

# Índice

El autor . . . . .	19
Prólogo . . . . .	21
<b>1 Introducción. Eficacia, agilidad y rapidez, claves a la hora de poner en práctica una estrategia . . . . .</b>	<b>27</b>
1.1 El reto más importante: innovar con la mayor rapidez posible . . . . .	27
1.2 Las organizaciones fracasan en la ejecución de estrategias . . . . .	28
1.3 La nueva normalidad. . . . .	28
1.4 La digitalización impulsa la innovación . . . . .	32
1.5 La gran incertidumbre . . . . .	34
1.6 La última ventaja competitiva . . . . .	35
1.7 Metodología . . . . .	36
<b>2 Aplicar una estrategia, hoy: seis factores de éxito . . . . .</b>	<b>41</b>
2.1 Factor de éxito 1: identificar y aplicar tres tipos de cambio . . . . .	41
2.1.1 La aplicación de una estrategia depende siempre de cómo se dirija y se afronte el cambio en una empresa . . . . .	42
2.1.2 Desmitificar el cambio y diferenciar tres tipos . . . . .	45
2.2 Factor de éxito 2: resistirse a la unilateralidad . . . . .	50
2.2.1 Eficacia y agilidad antes que perfeccionismo . . . . .	50
2.2.2 Lo blando es duro y lo duro es blando: el equilibrio lo es todo . . . . .	53

2.2.3	La ejecución de la estrategia es un proceso como cualquier otro . . . . .	56
2.3	Factor de éxito 3: provocar una disrupción o padecerla . . . . .	57
2.3.1	Definir la estrategia digital y las propuestas de valor . . . . .	58
2.3.2	Abandonar prejuicios y tópicos sobre los clientes . . . . .	59
2.3.3	Navegar mediante una estructura digital y una gestión ágil . . . . .	60
2.3.4	Desarrollar nuevas capacidades y una cultura de alta energía . . . . .	61
2.3.5	Tecnología de doble vía . . . . .	62
2.3.6	Las <i>startups</i> no están tan adelantadas como se cree . . . . .	64
2.4	Factor de éxito 4: enfatizar quién sobre el por qué, el cómo y el qué . . . . .	66
2.4.1	La persona adecuada para el trabajo adecuado . . . . .	66
2.4.2	Argumentos empresariales sólidos para el compromiso . . . . .	68
2.5	Factor de éxito 5: haga de la ejecución de la estrategia su prioridad número 1 . . . . .	71
2.5.1	La ejecución de la estrategia es una disciplina en sí misma . . . . .	71
2.5.2	Magia y desmitificación en el liderazgo del cambio . . . . .	73
2.5.3	Alineación continua . . . . .	76
2.6	Factor de éxito 6: apostar por un 20 % de estrategia y un 80 % de ejecución . . . . .	78
2.6.1	Invertir la forma de gastar el tiempo y el dinero . . . . .	78
2.6.2	Normalización, disciplina, ritmo y excelencia . . . . .	80
<b>3</b>	<b>El modelo Estrategia = Ejecución. En qué consiste . . . . .</b>	<b>85</b>
3.1	El marco de los cuatro aceleradores: elegir, iniciar, cosechar, asegurar . . . . .	85
3.2	Cuatro aceleradores y 16 componentes prácticos . . . . .	86
3.3	Cada bloque se puede utilizar de forma independiente . . . . .	89
3.4	Utilización dinámica del modelo Estrategia = Ejecución . . . . .	91
3.5	Distinción entre estrategia y ejecución . . . . .	93
<b>4</b>	<b>Acelerador 1: elegir . . . . .</b>	<b>95</b>
4.1	Bloque 1: ambición . . . . .	96
4.1.1	Determine su misión, su visión, sus valores y el gran porqué . . . . .	96

4.1.2	Analice críticamente su punto de partida . . . . .	100
4.1.3	Realizar análisis en profundidad . . . . .	103
4.1.4	Salvaguardar las condiciones previas . . . . .	104
4.1.5	Garantizar la agilidad . . . . .	105
4.1.6	Comprobar la coherencia . . . . .	109
	Aplicación con éxito del bloque 1 (ambición) . . . . .	110
4.2	Bloque 2: selección . . . . .	111
4.2.1	Depure su conjunto de iniciativas . . . . .	112
4.2.2	Equilibrar el conjunto de iniciativas . . . . .	113
4.2.3	Planificar y organizar cada iniciativa . . . . .	117
4.2.4	Adoptar un enfoque de doble dirección . . . . .	120
	Aplicación con éxito del bloque 2 (selección) . . . . .	124
4.3	Bloque 3: apelación . . . . .	125
4.3.1	Desde arriba: vivir la estrategia . . . . .	126
4.3.2	Revise y enriquezca su estrategia . . . . .	128
4.3.3	Cuente su historia . . . . .	132
	Aplicación con éxito del bloque 3 (apelación) . . . . .	134
4.4	Bloque 4: activación . . . . .	134
4.4.1	Formar un equipo de liderazgo basado en esos objetivos . . . . .	135
4.4.2	Distinguir entre apropiación de la ejecución y de los beneficios . . . . .	135
4.4.3	Lanzamiento de la coalición de ejecución . . . . .	136
4.4.4	Coalición para la ejecución: sentar las bases de la apropiación de la ejecución y los beneficios . . . . .	140
4.4.5	Evaluar las capacidades blandas de ejecución y cambio . . . . .	142
	Aplicación con éxito del bloque 4 (activación) . . . . .	142
<b>5</b>	<b>Acelerador 2: iniciar . . . . .</b>	<b>145</b>
5.1	Bloque 5: obligaciones . . . . .	146
5.1.1	Responder al pequeño porqué y a las preguntas pendientes . . . . .	146
5.1.2	Identificar la cuestión principal . . . . .	147
5.1.3	Elegir un método y unos conocimientos adecuados . . . . .	148
5.1.4	Analizar . . . . .	149
	Aplicación con éxito del bloque 5 (obligaciones) . . . . .	150

5.2	Bloque 6: destrezas . . . . .	151
5.2.1	Pasos metódicos . . . . .	151
5.2.2	Recopilar ideas sistemáticamente . . . . .	153
5.2.3	Una propuesta rompedora para el cliente . . . . .	155
5.2.4	Diseñar, rediseñar y simplificar . . . . .	161
5.2.5	Evalúe las implicaciones para su estructura organizativa . . . . .	164
5.2.6	Diseñar el lado blando . . . . .	165
5.2.7	Crear un caso de negocio y establecer objetivos . . . . .	168
	Aplicación con éxito del bloque 6 (destrezas) . . . . .	171
5.3	Bloque 7: inicio excelente . . . . .	172
5.3.1	Empezar a poner en práctica . . . . .	172
5.3.2	Llevar a cabo la primera oleada de ejecución . . . . .	173
5.3.3	Fomentar nuevos hábitos de trabajo . . . . .	176
	Aplicación con éxito del bloque 7 (inicio excelente) . . . . .	178
5.4	Bloque 8: implicación psicológica . . . . .	179
5.4.1	Escribir una historia . . . . .	179
5.4.2	Coalición de ejecución: fomentar la apropiación de la ejecución y los beneficios . . . . .	179
5.4.3	Hacer que cada miembro de la coalición de ejecución se implique . . . . .	181
5.4.4	Ampliar la apropiación más allá de la coalición de ejecución . . . . .	182
	Aplicación con éxito del bloque 8 (implicación psicológica) . . . . .	184
<b>6</b>	<b>Acelerador 3: cosechar . . . . .</b>	<b>187</b>
6.1	Bloque 9: beneficios . . . . .	188
6.1.1	Tomarse en serio la gestión de la realización de beneficios . . . . .	188
6.1.2	Establezca un sistema de medición práctico . . . . .	192
6.1.3	Utilizar el aprendizaje validado . . . . .	195
6.1.4	Medir y cosechar . . . . .	196
	Aplicación con éxito del bloque 9 (beneficios) . . . . .	198
6.2	Bloque 10: desarrollo continuo . . . . .	199
6.2.1	Concretar y alinear el PMV . . . . .	199
6.2.2	Definir los detalles de los recursos de ejecución . . . . .	199
6.2.3	Proseguir con el desarrollo del PMV . . . . .	200
6.2.4	Conocer la metodología Agile . . . . .	201
	Aplicación con éxito del bloque 10 (desarrollo continuo) . . . . .	204

6.3	Bloque 11: escalado . . . . .	205
6.3.1	Difundir la palabra . . . . .	205
6.3.2	Amplíe su ámbito de ejecución . . . . .	206
6.3.3	Organizar y utilizar la retroalimentación . . . . .	211
	Aplicación con éxito del bloque 11 (escalado) . . . . .	212
6.4	Bloque 12: creación de puentes . . . . .	213
6.4.1	Análisis del número creciente de partes interesadas . . . . .	213
6.4.2	Coalición de ejecución: ampliar la ejecución y la apropiación de los beneficios . . . . .	217
6.4.3	Considerar la posibilidad de establecer un desarrollo ágil semipermanente . . . . .	219
	Aplicación con éxito del bloque 12 (creación de puentes) . . . . .	222
<b>7</b>	<b>Acelerador 4: asegurar . . . . .</b>	<b>227</b>
7.1	Bloque 13: ajuste . . . . .	228
7.1.1	Asegurar los beneficios . . . . .	229
7.1.2	Visualizar y supervisar la realización del objetivo . . . . .	229
7.1.3	Ajustar el curso . . . . .	232
7.1.4	Supervisar y ajustar el rumbo en los modelos de negocio digitales . . . . .	235
	Aplicación con éxito del bloque 13 (ajuste) . . . . .	238
7.2	Bloque 14: arquitectura abierta . . . . .	239
7.2.1	Mantener el contenido . . . . .	239
	Aplicación con éxito del bloque 14 (arquitectura abierta) . . . . .	241
7.3	Bloque 15: aprendizaje . . . . .	242
7.3.1	Elija el momento, el método y el formato de enseñanza . . . . .	242
	Aplicación con éxito del bloque 15 (aprendizaje). . . . .	244
7.4	Bloque 16: la milla extra . . . . .	244
7.4.1	Integrar la apropiación de los beneficios. . . . .	245
7.4.2	Coalición de ejecución: termine lo que empezó . . . . .	246
	Aplicación con éxito del bloque 16 (la milla extra). . . . .	249
<b>8</b>	<b>La gestión de programas y proyectos es indispensable . . . . .</b>	<b>253</b>
8.1	Gestión de proyectos y programas mientras se aplica el acelerador 1 (selección) . . . . .	254
8.1.1	Seleccionar un método . . . . .	254
8.1.2	Desarrollar las competencias básicas de las personas . . . . .	255

8.1.3	Los cambios complejos y multidisciplina- rios requieren un enfoque basado en proyectos . . . . .	255
8.2	Gestión de proyectos y programas mientras se aplica el acelerador 2 (iniciar) . . . . .	257
8.2.1	La mejor manera de comenzar: tomarse tiempo para elaborar un plan de acción excelente . . . . .	257
8.2.2	Una estructura eficaz de gestión de proyectos y programas refleja tanto el objetivo como la fase . . . . .	258
8.3	Gestión de proyectos y programas mientras se aplica el acelerador 3 (cosechar) . . . . .	260
8.3.1	Agile y Scrum también requieren gestión de proyectos . . . . .	260
8.3.2	Aspectos básicos cruciales . . . . .	260
8.3.3	Gestión de acciones y decisiones, e informes de progreso . . . . .	261
8.3.4	Agendas estándar cruciales . . . . .	262
8.3.5	La estructura crea más tiempo y flexibilidad . . . . .	263
8.3.6	Gestión de recursos humanos: un tema clave de principio a fin . . . . .	263
8.3.7	Mentalidad y espíritu empresarial . . . . .	264
8.4	Gestión de proyectos y programas mientras se pone en práctica el acelerador 4 (asegurar) . . . . .	264
8.4.1	La gestión de proyectos y programas da resultados . . . . .	264
8.4.2	El papel del programa no termina hasta que termina . . . . .	264
8.5	La gestión de proyectos es todo un ecosistema . . . . .	266
<b>9</b>	<b>Fracaso</b> . . . . .	269
9.1	Impacto creciente del fracaso: es cuestión de vida o muerte . . . . .	269
9.1.1	Los costos del fracaso . . . . .	270
9.1.2	Una mirada crítica a las cifras de fracaso . . . . .	272
9.2	Ejemplos de fracaso total o parcial . . . . .	274
9.3	Factores de fracaso conocidos . . . . .	278
9.3.1	Malas estrategias . . . . .	279
9.3.2	Elegir a las personas equivocadas para los puestos clave . . . . .	280
9.3.3	Falta de convergencia . . . . .	280
9.3.4	Subestimar lo que se necesita realmente . . . . .	281
9.3.5	Demasiada o muy poca información . . . . .	282
9.3.6	Falta de implicación . . . . .	282

9.4 Factores de fracaso menos conocidos . . . . .	283
9.4.1 Todo en el mismo saco . . . . .	283
9.4.2 Una cartera disparatada . . . . .	284
9.4.3 Sin un proceso de ejecución claro . . . . .	285
9.4.4 Uso imprudente del tiempo y del dinero . . . . .	287
9.4.5 Ignorar las habilidades blandas . . . . .	290
9.4.6 Desequilibrio entre arriba-abajo y abajo-arriba . . . . .	292
9.4.7 Desequilibrio entre liderazgo del cambio y gestión del cambio . . . . .	292
9.4.8 Mentalidad única . . . . .	293
9.5 El nuevo fracaso de la innovación radical . . . . .	294
9.5.1 La innovación como pasatiempo . . . . .	294
9.5.2 Misticismo arriesgado e innecesario . . . . .	295
<b>10 Epílogo: una cuestión personal.</b> . . . . .	297
10.1 La puesta en práctica de la estrategia moderna . . . . .	297
10.2 Inspirador y aleccionador . . . . .	298
Agradecimientos . . . . .	303
Glosario . . . . .	309
Notas . . . . .	323
Apéndice . . . . .	335

## PLATAFORMA DE CONTENIDOS INTERACTIVOS

Para tener acceso al material de la plataforma de contenidos interactivos de *Estrategia = Ejecución*, siga los siguientes pasos:

1. Ir a la página: [https://libroweb.alfaomega.com.mx/book/estrategia\\_igual\\_ejecucion](https://libroweb.alfaomega.com.mx/book/estrategia_igual_ejecucion)
2. En la sección *Materiales de apoyo* podrá descargar gratis, el contenido adicional, el cual podrá descomprimir con la clave: **ESTRATEGIA23**