UNIVERSIDAD ICEMÉXICO

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

¡BIENVENIDOS!

ASESOR:

M.G.C. Fabián Castillo de León.

UNIVERSIDAD ICEMÉXICO

COMPLEMENTO DE UNIDAD 5

Unidad 5. Evaluación y adaptación de estrategias en tiempo real

UNIVERSIDAD ICEMÉXICO

- Mientras que la Unidad 4 responde **“cómo competir”**, **la Unidad 5** responde **“cómo saber si esa forma de competir sigue funcionando y cuándo ajustarla”**.

- La Unidad 5 no introduce una nueva estrategia; **introduce el “ciclo de vida” de la estrategia**.

“La estrategia ya no se formula una vez y se ejecuta; SE EVALÚA, SE MONITOREA Y SE AJUSTA DE FORMA CONTINUA, apoyándose en datos y tecnología.”

UNIVERSIDAD ICEMÉXICO

- Durante el tema se aborda BSC, OKR, KPIs, adaptación, dashboards) **solo tiene sentido si ya existe una estrategia definida**.

- **Unidad 4:** Define qué tipo de ventaja buscas.
- **Unidad 5:** Enseña cómo comprobar si esa ventaja se está logrando y cómo corregirla en tiempo real.

- En esta unidad partimos de que:

- Ya tenemos un **diagnóstico**
- Ya tiene **objetivos estratégicos definidos**,
- ya sabe **qué quiere lograr**,
- y ahora necesita **instrumentos para ordenar, medir y ajustar**.

UNIVERSIDAD ICEMÉXICO

Rol del Balanced Scorecard y OKR en el hilo estratégico

- El **Balanced Scorecard** funciona como el puente entre la estrategia y la ejecución estructurada.
- Los **OKR** funcionan como el mecanismo de ajuste rápido
- El BSC permite alinear la estrategia genérica a:
  - finanzas (costos o márgenes),
  - clientes (valor percibido),
  - procesos (eficiencia o diferenciación),
  - aprendizaje (capacidades que sostienen la ventaja).
- Los OKR permiten corregir desviaciones cuando la estrategia elegida no está dando los resultados esperados.

UNIVERSIDAD ICEMÉXICO

KPIs como consecuencia de la estrategia (no al revés)

- El esquema de KPI´S plantean algo clave:

- Los KPIs no son universales; dependen de la estrategia.

UNIVERSIDAD ICEMÉXICO

Adaptación estratégica: continuidad lógica, no cambio abrupto

- la estrategia no es estática.
- adaptarse no significa improvisar,
- ajustar con base en señales del entorno.

- **No se trata de “cambiar de estrategia cada mes”, sino de:**
- ajustar procesos,
- ajustar prioridades,
- ajustar iniciativas,
  sin traicionar la lógica competitiva elegida.

UNIVERSIDAD ICEMÉXICO

PROCESO DEL BALANCED SCORE CARD

Paso 1. Análisis de información previa.

Elemento	Qué escribir	Ejemplo correcto
Horizonte	Periodo de medición	1 año (enero–diciembre 2026)
Unidad de análisis	Qué negocio/área mide	Negocio digital completo / Área comercial / Operación
Resultado meta superior	1 resultado "macro" de negocio	"Alcanzar $12.0 M MXN de ingresos anuales con margen neto ≥ 12% al 31/dic/2026"

UNIVERSIDAD ICEMÉXICO

Paso 2. Entiendo las 4 perspectivas

Todo Balanced Scorecard se construye con estas cuatro miradas:

- **Finanzas** – resultados económicos
- **Clientes** – cómo me percibe el mercado
- **Procesos internos** – qué debo hacer bien por dentro
- **Aprendizaje y crecimiento** – personas, habilidades y tecnología

- La regla es:
- **Finanzas** (resultados) ← dependen de → **Clientes** ← dependen de → **Procesos internos** ← dependen de → **Aprendizaje y crecimiento**

Si desarrollo a mi equipo (aprendizaje), mejoro mis procesos.
Si mejoro mis procesos, atiendo mejor al cliente.
Si atiendo mejor al cliente, mejoran mis finanzas.

UNIVERSIDAD ICEMÉXICO

Cuadro de mando integral básico

NOMBRE DE LA EMPRESA	VISIÓN

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS	OBJETIVOS					INICIATIVAS
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
FINANZAS								
CLIENTE								
PROCESOS INTERNOS								
APRENDIZAJE								

UNIVERSIDAD EMÉXICO

Paso 3. Defino objetivos estratégicos (pocos y claros)

- Aquí vamos a realizar algo clave: **no saturar de objetivos**.

- 1 o 2 objetivos por perspectiva
- Máximo 8 objetivos en total
- Cada objetivo debe responder: ***¿qué quiero lograr realmente?***
- Ejemplos sencillos:

- **Finanzas**
- Incrementar ingresos totales.
- Mejorar la rentabilidad del negocio.
- **Clientes**
- Aumentar la recompra.
- Elevar la satisfacción del cliente.
- **Procesos internos**
- Reducir tiempos de entrega.
- Disminuir errores operativos.
- **Aprendizaje**
- Fortalecer habilidades del equipo.
- Mejorar uso de herramientas digitales.
- Yo recomiendo escribirlos primero sin números, solo como intención.

Paso 4. convertir cada objetivo en algo medible

- A cada objetivo le asigno **un indicador principal** (solo uno):
- Aunque con los KPI´s un objetivo se puede medir en varias dimensiones.

- Ejemplos:
- Incrementar ingresos → Crecimiento de ventas (%)
- Mejorar rentabilidad → Margen neto (%)
- Aumentar recompra → Retención de clientes (%)
- Reducir tiempos → Tiempo promedio de entrega
- Fortalecer equipo → % de capacitación completada

UNIVERSIDAD ICEMÉXICO

Utilicemos el esquema SMART

- **Perspectiva Financiera (resultados medibles)**
- “Incrementar el ticket promedio de $580 a $650 MXN al 31/dic/2026 mediante estrategia de cierre de venta.”
- “Reducir devoluciones/reembolsos de 6.0% a 4.5% al 31/dic/2026, ajustando criterios de calidad y comunicación del producto.”
- **Perspectiva de Clientes (valor y experiencia)**
- “Incrementar la conversión de leads a clientes de 4.0% a 5.2% al 31/dic/2026, mejorando la propuesta de valor y las páginas de aterrizaje.”
- “Aumentar la recompra a 90 días de 18% a 25% al 31/dic/2026 mediante un programa de lealtad y campañas de reactivación.”

- **Perspectiva de Procesos Internos (lo que debes hacer excelente)**
- “Reducir el tiempo promedio de entrega de 48 a 36 horas al 31/dic/2026 en la zona Bajío, mediante optimización de logística y empaquetado.”
- “Disminuir la tasa de errores en pedidos de 2.8% a 1.5% al 31/dic/2026 implementando checklist digital y control de calidad.”

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (capacidades)**
- “Capacitar al 100% del equipo comercial en CRM y guiones de venta consultiva antes del 30/jun/2026, logrando una adopción en CRM ≥ 90% (uso semanal).”
- “Reducir la rotación del equipo clave de 14% a 10% al 31/dic/2026 mediante plan de desempeño y rutas de desarrollo.”

UNIVERSIDAD ICEMÉXICO

Paso 5. Crea el “Mapa Estratégico” (causa–efecto)

Si mejoro en Aprendizaje…	**entonces mejoro Procesos…**	**entonces el Cliente percibe…**	**y logro Finanzas…**
Implementar dashboard diario	Detectar desviaciones en 24h	Respuesta más rápida	Margen neto sube por menos desperdicio
Capacitar en CRM	Mejor seguimiento y cierre	Mejor atención y confianza	Ingresos crecen por mayor conversión

UNIVERSIDAD ICEMÉXICO

Paso 6. Defino metas en el tiempo (1, 3 o 5 años)

- Proyección en tiempo
- Pueden usar horizontes de 3 a 5 años, iniciando con el Año 1.
- Ejemplo:
- Crecimiento de ventas:
  - Año 1: 15%
  - Año 2: 22%
  - Año 3: 25%
- No se busca perfección, pero si lógica progresiva.
- Les recomiendo algo importante:
  las metas deben ser **retadoras pero alcanzables**. Si son irreales, el BSC pierde credibilidad.

UNIVERSIDAD ICEMÉXICO

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS	OBJETIVOS					INICIATIVAS
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
FINANZAS								

UNIVERSIDAD ICEMÉXICO

Paso 7. Define KPIs correctos (no “métricas bonitas”)

Plantilla KPI:				
KPI	**Fórmula**	**Frecuencia**	**Fuente**	**Responsable**

- Checklist de KPI bien seleccionado:

- ¿Está directamente ligado al objetivo?
- ¿Tiene fórmula clara?
- ¿Se puede medir con frecuencia definida?
- ¿Tiene dueño responsable?
- ¿Se puede accionar (si baja, sé qué hacer)?

UNIVERSIDAD ICEMÉXICO

CRITERIOS DE EVALUACION DE LOS RESULTADOS (INDICADORES)					
		META			
INDICADOR	FÓRMULA	% DE COMPROMISO	UNIDAD DE MEDIDA (TONELADAS . $. DOCUMENTOS)	MONTO REPRESENTATIVO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
% de documentos ADMINISTRATIVOS generados o actualizados.	(1 documentos generados o actualizados / 1 documentos planeados) x 100	Generar o actualizar el 100% de los documentos ADMINISTRATIVOS planeados	documentos	1 DOCUMENTO	1. MANUAL DE GESTIÓN DE CRÉDITOS

*PRESENTACIÓN DE INDICADORES

UNIVERSIDAD ICEMÉXICO

Paso 8. Diseño iniciativas (las acciones reales)

- **Este paso es donde el BSC deja de ser teórico.**

Por cada objetivo escribo entre 1 y 3 acciones concretas.
Ejemplos:

- Implementar seguimiento comercial semanal.
- Crear protocolo de atención al cliente.
- Estandarizar proceso de entrega.
- Capacitar al equipo en ventas consultivas.
- Crear tablero mensual de indicadores.

UNIVERSIDAD ICEMÉXICO

Cuadro de mando integral básico

NOMBRE DE LA EMPRESA	VISIÓN

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS	OBJETIVOS					INICIATIVAS
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
FINANZAS								
CLIENTE								
PROCESOS INTERNOS								
APRENDIZAJE								

UNIVERSIDAD EMÉXICO

Nombre de la Organización rural:
Municipio:
Comunidad:
Estado:
Dirección:
Teléfono:

Nombre del Agente de Cambio:
Dirección:
Correo electrónico:
Teléfono:

OBJETIVO DEL PLAN: MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y COMERCIAL DE LA ORGANIZACIÓN RURAL (Nombre de la empresa rural) MEDIANTE LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE IMPACTO; MEJORANDO LAS CALIFICACIONES DE LA EFICIENCIA OPERACIONAL

EJE ESTRATÉGICO	ANÁLISIS DEL PROBLEMA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	TACTICAS	CRITERIOS DE EVALUACION DE LOS RESULTADOS (INDICADORES)						PERIODO DE PROGRAMACION (ASIGNAR CON PORCENTAJE DE AVANCE) SUMA DEL 100%					
						META									
				INDICADOR	FÓRMULA	% DE COMPROMISO	UNIDAD DE MEDIDA (TONELADAS , $, DOCUMENTOS)	MONTO REPRESENTATIVO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
EJE ADMINISTRATIVO	FACILITAR LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES A TRAVÉS DE PROCEDIMIENTOS PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS, BUSCANDO DOCUMENTARLOS	Fortalecer la organización empresarial actualizando o generando los documentos ADMINISTRATIVOS de la misma.	1. DEFINIR LAS POLITICAS DE CREDITO (QUE TIPO DE CRÉDITO Y BAJO QUE CONDICIONES) 2. ESTABLECER LOS REQUISITOS PARA OTORGAR EL CREDITO (DEFINIR SUJETO DE CRÉDITO) 3. REALIZAR LA EVALUACIÓN DE LOS SUJETOS DE CREDITO 4. ELABORAR EL CONTRATO O ACUERDO FORMAL DE CREDITO	% de documentos ADMINISTRATIVOS generados o actualizados.	(1 documentos generados o actualizados / 1 documentos planeados) x 100	Generar o actualizar el 100% de los documentos ADMINISTRATIVOS planeados	documentos	1 DOCUMENTO	1. MANUAL DE GESTIÓN DE CRÉDITOS	EXPEDIENTES		MANUAL ORG	PROTOCOLO		

UNIVERSIDAD ICEMÉXICO