



***Planeación, Diseño del Modelo y
Ejecución de la Estrategia***

< Propuesta Marco >



Propuesta de Intervención

Propósito



Formular de manera clara la **Estrategia** de “The Water House”, diseñando e implementando un **Modelo de Gestión** que permita dar seguimiento, ofrecer control y favorecer su ejecución con un horizonte de mediano plazo.

De manera paralela, realizar un análisis y rediseño de su **Modelo de Negocio** en busca de oportunidades de mejora e **Innovación**, con el fin de lograr su **Alineación** al planteamiento estratégico.

Justificación



Cada vez más, existen líderes empresariales que entienden que el ambiente competitivo actual, les exige tener una visión sistémica de la empresa, invirtiendo recursos en el desarrollo de capacidades organizacionales que les generen ventajas competitivas en el mercado.

Dichas capacidades provienen de distintas fuentes dentro de la empresa, algunas **tangibles** como lo son los procesos productivos o la tecnología, así como **intangibles** como lo es la innovación, la cultura, el talento de la gente o la gestión de la información, sólo por citar algunos ejemplos.

Por lo tanto, es muy importante para una organización que pretende crecer y posicionarse de mejor forma en el mercado, diseñar una **Estrategia Integral** que le permita tomar ventaja de sus competidores y cumplir al mismo tiempo con las diferentes aspiraciones y expectativas de sus distintos grupos de interés.

Resultados Esperados



Como resultados esperados de esta intervención destacan:

- Consensuar a nivel directivo y gerencial el Rumbo Estratégico a seguir por parte de la organización.
- Diseñar e implementar un modelo que permita administrar, controlar y dar seguimiento a la ejecución de la Estrategia Competitiva.
- Definir con claridad el Modelo de Negocio de la compañía, buscando oportunidades de innovación y asegurando su alineación a la Estrategia de la empresa.
- Generar iniciativas y proyectos que contribuyan en el cumplimiento de la Estrategia.
- Tomar decisiones alineadas a la Estrategia Competitiva de la empresa.
- Desarrollar una visión sistémica dentro de la organización.

Alcance de la Propuesta



Con el objetivo de mantener un enfoque sistémico, la presente intervención consta de cuatro grandes etapas:

- I. Diagnóstico Estratégico.
- II. Formulación de la Estrategia.
- III. Alineación del Modelo de Negocio a la Estrategia.
- IV. Diseño e Implementación del Modelo de Gestión de la Estrategia.

NOTAS:

Las Etapas I y II se realizan de manera secuencial.

Las Etapas III y IV se realizan de manera simultánea.

Proceso de Intervención



I. Diagnóstico

La etapa de diagnóstico permite determinar el punto de partida de la intervención.

I.I. Diagnóstico Estratégico

Permite identificar los principales “motores” que impulsan a la organización, así como las “anclas” que no favorecen su desarrollo. También se mapea la posición competitiva que la empresa ocupa dentro del mercado en el que participa.

Este diagnóstico se realiza a través de:

- a. Entrevistas a profundidad con actores clave.
- b. Investigación de campo y recolección de información.
- c. Análisis y procesamiento de la información.
- d. Herramientas de análisis estratégico.
- e. Reuniones de trabajo con actores clave.
- f. Sesión plenarias con el equipo estratégico para validación y priorización.

II. Formulación de la Estrategia

II.I. Planeación Estratégica

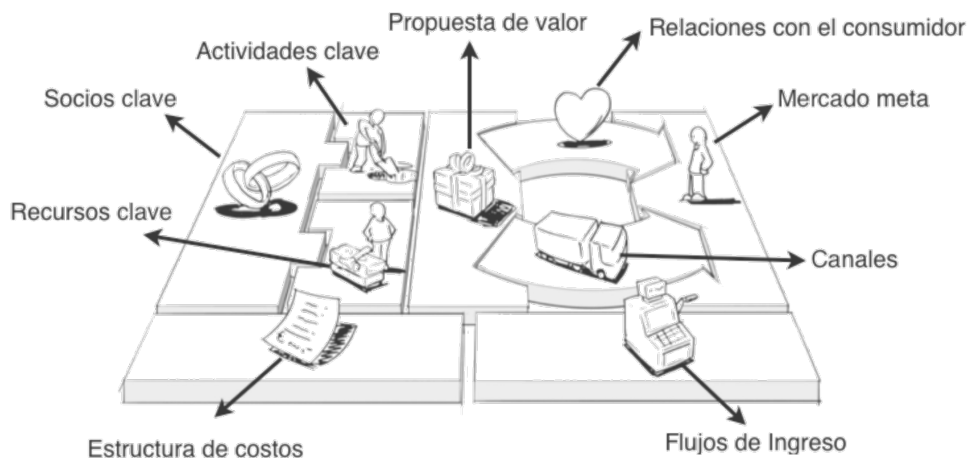
Se realizan sesiones plenarias con el equipo estratégico en donde, tomando como insumo los resultados del diagnóstico se generan:

- a. Formulación de las Directrices Estratégicas.
- b. Identificación de Iniciativas / Proyectos Estratégicos.
- c. Definición de Alcance y Priorización de Proyectos Estratégicos.
- d. Revisión de Misión, Visión, Valores (sólo en caso de ser requerido).
- e. Mapa Estratégico “**Preliminar**”, a ser validado en la etapa IV.

III. Alineación del Modelo de Negocio a la Estrategia

III.I. Mapeo del Modelo de Negocio Actual

El Modelo de Negocio describe la lógica de cómo una organización pretende **crear**, **entregar** y **capturar valor**. El objetivo del mapeo, es llevar a cabo una identificación simple de sus nueve elementos principales. Este ejercicio ya fue realizado en “*The Water House*”, por lo que será tomado como insumo para su análisis a profundidad.



III.II. Análisis del Modelo de Negocio Actual

Identificación de las principales oportunidades de mejora e innovación en cada uno de los 9 elementos del modelo de negocio actual.

III.III. Rediseño del Modelo de Negocio y su Alineación a la Estrategia

Tomando como insumo los resultados del análisis del modelo de negocio, se emprenden acciones de mejora y/o innovación según sea el caso en cada uno de los 9 elementos, asegurando su alineación con el planteamiento estratégico de la empresa.



IV. Diseño e Implementación del Sistema de Gestión Estratégica

Es el mecanismo mediante el cual se le va a dar seguimiento y a ofrecer control a todos los elementos anteriormente contruidos durante el proceso de intervención.

IV.I. Construcción de Mapa Estratégico

Esta herramienta es la representación gráfica de la Estrategia Competitiva y describe el rumbo de la empresa a través de la definición de **Objetivos Estratégicos** distribuidos en cinco perspectivas:

- a. **Diseño de Perspectiva de Clientes.** El eje central y punto de partida del diseño de una Estrategia Competitiva es la definición de la Propuesta de Valor que se expresa en la perspectiva de clientes.
- b. **Diseño de Perspectiva de Mercados.** Expresa las intenciones de crecimiento que tiene la organización y los mercados en los que pretende posicionarse.
- c. **Diseño de Perspectiva de Procesos Clave.** Describe el conjunto de actividades criticas y necesarias a desarrollar para poder producir la Propuesta de Valor.
- d. **Diseño de Perspectiva Impulsores de Valor.** Refleja los activos intangibles con los que la organización debe contar para poder soportar la ejecución de La Estrategia de la organización.
- e. **Diseño de Perspectiva Financiera.** Refleja los resultados financieros esperados por la organización.

IV.II. Diseño de Tablero de Indicadores Clave

Una vez definido el rumbo estratégico de la organización mediante el diseño del Mapa Estratégico, es necesario diseñar un conjunto de indicadores clave (KPI's) que permitan medir su capacidad de ejecución estratégica.

Proceso de Intervención

IV.III. Identificación del Portafolio de Iniciativas Estratégicas

El sistema de gestión, además de medir el cumplimiento de objetivos mediante la definición de indicadores, provoca la ejecución de iniciativas estratégicas que permitan mejorar el desempeño de la Estrategia de manera sistemática.

IV.IV. Implementación de Juntas de Seguimiento a la Estrategia (RAE´s).

Para asegurar la correcta administración y logro de objetivos se propone la implementación de Juntas de Revisión de Avances de la Estrategia en donde se analizan y proponen acciones para mejorar el desempeño de los indicadores y por lo tanto de la Estrategia en su conjunto. Este mecanismo de juntas fomenta el liderazgo y compromiso de los colaboradores en la Estrategia de la organización.

Entregables

A lo largo de la intervención se hará entrega de los siguientes elementos, según el avance del proyecto:

- Mapa Estratégico (Objetivos Estratégicos en 5 Perspectivas).
- Tablero de Indicadores Clave (KPI´s).
- Portafolio de Iniciativas Estratégicas.
- Metodología de Seguimiento a La Estrategia (RAE´s).
- Documentación de procesos clave derivados de la alineación del Modelo de Negocio.

Modelo Contractual

Este documento representa la **“Propuesta Marco”**, la cual expresa a nivel global el propósito y el proceso general de la intervención, así como un presupuesto **anual**.

Posterior a esta propuesta Marco, se presentarán **Propuestas Trimestrales**, donde se especificará con mayor detalle los compromisos mutuos, los programas de trabajo, las actividades relevantes de la intervención, así como los resultados esperados y entregables de cada trimestre.

La aceptación de esta *Propuesta Marco*, **no** implica compromiso por parte de **The Water House** a la continuidad de la relación contractual con **BlueWolf** por el año completo, ya que al terminar cada trimestre, tiene la opción de pausar o suspender la intervención por así convenir a sus intereses, sin necesidad de verse obligado a cumplir un plazo mayor al trimestre en curso, previamente autorizado.

El objetivo de este documento sólo es comunicar el propósito y las condiciones generales de la intervención, así como un presupuesto ***anual*** por concepto de honorarios de consultoría.

Una vez aceptada esta *Propuesta Marco*, **BlueWolf** presentará a **The Water House** lo siguiente:

- Un contrato de servicios de consultoría cuyo propósito sea la **Planeación, Diseño del Modelo y Ejecución de la Estrategia**.
- Un convenio de confidencialidad que ampara el intercambio de información mutua a lo largo de todo el periodo que dure la intervención.
- La primer propuesta trimestral, con su respectivo plan de trabajo y presupuesto.

Propuesta Económica y Condiciones Generales ◀

La inversión total del proyecto es de \$950,000 pesos más iva, bajo las siguientes consideraciones:

- Esta inversión se divide en tres partes:
- Etapa I de Diagnóstico Estratégico y etapa II de Formulación de la Estrategia, tienen un costo de \$300,000 mil pesos más IVA.
- Etapa III Alineación del Modelo de Negocio a la Estrategia, \$350,000 pesos más IVA de los cuales, ya se han cubierto \$50,000 pesos más IVA.
- Etapa IV Diseño e Implementación del Modelo de Gestión Estratégica \$300,000 pesos más IVA.
- Incluye honorarios por servicios de consultoría y los materiales utilizados durante las sesiones de trabajo.
- Lo anterior implica toda la asesoría y transferencia de conocimiento en temas relacionados a:
 - La Gestión de la Estrategia de la compañía.
 - El Análisis y Rediseño de su Modelo de Negocio.
- El uso de la plataforma electrónica de **BlueWolf** para la administración de la intervención, no implica ningún costo adicional. Toda la información que se genere y almacene en la plataforma, es propiedad de **The Water House**. Al terminar la intervención, la empresa tiene la opción exportar y almacenar la información en algún otro medio, o bien continuar usando la plataforma de **BlueWolf** bajo el modelo de renta.

Propuesta Económica y Condiciones Generales

- Para desarrollar el proceso, **BlueWolf** designará a un líder de proyecto que dará seguimiento y continuidad a lo largo de toda la intervención.
- El líder de proyecto formará a un **equipo de consultores** que lo apoyará a lo largo de la intervención, el cual podrá variar en número e integrantes en función de la especialidad requerida por el proceso en un momento determinado.
- No incluye gastos de viaje del equipo de consultores, quienes se ajustarán a los presupuestos y políticas de viaje de **The Water House**.
- No incluye gastos de renta de salones o espacios para llevar a cabo juntas o talleres de trabajo en caso de que fueran requeridos en algún momento de la intervención.
- Si a lo largo del proceso existiera la necesidad y/o el requerimiento de un servicio adicional dentro del portafolio de servicios de **BlueWolf** y que no esté incluido en esta propuesta, siempre será consultado, cotizado y en su caso, aprobado por **The Water House**, por ejemplo:
 - Análisis o Proyecciones Financieras.
 - Evaluación de Proyectos de Inversión.
 - Servicios de evaluación y atracción de talento.
 - Desarrollo de software.
 - Análisis de Equidad y Competitividad de Compensaciones.
 - Facilitación de Proyectos de Innovación bajo Design Thinking.
- Si a lo largo del proceso existiera la necesidad y/o el requerimiento de un servicio adicional que no esté dentro del campo de experiencia de **BlueWolf**, se podrán recomendar proveedores especializados en esos campos, siendo siempre prerrogativa de **The Water House** la decisión del proveedor y las condiciones a contratar, sin intervención de **BlueWolf**, por ejemplo:
 - Investigaciones de Mercado.
 - Branding.
 - Estrategias de Marketing Digital.

Factores Críticos de Éxito



Se consideran como factores críticos de éxito para esta intervención, los siguientes:

- Profesionalismo y cumplimiento de la expectativa en la oferta del servicio por parte de **BlueWolf**.
- Compromiso y dedicación en las tareas de implementación y seguimiento que el proceso demande por parte de **The Water House**.
- Constante comunicación y retroalimentación entre **BlueWolf** y **The Water House**.
- Ejercicio de liderazgo por parte de los directivos y gerentes de la empresa, promoviendo constantemente entre los colaboradores el interés por el éxito del proceso.
- Asignación por parte de **The Water House**, de ejecutivos responsables de tareas de implementación y seguimiento, según demande el proceso de intervención.
- Divertirnos en el camino.



Como se comentó en la propuesta, a lo largo del proceso se utilizará una plataforma electrónica para administrar la comunicación y la información que se genere durante la intervención.

Dicha plataforma fue desarrollada por **BlueWolf** con la finalidad de dar soporte al proceso de consultoría, así como ofrecer a la empresa, una herramienta que permita administrar y monitorear la implementación de la **Planeación, Diseño del Modelo y Ejecución de la Estrategia**.

La solución tecnológica esta basada en Web y permite el seguimiento a las tareas de implementación y ejecución de la empresa desde cualquier lugar con conexión a internet, incluyendo dispositivos móviles.

El uso de la plataforma durante el proceso de consultoría, **no** implica ningún costo adicional para **The Water House** y toda la información que se genere y administre en la plataforma es propiedad de la empresa.

Al terminar la intervención, la empresa tiene la opción exportar y almacenar la información en algún otro medio, o bien continuar usando la plataforma de **BlueWolf** bajo el modelo de renta.

Solo para efectos informativos, la tabla de precios de la renta de la plataforma varía en función del número de usuarios dados de alta en la misma en los siguientes rangos:

Precio		
# de Usuarios		Renta Mensual
De:	A:	
1	20	\$ 6,000.00
21	50	\$ 9,000.00
51	100	\$ 12,000.00
101	500	\$ 18,000.00

*Precios vigentes a Enero de 2017
No incluyen iva