánto me está costando traer cada cliente nuevo? ¿Cuánto me está costando en mercadeo aumentar las ventas en un cierto valor? En el fondo esta característica mide qué tan cara resulta la acción en comparación con el efecto que produce en el indicador que pretende mover. En mercadeo, por ejemplo, se utiliza un indicador llamado el CAC (Costo de Adquisición de un Cliente) y se calcula dividiendo todos los costos de mercadeo hacia nuevos clientes dividido por el número de clientes nuevos que llegaron en un periodo de tiempo. Debe ser claro que una acción con un CAC de \$5.000 es muy distinta a una acción con un CAC de \$100.000: la primera es más eficiente que la segunda.
6. **Interferencia** posible entre dos acciones en ejecución. El problema es que no todas las acciones son independientes entre sí. Piense por ejemplo que si tenemos al mismo tiempo una acción de reducción de personal y una acción de mejoramiento del clima laboral a través de actividades de integración, la primera va a tener un efecto negativo sobre la segunda. En este punto revisamos si la acción que estamos considerando puede tener un impacto negativo sobre otras acciones del plan estratégico.
7. **Efectos de borde** o efectos perversos causados por la acción. Esto incluye posibles represalias de competidores (campañas de contraataque) o de clientes (quejas en redes sociales), abuso de parte de algún actor (alguien va a aprovechar la acción para hacer algo que no consideramos apropiado), o se tiene una potencial consecuencia no deseada (como sería un daño reputacional). ¿El hecho de ejecutar la acción va a traer consecuencias indeseadas? ¿Alguien se va a molestar o alguien se va a aprovechar de la acción de manera indebida?
8. **Dependencia de otras acciones.** En muchos casos, más que una acción individual lo importante es la ejecución de un conjunto de acciones que se deben ejecutar en un cierto orden. Sobre todo cuando el tema toca el componente tecnológico, vamos a encontrar acciones (cambiar un ERP o implementar un CRM) de más largo plazo, cuyo objetivo es habilitar (permitir que se ejecuten) otras acciones, que no podrían llevarse a cabo sin unas capacidades tecnológicas de base. En este punto revisamos cuáles acciones estratégicas deben haberse terminado antes de emprender la acción que estamos estudiando. Eso nos da una idea de qué tanto debemos esperar hasta que la acción sea implementable.
9. **Precisión** de la acción. Este punto se refiere a si la acción estratégica está bien definida (está expresada con verbos que indican lo que se debe hacer), no hay ambigüedad (todos en la empresa entienden de la misma manera lo que se debe hacer) y es claro el alcance (sin necesidad de un plan de trabajo detallado, se entiende hasta dónde debe llegar la acción). Si encontramos una acción estratégica que diga algo como “Implementar la transformación digital de la empresa”, sin ningún detalle adicional, debemos levantar las respectivas alertas porque eso no es preciso. Cada uno va a interpretar algo distinto y eso es inconveniente y peligroso. Es un error dejar acciones estratégicas en un nivel de granularidad tan grueso, que no haya claridad sobre las actividades concretas que incluye, porque en esa ambigüedad pueden esconderse errores y problemas. Pero tampoco debemos caer en la tentación de desarrollar un plan de trabajo completo. Solo debemos incluir una descripción que permita una comprensión adecuada por parte de los involucrados, en donde estemos seguros de que un experto en el tema entiende lo que se debe hacer.

## Tarea: indicadores y acciones estratégicas



Para cada una de las situaciones objetivo planteadas a continuación, defina un indicador de logro, un valor esperado para ese indicador y tres acciones estratégicas posibles orientadas a mover el indicador. Luego, haga un análisis de cada acción estratégica teniendo en cuenta las 9 características que se acaban de presentar. Use la siguiente tabla como guía de la tarea:

Indicador de logro	Valor esperado	Acción estratégica	Proporcionalidad	Sostenibilidad	Probabilidad	Demora en el tiempo	Eficiencia en costo	Interferencia	Efectos de borde	Dependencias	Precisión

Situación objetivo	Descripción
1	Es una tienda de barrio que quiere aumentar sus ventas
2	Es el dueño de un taxi que quiere aumentar sus ganancias
3	Es un empleado que quiere aumentar su salario
4	Es un estudiante que quiere mejorar sus notas

Situación objetivo	Descripción
5	Es una persona que quiere ser presidente de Colombia
6	Es una empresa que se quiere expandir a nivel nacional
7	Es un emprendedor que quiere buscar capital de trabajo
8	Es un portal que quiere triplicar el número de visitas



Para cada una de las acciones estratégicas que propuso, ilustre los conceptos de aumento del tamaño de la acción en extensión y en intensidad. ¿Tiene sentido en todos los casos? ¿Cómo se identifican las variables que pueden expresar el tamaño de la acción?



Para cada una de las situaciones objetivo planteadas anteriormente, dé un ejemplo de una acción estratégica que no cumpla con la característica de precisión.



Para una universidad plantee un conjunto de 10 indicadores de logro, que cubran los tres negocios: docencia, investigación y consultoría. Para cada indicador explique el instrumento de medición que se debería utilizar.

# Descomposición de una acción estratégica

En algunos casos, si la acción estratégica es compleja, no basta con una descripción general para lograr que sea precisa (característica #9). En ese caso, debemos descomponer la acción en acciones más pequeñas, obteniendo una estructura jerárquica de acciones, hasta llegar a unas acciones básicas que sí cumplan con la condición de precisión.

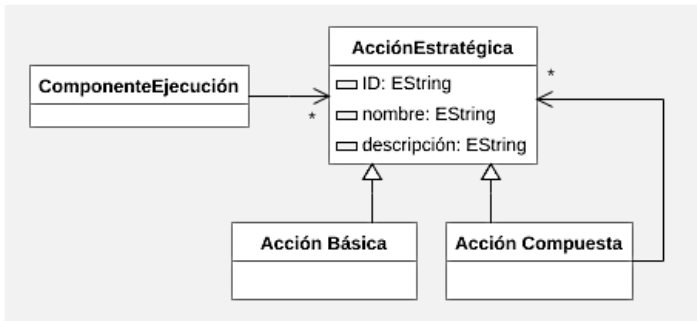



Fig. 6 – Metamodelo parcial de una estrategia

- > En la figura 6 vemos que una acción estratégica puede estar compuesta de otras acciones estratégicas: algunas van a ser consideradas acciones básicas (Acción Básica) y otras son acciones que deben ser detalladas (Acción Compuesta). Para expresar esto se utiliza el clásico patrón Composite.
- > Una estrategia debe llegar hasta un nivel de detalle en donde no haya duda por parte de la empresa de cómo ejecutarla (que sea accionable), sin entrar en detalles de tareas puntuales.
- > A cada acción estratégica le asignamos un identificador, un nombre y una descripción. Más adelante veremos el artefacto mediante el cual describimos una acción estratégica.

 Para cada una de las siguientes acciones estratégicas, detalle un nivel adicional de acciones, para lograr que la acción se pueda considerar precisa:

Acción estratégica compuesta	Acción estratégica básica
1. Crear una nueva unidad de negocio para manejar libros digitales	1.1.
	1.2.
	1.3.
	1.4.
	1.5.

Acción estratégica compuesta	Acción estratégica básica
2. Habilitar el canal de pedidos a domicilio en la tienda	2.1.
	2.2.
	2.3.
	2.4.
	2.5.

Como espero que haya quedado claro con la tarea anterior, hay un alto nivel de subjetividad en la decisión de si una acción estratégica debe detallarse más para que sea accionable. Y es que todo depende de hacia quién está dirigida. Es posible que la acción de "crear una nueva unidad de libros digitales" sea algo claro y evidente para las personas de una empresa, pero créanme que, en general, ayuda mucho partir la acción estratégica en otras acciones más pequeñas, que nos den información adicional sobre lo que se quiere hacer. Más adelante veremos la manera de construir la ficha técnica de una acción, y retomaremos este tema.

## Categorías de acciones estratégicas

Un plan estratégico está conformado por acciones estratégicas que buscan distintos tipos de objetivos. En la siguiente tabla aparece una clasificación de estas acciones, según el tipo de objetivo que persiguen:

Tipo	Objetivo	Intención	Ejemplos
1	Mejorar la implementación actual del modelo de negocio (acciones internas de optimización)	El negocio es el mismo y el modelo de la empresa es el mismo. Se busca mejorar la implementación actual o corregir algún problema detectado (eficiencia operacional). En particular, se puede buscar mejorar la calidad de los productos, disminuir los costos, producir más rápido, ser más flexible, o mejorar el uso de los recursos, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Certificar la empresa en un estándar de calidad</li> <li>&gt; Implementar planes de formación a empleados</li> <li>&gt; Comprar equipos para mejorar la producción</li> <li>&gt; Montar un nuevo plan de incentivos para los empleados</li> <li>&gt; Tercerizar algunas actividades rutinarias</li> <li>&gt; Establecer nuevas alianzas con proveedores</li> </ul>
2	Ejecutar acciones temporales en la búsqueda de un resultado específico	El negocio es el mismo y el modelo de la empresa es el mismo. Se hacen cosas adicionales o de manera diferente durante un periodo de tiempo, con un objetivo preciso. En esta categoría aparecen, por ejemplo, todas las acciones defensivas (reaccionar a algo hecho por un competidor), acciones ofensivas (buscar la manera de atraer los clientes de un competidor) y acciones de posicionamiento de la marca (buscar una recordación positiva de la marca por parte del público).	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Hacer campañas de publicidad hacia prospectos de clientes</li> <li>&gt; Hacer promociones de productos, disminuyendo los precios o armando combos de productos</li> <li>&gt; Participar en eventos académicos y comerciales</li> <li>&gt; Patentar los métodos desarrollados en la empresa para evitar que sean copiados</li> <li>&gt; Desarrollar actividades de responsabilidad social y ambiental</li> </ul>
3	Transformar el modelo de la empresa	El negocio es el mismo, pero se busca modificar el modelo de la empresa, aumentando, relocalizando o disminuyendo elementos del modelo, como puede ser buscando expandir (o contraer) la empresa, transformar la estructura organizacional, tercerizar capacidades, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Abrir nuevos puntos de venta o cambiar el formato</li> <li>&gt; Adquirir una empresa que implementa el mismo negocio</li> <li>&gt; Abrir sucursales en otras ciudades o países</li> <li>&gt; Crear la vicepresidencia de transformación digital</li> </ul>
4	Transformar el negocio	Se busca cambiar el negocio, ajustándolo, entrando en nuevos negocios, abandonando negocios, diversificando la oferta, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Diversificar el portafolio de productos</li> <li>&gt; Abrir nuevos negocios aprovechando la plataforma tecnológica</li> <li>&gt; Aprovechar los canales existentes para vender productos de otras empresas</li> <li>&gt; Vender una unidad de negocios</li> <li>&gt; Montar un modelo de <i>cross-docking</i> para el manejo de los productos de los proveedores</li> </ul>

# Barreras, inhibidores y diseño de una estrategia

## Barrera

Una barrera es un obstáculo de cualquier tipo que impide el logro directo de un objetivo. Esto es, que no es posible encontrar una acción estratégica que directamente pueda llegar a mover los indicadores planteados en el estado objetivo. Por esta razón, dentro de la estrategia se deben ejecutar acciones complementarias previas (denominadas acciones habilitadoras), que preparan a la organización para ejecutar las acciones necesarias para ir hacia el objetivo. Hay, por ejemplo, barreras financieras (no hay recursos para ejecutar las acciones estratégicas), barreras tecnológicas (la organización no cuenta con las capacidades o los recursos necesarios para implementar las soluciones tecnológicas necesarias) o barreras legales (se necesitan permisos para ajustar algún elemento del negocio). En el primer caso, una acción habilitadora sería buscar un préstamo con un banco, en el segundo, actualizar los sistemas centrales de la empresa y en el tercero, hacer los trámites ante los órganos competentes para obtener el permiso buscado. En los tres casos las acciones habilitadoras van a tomar un cierto tiempo y a necesitar algunos recursos.

## Inhibidor

Un inhibidor es un obstáculo de cualquier tipo que dificulta (ralentiza, lentifica, hace más costoso) el logro de un objetivo. Esto quiere decir, que aunque existen acciones que directamente pueden lograr el objetivo propuesto, su ejecución se va a ver dificultada por ciertos factores internos y externos a la empresa. Un ejemplo de un inhibidor es la resistencia al cambio por parte de sus empleados. Otro ejemplo, es la falta de un sólido gobierno corporativo que permita tomar decisiones y ejecutarlas de manera rápida. Tal vez uno de los más frecuentes inhibidores, cuando hay acciones que involucran tecnología, es el hecho de que las directivas de la organización no tienen el conocimiento necesario para decidir sobre estas iniciativas. Para contrarrestar esto, una estrategia debe incluir acciones adicionales, muchas veces ejecutadas en paralelo, que van a permitir que las acciones estratégicas fluyan con mayor facilidad. Para esto hay acciones de manejo del cambio para los empleados, cambios en las estructuras de gobierno (buscar expertos que ayuden a tomar las decisiones) e incorporar personas con conocimientos en tecnología en los equipos directivos.

## Diseño estratégico

- > Una buena estrategia tiene en cuenta las barreras y los inhibidores para plantear el conjunto adecuado de acciones estratégicas.
- > En el diseño estratégico no existen soluciones o metodologías mágicas que garanticen el resultado. Nada reemplaza la inteligencia: hay que pensar, hay que discutir, hay que plantear alternativas y hay que buscar acuerdos.
- > Aunque las estrategias se deben ajustar a medida que avanza el tiempo, es muy importante la estabilidad de las líneas de fondo: los cambios permanentes de rumbo son costosos y pueden confundir a la organización.
- > Debe ser claro que para un mismo objetivo son imaginables estrategias buenas, regulares y malas. De la misma manera existen estrategias caras o baratas. El reto es encontrar la mejor estrategia posible, teniendo en cuenta el tiempo y los recursos disponibles en la empresa.
- > Por último, debemos evitar la tentación de trivializar el diseño de una estrategia. Esa es una tarea de expertos de cada negocio.



## Gobierno de una estrategia

Una buena estrategia debe tener en cuenta que pueden aparecer problemas en su ejecución y debe plantear, desde un comienzo, opciones o caminos alternativos. Una estrategia no se puede limitar a suponer que todo va a salir perfecto y que simplemente lo que nos imaginábamos que iba a suceder realmente sucede. ¿Y si no es así? ¿Deja de ser útil la estrategia cuando más la necesitamos?

Pero identificar situaciones problemáticas posibles y plantear opciones tiene sus límites. No hay ninguna manera de anticipar todos los sucesos que pueden aparecer. Los entornos de las empresas suelen ser muy dinámicos, como vimos antes, y pueden aparecer circunstancias completamente inesperadas. Por esa razón, toda estrategia debe estar acompañada por un modelo de gobierno, que permanentemente esté revisando los resultados y monitoreando las acciones, y pueda tomar decisiones de ajuste o cambio de rumbo.



Una estrategia se debe ver como un plan inicial de acciones, que se debe estar monitoreando permanentemente, y que se debe ajustar de manera ágil dependiendo de los resultados que se vayan obteniendo. Entre más complejo y competido el entorno, y entre más arriesgado y ambicioso el plan, más preciso y oportuno debe ser el sistema de medición y monitoreo, y más ágil y empoderado debe ser el modelo de gobierno.

## Indicadores de ejecución

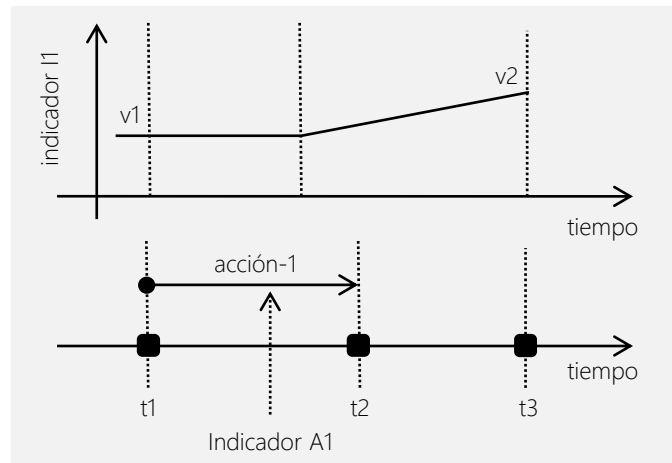


Fig. 7 – Indicadores de avance de la ejecución

- > En la figura 7 vemos los mismos elementos de la figura 5, en donde la acción-1 se ejecuta para mover el indicador de logro I1. Adicional a los indicadores de logro, debemos tener indicadores que nos muestren el avance de las acciones. En la figura aparece el indicador A1 (parte inferior), denominado un indicador de ejecución, que muestra qué tanto se ha implementado de la acción-1. Note que no tiene ninguna relación con los indicadores de logro. Solo nos muestra el grado de ejecución de la estrategia.
- > Para el ejemplo de la persona que quiere bajar de peso asistiendo al gimnasio, el indicador de logro es su peso y un indicador de ejecución puede ser el número de veces por semana que ha ido al gimnasio.
- > Para el ejemplo de una empresa que ha lanzado una campaña publicitaria, el indicador de logro puede ser el número de nuevas ventas, mientras el indicador de ejecución puede ser el número de personas contactadas. Dos cosas completamente distintas.

# Ejecución de la estrategia

Una vez se tiene bien definida y estructurada la estrategia y se ha habilitado su modelo de gobierno la empresa está lista para iniciar su ejecución. Aquí empieza realmente lo más difícil, porque la inercia de la organización la va a llevar a ignorar todo lo que no esté incluido en su día a día, en su rutina, y eso es muy difícil de cambiar. No hay manera de asegurar el éxito en la ejecución de una estrategia. Lo que sí es posible identificar son algunos factores (acciones, decisiones) que van a hacer que la ejecución de una estrategia tenga más probabilidades de ser exitosa. A continuación se plantean en términos de consejos:

> Consejo 1: La estructura de la organización debe reflejar la estrategia. Tan pronto cambia la estrategia, debe cambiar la estructura de la empresa. Lo que es importante en la estrategia debe quedar en un lugar alto de la jerarquía de la organización. No puede ser que una empresa que sueña con ser digital, no tenga expertos en el tema en su Junta Directiva.

- > Consejo 2: La estrategia debe venir acompañada de incentivos y castigos (zanahoria y garrote) para aquellos que aportan o no en la estrategia. Muchas veces no es suficiente con colgar en las paredes de la empresa las frases bonitas de la planeación estratégica, sino que se necesita que los sistemas de remuneración, incentivos y reconocimiento se ajusten para que se premie lo que está alineado con la estrategia y se penalice lo contrario. Todos tienen que entender que deben ajustarse.
- > Consejo 3: Debe haber un doliente de la estrategia en los niveles más altos de la organización. Esta no puede ser una responsabilidad distribuida, porque al diluirla en un grupo va a ser muy difícil asegurar su éxito.
- > Consejo 4: Por experiencia les puedo decir que nada reemplaza un buen gerente en la empresa. Es él la cabeza visible de la estrategia y debe reflejarlo en todo momento.

**“Hope for the best, plan for the worst”**

**George Friedman**

Una frase clásica del diseño estratégico: no es suficiente con planear para la situación ideal, sino que se deben considerar, dentro de la estrategia, las situaciones menos afortunadas y problemáticas.

**“Culture eats strategy for breakfast”**

**Peter Drucker**

Se han escrito múltiples libros basados en esta frase, en los cuales se resalta que el problema de una estrategia no está tanto en su diseño como en su ejecución. Las organizaciones con su natural inercia van a ignorar la estrategia y se van a dedicar a funcionar en el día a día.

**“Operational effectiveness is not strategy”**

**Michael Porter**

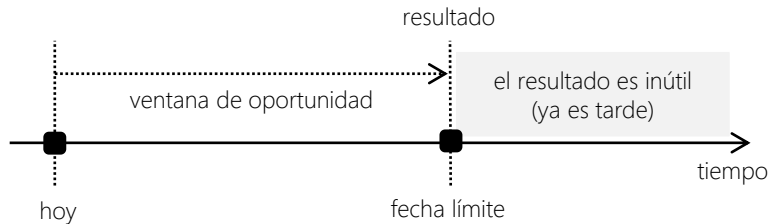
En su famoso artículo de 1996, uno de los mayores exponentes de la estrategia empresarial, nos dice que no es suficiente con buscar la eficiencia operacional en la empresa, que eso no basta para poder ser exitoso en la carrera con sus competidores.

# Cisnes negros, océanos azules y otros términos

Antes de cerrar esta primera sección, que resultó un poco más larga de lo planeado, quisiera introducir algunos términos que pueden ser de utilidad cuando se habla de estrategia en una empresa:

## Ventana de oportunidad

Espacio de tiempo durante el cual se deben ejecutar las acciones estratégicas, de forma que el resultado esperado se logre antes de una fecha dada, después de la cual el resultado ya no se considera útil.



Considere una tienda que va a hacer el lanzamiento de un nuevo producto para Navidad. Ya el 25/diciembre es inútil, porque ya pasó la temporada de ventas. La ventana de oportunidad se cierra en esa fecha.

## Margen de maniobra

Espectro de opciones que tiene una empresa para lograr un objetivo, entendiendo que una opción corresponde a una acción estratégica para la cual la empresa tiene los recursos y las capacidades necesarias para ejecutarla. Si hay muchas maneras distintas de lograr el objetivo, decimos que tiene un amplio margen de maniobra. Si solo tiene una opción, el margen de maniobra es reducido. Entre menor sea el margen de maniobra, el riesgo es más grande, porque si algo falla, no existe un plan B. El margen de maniobra lo definen los aspectos financieros (no hay dinero para financiar las acciones estratégicas), de tiempo (la ventana de oportunidad es corta), de capacidades (no hay capacidad en la empresa para hacer más cosas), de cultura organizacional (el gerente no controla realmente lo que sucede en la empresa), de imagen (las soluciones pueden implicar una pérdida de imagen para la empresa) o legales (puede hacer repercusiones legales al ejecutar alguna acción).

## Océano azul

En el año 2005 se publica el libro "La estrategia del océano azul" (W. Chan Kim y Renée Mauborgne, profesores de la escuela de negocios INSEAD) en la que se expone la idea de que las empresas deben dejar de pensar en competir con otras empresas por un mercado y, en lugar de eso, crear nuevos mercados usando para esto una estrategia de innovación. Qué mejor que encontrar un mercado sin competidores. En el libro contrastan entonces la situación actual de las empresas (que llaman un océano rojo), contra el escenario más tranquilo y enfocado en entender y resolver las necesidades de los clientes (que llaman un océano azul), en nichos que no han sido explotados por otras empresas. Eso quiere decir crear nuevos productos, o proponer nuevas maneras de entregar valor a los clientes, o encontrar segmentos de clientes no atendidos, o diseñar nuevos canales y experiencias para los clientes. La única duda que queda es cuánto tiempo permanece azul un océano.

## Cisne negro

El término "cisne negro" representa una metáfora para describir la ocurrencia de un suceso altamente improbable, sorprendente y de gran impacto. Cuando diseñamos una estrategia para una empresa, suponemos que podemos contar con lo que consideramos y llamamos normalidad: esto es, que el futuro se puede estimar (calcular con un cierto margen de error) y que, contando con eso, podemos plantear nuestras acciones estratégicas. Si se presenta un suceso de tipo cisne negro, la estrategia posiblemente pierde todo su fundamento, y se debe replantear por completo. El término surge de la certeza en la Europa del siglo XVII de que todos los cisnes eran blancos. Sobre eso nadie tenía ninguna duda. Pero cuando en 1697 Willem de Vlamingh descubre cisnes negros en el río Swan (Australia), se debe aceptar que lo que era imposible (o impensable), se debe considerar ahora como una realidad. Y eso en muchos casos nos lleva a replantear nuestra estrategia.

## 2. Localización en una arquitectura de negocio

Una arquitectura de negocio está conformada por 8 modelos, tal como se muestra en la figura 8, usando la metáfora de un carro para hacer énfasis en que un negocio es una máquina abstracta, con un conjunto de modelos dependientes y sincronizados entre ellos, con un conjunto común de objetivos.

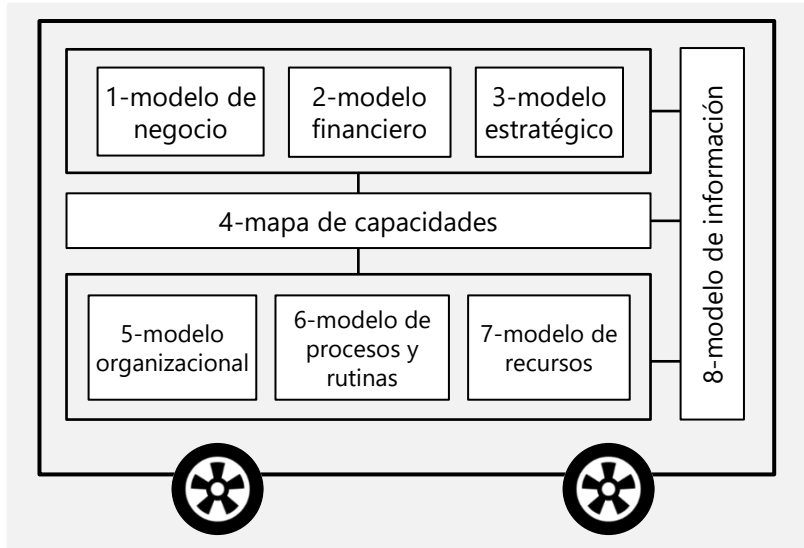


Fig. 8 – Localización del modelo estratégico en una arquitectura

- > El mapa de capacidades (4) es una estructura jerárquica con todas las habilidades que debe tener el negocio para la implementación de su intención. Sin entrar en detalles, define el universo de actividades del negocio. Descrito en la Lectura #1.
- > Cada capacidad del mapa se implementa usando elementos del modelo organizacional (5), en donde se estructura el grupo de roles que utiliza el negocio, los cuales siguen procesos (6) (definidos en el modelo de procesos y rutinas) para ejecutar sus funciones y utilizan recursos (7) (definidos en el modelo de recursos).
- > El modelo de negocio (1) es el primero de los modelos de una arquitectura de negocio y su objetivo es explicar la manera en la que se produce valor para un cliente, la forma como dicho valor se transforma y fluye, para que finalmente sea monetizado (se intercambia por dinero). Está descrito en la Lectura #2.
- > El modelo financiero (2) refleja la manera como el dinero fluye dentro del negocio, teniendo en cuenta todo tipo de ingreso, gasto y costo.
- > El modelo estratégico (3) expresa la estrategia diseñada por la empresa, incluyendo sus objetivos (estado objetivo expresado en términos de indicadores de logro), sus acciones estratégicas y su modelo de medición y gobierno, siguiendo todo lo visto en la sección anterior.
- > Estos tres primeros modelos definen la intención del negocio y deben estar siempre equilibrados entre ellos, puesto que tienen muchas dependencias e incluyen información complementaria.
- > Los roles de las personas (con sus funciones y estructura), los procesos y rutinas, y los recursos que utiliza el negocio hacen parte de lo que se denomina el modelo operativo del negocio.
- > El mapa de capacidades es la columna vertebral de una arquitectura de negocio, ya que conecta la intención del mismo con su modelo operativo.
- > Por último, el modelo de información (8) contiene los modelos de indicadores internos (estratégicos y operativos) y externos, al igual que el modelo ontológico del negocio. Este último definido como parte del modelo de negocio.

### 3. Componentes de un modelo estratégico

Recapitemos un poco lo que sabemos hasta el momento: el modelo estratégico es el tercer modelo de una arquitectura de negocio y contiene los artefactos que especifican la estrategia de una empresa. Esa estrategia se construyó siguiendo algún proceso de planeación estratégica, que incluye etapas y actividades que no veremos en esta lectura. Ahora lo que vamos a hacer es clasificar esos artefactos en componentes, para que el modelo estratégico tenga una estructura que sea fácil de construir, entender, validar y utilizar. Veremos las distintas variantes que se pueden usar para describir cada componente, dependiendo de lo compleja que sea la estrategia. Lo primero que haremos es dividir el modelo estratégico en 4 grandes componentes (ver figura 9), los cuales contienen, principalmente, los elementos que fueron abordados en la primera sección.

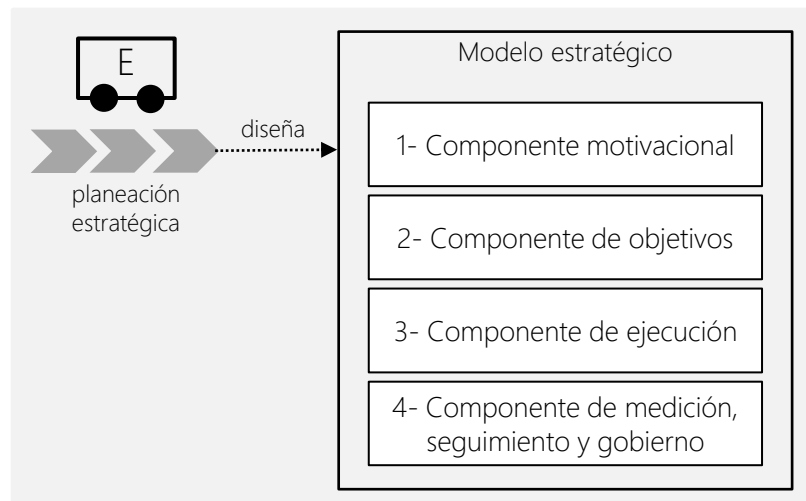


Fig. 9 – Componentes de un modelo estratégico

- > El componente motivacional (1) está orientado hacia los clientes y empleados (hacia el entorno en general), y en éste se define una razón de ser de la empresa, un porqué, un propósito, un sueño o un norte. Este es el componente más visible para una organización.
- > El componente de objetivos (2) describe la situación deseada de la empresa, incluyendo la estructura de indicadores de logro y el horizonte de tiempo. Aquí se especifica qué quiere la empresa.
- > El componente de ejecución (3) contiene las acciones estratégicas, clasificadas, estructuradas y bien definidas. Especifica todo lo que va a hacer la empresa para intentar llegar al estado objetivo.
- > El componente de medición, seguimiento y gobierno (4) contiene los indicadores de ejecución, la forma en que se hace el seguimiento de todos los indicadores (incluidos los de logro) y el modelo de gobierno de la estrategia. Desde este componente se controla la ejecución de la estrategia y se toman decisiones.

En el modelo estratégico queda plasmado el resultado y no el proceso para construirlo (como en todos los modelos de una arquitectura de negocio). Esto implica que no aparece información sobre las razones que llevaron a la empresa a plantearse esos objetivos o a seleccionar esas acciones estratégicas. Aunque esos elementos son importantes para el modelo de gobierno, como dependen en gran medida del proceso de planeación estratégica que se haya seguido, por ahora nos los incorporaremos.

En el modelo estratégico no se incluye la información relacionada con los análisis empresariales desarrollados como parte de la planeación estratégica y los resultados obtenidos. Seguramente se desarrollaron análisis financieros, de competidores, de fuerzas de Porter, de mercado (clientes), de entorno (PEST), entre otros. Posiblemente fueron muy valiosos para tomar las decisiones que permitieron construir la estrategia, pero por ahora los mantendremos por fuera del modelo estratégico.

## 4. El componente motivacional

El componente motivacional refleja la intención a más alto nivel de la estrategia. Esto es, lo que la empresa pretende lograr al ejecutarla y las razones para hacerlo. Esto último es cada vez más importante, sobre todo para las nuevas generaciones, que quieren pensar que todo tiene un sentido.

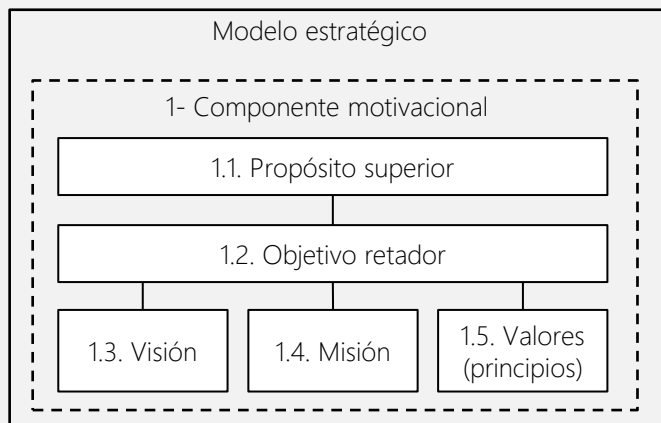


Fig. 10 – Elementos del componente motivacional

- > Este componente consta de 5 elementos que se muestran en la figura 10, los cuales cubren el contenido propuesto por las principales metodologías de planeación estratégica.
- > Tenemos el propósito superior (1.1), el objetivo retador (1.2), la visión (1.3), la misión (1.4), además de los valores y principios de la empresa (1.5). Estos elementos se construyen buscando acuerdos y consensos en todos los niveles de la compañía. Deben reflejar con claridad esa intención de evolución de la organización (hacia dónde y cómo) y deben permitir que todos los empleados, clientes y otros actores del entorno de la empresa (como competidores y proveedores) lo entiendan.
- > Cada metodología incluye guías de cómo se deben redactar los distintos elementos, de lo que deben contener y del orden en el que se deben construir. Lo que es importante para nosotros como arquitectos es que la estructura resultante del componente motivacional es independiente del proceso que se haya seguido.

A continuación describimos el contenido de cada uno de los elementos y damos ejemplos que pueden ayudar a entender su objetivo:

<p>1.1. Propósito superior (<i>higher purpose</i>)</p>	<p>Busca conectarse con la parte emocional (inspiracional) de los empleados y de los clientes. Da un sentido a la empresa. Explica por qué y para qué existe la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 3M: "Improving every company, every home, every life"</li> <li>&gt; Merck: "Improving health and well-being around the world"</li> <li>&gt; Nike: "To bring inspiration and innovation to every athlete in the world. If you have a body, you are an athlete"</li> <li>&gt; Google: "To organize the world's information and make it universally accessible and useful"</li> <li>&gt; Coca Cola: "To refresh the world...To inspire moments of optimism and happiness"</li> <li>&gt; Walmart: "Saving people money so they can live better"</li> </ul>
--	--	--



Busque en Internet el propósito superior (*higher purpose*) de empresas como Amazon, Apple, Sony, YouTube y Adidas. ¿Qué tienen en común? ¿Si logran el objetivo de inspirar?



¿Cuál podría ser el propósito superior de una universidad? ¿Y de una fábrica de zapatos? ¿Cómo cree que se debe pensar para definir el propósito superior de una empresa?

## Elementos del componente motivacional

<p>1.2. Objetivo retador (<i>Challenging goal</i>)</p>	<p>Plantea a muy alto nivel un conjunto de logros que reflejan las ambiciones de la empresa. Se conoce también como la mega. Debe estar cuantificado y fijar un horizonte de tiempo. Busca conectarse con la parte creativa, audaz y ambiciosa de las personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; En el 2025, estar entre las 5 marcas más recordadas por los clientes en el país.</li> <li>&gt; Llegar a 1000 tiendas abiertas a nivel nacional en el 2022.</li> <li>&gt; Grupo EPM: “En el 2025 el Grupo EPM estará creciendo de manera eficiente, sostenible e innovadora; garantizando el acceso a los servicios que preste en los territorios donde esté presente, al 100% de la población; protegiendo 137 mil nuevas hectáreas de cuencas hídricas, además de las propias, con una operación carbono neutral y generando \$12.6 billones de EBITDA”.</li> </ul>
<p>1.3. Visión</p>	<p>Describe el estado futuro deseado para la empresa, sin preocuparse por la manera como se alcanzará. Intenta “ver” el futuro y describirlo de manera simple.</p> <p>Usualmente comienza por el verbo “ser” e incluye todos los aspectos que se consideran importantes para la empresa y su relación con su entorno. Puede o no definir un horizonte de tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Ser el fabricante de zapatos para niños de colegio con mayores ventas a nivel nacional, reconocidos por su calidad y su seguridad, respetuosos del medio ambiente y con un alto compromiso social.</li> <li>&gt; “En el 2025, la Facultad de Derecho de la Universidad de los Andes será una de las mejores de América Latina por la calidad profesional y ética de sus estudiantes y egresados, sus contribuciones a la formación y al conocimiento jurídico, su liderazgo en la innovación en docencia e investigación, su influencia en el ejercicio de la profesión, su participación en redes académicas y de conocimiento y su alto nivel de internacionalización”.</li> </ul>
<p>1.4. Misión</p>	<p>Describe lo que la empresa hará con miras a cumplir la visión establecida. Hace referencia al objeto del negocio. Se describe a través de verbos activos (construir, crecer, crear, ofrecer, etc.), mientras la visión utiliza verbos pasivos (ser, tener, lograr, etc.). Debe ser corta para que logre cumplir su objetivo motivacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nuestra misión es fabricar zapatos de alta calidad, con puntos de venta en todo el territorio nacional, con diseños modernos y colores alegres, que usan materiales reciclables o biodegradables, apoyados en máquinas muy eficientes de última tecnología.</li> <li>&gt; CLARO Colombia: “Nuestra misión es lograr que los colombianos tengan acceso a productos y servicios de la más avanzada tecnología en telecomunicaciones, a precios asequibles, con la finalidad de acercar cada día más a las personas”.</li> </ul>



Busque en Internet la visión y la misión de grandes empresas colombianas como Alpina, Carvajal, Legis, Carulla y Ecopetrol. ¿Están bien definidas? ¿Cumplen con las características anteriormente expuestas?



Imagine que tiene una empresa de consultoría en planeación estratégica. Defina un propósito superior, un objetivo retador, una visión y una misión. Intente que sean frases cortas y que comuniquen correctamente su intención.

## Elementos del componente motivacional

<p>1.5. Valores (principios)</p>	<p>Los valores definen los aspectos que son importantes para la empresa y que deben ser respetados por todos sus empleados y socios, en todas sus actuaciones (marca su comportamiento). En particular, los valores ponen límites a las estrategias que puede incluir la empresa en su modelo estratégico. Debe quedar claro que no todo vale y que hay unos valores y unos principios que debe respetar la empresa en cualquier acción que ejecute. Esto brinda un marco ético para la toma de decisiones, que sirve cuando el modelo de gobierno debe hacer su trabajo.</p> <p>Cada uno de los valores se enuncia y se hace una corta descripción de su significado, para que sean claras las reglas de comportamiento que imponen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Equidad: todos los empleados serán tratados de manera igual, sin distingos de género, raza o edad.</li> <li>&gt; Transparencia: todos los empleados deben reportar a su superior cualquier actividad o comunicación que tengan con un proveedor de la empresa.</li> <li>&gt; Honestidad: está prohibido recibir regalos de parte de proveedores, incluyendo viajes, cursos, elementos publicitarios, entre otros.</li> <li>&gt; Honestidad: está prohibido ofrecer regalos a personas de otras empresas con las que se tiene una relación comercial.</li> <li>&gt; Respeto: todos los miembros de la empresa tienen derecho a un trato respetuoso.</li> </ul>
----------------------------------	---	---

## Artefactos y documentación

Para describir el componente motivacional vamos a utilizar el artefacto que se presenta a continuación (BAC-17). Tiene una estructura sencilla que se puede completar según la necesidad:

Artefacto BAC-17

Empresa:		
1.1. Propósito superior:		
1.2. Objetivo retador:		
1.3. Visión:		
1.4. Misión:		
1.5. Valores (principios):		
ID	Nombre	Descripción

- > En este artefacto se registra el nombre de la empresa y se puede incluir también la fecha de elaboración y si se considera necesario también los autores.
- > Hay espacio para cada uno de los elementos del componente motivacional. Los únicos elementos que tienen estructura (que no son solo texto) son los valores de la empresa. A cada uno de ellos les asignamos un identificador, un nombre corto y una descripción. En algunos casos se incluye una columna adicional en la que se ponen reglas claras para el caso del incumplimiento. ¿Qué pasa si alguien no respeta los valores de la empresa?



## 5. El componente de objetivos



El componente de objetivos (segundo componente del modelo) tiene la responsabilidad de describir la situación deseada a la cual aspira llegar la empresa después de un cierto horizonte de tiempo. Para esto debe especificar una manera de medir dicho estado objetivo, basada en un conjunto de indicadores de logro. Este componente no incluye ninguna información sobre la manera de lograr el estado objetivo propuesto. Su única responsabilidad es fijar un norte y un tiempo para alcanzarlo.

Lo primero que vamos a hacer es definir el catálogo de indicadores de logro de la empresa (artefacto BAC-18).

Artefacto BAC-18

ID	nombre	descripción	instrumento

- > Cada indicador tiene un identificador único, que nos va a servir para referenciarlo desde el resto del modelo estratégico.
- > Un indicador de logro tiene además un nombre, una descripción de lo que pretende medir y un instrumento (o herramienta), que indica el medio que se va a utilizar para medirlo.

### Ejemplos

Para medir la calidad de la docencia de un profesor de una universidad, se podría definir el siguiente catálogo con 3 indicadores.

ID	nombre	descripción	instrumento
UA-01	Percepción de los estudiantes	Calidad del curso desde la perspectiva de los estudiantes	Promedio de la encuesta semestral
UA-02	Deserción del curso	Número de estudiantes que abandonaron el curso	Información de la Oficina de Registro
UA-03	Nivel de mortalidad del curso	Porcentaje de estudiantes que reprobaron el curso	Información de la Oficina de Registro

Para medir la situación de una empresa comercializadora, se podría definir el siguiente catálogo con 3 indicadores.

ID	nombre	descripción	instrumento
EM-01	Ventas totales	Valor total de las ventas al año de la empresa, incluyendo todos los productos que ofrece, en todos sus puntos de venta	Estados financieros auditados
EM-02	Puntos de venta abiertos	Número total de puntos de venta que la empresa abrió exitosamente en el último año en todo el país	Informe de la vicepresidencia de expansión de la empresa
EM-03	Descontento de los clientes	Cálculo de qué tan descontentos están los clientes con los productos y servicios ofrecidos por la empresa, en el último año	Número de devoluciones de productos dividido por el total de productos vendidos (vicepresidencia comercial).

## Definición de una situación deseada

Teniendo definido el catálogo de indicadores (de logro) de la empresa, ya podemos empezar a definir la situación a la que queremos llegar. Lo básico que debemos hacer es fijar un horizonte de tiempo y un valor objetivo para cada indicador. Para esto utilizaremos el siguiente artefacto:

Artefacto BAC-19

Fecha objetivo:	
ID indicador	Valor objetivo

- > Registramos la fecha en la cual esperamos llegar a la situación deseada. Es mejor poner fechas concretas y no un punto relativo de tiempo (como por ejemplo, "dentro de dos años").
- > En la primera columna ponemos el identificador del indicador y en la segunda, el valor que esperamos que tenga en la fecha objetivo. Dicho valor puede ser un valor exacto, puede ser un valor mínimo o máximo, o puede ser un rango. También puede ser una escala, en la que calificuemos de alguna manera los rangos posibles, como se muestra en el ejemplo que aparece a continuación.

### Ejemplos

Fecha objetivo: 31/12/2022	
ID indicador	Valor objetivo
UA-01	> 4,5
UA-02	< 3
UA-03	< 10%

Fecha objetivo: 31/12/2022	
ID indicador	Valor objetivo
EM-01	\$1.500.000.000
EM-02	[5..7]
EM-03	< 1%

Fecha objetivo: 31/12/2022	
ID indicador	Valor objetivo
EM-01	Bien: \$1.500.000.000, Regular: \$1.000.000.000, Mal: <\$750.000.000
EM-02	[0]: mal, [1..4]: regular, [5..7]: bien, [7..]: excelente
EM-03	1%

El artefacto se puede extender con información sobre el valor actual de cada indicador (para que sea claro desde dónde partimos hacia la situación objetivo), con una prioridad o con un nivel de urgencia de lograr ese valor en el indicador. Esto último tiene sentido porque, seguramente, no todos los indicadores son igual de importantes para una organización. Lo anterior se ilustra en el siguiente ejemplo:

Artefacto BAC-19

Fecha objetivo: 31/12/2022			
ID indicador	Valor objetivo (año 2022)	Valor inicial (año 2020)	Prioridad
EM-01	\$1.500.000.000	\$1.000.000.000	Alta
EM-02	[5..7]	1	Baja
EM-03	< 1%	2,7%	Media

### Ejemplo

- > La empresa se propone aumentar en 50% sus ventas en dos años (el valor de referencia es del 2020). Poner el valor del cual partimos, nos indica lo ambiciosa que es la meta que nos estamos planteando para ese indicador. Podemos establecer el tamaño del cambio que esperamos producir y la prioridad que le asignamos a ese cambio ("Alta").
- > Actualmente la empresa está abriendo un punto nuevo de venta al año, y queremos pasar a un rango entre 5 a 7 puntos nuevos.
- > Y por último, tenemos un descuento de los clientes del 2.7% y queremos que se sitúe ese valor por debajo del 1%.

# Estrategia por unidad de negocio

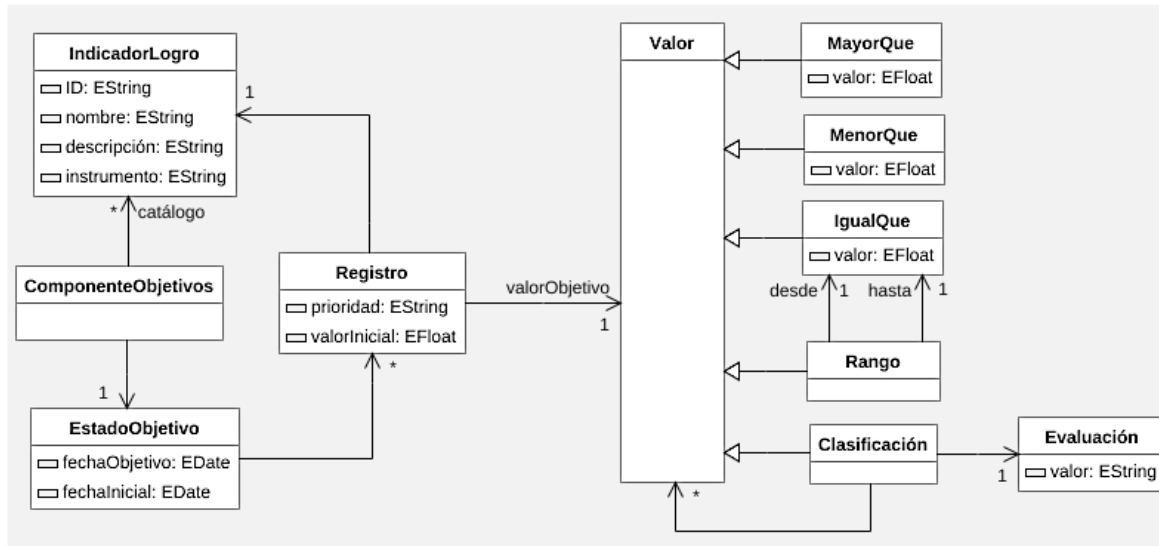


Fig. 11 – Metamodelo del componente de objetivos

- > El metamodelo (figura 11) tiene arriba a la izquierda el catálogo de indicadores, con toda su información
- > El estado objetivo tiene la fecha objetivo, la fecha inicial y un conjunto de registros, cada uno relacionado con el valor esperado de un indicador.
- > Un registro tiene una prioridad, un valor inicial, un indicador al que hace referencia y un valor objetivo.
- > Aunque el valor objetivo se habría podido modelar como un String, preferimos catalogar los valores posibles que vimos antes, incluyendo una clasificación de valores con una evaluación asociada.

Cuando una empresa tiene múltiples unidades de negocio (cada una con un conjunto distinto de negocios por dentro) es mejor construir un modelo estratégico por unidad. Considere por ejemplo una empresa que tiene una unidad de negocio de venta de hardware, una unidad de negocio de venta de software y una unidad de negocio de consultoría. Lo adecuado sería construir tres modelos estratégicos independientes, posiblemente compartiendo los componentes de motivación y de seguimiento y gobierno de la estrategia. La razón es que se trata de mundos tan distintos, que por simplicidad es mejor manejarlos por separado.

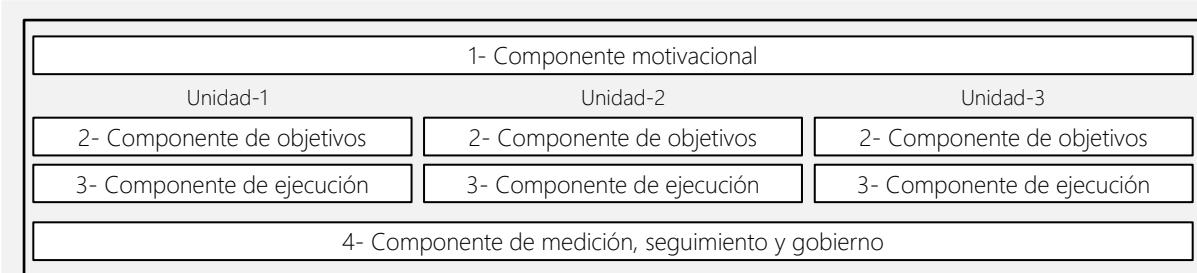


Fig. 12 – Estrategia por unidad de negocio

En la figura 12 se muestra la estructura del modelo estratégico de una empresa que tiene 3 unidades de negocio. Por razones prácticas, los componentes de objetivos y de ejecución se documentan (y se construyen) de manera independiente.

## Tarea: la Editorial de los Alpes

La Editorial de los Alpes es una empresa editorial dedicada a la elaboración, impresión y venta de libros impresos para estudiantes de colegio. Cuenta con una bodega central de libros desde la cual hace los despachos hacia las bodegas de cada una de las ciudades en las cuales tiene presencia. En cada ciudad hay un equipo de personas de la empresa que se dedica a llevar los libros a las librerías, a recibir sus pedidos y a visitar los colegios para buscar que los libros de la editorial sean adoptados como los libros oficiales del colegio. Cuando esto se logra, el colegio le informa a los estudiantes los libros que deben comprar y estos lo hacen directamente en las librerías en donde está disponible. Al final de cada mes cada librería informa los libros que vendió, pide que la editorial le genere una factura y la paga en los siguientes 30 días.



Construya el componente motivacional para la empresa: defina un propósito superior, un objetivo retador, una visión, una misión y unos valores para la editorial.



Construya el componente de objetivos para la empresa. Debe tener al menos 10 indicadores de logro distintos. Plantee valores objetivo de distintos tipos.

## Tarea: Marky

Marky es una empresa de mercadeo digital, especializada en traer nuevos clientes a cualquier tipo de empresa que cuenta con una tienda virtual. A cambio de llevar clientes nuevos, Marky se queda con el 5% de todas las compras (presenciales o virtuales) que hagan estos clientes durante dos años. La empresa cliente no paga ningún valor por el servicio. Al firmar el contrato, la empresa cliente entrega toda la información de sus productos y de sus clientes actuales. A partir de esto un grupo de expertos de Marky hace un análisis de la empresa cliente, de sus productos, de su imagen y de su portal.



Construya el componente motivacional para la empresa: defina un propósito superior, un objetivo retador, una visión, una misión y unos valores para Marky.



Construya el componente de objetivos para la empresa. Debe tener al menos 10 indicadores de logro distintos. Plantee valores objetivo de distintos tipos.

## Agrupando los indicadores

Aunque tener el catálogo de indicadores, con los respectivos valores objetivo, define de una manera precisa la situación deseada, muchas veces es importante clasificar y agrupar dichos indicadores, con el propósito de dar una explicación de más alto nivel de lo que quiere la empresa. A lo mejor leyendo los indicadores eso se puede deducir, pero es más valioso si los indicadores se agrupan de acuerdo con la intención que tienen. Eso permite explicar la estrategia sin entrar en los detalles de los indicadores que pretende mover. Hay distintas maneras de hacer esa clasificación.

### Objetivo → Meta → Indicador de logro

Siguiendo algunos estándares, vamos a manejar dos niveles de clasificación, agregando los conceptos de "objetivo" y de "meta", que no son otra cosa que abstracciones del concepto de indicador. Con esta jerarquización evitamos tener una lista plana de muchos indicadores y obtenemos una visión de más alto nivel con un número reducido de objetivos, cada uno de los cuales tiene un cierto número de metas, las cuales se describen utilizando los indicadores con sus respectivos valores objetivo.

Artefacto BAC-20

Fecha objetivo:					
Objetivos		Metas		ID indicador	Valor objetivo
ID	nombre	ID	nombre		

- > Este nuevo artefacto es una simple extensión del anterior (BAC-19), al cual le agregamos los objetivos y las metas, que cumplen el papel de agrupadores.
- > El propósito de un objetivo es describir una parte de la situación deseada, sin entrar en detalles de su significado o de la manera de medirlo. Se deben mantener pocos objetivos, de alto significado de negocio.
- > Una meta detalla y cuantifica un aspecto de un objetivo. Precisa la forma de interpretar el objetivo al definir una manera de medirlo.

- > Cada meta debe definir el conjunto de indicadores que permiten establecer si la meta llegó a la situación objetivo. Puede ser que una meta solo tenga un indicador asociado, pero, en general, puede tener múltiples de ellos que debe lograr.
- > Considere por ejemplo una empresa comercializadora de productos que se plantea como objetivo expandir su operación a otras ciudades. Esa es una intención de alto nivel, que en algunas empresas se denomina una iniciativa. Luego, podemos definir tres metas asociadas con ese objetivo, en donde cuantificamos esa intención: la primera puede ser llegar a 5 ciudades nuevas, la segunda puede ser lograr 500 clientes recurrentes por ciudad y la tercera, lograr alto reconocimiento de la marca en esas ciudades. La primera meta tiene un indicador (número de ciudades nuevas), la segunda meta tiene un indicador por ciudad (todos deben marcar >500) y la tercera tiene tres indicadores distintos (opinión positiva superior al 95% en una encuesta, tráfico en el portal de la empresa superior a un valor dado desde las ciudades de interés y porcentaje de menciones positivas en redes sociales superior al 99%).

# Un ejemplo completo: la red social ForeverAlone

Artefacto BAC-17

Propósito superior: Crear un mundo feliz para las personas que quieren vivir solas

Objetivo retador: En el año 2025 tener 5 millones de usuarios conectados a la red, la cual será reconocida como la red social mundial más exitosa para personas que quieren vivir solas

Visión: Ser la red social preferida para las personas que quieren vivir solas, y que quieren disfrutar del mundo a través de experiencias virtuales novedosas y estimulantes

Misión: Proveer una plataforma tecnológica con servicios y productos hechos a la medida de las necesidades de las personas que quieren vivir solas, que permite disfrutar de encuentros virtuales entre usuarios de la red, para recrear situaciones en las que las personas se sientan felices y realizadas sin necesidad de salir de casa.

Valores:

- Se debe mantener siempre una comunicación respetuosa y clara con los clientes
- Es una prioridad la seguridad de la información de los clientes
- No hay nada prohibido en un mundo virtual, mientras se trate de adultos

Artefacto BAC-18

Indicadores de logro		
ID	nombre	descripción
FA-1	Países con presencia de la red	Número de países en donde hay al menos un cliente activo
FA-2	Número de clientes activos	Número de clientes que están al día en el pago (activos)
FA-3	Clientes de baja actividad	Número de clientes que tienen menos de un encuentro al mes
FA-4	Encuentros por mes por cliente	Promedio de encuentros mensuales por cliente activo

Artefacto BAC-20

Fecha Objetivo: 31/12/2022						
Objetivos		Metas		Indicadores	Valor actual (2020)	Valor objetivo
O1	Aumentar el número de clientes que pagan una suscripción a la red	M1.1.	Tener clientes en 25 países distintos	FA-1	5	25
		M1.2.	Duplicar el número actual de clientes	FA-2	1,500,000	3,000,000
O2	Aumentar el número de encuentros virtuales entre clientes	M2.1.	Todos los clientes tienen al menos un encuentro virtual por mes	FA-3	125,000	0
		M2.2.	El promedio de encuentros virtuales por cliente aumenta un 50%	FA-4	0,6	1,2

## Agrupación por dimensión o perspectiva

Los indicadores también se pueden agrupar por dimensiones, que pueden corresponder a las áreas de la empresa (Producción, Comercial o TI, por ejemplo) o a alguna clasificación que refleje alguna estructura de intención de la organización, como sucede con las perspectivas del Balanced Scorecard (Financiera, Cliente, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento).

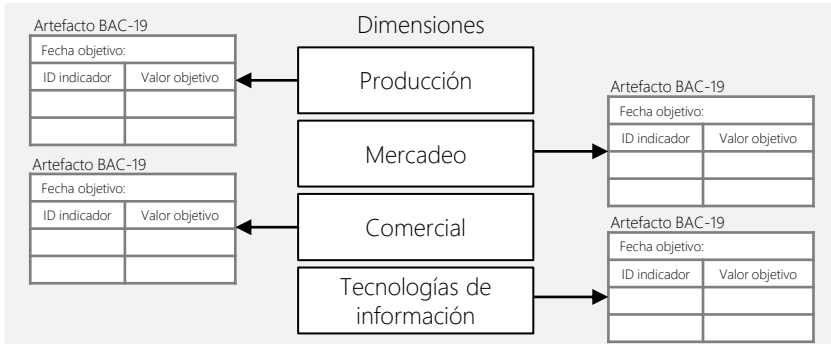


Fig. 13 – Agrupación por áreas de la empresa

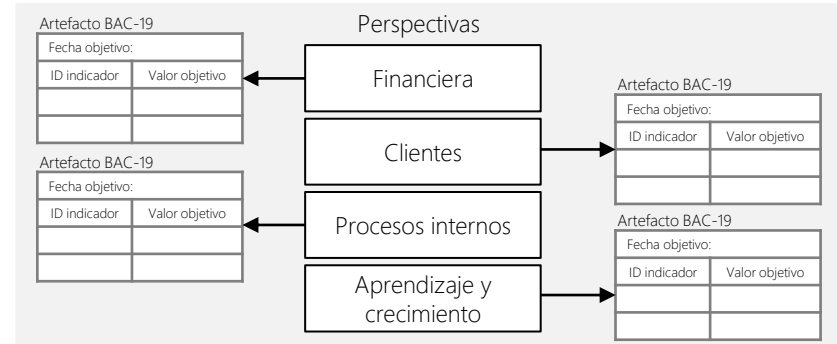


Fig. 14 – Agrupación por perspectivas

## Agrupación por etapas

Generalmente, una estrategia está estructurada sobre una línea de tiempo de objetivos, de manera que la empresa se pueda aproximar de manera gradual a la situación deseada, como se muestra en la figura 15.

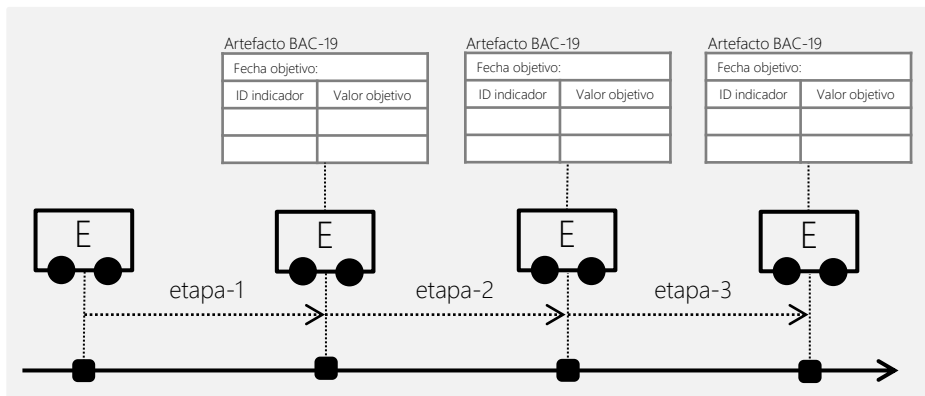


Fig. 15 – Definición de objetivos por etapas

- > Cada etapa tiene asociados sus indicadores de logro, al igual que una fecha de inicio y una fecha de terminación.
- > Esta estructura se utiliza cuando se identifican barreras o inhibidores importantes, y la empresa debe plantear puntos intermedios (en los cuales ya se han implementado los respectivos habilitadores y aceleradores), y ahí sí se puede avanzar hacia el estado objetivo.
- > También se utiliza cuando se quieren plantear transiciones más cortas que permitan disminuir el riesgo de hacer un solo movimiento. A lo mejor es sabio intentar un solo cambio de fondo a la vez.

## 6. El componente de ejecución

El componente de ejecución es el centro del modelo estratégico. Todos los demás componentes juegan papeles importantes, pero este es el encargado de describir las acciones que van a mover los indicadores hacia la situación objetivo. El gerente de la empresa es el encargado de acelerar (aumentar el tamaño de las acciones en extensión o en intensidad) o frenar, dependiendo de los resultados que se vayan dando. Él debe conocer los límites de las acciones estratégicas y controlar la eficiencia y eficacia de su ejecución.

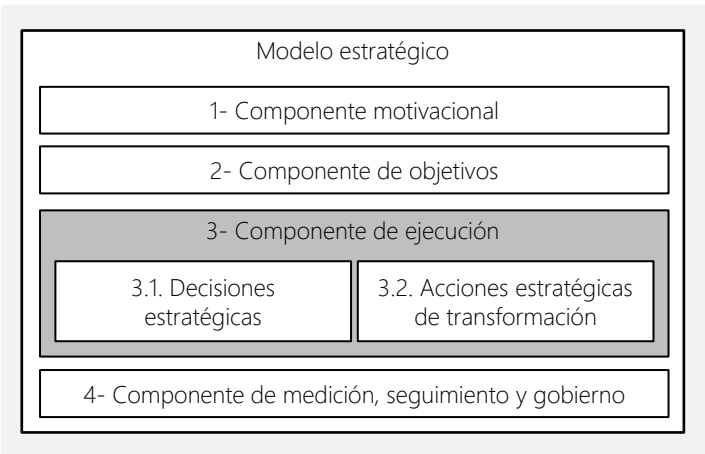


Fig. 16 – Componente de ejecución

- > El componente de ejecución (ver figura 16) contiene las acciones estratégicas divididas en dos grandes grupos: el primero, con las decisiones estratégicas (3.1), o sea las que hacen parte integral del negocio (su propuesta de valor), y el segundo, con las acciones de transformación (3.2), que se ejecutan una sola vez en la búsqueda de un resultado.
- > Las decisiones estratégicas son acciones que se van a ejecutar de manera permanente con el negocio. Hacen parte integral de este y no suelen evolucionar con frecuencia. No están destinadas a mover un indicador específico, sino que definen la forma en que se deben ejecutar algunas de las actividades del modelo de negocio.
- > En el segundo grupo tenemos las acciones que tienen como objetivo transformar (cambiar, ajustar, mejorar) el negocio o la empresa (ver pág. 14). Estas acciones se ejecutan una sola vez, y, cuando el resultado se ha obtenido, pierden vigencia. Su foco es mover los indicadores definidos en el componente de objetivos.

### Decisiones estratégicas: la propuesta de valor

Como repite con insistencia Michael Porter en sus libros, para poder competir con otras empresas nuestros productos y servicios deben ser diferentes (mejores, más útiles, más fáciles de usar) o deben ser más económicos. No hay más opciones. En cualquiera de los dos casos, eso implica hacer las cosas dentro del negocio de una manera particular, que nos genere algunas ventajas sobre los competidores, que los clientes aprecien y valoren esa diferencia y que por eso prefieran adquirir lo que les ofrecemos. Eso es lo que se denomina la propuesta de valor de un negocio.

Ese conjunto de decisiones estratégicas que reflejan nuestra propuesta de valor es lo que situamos en el componente 3.2. Allí pueden aparecer algoritmos, procesos, modelos de precios, modelos de manejo de clientes y de fidelización, modelos de expansión, esquemas de innovación, uso de tecnologías de vanguardia, herramientas, aplicaciones móviles, modelos de contratación, modelos de relacionamiento con los proveedores, modelos de logística, manejo de empleados, influencia en el medio, manejo de imagen, entre otros.



## Decisiones estratégicas: la propuesta de valor

Hacer explícita la propuesta de valor es muy importante para la empresa, porque permite que todos los empleados entiendan por qué se hacen las cosas de una manera particular. Para nosotros los arquitectos es fundamental, porque eso tiene impacto directo sobre el mapa de capacidades, sobre el modelo operativo y sobre el diseño de los componentes tecnológicos que se necesitan.

Es usual que la propuesta de valor se incluya como parte del modelo de negocio, pero es mejor expresar el modelo de negocio de una manera neutra y explicar las decisiones estratégicas aparte. Además hay que tener en cuenta que la propuesta de valor puede estar asociada con otros modelos de la arquitectura de negocio y por eso es bueno localizar su definición en un solo punto.

No olvide, por ejemplo, que todas las empresas de *retail* (tiendas) implementan prácticamente el mismo modelo de negocio (recibir productos de unos proveedores y venderlos a unos clientes obteniendo un margen por la intermediación). La diferencia no está en qué hacen, sino en cómo lo hacen. Todas las tiendas tienen que seleccionar los productos, negociar con los proveedores, recibir los productos, exhibirlos y venderlos. La diferencia puede estar en la forma de hacer esa selección, o en la cantidad que se pide de cada producto, o en cómo se paga, o en la forma de almacenarlo, o en la forma de venderlo, o en la forma de exhibirlo, o en la forma de entregarlo. Es en la manera de implementar esas actividades que se materializa la propuesta de valor, y es ahí donde buscamos la forma de diferenciarnos de los competidores.



La propuesta de valor de una empresa refleja el compromiso o promesa que hace la empresa a sus clientes de entregarles unos productos y servicios de una manera que les genere un beneficio mayor que el que obtendrían si adquieren esos productos y servicios (o sus equivalentes) de una empresa competidora. El cliente debe entender con claridad esa promesa que le hacemos, le debe quedar claro que se ajusta a sus necesidades, que supera la promesa de otras empresas y que su decisión de comprarnos está claramente justificada.

El beneficio para el cliente puede ser que los productos sean mejores, que los va a recibir más rápido, que sean más baratos, que sean más rápidos, que tengan los colores de moda, que al cliente lo van a atender mejor, etc. Lo que sea que el cliente aprecie y valore, y que se ajuste a sus necesidades.

La propuesta de valor se expresa a través de un conjunto de decisiones estratégicas (componente 3.1). Cada decisión está compuesta de una intención (cuál es el beneficio para el cliente) y las acciones dentro de la empresa para hacer realidad la promesa que se hace (cómo se deben implementar las distintas actividades del modelo de negocio o de cualquier otro modelo de la arquitectura). Esta manera en la que se deben hacer las cosas en la empresa es muy estable (no cambia en el tiempo) y debe estar integrada al ADN de la empresa. Las decisiones estratégicas se pueden plantear a alto nivel. Lo importante es que sea clara la decisión que el negocio tomó y las actividades dentro del modelo de negocio (o los demás modelos) que van a ser impactados por esa decisión. Estas decisiones deben estar clasificadas por el modelo de la arquitectura que impactan (artefacto BAC-21).

# Decisiones estratégicas: documentación

Artefacto BAC-21

Intención	ID	Modelo	Nombre	Descripción

- > La primera columna del artefacto hace referencia a la intención de la decisión. Puede o no estar justificada, pero es importante que quede claro qué se quiere hacer.
- > Cada una de las decisiones estratégicas tiene un identificador, un modelo que impacta, un nombre y una descripción.
- > Las decisiones estratégicas explican las acciones que se van a desarrollar o la manera en que las actividades de los distintos modelos se van a ejecutar.

Tenemos una empresa que produce zapatos para niños de colegio y los distribuye en la ciudad de Bogotá. El siguiente artefacto podría describir sus decisiones estratégicas.

Ejemplo

Intención	ID	Modelo	Nombre	Descripción
Nuestros zapatos deben ser apreciados por su bajo precio	D1	Negocio	Los proveedores de insumos deben ofrecer los precios más bajos del mercado	Todas las actividades del modelo de negocio relacionadas con búsqueda de proveedores deben garantizar precios bajos, sin impactar la calidad de los insumos. Para eso podemos ofrecer contratos de largo plazo, pagos anticipados y compra de altos volúmenes de insumos.
	D2	Estratégico	No se hará publicidad en medios	La publicidad debe estar basada en actividades sin costo para la empresa
	D3	Financiero	Alto capital de trabajo	La empresa debe tener suficiente capital de trabajo en todo momento, para evitar tener que endeudarse y para buscar los mejores precios posibles de los proveedores pagando de contado de manera inmediata.
	D4	Modelo organizacional	La empresa debe ser tan elástica como sea posible	Todas las actividades que no estén en el núcleo del negocio deben estar tercerizadas. Para esto se debe contar con proveedores que logren suplir las necesidades no misionales de la empresa a costos variables.



Defina la propuesta de valor para la empresa Marky (pág. 27) y diseñe un conjunto de decisiones estratégicas que permitan implementar esa propuesta de valor.



Defina la propuesta de valor para la empresa Editorial de los Alpes (pág. 27) y diseñe un conjunto de decisiones estratégicas que permitan implementar esa propuesta de valor.



¿Cuál cree que es la propuesta de valor de las siguientes empresas? Universidad de los Andes, Merqueo, Mercado Libre, Amazon, Carulla, D1, Uber, Airbnb.

¿Qué decisiones estratégicas cree que han implementado las empresas anteriores para hacer realidad la promesa de valor que hacen a sus clientes?

# Acciones estratégicas de transformación

Ahora sí podemos abordar la descripción de las acciones estratégicas (de transformación) contenidas en el componente 3.2 del modelo. Estas acciones son las responsables de mover los indicadores del componente de objetivos y se pueden considerar los algoritmos de la estrategia, en el sentido de que representan las instrucciones que la empresa debe ejecutar para llegar a la situación deseada. Son acciones temporales, puesto que solo se ejecutan una vez, a diferencia de las decisiones estratégicas, que deben quedar activas permanentemente en la empresa. Una acción estratégica se describe a través de 5 secciones, que se ilustran en la figura 17.

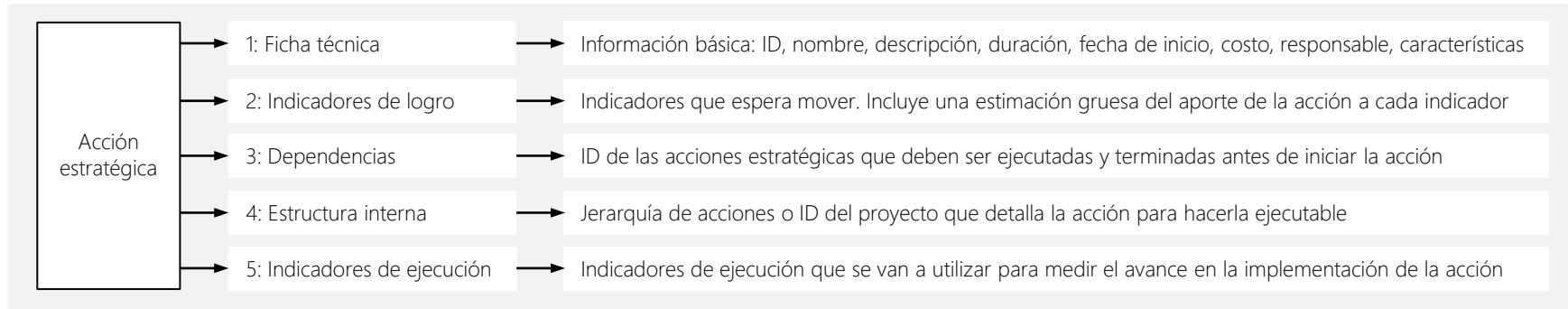


Fig. 17 – Descripción de una acción estratégica

- > La ficha técnica (sección 1) contiene la información relacionada con la ejecución de la acción y sus propiedades. Allí registramos un identificador, un nombre, una descripción, las fechas de inicio y terminación previstas, el responsable, el costo de ejecutar la acción y las características importantes de la misma (pág. 10), así como cualquier otra información que consideremos relevante, como puede ser una lista de riesgos, un análisis de alternativas, la categoría a la que pertenece la acción estratégica (pág. 14), las barreras y los inhibidores detectados (pág. 15), o cualquier otra información que sea útil para las personas que van a ejecutar la acción.
- > En la sección 2 aparecen los indicadores de logro que se van a impactar con la acción. Se incluyen los IDs de dichos indicadores y el aporte de la acción al valor objetivo planteado. Esta información genera el vínculo hacia el componente de objetivos.
- > Cada una de las acciones que se va a ejecutar debe tener una justificación clara (su razón de existir en el modelo estratégico), la cual se expresa en términos de los indicadores de logro que va a intentar mover.
- > La tercera sección se refiere a las dependencias que existen entre las acciones estratégicas: unas deben ser ejecutadas antes que otras, ya sea porque los resultados de una acción se necesitan en otra acción, o por otras razones que pueden ser financieras (hay que repartir los gastos en el tiempo), de riesgo (no es conveniente ejecutar al tiempo dos acciones con alto nivel de riesgo), de capacidad (las mismas personas van a ejecutar las acciones y no podrían hacerlo al tiempo) o sencillamente por los ciclos del negocio (hay acciones que solo se pueden hacer en ciertas épocas del año para no interferir con el negocio y eso implica ordenarlas entre ellas en el tiempo).

## Especificación de una acción estratégica

- > La sección 4 hace referencia a la estructura interna de las acciones estratégicas, enfocándose en su descomposición en acciones más finas, hasta que se tiene una descripción suficiente para que la acción sea ejecutable. Aquí vamos a separar las acciones en dos grandes grupos: el primero, con las acciones que se ejecutan con las capacidades internas, eventualmente extendidas, y que no implican grandes inversiones o transformaciones, y el segundo, con las acciones estratégicas complejas, que se deben abordar como proyectos, y que se implementan con capacidades externas temporales, puesto que no corresponden a actividades comunes dentro de la empresa.
- > Una empresa, por ejemplo, no tiene habilitadas capacidades para cambiar su ERP, puesto que eso no es algo que el negocio haga normalmente, razón por la cual contrata una firma que se encarga de implementar ese proceso y dada su complejidad se organiza como un proyecto.
- > Estas acciones estratégicas complejas requieren una gestión especial y por esa razón, en muchas organizaciones se ejecutan dentro de una oficina especial de proyectos, denominada la PMO (Project Management Office). Hay que tener en cuenta que la estructura de un proyecto es compleja y existen libros y estándares completos que tratan el tema. Eso, por supuesto, lo dejamos por fuera del alcance de esta lectura. Lo único que haremos será señalar el ID del proyecto con el que se implementa la acción.
- > Nos vamos a concentrar en las acciones que se van a ejecutar sobre la estructura organizacional de la empresa, usando las capacidades que ya tiene habilitadas (es algo que sabe hacer la empresa), posiblemente extendidas con recursos externos. Estas acciones no suelen atravesar unidades organizacionales grandes. Para dichas acciones documentaremos uno o varios niveles de detalle según se necesite. Lo anterior se ilustra con el metamodelo que aparece en la figura 18.

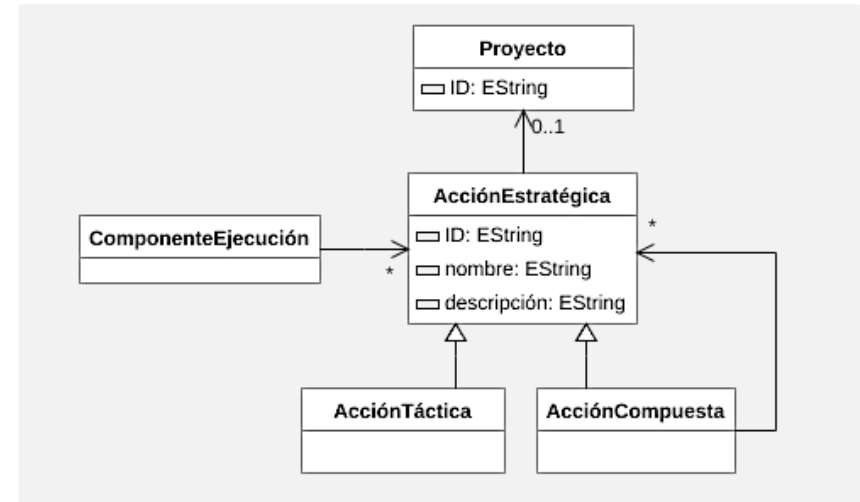


Fig. 18 – Estructura interna de una acción estratégica

- > Y aunque en el caso general una acción se descompone en una jerarquía de acciones de varios niveles, la realidad es que, en la mayoría de los casos, dos niveles son suficientes. En el primer nivel está la acción estratégica y en el segundo nivel lo que se denomina una acción táctica (o básica), cuyo propósito es detallar la primera. Rara vez se baja más.
- > La quinta y última sección incluye los indicadores de ejecución relacionados con la acción estratégica. Además de los indicadores típicos que se utilizan en gestión de proyectos (% de avance, valor ganado, riesgos materializados, etc.), se pueden incluir otros indicadores específicos de la acción. Todos los indicadores de ejecución los registraremos luego en el componente de monitoreo, asignándoles identificadores únicos, para que sea clara la relación con la acción que quieren ayudar a medir.

# El metamodelo del componente de ejecución

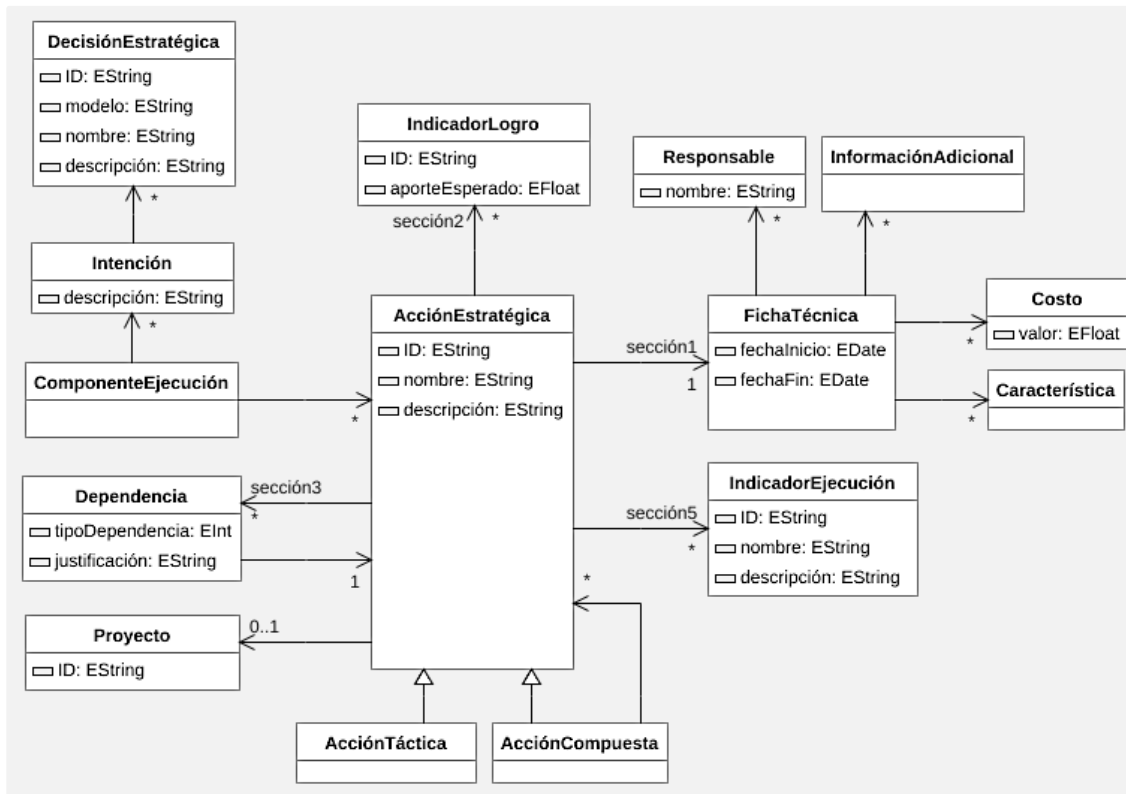


Fig. 19 – Metamodelo del componente de ejecución

- > En la figura 19 aparece el metamodelo con todos los elementos que describen el componente de ejecución de un modelo estratégico.
- > Arriba a la izquierda encontramos las decisiones estratégicas, asociadas con su intención.
- > En el centro está el concepto de acción estratégica. Desde allí se conecta con su ficha técnica (sección 1), con los indicadores de logro (sección 2), con la estructura de dependencias (sección 3) y con los indicadores de ejecución (sección 5). Abajo en el metamodelo aparece la estructura jerárquica interna o el proyecto que implementa la acción (sección 4).
- > Por supuesto que no hay necesidad de completar toda esa información para cada acción estratégica. Recuerden que estamos definiendo el marco global de conceptos y relaciones más que una metodología específica. Para la mayoría de acciones basta con la información básica.

Algunas de las clases del metamodelo no tienen atributos, porque representan conceptos que se deben concretar en cada caso específico. La clase InformaciónAdicional, por ejemplo, permite incluir el análisis de riesgos de la acción, o una descripción de las barreras e inhibidores. Pero como eso es algo cuya estructura puede variar mucho, no se detalla en el metamodelo, sino que se deja abierto para que sea extendido según las necesidades. Lo mismo sucede con la clase Característica, que representa las 9 propiedades de una acción estratégica que vimos en la primera sección (sostenibilidad, probabilidad, eficiencia, etc.). Para cada caso, los atributos van a ser distintos, de manera que se podría utilizar una relación de herencia para describir la información asociada con cada tipo de característica. Por último, tenemos la clase Proyecto (abajo a la izquierda), a la que solo le pusimos un atributo con el identificador, pero que debe ser la base para describir desde allí la información y estructura del proyecto completo que implementa la acción estratégica.

## Artefactos para especificar las acciones estratégicas

Para no tener que manejar un solo artefacto con toda la información de las acciones (quedaría demasiado complejo), vamos a dividirlo en dos, que se describen a continuación. El primero con un catálogo de acciones (BAC-22) y el segundo con el detalle de cada acción (BAC-23). Por supuesto son solo una sugerencia de formatos, que se pueden ajustar según las necesidades y la información adicional que se quiera registrar.

Artefacto BAC-22

Acciones estratégicas						Indicadores logro	
ID	Nombre	Descripción	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	ID	Aporte

- > El catálogo de acciones tiene una fila por cada una de las acciones estratégicas del componente de ejecución.
- > Cada acción tiene un identificador, un nombre, una descripción, un responsable, las fechas previstas de inicio y terminación, y la lista de indicadores de logro que se espera impactar, asociado con el aporte de esta acción en dicho cambio. Dicho aporte debe estar expresado en las mismas unidades del indicador.

El objetivo del artefacto anterior es dar una visión global de las acciones, sin entrar en detalles. Lo ideal es ordenarlas por fecha de inicio, para que den una idea de la línea de tiempo. Este artefacto puede complementarse con un diagrama que muestre de manera gráfica esa línea de tiempo, tema que veremos en la siguiente página.

Artefacto BAC-23

ID	Nombre	IDs indicadores ejecución	IDs acciones prerequisite	Costo	ID del proyecto
Acciones tácticas					
ID	Nombre	Descripción	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin

- > Este segundo artefacto tiene como objetivo detallar cada una de las acciones. Tenemos información sobre los indicadores de ejecución, sobre las dependencias entre acciones y el costo.
- > Para describir la estructura interna podemos usar el identificador del proyecto o la descripción de las acciones tácticas.

Las acciones tácticas se describen usando la misma información básica de la acción estratégica. Este artefacto se puede complementar con un diagrama que muestre la línea de tiempo interna de la acción estratégica (cómo se reparten las acciones tácticas en el tiempo) o por un diagrama de dependencias entre acciones estratégicas, que denominaremos más adelante el grafo de dependencias. En caso de querer incluir información adicional de la acción estratégica, como el análisis de riesgos, se debe extender el artefacto.

# Diagrama de Gantt

Un diagrama de Gantt es una estructura bidimensional que tiene en el eje horizontal el tiempo y en el eje vertical las actividades o tareas que se deben ejecutar. Fue introducido por Henry Gantt en la década de 1910. En nuestro caso lo usaremos como un artefacto (BAC-24) para situar las acciones estratégicas (y opcionalmente las acciones tácticas) en la línea de tiempo, tal como se muestra en la figura 20.

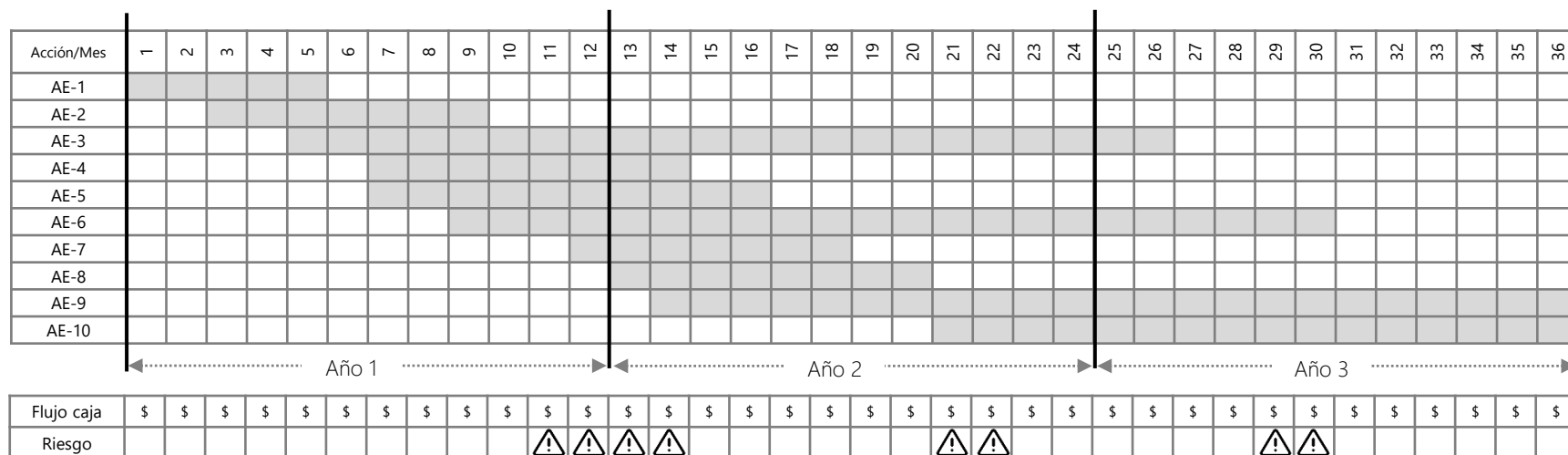


Fig. 20 – Ejemplo de un diagrama de Gantt

- > En el ejemplo tenemos 10 acciones estratégicas, con identificadores asignados AE-1 a AE-10. El diagrama se extiende por 36 meses (columnas), que es la duración planteada para implementar la estrategia. Cada acción marca en el diagrama los meses durante los cuales se va a ejecutar. La acción 5, por ejemplo, se va a ejecutar entre los meses 7 y 16.
- > El diagrama se puede complementar con información acumulada de las acciones estratégicas. En el ejemplo, pusimos dos filas adicionales en la parte inferior. La primera para mostrar las necesidades de consumo de dinero durante la ejecución del plan (cuánta plata se necesita invertir por mes en la estrategia como un todo). La segunda para marcar el riesgo acumulado de las acciones, para poder observar los periodos críticos. Estas filas adicionales se pueden utilizar también para marcar hitos importantes, como la puesta en producción de una solución informática o el inicio de operaciones de un nuevo negocio.
- > Lograr observar gráficamente la distribución en el tiempo de las acciones estratégicas (y tácticas) ayuda a tomar decisiones sobre el diseño de la estrategia. En particular permite observar las acciones que se deben ejecutar de manera simultanea y el impacto que eso puede tener en la operación de la empresa o en la distribución de cargas de trabajo.
- > Las dependencias entre las acciones estratégicas no se pueden observar en un diagrama de Gantt. Allí vemos una distribución posible en el tiempo, pero no nos deja saber las razones de hacerlo de esta manera.

# Grafo de dependencias

Una herramienta que se usa con frecuencia para expresar el orden de las acciones de una estrategia se denomina un grafo de dependencias y permite observar las relaciones que existen entre las distintas acciones estratégicas (ver figura 21). Una opción es extender los diagramas de Gantt con flechas entre las acciones, pero eso recargaría el diagrama y dificultaría su lectura.

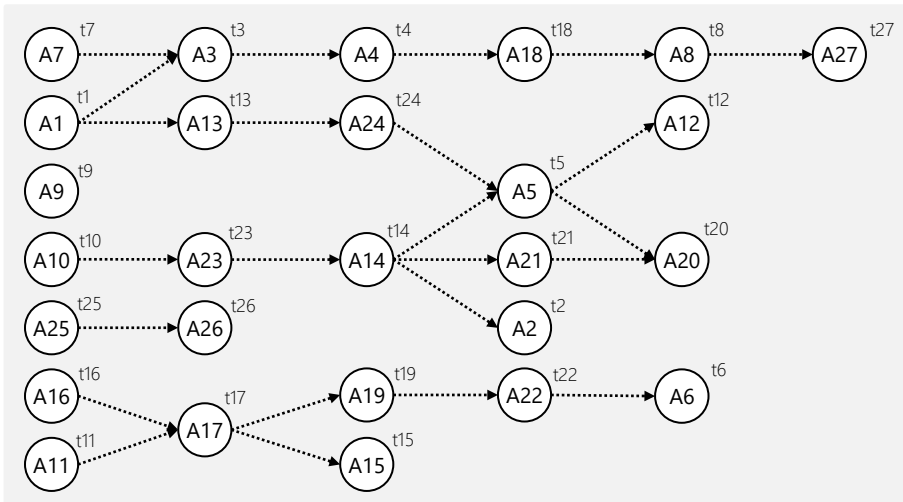


Fig. 21 – Ejemplo de un grafo de dependencias

- > En un grafo de dependencias los vértices son las acciones estratégicas, mientras los arcos corresponden a una relación de orden. La primera acción debe haberse ejecutado y terminado antes de iniciar la segunda acción.
- > Para representar este diagrama vamos a utilizar el artefacto BAC-25.
- > En el ejemplo tenemos 27 acciones estratégicas en el grafo, numeradas de A1 hasta A27. Cada una tiene asociada una duración (t1 a t27). Allí vemos que para poder ejecutar la acción A5, debemos haber terminado antes las acciones A24 y A14. También podemos observar que la acción A16 puede comenzarse a ejecutar en cualquier momento porque no tiene ningún prerrequisito.
- > En este diagrama no hay decisiones de cuándo se va a ejecutar una acción. Que A9 no tenga prerrequisitos no quiere decir que la vayamos a ejecutar desde el primer día del plan.

Un grafo de dependencias se puede utilizar como base para crear el diagrama de Gantt, ya que tenemos el insumo completo para tomar decisiones sobre cuándo iniciar cada acción del plan. También lo podemos utilizar para calcular distintos puntos de vista. Podemos, por ejemplo, filtrar el grafo de dependencias por el indicador que mueven y dejar solo las acciones que están relacionadas con una intención de evolución específica. Eso nos puede dar mucha información.

Aunque lo normal en un plan estratégico es plantear un solo camino para llegar a la situación deseada, es importante acompañar el proceso con una reflexión sobre la posibilidad de que algunas acciones no obtengan el resultado esperado o que sencillamente no se puedan llevar a cabo. No hay nada más decepcionante que entrar en una situación difícil en una empresa y no encontrar respuestas en su plan estratégico.

Una visión ácida del plan estratégico puede ayudar a completarlo con acciones alternativas. Sobre todo en acciones cuya probabilidad de logro no sea muy alta. En ese caso, es conveniente incluir en el plan otras opciones o pistas de cómo actuar. Además, el plan debe incluir acciones que permitan evitar las barreras identificadas (acciones habilitadoras) y que permitan trabajar en presencia de inhibidores (acciones aceleradoras).



## 8 tareas para practicar y profundizar



Objetivo: Construir las acciones estratégicas de un plan  
Empresa: Editorial de los Alpes

Actividades:

1. Estudie el enunciado del caso, el componente motivacional y los indicadores de logro planteados (pág. 27)
2. Construya un plan con las acciones estratégicas para llegar a la situación objetivo en un plazo de 2 años
3. Elabore el grafo de dependencias y el diagrama de Gantt



Objetivo: Profundizar en el tema del diagrama de Gantt y del grafo de dependencias

Actividades:

1. Construya el metamodelo de un diagrama de Gantt
2. Construya el metamodelo de un grafo de dependencias
3. Revise las herramientas que existen en el mercado para construir diagramas de Gantt
4. Estudie las extensiones disponibles del diagrama de Gantt



Objetivo: Construir las acciones estratégicas de un plan  
Empresa: Marky

Actividades:

1. Estudie el enunciado del caso, el componente motivacional y los indicadores de logro planteados (pág. 27)
2. Construya un plan con las acciones estratégicas para llegar a la situación objetivo en un plazo de 2 años
3. Elabore el grafo de dependencias y el diagrama de Gantt



Objetivo: Estudiar algunas estrategias empresariales clásicas

Actividades:

1. Estudie la estrategia de integración vertical hacia delante
2. Estudie la estrategia de integración vertical hacia atrás
3. Estudie la estrategia de diversificación
4. Estudie la estrategia de integración horizontal
5. Estudie la estrategia de transformación digital
6. Estudie la estrategia de atrincheramiento



Objetivo: Construir las acciones estratégicas de un plan  
Empresa: Red social Forever Alone

Actividades:

1. Revise el componente motivacional y los indicadores de logro planteados (pág. 29)
2. Construya un plan con las acciones estratégicas para llegar a la situación objetivo en un plazo de 2 años
3. Elabore el grafo de dependencias y el diagrama de Gantt



Objetivo: Estudiar algunas herramientas metodológicas de construcción de una estrategia

Actividades:

1. Estudie la matriz de Ansoff
2. Estudie las estrategias genéricas de Porter
3. Estudie la matriz de la gran estrategia
4. Estudie el Deloitte Value Map



Objetivo: Construir las acciones estratégicas de un plan  
Empresa: Fábrica de zapatos para niños de colegio

Actividades:

1. Revise la propuesta de valor de la empresa (pág. 33)
2. Construya un plan con las acciones estratégicas para llegar a la situación objetivo en un plazo de 2 años
3. Elabore el grafo de dependencias y el diagrama de Gantt



Objetivo: Estudiar algunos análisis empresariales clásicos, que se usan en planeación estratégica

Actividades:

1. Estudie el análisis de fuerzas de Porter
2. Estudie el análisis de competidores
3. Estudie el análisis de ciclo de vida de producto
4. Estudie el análisis DOFA
5. Estudie el análisis PEST

## 7. El componente de medición, seguimiento y gobierno

Pasamos al último de los componentes del modelo estratégico, el cual nos sirve para monitorear y hacer seguimiento a la ejecución de la estrategia. En la figura 22 podemos observar los elementos que hacen parte de este componente y las responsabilidades de cada uno.

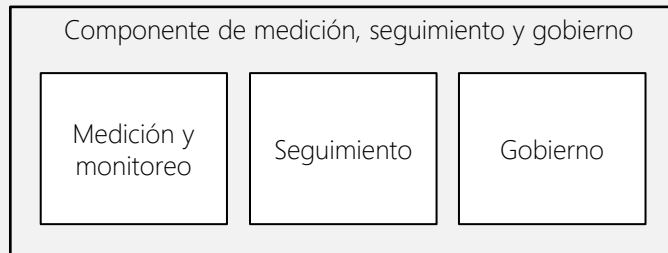


Fig. 22 – Elementos del cuarto componente

- > El primero de los elementos del componente contiene los indicadores de ejecución, responsables de medir el avance en la implementación de las acciones estratégicas, y el tablero de control (artefactos BAC-26 y BAC-27).
- > El segundo elemento define la manera en que se debe hacer el seguimiento a la estrategia (artefactos BAC-28, BAC-29 y BAC-30). En particular, es responsable de generar alertas en caso de desvíos grandes.
- > El tercer elemento define la manera en que se debe ajustar (hacer evolucionar, cambiar de rumbo, frenar) la estrategia en caso de que por alguna razón se necesite (artefactos BAC-28, BAC-29 y BAC-30).

### Medición y monitoreo

Este elemento se puede considerar el tablero de control de la estrategia. Debe mostrar permanentemente el estado de avance, lo que se ha hecho, lo que se está haciendo, lo que va según lo planeado y lo que está atrasado.

Los indicadores de ejecución deben estar estructurados por acción estratégica. Aquí aparecen los indicadores incluidos dentro de la quinta sección de cada acción estratégica.

Lo ideal es que este elemento tenga alguna herramienta de soporte que permita navegar por las distintas dimensiones de cada acción estratégica, de manera que se pueda relacionar el avance con los logros o con las dificultades de ejecución de las tácticas.

### Seguimiento

Este elemento define principalmente dos aspectos: (1) las personas que van a desarrollar las actividades de seguimiento y (2) los procesos que se van a utilizar para hacerlo. Para lo primero se diseñan los roles, las funciones (de qué se encarga cada rol), las estructuras (comités, grupos de trabajo, equipos) y los responsables en la empresa (la persona que va a jugar cada rol). Este grupo de personas no es el responsable de la ejecución, sino solo del seguimiento. Para lo segundo se diseñan los procesos que se van a seguir. Aquí se explica el orden en el que se van a desarrollar las actividades. En particular, debe ser clara la manera en que se van a generar las alertas a la organización en caso de incumplimientos en la ejecución.

### Gobierno

La preocupación de este elemento son los cambios que se deben introducir en la estrategia a medida que pasa el tiempo. Cada vez que el entorno cambia de manera significativa o cada vez que hay algo en la ejecución de la estrategia con un alto impacto sobre la misma, se deben desarrollar algunas actividades, guiadas por procesos, con el propósito de ajustar los elementos de la estrategia. Puede haber cambios en la situación objetivo o en las acciones estratégicas. Para formalizar cómo se va a mantener al día la estrategia, en este elemento se diseñan las actividades, los procesos y las estructuras organizacionales responsables de estos cambios.

## Artefactos del cuarto componente

A continuación aparecen descritos los elementos básicos de los artefactos que se utilizan para definir este componente:

Artefacto BAC-26: Catálogo de indicadores de ejecución

ID	Nombre indicador	Descripción

- > Con este artefacto se describen los indicadores de ejecución que se van a utilizar para medir el avance de las acciones estratégicas.
- > Cada indicador tiene un identificador, un nombre y una descripción. En esta descripción se pueden incluir las formulas que se utilizan para el cálculo del indicador, e indicaciones de cuándo se considera atrasado, por ejemplo.

Artefacto BAC-27: Tablero de control de la ejecución

ID acción	ID indicador	Valor actual	Valor esperado	Estado

- > Este artefacto contiene una entrada por cada acción estratégica del plan. Allí aparecen los identificadores de los indicadores de ejecución que se están usando para hacer el seguimiento.
- > En las siguientes columnas aparecen el valor actual del indicador, el valor esperado del indicador a la fecha y, por último, una conclusión sobre el estado actual de la ejecución de la acción ("bien", "atrasado", "en estado crítico", por ejemplo).

Artefacto BAC-28: Catálogo de roles y funciones

Rol	Funciones	
	ID	Descripción

- > En este artefacto se describen los roles y las funciones de los responsables de hacer el seguimiento de la ejecución de la estrategia o de garantizar la evolución del plan estratégico.
- > Cada rol tiene un nombre y una lista de funciones que debe desarrollar, cada una de las cuales tiene asignado un identificador.

Artefacto BAC-29: Catálogo comités

Nombre comité	ID roles participantes	Funciones	
		ID	Descripción

- > Los comités que se diseñen como parte de las responsabilidades del componente se describen en este artefacto. Es usual que haya comités estratégicos y comités operativos.
- > En el artefacto también se puede incluir información sobre la frecuencia de las reuniones, o quién la cita y quién la preside.

Artefacto BAC-30: Catálogo de procesos de seguimiento y gobierno

ID Proceso	Nombre	Objetivo	Actividades	
			ID	Descripción

- > Este artefacto se utiliza para describir cada uno de los procesos que se deben seguir dentro de este componente.
- > Para cada proceso aparece un identificador, un nombre, su objetivo y la secuencia de actividades que lo conforman. Cada actividad tiene un identificador y una descripción.

# Visión global del modelo estratégico

Para cerrar esta sección quisiera presentar en una sola figura la estructura completa del modelo estratégico, de manera que se pueda utilizar como marco de referencia.

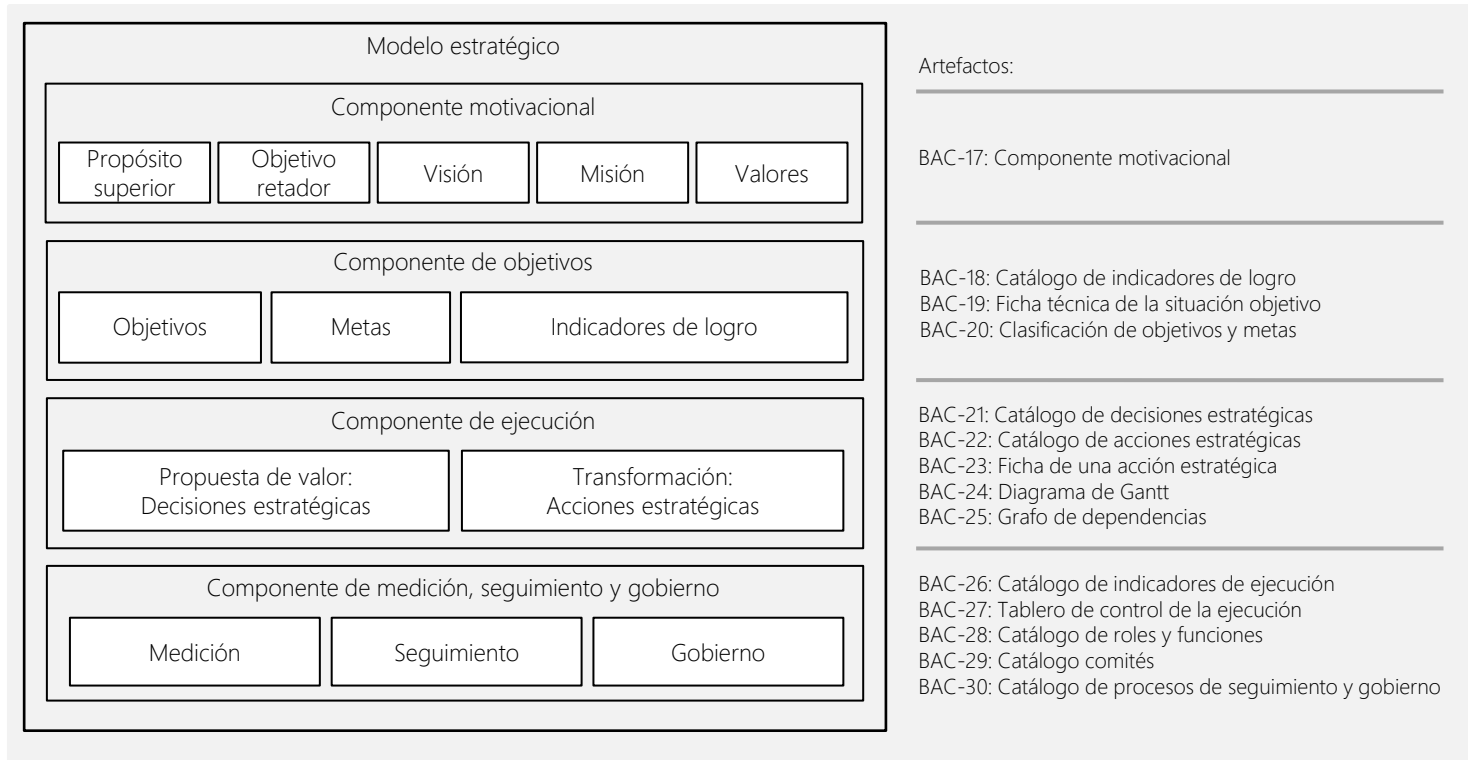
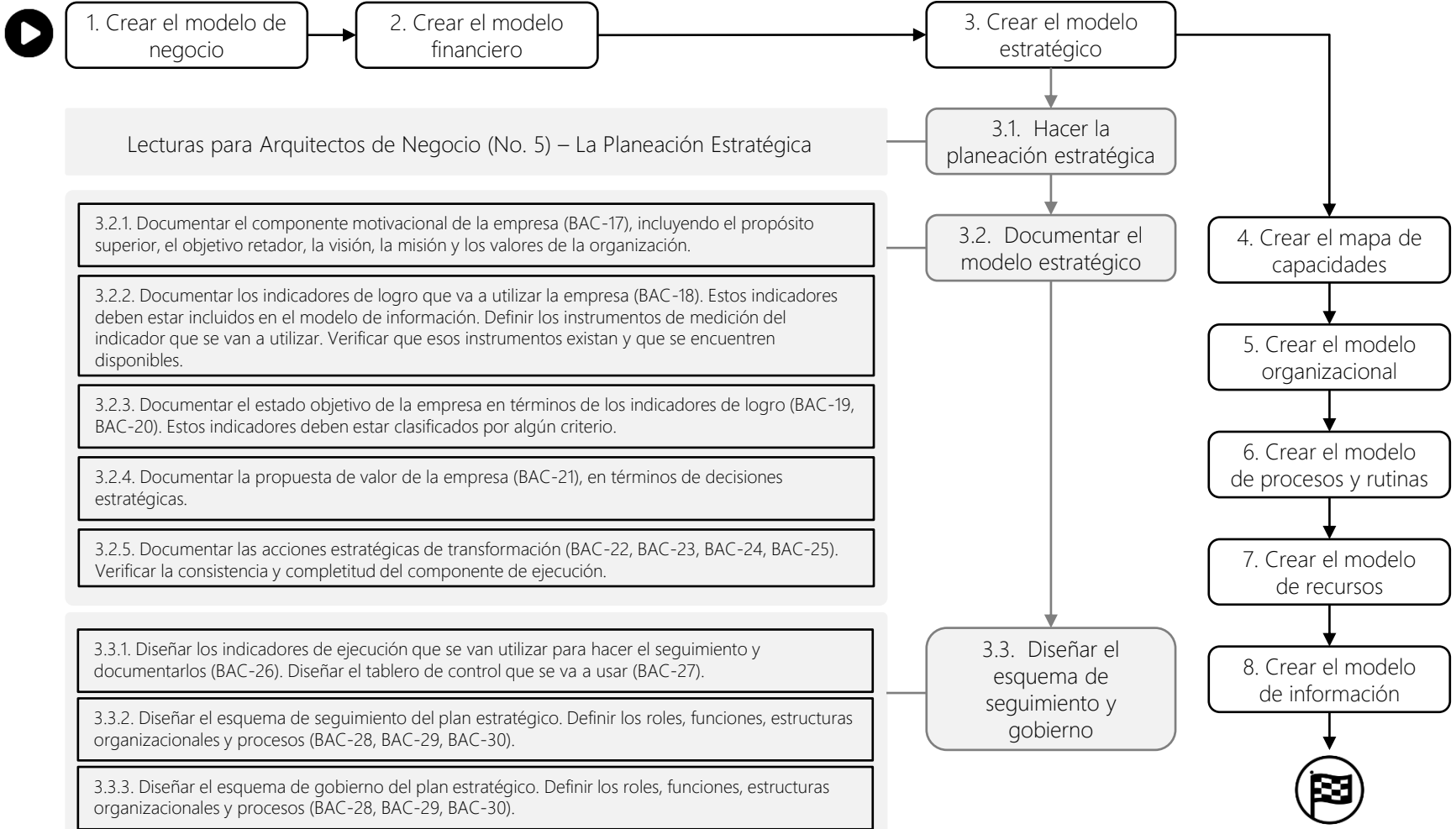


Fig. 23 – Estructura completa del modelo estratégico

En el componente motivacional podemos apreciar sus 5 elementos, los cuales definen un norte y unos valores que se deben respetar para alcanzar ese futuro. En el componente de objetivos aparecen los indicadores de logro que describen la situación deseada. Estos indicadores se pueden encontrar enmarcados en una estructura jerárquica de objetivos y metas, o pueden estar agrupados por otros criterios. Luego aparece el componente de ejecución, que se encuentra dividido en dos grandes elementos: la propuesta de valor (expresada como un conjunto de decisiones estratégicas) y las acciones estratégicas de transformación. Por último aparece el componente de medición, seguimiento y gobierno, con los 3 elementos que abordamos en la sección anterior.

## 8. BAC: A Playbook for Business Architecture Construction

En esta sección presentamos una visión global del método para crear una arquitectura de negocio, tanto para un negocio ya existente como para un negocio que se quiere construir, el cual consta de 8 grandes etapas. En esta lectura solo entramos en el detalle de la tercera etapa, correspondiente a la creación del modelo estratégico.





Jorge Villalobos, PhD  
Profesor titular  
Bogotá, Colombia

[jvillalo@uniandes.edu.co](mailto:jvillalo@uniandes.edu.co)

<https://profesores.virtual.uniandes.edu.co/jvillalo>

