

AVG LUX

EMPRESAS QUE NO
ACEPTAN LÍMITES

“No hay viento favorable para quien no sabe adónde va.” – Séneca.

Resumen Ejecutivo

Esta es la Metodología Diamante, un proceso estructurado en 7 pasos que transforma la visión de la alta dirección en una ejecución departamental coordinada y resultados medibles. Esta metodología se visualiza como un rombo donde la estrategia nace en la cúspide (dirección), se expande para involucrar a toda la base (departamentos) y retorna al vértice inferior para el control y reporte de resultados, consolidándose como una pieza de alto valor e inquebrantable para la competitividad de la empresa.

El Flujo de la Estrategia Diamante en 7 Pasos

Para profesionalizar la dirección y situar a la empresa en el selecto 20% de las organizaciones que cuentan con un plan estratégico formal, se deben ejecutar con rigor las siguientes fases:

Vértice Superior: El Origen de la Dirección

En esta fase, la propiedad y la alta dirección establecen la brújula estratégica de la compañía:

- Paso 1: Definición de Misión y Valores. Se establece el propósito esencial y el "sistema operativo" de la organización, actuando como la brújula innegociable para toda toma de decisiones.
- Paso 2: Visión de Futuro y Análisis de Brecha (GAP). Se dibuja el destino a largo plazo (3-5 años) y se mide con honestidad la distancia entre la realidad actual y las aspiraciones deseadas.
- Paso 3: Definición de Objetivos Estratégicos (OKR). La visión se traduce en metas cualitativas e inspiradoras (Objetivos) y resultados cuantitativos (Resultados Clave o KR) que marcan el rumbo real.

La Base del Diamante: Participación y Operacionalización

En el punto más ancho del diamante, la estrategia deja de ser exclusiva de la dirección para integrar la inteligencia colectiva de toda la organización:

- Paso 4: Generación de Iniciativas por Departamento. Se utiliza la Matriz de Palancas Estratégicas (Talento, Digitalización, Sostenibilidad, Procesos, Marketing y Alianzas) para involucrar a cada área en la creación del "cómo" se alcanzarán los objetivos.
- Paso 5: Asignación de KPI a cada Iniciativa. Se establecen métricas objetivas y fórmulas de cálculo para asegurar que cada acción estratégica sea cuantificable; lo que no se mide, no avanza.

Retorno al Vértice: Disciplina, Control y Resultados

El flujo vuelve hacia la dirección para ser refinado y cristalizado en herramientas de gestión de alto impacto:

- Paso 6: Unificación, Priorización y Viabilidad. La dirección recupera el mando para consolidar propuestas, analizar el ROI y priorizar las acciones en un portafolio estratégico realista y gobernable.
- Paso 7: Elaboración de Entregables. El proceso cristaliza en cuatro herramientas maestras: la Modelización Financiera, el Plan de Riesgos, el Gantt de actuaciones y el Cuadro de Mando OKR.

Este resumen constituye solo el mapa; el valor real reside en el tallado minucioso de cada fase.

Por ello, es fundamental trabajar con máximo detalle el resto de este documento, ya que proporciona los marcos de decisión y las herramientas técnicas necesarias para que la organización pase de la reacción a la anticipación estratégica.

La Metodología Diamante asegura que la dirección no solo sepa adónde va, sino que cuente con toda la organización remando en la misma dirección y reportando avances constantes.

Contenido

<i>Por qué tu empresa necesita un plan estratégico ahora — y por qué la Metodología Diamante en 7 pasos es la solución</i>	6
Paso 1: Definición de Misión y Valores	7
¿Para qué existimos realmente?	8
Ejemplo inspirador	9
Paso 2: Visión de Futuro y Análisis de Brecha (GAP)	10
El Análisis de Brecha (GAP): la distancia entre tus aspiraciones y tu realidad	11
Complemento estratégico: el análisis externo que un CEO no puede ignorar	12
Resultado del Paso 2	13
Paso 3: Definición de Objetivos Estratégicos (OKR)	14
Objetivos (O): el “qué” queremos lograr	15
Resultados Clave (KR): cómo medimos el avance real	15
Regla de oro: los OKR deben ser SMART	16
Horizonte temporal: visión a largo plazo, palancas a corto	16
Ejemplo inspirador (versión optimizada para CEOs)	16
Resultado del Paso 3	17
Paso 4: Generación de Iniciativas por Departamento	18
<i>La maquinaria de la estrategia: convertir los objetivos en acciones coordinadas dentro de toda la organización</i>	19
La Matriz Departamentos × Palancas Estratégicas	19
¿Cómo funciona la matriz?	20
¿Qué aporta este paso?	21
Paso 5: Asignación de KPI a Cada Iniciativa	22
<i>Lo que no se mide no avanza: convertir la estrategia en disciplinas cuantificables</i>	23
¿Qué es un KPI en la Metodología Diamante?	23
¿Cómo asignar KPI que realmente funcionen?	23
La Ficha del KPI: una herramienta obligatoria del Diamante	24
Ejemplo ilustrativo (versión ampliada y profesional)	25
Resultado del Paso 5	25
Paso 6: Unificación, Priorización y Viabilidad de las Acciones Estratégicas	26
<i>De muchas ideas a un portafolio estratégico potente, realista y orientado a resultados</i>	27
1. Unificación: muchas propuestas, una sola línea de acción	27
2. Análisis de Viabilidad y ROI: convertir acciones en inversiones	27

3. Priorización: elegir qué se hace antes, durante y después.....	29
Resultado del Paso 6	29
Paso 7: Elaboración de Entregables	30
7.1. Plantilla estándar de modelización financiera y proyección económica.....	31
7.2. Plan de riesgos estratégicos	32
7.3. Gantt de actuaciones e hitos del plan	32
7.4. Cuadro de mando OKR cuantitativo de indicadores y objetivos	33
Conclusión: de la Visión a la Acción – ahora te toca a ti	35
Y ahora, ¿qué haces con todo esto?	35
Da el primer paso fácil: prueba la app de Estrategia Diamante	35
Último mensaje.....	36

Por qué tu empresa necesita un plan estratégico ahora — y por qué la Metodología Diamante en 7 pasos es la solución

En un entorno donde la competencia avanza rápido y los mercados cambian cada mes, disponer de un plan estratégico ya no es un lujo reservado a las grandes corporaciones: es un requisito para la supervivencia y el crecimiento. Sin embargo, los datos son reveladores —y preocupantes—: **en España, solo alrededor del 20% de las pymes cuenta con un plan estratégico formal**, frente a un **67% en Europa** y un **72% en Estados Unidos**. Esto significa que **8 de cada 10 empresas españolas navegan sin una hoja de ruta clara**, tomando decisiones reactivas y perdiendo oportunidades que sus competidores internacionales sí están aprovechando.

La consecuencia es clara: **una desventaja de competitividad estructural**. Y, al mismo tiempo, una enorme oportunidad para aquellas empresas que deciden profesionalizar su dirección. Porque si casi nadie lo hace, quienes sí lo hacen multiplican sus probabilidades de crecer, atraer talento, anticipar riesgos y aumentar su rentabilidad.

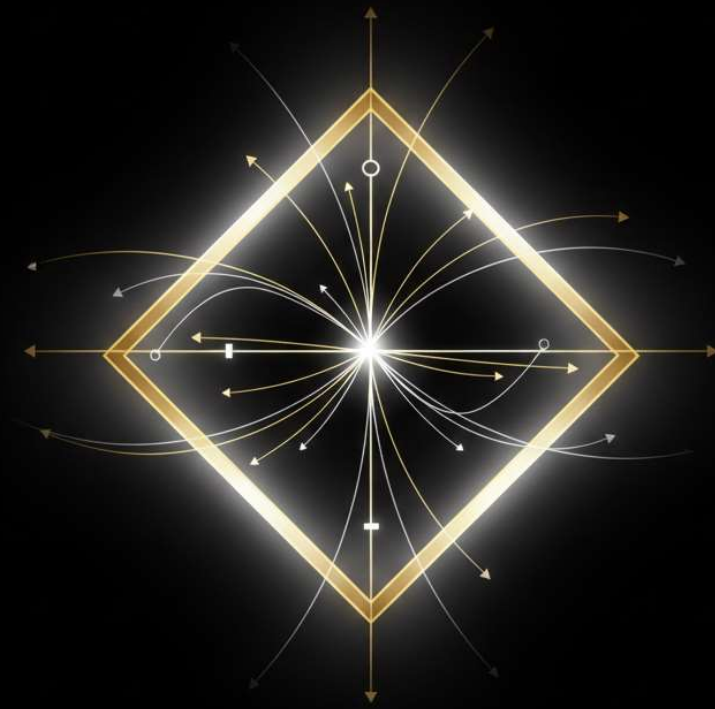
Aquí es donde entra en juego la **Metodología Diamante**.

La Estrategia Diamante es un proceso de 7 pasos, visualizado como un rombo, que guía a los directivos desde la definición de la identidad estratégica (misión, valores y visión) hasta la ejecución calendarizada de iniciativas y el seguimiento mediante indicadores. Su fortaleza está en que **conecta la visión de la alta dirección con la acción coordinada de cada departamento**, alineando a toda la organización hacia los mismos objetivos.

A lo largo de esta guía ejecutiva, recorrerás paso a paso la metodología para construir un plan estratégico completo y accionable. Verás ejemplos reales, aprenderás a identificar brechas, definir objetivos con OKR, generar iniciativas por departamento y convertirlo todo en un Gantt operativo listo para ejecutar.

Si solo el 20% de las empresas en España trabaja con una estrategia profesionalizada, esta guía te permitirá situarte en el 20% que sí dirige su destino —y no en el 80% que simplemente lo padece.

Prepárate: estás a punto de transformar la visión de tu empresa en resultados concretos.



Paso 1: Definición de Misión y Valores

El origen de toda estrategia: la brújula que diferencia a las empresas que avanzan de las que solo reaccionan

Antes de hablar de objetivos, de crecimiento o de transformación, hay una pregunta que toda empresa debe ser capaz de responder sin titubear:

¿Para qué existimos realmente?

Las empresas que prosperan no empiezan por el “qué” ni por el “cómo”, sino por el **por qué**. La misión es ese propósito esencial que no se mueve con las modas, que sobrevive a los cambios del mercado y que da sentido a cada decisión que tomas. Es la declaración que convierte tu empresa en algo más que una estructura que factura: la convierte en una organización con dirección, sentido y alma estratégica.

En este paso, el objetivo no es escribir una frase bonita: es **revelar el núcleo de identidad** que guiará todas las decisiones futuras.

La misión debe responder con absoluta claridad: qué hacemos, para quién lo hacemos y por qué importa.

A su lado, los **valores** actúan como el “sistema operativo” invisible de la organización. Marcan cómo se comporta tu empresa cuando nadie mira, cómo decide ante la incertidumbre, cómo responde ante el éxito y el error.

Valores como *excelencia, innovación, integridad, sostenibilidad o ambición responsable* no son palabras decorativas: son compromisos que definen cómo competirás y cómo liderarás.

Un CEO que no tiene estos cimientos bien definidos está construyendo estrategia sobre arena. Un CEO que sí los tiene, opera con una ventaja que la competencia no puede copiar: **coherencia**.

Por eso, en la Estrategia Diamante, la misión y los valores ocupan el vértice superior del rombo. Son el punto de partida de todo.

La brújula que orientará tu visión, tus objetivos y las iniciativas de cada departamento.

Ejemplo inspirador

Imagina una empresa tecnológica cuyo propósito no es simplemente “vender software”, sino algo mucho más poderoso:

“Liberamos el potencial oculto de las organizaciones para que tomen decisiones con la fuerza de los datos y la velocidad de la intuición.”

Y cuyos valores no se limitan a sostenibilidad o calidad, sino que abrazan principios transformadores como:

- **Audacia responsable** — Atreverse a desafiar el statu quo sin perder el sentido ético.
- **Excelencia innegociable** — Hacerlo bien, siempre, incluso cuando nadie está mirando.
- **Innovación con propósito** — Crear tecnología que cambie negocios... y personas.
- **Transparencia radical** — Decir la verdad, incluso cuando incomoda.

Con una misión así, cada proyecto deja de ser operativo y pasa a ser **un movimiento estratégico**. Cada empleado entiende que no solo desarrolla funcionalidades: **está ampliando la inteligencia de las empresas a las que sirve**.

Cada cliente sabe que no compra un producto: **compra un salto evolutivo**.

Ese es el nivel de claridad y ambición que buscamos al definir Misión y Valores en la Estrategia Diamante.



Paso 2: Visión de Futuro y Análisis de Brecha (GAP)

De dónde estás a dónde quieres estar: el salto estratégico que cambia el destino de una empresa

Si la misión es el “por qué existimos”, la **visión** es el “a dónde nos dirigimos y quién queremos llegar a ser”.

Es el faro que ilumina el camino en medio del ruido del día a día.

Pero una buena visión no es simplemente una frase inspiradora: es el **dibujo nítido de un futuro deseado**, lo suficientemente ambicioso para movilizar a toda la organización y lo suficientemente concreto para orientar decisiones reales.

Una visión poderosa responde a preguntas que solo un CEO valiente se atreve a formular:

- ¿Cómo será nuestra empresa dentro de 3, 5 o 10 años?
- ¿Qué tamaño tendremos?
- ¿Qué clientes serviremos?
- ¿En qué mercados estaremos?
- ¿En qué seremos referentes?
- ¿Qué dejaremos de hacer?

Las empresas que prosperan no improvisan su futuro: **lo diseñan**.

El Análisis de Brecha (GAP): la distancia entre tus aspiraciones y tu realidad

Una vez definida la visión, llega uno de los momentos más reveladores del Diamante: **medir la distancia entre dónde estás y dónde quieres llegar**.

Aquí es donde aparece el GAP: el conjunto de brechas —competitivas, operativas, financieras, culturales y tecnológicas— que deben cerrarse para alcanzar el estado futuro.

En este análisis, se invita a la máxima honestidad: ¿Qué nos falta? ¿Qué nos frena? ¿Qué ya hacemos bien? ¿Qué nos está quedando grande?

Este ejercicio compara dos universos:

✦ Estado actual

- Resultados operativos
- Competencias y capacidades internas
- Nivel de digitalización
- Fortalezas reales
- Debilidades estructurales

✦ Estado deseado

- Lo que la visión exige
- La escala que queremos alcanzar
- El posicionamiento objetivo en el mercado

- Las capacidades que aún no existen

El GAP es el “mapa del desafío”: muestra las brechas que deberás cerrar mediante objetivos estratégicos, inversiones y transformaciones internas.

Complemento estratégico: el análisis externo que un CEO no puede ignorar

Para que el GAP sea sólido, no basta con mirar hacia dentro. El entorno cambia, a veces más rápido que las empresas. Por eso este paso integra un **mini análisis externo profesional**, siguiendo las mejores prácticas internacionales:

1. PESTEL ligero (solo lo que importa)

Identifica los 2–3 *factores clave* del entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental o legal que realmente pueden mover la aguja de tu negocio.

Ejemplos:

- Nuevas regulaciones que afecten a tu sector
- Aceleración de la IA
- Cambios en el comportamiento del cliente
- Impacto energético o ambiental

2. Análisis competitivo y sectorial

Una reflexión breve pero estratégica:

- ¿Quién está creciendo y por qué?
- ¿Qué modelos emergen?
- ¿Cómo cambian las barreras de entrada?
- ¿Qué expectativas tienen los clientes hoy que no tenían hace 3 años?

3. Benchmark sectorial

El GAP se vuelve mucho más preciso cuando se compara la empresa con referencias externas:

- Margen medio del sector
- Nivel de digitalización real
- Ratio de crecimiento sectorial
- Intensidad de innovación
- Presencia internacional

Sin benchmark, la estrategia es subjetiva.

Con benchmark, se vuelve **objetiva y pragmática**.

Resultado del Paso 2

Una claridad que la mayoría de empresas nunca alcanza:

- **Una visión sólida**, que inspira y da rumbo.
- **Un GAP bien definido**, que revela qué brechas deben cerrarse.
- **Un diagnóstico interno y externo equilibrado**, que sitúa a la empresa en su realidad competitiva.

Esta claridad es la base para el paso siguiente: **definir objetivos estratégicos (OKR) que conviertan la visión en un plan realista y alcanzable.**



Paso 3: Definición de Objetivos Estratégicos (OKR)

Convertir la visión en movimiento: dónde queremos llegar y cómo sabremos que avanzamos

Una visión sin objetivos es solo un deseo.

Una visión con objetivos es una estrategia.

Después de clarificar hacia dónde quiere ir la empresa y qué brechas debe cerrar, llega uno de los pasos más determinantes del Diamante: **traducir la visión en objetivos estratégicos claros, medibles y capaces de movilizar a toda la organización.**

Aquí es donde entran en juego los **OKR (Objectives and Key Results)**, el mismo sistema utilizado por compañías como Google, Intel o LinkedIn para transformar ambición en tracción real.

Objetivos (O): el “qué” queremos lograr

Los objetivos estratégicos deben ser:

- **Cualitativos**, no numéricos.
- **Inspiradores**, capaces de mover voluntades.
- **Ambiciosos pero alcanzables**, lo suficientemente grandes como para que tengan impacto, lo suficientemente realistas como para que generen compromiso.
- **Alineados con la visión**, cerrando brechas identificadas en el Paso 2.

Un buen objetivo responde a:

“¿Qué debemos lograr para que la visión deje de ser un sueño y empiece a ser un destino?”

Ejemplos de objetivos de alto nivel:

- *“Convertirnos en la empresa de referencia en soluciones energéticas sostenibles para pymes.”*
- *“Profesionalizar nuestra operación para duplicar la capacidad sin duplicar la plantilla.”*
- *“Atraer y retener al mejor talento del sector industrial.”*

Resultados Clave (KR): cómo medimos el avance real

Los Resultados Clave convierten los objetivos en compromisos cuantificables.

Si los objetivos son la dirección, los KR son el **cuentakilómetros**.

Un KR es siempre una métrica.

No describe acciones, sino **impacto**.

Ejemplos:

- “Incrementar el NPS a +50 antes de final de año.”
- “Reducir los retrabajos del 30% al 15%.”
- “Aumentar el número de leads mensuales de 40 a 70.”
- “Elevar el margen EBITDA al 12%.”

Un objetivo suele tener **entre 2 y 5 KR**, suficientes para medir el progreso sin generar ruido.

Regla de oro: los OKR deben ser SMART

Los KR especialmente deben ser:

- **S:** Específicos
- **M:** Medibles
- **A:** Alcanzables
- **R:** Relevantes
- **T:** Temporales

Un OKR mal definido genera movimiento sin dirección.

Un OKR bien definido convierte la estrategia en disciplina.

Horizonte temporal: visión a largo plazo, palancas a corto

En la Estrategia Diamante, se trabaja a dos niveles:

1. Objetivos estratégicos (3–5 años)

Construyen el puente hacia la visión futura.

2. OKR anuales (o trimestrales)

Son los **hitos de avance** que aseguran tracción real mes a mes.

Los OKR anuales deben estar totalmente alineados con los objetivos a largo plazo, como si fueran las piezas que completan un mismo rompecabezas.

Ejemplo inspirador (versión optimizada para CEOs)

Visión: posicionarse como la empresa líder en soluciones energéticas avanzadas para la industria en Latinoamérica.

Objetivo estratégico (O):

“Establecer presencia sólida y rentable en Latinoamérica para convertirnos en un actor regional en los próximos 5 años.”

KR asociados:

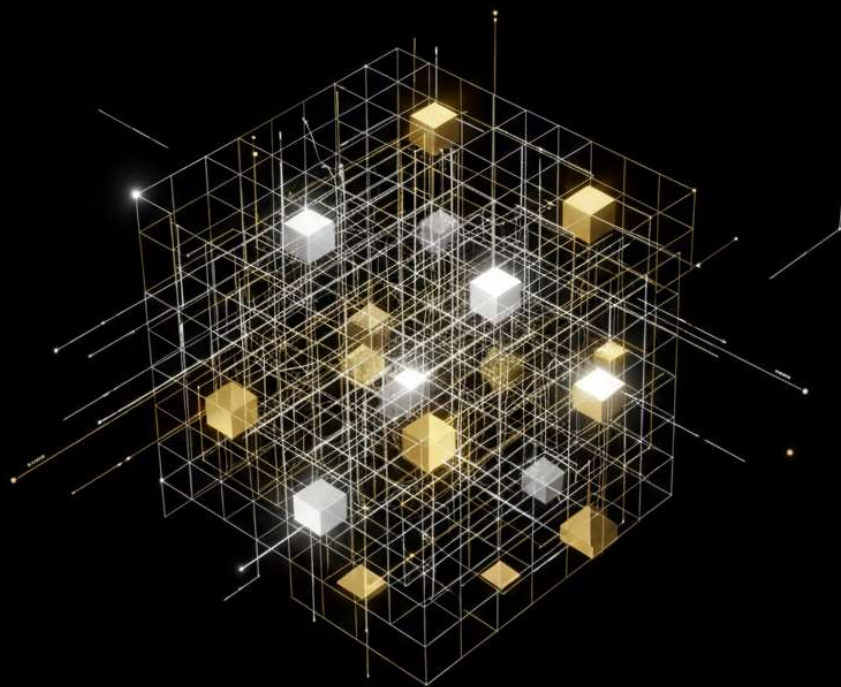
- KR1: *Apertura y operación de oficinas o partners en 3 nuevos países.*
- KR2: *Generar al menos 2 M€ en nueva facturación en la región en los primeros 24 meses.*
- KR3: *Alcanzar un margen EBITDA $\geq 12\%$ en operaciones latinoamericanas.*
- KR4: *Crear una red de 10 aliados estratégicos sectoriales.*

Cada uno de estos KR no solo mide progreso: **define qué significa éxito.**

Resultado del Paso 3

Al finalizar este paso, la empresa ya no solo tiene una visión aspiracional: tiene **un conjunto de objetivos estratégicos y OKR que ofrecen foco, claridad y un marco profesional de ejecución.**

A partir de aquí, el Diamante baja hacia los departamentos: llega el momento de traducir los objetivos en iniciativas concretas mediante la matriz Departamentos \times Palancas.



Paso 4: Generación de Iniciativas por Departamento

La maquinaria de la estrategia: convertir los objetivos en acciones coordinadas dentro de toda la organización

Si los OKR definen **qué** debe lograrse, este paso define **cómo** lo conseguirá la empresa. Estamos en la parte más ancha del Diamante, donde la estrategia deja de ser algo reservado a la dirección y se convierte en un proceso **participativo, multidepartamental y creativo**.

Aquí cada departamento se hace la pregunta clave:

“¿Qué podemos hacer desde nuestra área para que la empresa alcance su visión?”

Lo poderoso de este paso es que activa la inteligencia colectiva de la organización. Las mejores estrategias no nacen de un despacho, sino de **la suma del conocimiento distribuido** por toda la empresa.

La Matriz Departamentos × Palancas Estratégicas

Para estructurar este pensamiento colaborativo, se utiliza la Matriz Departamentos vs. Palancas, una herramienta que permite transformar los objetivos estratégicos en un mapa concreto de iniciativas.

En vertical, listamos los **departamentos**:

Dirección, Comercial, Marketing, Operaciones, Finanzas, RRHH, TI/Sistemas, Compras, Calidad, Sostenibilidad...

En horizontal, incorporamos las **palancas estratégicas**: grandes áreas de acción que mueven el negocio y permiten cerrar el GAP del Paso 2.

Las palancas del Diamante incluyen:

1. Capacitación y Talento

Todo lo que desarrolla personas: formación, onboarding, liderazgo, retención, atracción de perfiles clave.

2. Digitalización y Automatización

Tecnología al servicio de la eficiencia: CRM, ERP, herramientas de gestión, automatización de flujos, IA aplicada.

3. Sostenibilidad y Eficiencia Energética

Tanto estrategia como ahorro: proyectos verdes, reducción de costes, huella de carbono, renovables, economía circular.

4. Sistematización y Mejora de Procesos

Eliminar caos, ganar escala: procedimientos, certificaciones, control de calidad, Lean Management, SOP.

5. Marketing y Posicionamiento

Generación de demanda y reputación: branding, comunicación, digital, embudos, PR, contenidos.

6. Alianzas Estratégicas

Crecer más allá de uno mismo: partners, proveedores clave, colaboraciones, consorcios, redes de valor.

¿Cómo funciona la matriz?

Imagina un tablero con filas (departamentos) y columnas (palancas). En cada intersección surge una pregunta:

“¿Qué iniciativa concreta podría ejecutar este departamento dentro de esta palanca para contribuir a los OKR?”

Ejemplos:

- **Operaciones × Sistematización:**

Implantar un sistema de estandarización de proyectos y certificación ISO 9001.

- **Marketing × Digitalización:**

Crear un embudo de captación digital basado en automatización y CRM.

- **RRHH × Capacitación:**

Diseñar un programa de liderazgo para mandos intermedios.

- **TI × Alianzas:**

Integrarse con plataformas de partners tecnológicos para ampliar el catálogo.

- **Finanzas × Sostenibilidad:**

Implementar un módulo de análisis de costes energéticos y retornos de eficiencia.

Al terminar este ejercicio, surge algo muy valioso:

un inventario amplio, coherente y accionable de iniciativas estratégicas,

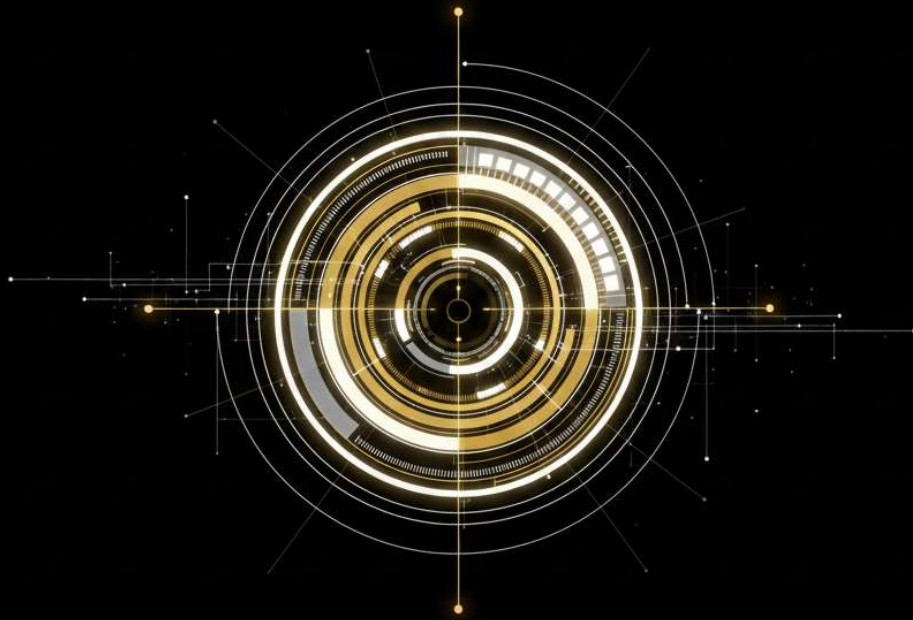
alineadas con los OKR y distribuidas de manera equilibrada entre todos los departamentos.

¿Qué aporta este paso?

- **Concreción:** bajamos del “qué” al “cómo”.
- **Alineación:** todos los departamentos trabajan hacia los mismos objetivos.
- **Creatividad:** emergen soluciones que la dirección no siempre visualiza.
- **Compromiso:** cada área se siente parte de la estrategia.
- **Transparencia:** se clarifica quién debe hacer qué y por qué.

Este paso es la transición entre **la visión y la ejecución**.

Sin él, los OKR son deseos; con él, se transforman en una agenda de acción real.



Paso 5: Asignación de KPI a Cada Iniciativa

Lo que no se mide no avanza: convertir la estrategia en disciplinas cuantificables

En este punto del Diamante, la estrategia ya tiene forma: la visión está definida, los objetivos están claros y las iniciativas han sido generadas por todos los departamentos.

Pero aún falta algo esencial: **medir**.

Las iniciativas —sin métricas— se convierten en buenas intenciones. Las iniciativas —con KPI bien definidos— se convierten en **tracción real**.

Los KPI son los **instrumentos del tablero de mando**: te dicen si avanzas, si retrocedes, si debes corregir o si puedes acelerar. Son la diferencia entre dirigir y simplemente observar.

¿Qué es un KPI en la Metodología Diamante?

Un KPI (*Key Performance Indicator*) es una métrica **cuantitativa**, **objetiva** y **accionable**, diseñada para evaluar si una iniciativa estratégica está generando el impacto esperado.

Si la iniciativa es el volante, el KPI es el velocímetro.

Cada iniciativa debe tener **al menos un KPI**, aunque las más importantes suelen tener dos o tres para medir impacto desde distintos ángulos.

¿Cómo asignar KPI que realmente funcionen?

1. Definir exactamente qué queremos medir y cómo se calcula

El KPI debe tener:

- **Nombre claro**
- **Definición precisa**
- **Fórmula explícita**

Ejemplo:

Iniciativa: *“Implementar un programa de capacitación en metodologías ágiles.”*

KPI: *% de empleados capacitados*

Fórmula:

$$\frac{(\text{Empleados capacitados} / \text{Empleados objetivo}) \times 100}{(\text{Empleados capacitados} / \text{Empleados objetivo}) \times 100}$$

Un KPI sin fórmula es una opinión; con fórmula, es una herramienta.

2. Establecer la periodicidad de seguimiento

La frecuencia cambia el comportamiento.

Un KPI seguido mensualmente genera constancia; uno revisado trimestralmente genera reflexión.

Dependiendo de la iniciativa:

- semanal → proyectos ágiles o digitalización
- mensual → ventas, marketing, eficiencia
- trimestral → clima laboral, sostenibilidad
- semestral → impacto en reputación, alianzas estratégicas

El seguimiento periódico es lo que evita que la estrategia se “enfrie”.

3. Identificar el origen del dato (la fuente de verdad)

Un KPI solo es útil si su dato:

- existe,
- es fiable,
- y puede obtenerse sin fricción.

Fuentes habituales:

- ERP (finanzas, operaciones, logística)
- CRM (ventas, marketing, servicio al cliente)
- BI/Data Warehouse
- Herramientas de proyecto (Trello, Asana, Jira)
- Sistemas de RRHH
- Google Analytics o herramientas SEO
- Ficheros automáticos de sensores o IoT (industria)

Si un KPI requiere datos imposibles de capturar, no es un buen KPI. O se simplifica, o se crea un mecanismo automático para obtener esos datos.

La Ficha del KPI: una herramienta obligatoria del Diamante

Cada iniciativa debe documentarse en una **plantilla estándar**, que incluya:

- Iniciativa estratégica
- KPI asociado(s)
- Fórmula
- Meta cuantitativa
- Periodicidad de revisión
- Fuente de datos
- Responsable del indicador

Esto convierte cada iniciativa en un compromiso medible y no en una aspiración difusa.

Las empresas que utilizan estas fichas de manera disciplinada **duplican la probabilidad** de ejecutar con éxito su plan estratégico.

Ejemplo ilustrativo (versión ampliada y profesional)

Iniciativa de Marketing: “Lanzar un sitio web corporativo optimizado para captación digital.”

KPI propuestos:

1. **Tráfico mensual**
 - Fuente: Google Analytics
 - Frecuencia: semanal
 - Meta: crecer un 40% en 6 meses
2. **Tasa de conversión visitas → leads**
 - Fórmula: $(\text{Leads} / \text{Visitas}) \times 100$
 - Frecuencia: mensual
 - Meta: alcanzar 2,5% en 12 meses
3. **Ranking SEO en 5 palabras clave estratégicas**
 - Fuente: herramienta SEO (SEM Rush, Ahrefs, Google Search Console)
 - Frecuencia: trimestral
 - Meta: aparecer en top 10 en al menos 3 de ellas

Si estos KPI no avanzan, la iniciativa no está entregando valor. Si avanzan, el plan estratégico se está ejecutando correctamente.

Resultado del Paso 5

Tras completar este paso, tu empresa no solo sabrá qué quiere lograr y qué iniciativas debe ejecutar: **sabrá exactamente cómo medir cada avance**, convertirá sus prioridades en datos y sus decisiones en evidencias.

El Paso 6 tomará estas iniciativas y KPIs para priorizarlas, calcular su ROI y transformarlas en un plan ejecutable de alto impacto.



Paso 6: Unificación, Priorización y Viabilidad de las Acciones Estratégicas

De muchas ideas a un portafolio estratégico potente, realista y orientado a resultados

Después de generar decenas de iniciativas en la fase expansiva del Diamante, llega el momento de volver a concentrar.

Este paso representa el retorno hacia la cúspide: es donde la dirección recupera el mando y la estrategia se depura, se ordena y se convierte en un conjunto de acciones que la empresa **sí puede ejecutar**.

Aquí comenzamos a transformar la ambición en foco.

El caos creativo en claridad operativa. El listado largo en un **portafolio estratégico inteligente**.

1. Unificación: muchas propuestas, una sola línea de acción

En toda organización ocurre lo mismo: diferentes departamentos identifican necesidades similares desde ángulos distintos. Eso es bueno —significa que la empresa piensa—, pero debe consolidarse.

Ejemplos típicos:

- **Digitalización** aparece en Comercial (CRM), en Operaciones (gestión de proyectos), en Dirección (reporting).
→ Se unifica en *“Implantación de un ecosistema digital integrado”*.
- **Formación en liderazgo** aparece en RRHH, Dirección y Operaciones.
→ Se unifica como *“Programa corporativo de liderazgo y mandos intermedios”*.
- **Sostenibilidad energética** surge desde Finanzas, Operaciones y Sostenibilidad.
→ Se unifica como *“Plan de eficiencia energética y reducción de costes”*.

El propósito no es recortar ideas, sino **potenciar su impacto**, evitando duplicidades y creando acciones transversales, más robustas y con mayor retorno.

Tras esta unificación, el abanico de 30–50 iniciativas puede convertirse en **8–15 grandes iniciativas corporativas realmente estratégicas**.

2. Análisis de Viabilidad y ROI: convertir acciones en inversiones

Cada iniciativa consolidada debe evaluarse con rigor profesional.

Un plan sin análisis es solo una lista de deseos.

Para cada iniciativa, determina:

Recursos necesarios

- Presupuesto
- Personas dedicadas
- Tecnología o herramientas
- Tiempo directivo requerido (un elemento crítico que pocos planes consideran)

ROI esperado

Debe estimarse aunque sea de forma aproximada. Preguntas clave:

- ¿Cuánto valor genera esta iniciativa?
- ¿Reduce costes?
- ¿Aumenta ingresos?
- ¿Mejora eficiencia, satisfacción del cliente o retención del talento?
- ¿Qué pasa si no la ejecutamos?

Una iniciativa sin retorno claro rara vez merece prioridad.

Tiempo de implementación

Clasifica en:

- Corto plazo (0–6 meses)
- Medio plazo (6–18 meses)
- Largo plazo (18–36 meses)

Esto construye el ritmo de transformación de la empresa.

Riesgos y dependencias

Toda iniciativa importante tiene condiciones previas:

- “Antes de automatizar, hay que estandarizar”
- “Antes de escalar ventas, hay que mejorar el onboarding”
- “Antes de exportar, hay que asegurar solvencia operativa”

Identificar estas dependencias evita errores estratégicos y acelera la ejecución.

Ayudas y subvenciones

Muchas iniciativas son más viables si existen fondos externos:

- Formación
- Eficiencia energética
- Digitalización
- I+D+i
- Sostenibilidad
- Transformación empresarial

Si una iniciativa cuenta con una subvención disponible, su viabilidad aumenta radicalmente.

Responsable estratégico

Cada iniciativa debe tener **un dueño**. No un comité. No “el departamento”.

Una persona con la autoridad para coordinar, impulsar y rendir cuentas.

3. Priorización: elegir qué se hace antes, durante y después

No todo puede hacerse a la vez. La priorización convierte el plan en gobernable.

Métodos recomendados:

- **Matriz Impacto vs. Esfuerzo**
- **Categorías A/B/C** (A = crítica, B = importante, C = deseable)
- **Priorización por ROI**
- **Priorización por urgencia estratégica**
- **Secuenciación lógica por dependencias**

Las iniciativas A son las que hacen avanzar a la empresa hacia su visión más rápido y con mayor impacto.

Las B construyen estructura.

Las C aportan valor, pero pueden esperar.

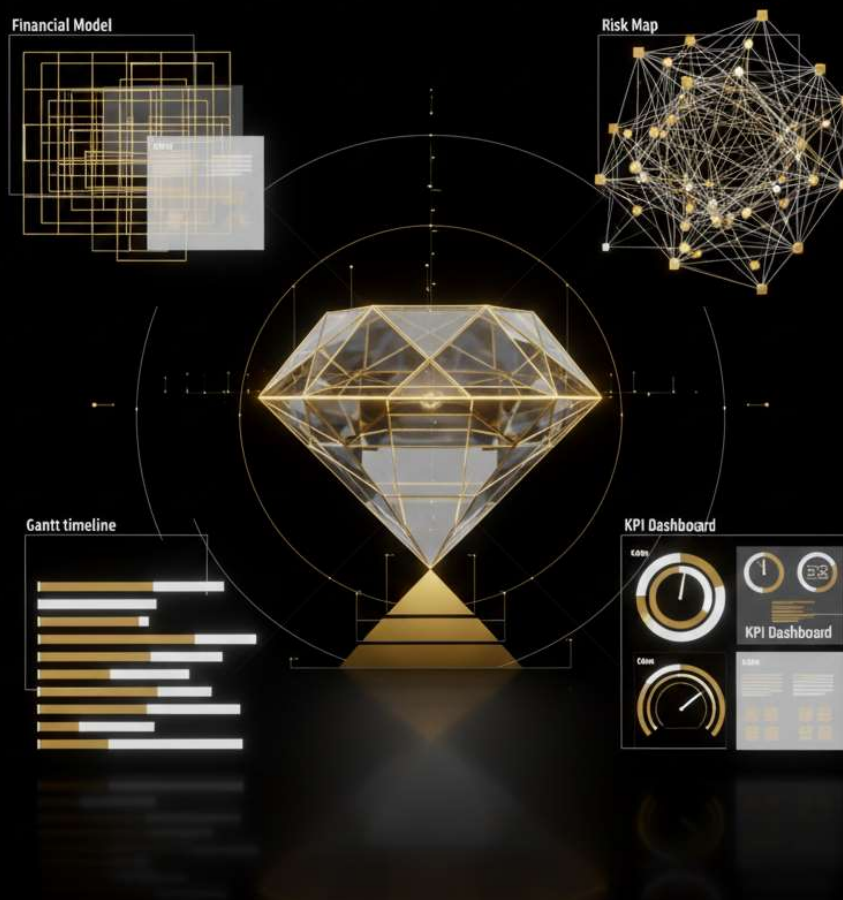
Al finalizar este paso tendrás un **portafolio estratégico depurado, justificado y accionable**, listo para convertirse en un plan de ejecución real.

Resultado del Paso 6

De un listado de ideas dispersas pasas a un **plan de transformación ordenado, realista y alineado con el retorno esperado**.

A partir de aquí, llegamos al último paso del Diamante:

Convertir este portafolio en un cronograma claro y gobernable mediante un Gantt estratégico.



Paso 7: Elaboración de Entregables

Llegamos al vértice inferior del diamante: es el momento de **crystalizar todo el trabajo estratégico** en un conjunto de entregables claros, profesionales y accionables. Estos documentos no son solo el “final” del proyecto, sino las herramientas con las que la empresa va a **gestionar su estrategia en el día a día** durante los próximos años.

Los cuatro entregables principales del Paso 7 son:

1. **Plantilla estándar de modelización financiera y proyección económica.**
2. **Plan de riesgos estratégicos.**
3. **Gantt de actuaciones e hitos del plan.**
4. **Cuadro de mando OKR cuantitativo de indicadores y objetivos.**

A continuación se detalla el contenido y utilidad de cada uno.

7.1. Plantilla estándar de modelización financiera y proyección económica

El primer entregable es una **plantilla estándar de modelización financiera** que conecta las decisiones estratégicas con el impacto económico esperado en la empresa. Esta plantilla, normalmente en formato Excel o herramienta equivalente, cumple varias funciones clave:

- **Proyección de cuenta de resultados y balance** para los años de vigencia del plan (por ejemplo, 3–5 años).
- **Vinculación explícita entre iniciativas estratégicas y números:** cada gran actuación (nuevas líneas de negocio, inversiones en digitalización, proyectos de eficiencia, etc.) se traduce en hipótesis financieras (ingresos adicionales, ahorros de costes, inversiones necesarias).
- **Simulación de escenarios:** al ajustar ciertas variables (crecimiento de ventas, márgenes, ritmo de implantación de iniciativas), la plantilla permite comparar:
 - Escenario base (sin plan).
 - Escenario con plan estratégico Diamante.
 - Escenario conservador u optimista.

La estructura típica incluye:

- Hoja de **supuestos** (drivers de negocio: crecimiento de ventas, precios, volumen, % ahorro de costes, inversiones, etc.).
- Hoja de **cuenta de resultados proyectada** por año.
- Hoja de **balance simplificado** (activo, pasivo y patrimonio neto) que refleja el efecto acumulado de las decisiones.
- Hoja de **resumen gráfico** con indicadores clave (ventas, EBITDA, margen, deuda, etc.).

El objetivo es que la dirección pueda ver de forma clara:

“Si ejecuto estas iniciativas en este orden, ¿cómo se comportarán mis ventas, mi rentabilidad y mi estructura financiera?”

De este modo, el plan estratégico deja de ser solo un documento cualitativo y se convierte en una **herramienta cuantitativa de decisión e inversión**.

7.2. Plan de riesgos estratégicos

Ningún plan serio ignora los riesgos. El **Plan de riesgos estratégicos** identifica de forma ordenada los principales riesgos que pueden comprometer la ejecución o los resultados del plan, y define cómo gestionarlos.

Típicamente, este plan incluye:

- **Listado de riesgos clave**, agrupados por categorías (estratégicos, de mercado, operativos, tecnológicos, financieros, regulatorios, de personas, etc.).
- Para cada riesgo:
 - Descripción resumida.
 - **Probabilidad** estimada (alta / media / baja).
 - **Impacto** potencial sobre la empresa o el plan (alto / medio / bajo).
 - **Nivel de criticidad** (por ejemplo, una matriz Probabilidad × Impacto que los sitúa en un mapa de calor).
 - **Medidas de mitigación**: acciones preventivas para reducir la probabilidad o el impacto.
 - **Planes de contingencia**: qué hacer si el riesgo llega a materializarse.
 - **Responsable del riesgo**: persona o área encargada de vigilarlo y activar las medidas si procede.

Este documento se convierte en una especie de “radar de amenazas” del plan estratégico. La idea no es eliminar todo riesgo (imposible), sino que la dirección tenga una **visión consciente y gestionada** de los principales focos de incertidumbre y sepa qué hacer si las cosas se desvían.

7.3. Gantt de actuaciones e hitos del plan

El tercer entregable es el **Gantt de actuaciones**, que convierte el conjunto de iniciativas priorizadas en un **cronograma visual**. Aquí el foco es responder a tres preguntas: **¿Qué se hará? ¿Cuándo? ¿En qué secuencia y con qué hitos?**

El diagrama de Gantt representa:

- En el eje vertical: las iniciativas o proyectos estratégicos.
- En el eje horizontal: el tiempo (meses o trimestres, según la duración del plan).
- Cada iniciativa como una **barra** que indica su inicio, su duración y su fin.

Al elaborar el Gantt, conviene tener en cuenta:

- **Fases y secuencias**:
 - Determinar si alguna iniciativa depende de otra (por ejemplo, implementar un CRM antes de lanzar ciertas campañas de marketing que dependen de ese sistema).
 - Dividir las iniciativas complejas en subproyectos o fases, cada una con su propia barra.
- **Hitos clave**:
 - Marcar puntos relevantes en el tiempo: firma de un acuerdo, arranque de una nueva línea, puesta en marcha de un sistema, etc.

- Incluir hitos asociados a resultados esperados (por ejemplo, “Al Q4 del año 1 deberíamos alcanzar X volumen de ventas en el nuevo canal”).
- **Periodo de seguimiento de KPI:**
 - No solo hay que calendarizar la ejecución, sino también el **seguimiento de los indicadores**.
 - Algunas iniciativas terminan en una fecha, pero sus efectos se miden durante más tiempo (ej., un proyecto de formación o de cambio cultural). El Gantt puede reflejar también ese período de monitorización.
- **Carga de trabajo y recursos:**
 - Asegurarse de que el calendario es compatible con la capacidad real de la empresa.
 - Evitar picos imposibles (demasiados proyectos críticos concentrados en el mismo periodo). Es preferible escalonar y asegurar que cada equipo tenga margen para ejecutar con calidad.
- **Flexibilidad y revisiones:**
 - Aunque el Gantt da estructura, no es una cárcel. Conviene prever revisiones periódicas del plan (por ejemplo, semestrales) para reordenar prioridades en función de resultados, cambios en el entorno o disponibilidad de recursos.

Al final, el Gantt ofrece a la Dirección y al equipo una **vista clara y consensuada de la hoja de ruta**: qué proyectos se abordan, en qué orden y con qué horizonte temporal. Es el puente definitivo entre la estrategia definida y la acción coordinada.

7.4. Cuadro de mando OKR cuantitativo de indicadores y objetivos

El cuarto entregable es el **Cuadro de mando OKR**, que recoge de forma estructurada los **Objetivos** y sus **Resultados Clave (KR)**, junto con sus **KPI asociados**, metas y responsables. Es la herramienta central de **seguimiento del plan**.

Este cuadro de mando suele incluir:

- **Listado de Objetivos Estratégicos (OEE) y OKR corporativos** definidos en los pasos 3 y 5.
- Para cada objetivo:
 - Los **Key Results (KR)** expresados en forma cuantitativa.
 - Los **KPI operativos** que dan soporte (cuando aplique).
 - La **meta numérica** (valor objetivo y plazo).
 - El **valor actual** (baseline).
 - La **frecuencia de actualización** (mensual, trimestral, etc.).
 - El **responsable** de seguimiento (persona o departamento).

En términos visuales, el cuadro de mando puede incorporar:

- **Semáforos** (verde/amarillo/rojo) para señalar si cada KR/KPI está en objetivo, en riesgo o desviado.
- **Gráficas sencillas** de evolución en el tiempo (por ejemplo, ventas, margen, rotación de personal, NPS, etc.).
- Una sección de **comentarios o acciones correctoras** para anotar decisiones tomadas ante desvíos.

Este cuadro de mando puede materializarse inicialmente en un Excel bien estructurado, pero el objetivo ideal es migrarlo a una **herramienta de Business Intelligence o dashboard online** que permita a la dirección consultar, en cualquier momento, el estado de la estrategia.

En resumen, el Cuadro de mando OKR garantiza que el plan no se quede en un documento estático, sino que la organización disponga de un **instrumento de seguimiento vivo, cuantitativo y accionable**.

Con estos cuatro entregables —**modelización financiera, plan de riesgos, Gantt de actuaciones y cuadro de mando OKR**— el Paso 7 cierra la Metodología Diamante: la estrategia pasa de las ideas a los números, del papel al calendario y del deseo al control mediante indicadores. A partir de aquí, el foco se traslada a la **ejecución disciplinada y al seguimiento continuo** del plan.

Conclusión: de la Visión a la Acción – ahora te toca a ti

Has recorrido los 7 pasos de la **Metodología Diamante**: desde la definición de **misión y visión**, pasando por la identificación del **GAP**, los **OKR**, las iniciativas por departamento y palancas, hasta llegar a un **portafolio priorizado** con **entregables claros** y medibles en el tiempo.

En esencia, ya conoces el camino para que tu empresa:

- Conecte la visión de la alta dirección con la acción diaria de cada departamento.
- Transforme ideas estratégicas en proyectos concretos, con responsables, plazos y KPI.
- Pase de reaccionar al entorno a **anticiparse** y dirigir su propio destino.

La Estrategia Diamante no es solo una forma ordenada de hacer planes: es una manera de gestionar tu empresa con **coherencia, foco y disciplina** durante los próximos años.

Y ahora, ¿qué haces con todo esto?

El verdadero valor de esta guía no está en leerla, sino en **ponerla en marcha**.

Puedes hacerlo de forma progresiva:

1. Reúne a tu equipo directivo y trabajad el **Paso 1 y 2** (Misión, Valores, Visión y GAP).
2. Definid entre todos los **3–5 objetivos estratégicos clave**.
3. Activad a los departamentos para construir vuestra propia **Matriz Departamentos × Palancas**.

En pocas sesiones, tendrás:

- Una visión clara y compartida.
 - Objetivos priorizados.
 - Iniciativas concretas para empezar a mover la aguja.
-

Da el primer paso fácil: prueba la app de Estrategia Diamante

Para que no se quede en “lo haré algún día”, te proponemos algo muy simple:

👉 **Haz una prueba con nuestra app basada en la Estrategia Diamante.**

En pocos minutos, la app te ayuda a:

- Aterrizar tu **misión y visión**.
- Identificar el **GAP** entre tu situación actual y tu futuro deseado.
- Generar **objetivos estratégicos y OKR** coherentes.

- Obtener una **primera propuesta de iniciativas por departamento y palancas** (Pasos 1–4 del Diamante).

A partir de ese borrador, tú decides: puedes seguir trabajando internamente con tu equipo o profundizar con soporte especializado.

Último mensaje

No necesitas meses para empezar a pensar estratégicamente. Solo necesitas **tomar una decisión hoy**:

- O sigues operando como hasta ahora,
- o das el primer paso y te apoyas en una metodología diseñada para convertir visión en resultados.

La Estrategia Diamante está pensada para eso.

La guía ya la tienes.

La app ya existe.

Ahora el movimiento es tuyo.

**AVG
LUX**

EMPRESAS QUE NO
ACEPTAN LÍMITES

info@avglux.com