

Guía del participante
The Management Challenge™

Capítulo 1: Por favor, lea esto detenidamente antes de comenzar

Objetivo del juego

Bienvenido a The Management Challenge. Estás a punto de liderar una organización virtual, tomar decisiones que realmente importan y descubrir qué significa la gestión integral en la práctica. El juego te reta a ti y a tu equipo a tomar decisiones estratégicas y experimentar directamente sus consecuencias.

Durante el juego, aprenderás cómo las decisiones de gestión afectan a todos los niveles de una organización. Experimentarás la compleja dinámica entre diferentes intereses, la necesidad de una buena comunicación y colaboración, y la importancia de la coherencia en tu enfoque. Sobre todo, descubrirás que aprender y reflexionar son al menos tan valiosos como ganar.

Cuida de la organización, y la organización cuidará de los resultados.

Breve introducción

The Management Challenge se juega en equipos que compiten entre sí. Juegas contra las organizaciones de mejor desempeño en Europa, lo que significa que la mediocridad no es suficiente.

Tu tarea es definir una estrategia para tu organización virtual y, de hecho, implementarla. Para guiar a la organización, tienes a tu disposición una amplia gama de medidas. Pueden ocurrir contratiempos y eventos inesperados que requerirán una respuesta reflexiva.

Solo usando tu tiempo y energía sabiamente podrás sobresalir. La combinación adecuada de medidas marca la diferencia entre el éxito y la mediocridad.

El desarrollo del juego

La simulación abarca de uno a cinco ejercicios financieros consecutivos. El supervisor del juego indicará en qué ejercicio financiero comienzas. Si empiezas en el año 1, comienzas con una organización nueva. Si empiezas en el año 2 o 3, tomas el control de una organización existente cuyo equipo directivo anterior ha sido destituido. En ambos casos, decides qué hace y persigue la organización virtual.

Tu equipo forma el nuevo equipo directivo, encargado de establecer y lograr objetivos ambiciosos. Cada trimestre virtual, defines un conjunto de medidas que se ajustan a tu estrategia y a las necesidades de la organización.

Medidas

La simulación cuenta con más de cien medidas diferentes, cada una con su propio efecto en la organización. Un rápido crecimiento en producción y ventas puede aumentar la facturación, pero también ejercer presión sobre los recursos. Invertir en renovación estimula

la innovación, pero puede alterar la colaboración existente. Cuando se descuidan ciertos aspectos de la organización, el rendimiento disminuye.

No solo las medidas individuales, sino también su combinación determina qué mejora o empeora. Cada medida requiere una inversión de tiempo, energía y dinero. Como estos recursos son limitados, es esencial un esfuerzo equilibrado.

Panel de gestión

Cada trimestre recibes comentarios detallados, incluidos los efectos retardados, porque el cambio organizacional simplemente lleva tiempo. A medida que la organización madura, la profundidad de los informes también crece.

Aprender ya es una forma de ganar

Al final del juego, cuando todos los trimestres se han completado y los informes finales están disponibles, el Consejo de Administración decide qué equipo resulta ganador. Los criterios no son solo económicos; también cuentan el potencial restante de la organización y la coherencia de las políticas aplicadas. Pero en realidad, todos los equipos ganan: cuantos más desafíos hayas superado, más habrás aprendido.

¿Listo para una verdadera expedición de aprendizaje?

Capítulo 2: Preparativos esenciales

Antes de empezar, hay algunas cosas que merecen tu atención. Tómate un momento para prepararte adecuadamente.

1. Conoce tu manual

Este manual se ha mantenido deliberadamente conciso. Toda la información es relevante, así que asegúrate de saber dónde encontrar lo más importante. No leas todo palabra por palabra si tienes poco tiempo, pero sí debes saber dónde buscar.

2. Forma tu equipo

Mira a tu alrededor. ¿Qué necesitas para rendir bien como equipo? Ahora es el momento de hablar brevemente sobre esto. La forma en que trabajéis juntos ayudará a determinar vuestro éxito.

3. Acceso a la simulación

Trabajarás con el entorno de simulación online en **play.managementchallenge.eu**. El facilitador del juego invitará a uno de los miembros de tu equipo a gestionar el equipo en este entorno. Asegúrate de tener un portátil o una tableta a mano para introducir decisiones y ver los informes trimestrales. No se recomienda el uso del teléfono debido al tamaño reducido de la pantalla.

Capítulo 3: Preparando su presentación

Define tu organización virtual e introduce sus características en el entorno de simulación. Luego prepara una breve presentación en la que tu equipo se presente a los demás equipos y al Consejo de Administración.

Sé creativo, pero ten en cuenta el siguiente marco: tu organización ofrece productos y servicios, incluido el servicio posventa. El mercado puede ser tanto profesional como orientado al consumidor, y puedes colaborar con socios. La organización es una filial de una entidad mayor y está gestionada por un Consejo de Administración.

El pitch

Tu presentación dura un máximo de dos minutos e incluye al menos:

- El núcleo de tu organización: nombre, propuesta, misión y visión
- Los objetivos para el próximo periodo, expresados en:
 - El Valor Integral (una cifra entre 1 y 10)
 - El Índice de Apreciación (un porcentaje, que comienza en 100%)
- Ambiciones realistas que se ganen el respeto del Consejo de Administración

El facilitador del juego comunicará los valores iniciales.

Está permitido, e incluso se recomienda encarecidamente, no presentar tu estrategia. Guárdala para ti.

Una vez que hayas introducido el nombre de tu organización en el entorno de simulación online, tendrás acceso allí a la información de desempeño histórico.

Capítulo 4: Jugando la simulación de gestión

Aquí vamos. Tu tarea principal es proporcionar a la organización un conjunto bien fundamentado de medidas cada trimestre, elegidas del extenso catálogo que aparece más adelante en este manual.

Los efectos de tus medidas siempre serán visibles con un trimestre de retraso. Al igual que en una organización real, los resultados de este trimestre solo se harán evidentes el próximo trimestre. Así que tendrás que tomar nuevas decisiones antes de conocer los resultados de tus elecciones anteriores. Por lo tanto, la mejor estrategia es... mantenerte fiel a tu estrategia.

Plazos

El facilitador del juego comunicará los plazos para implementar las medidas. Presta mucha atención a estos, ya que llegar tarde puede resultar en penalizaciones o, peor aún: que la sede designe a un gerente interino para asumir el liderazgo.

Medidas y energía

Las medidas afectan a partes específicas de la organización, ya sea de forma positiva o negativa. El resumen al final de este manual muestra qué dominios se ven afectados. Cada medida cuesta una cierta cantidad de puntos de energía, que varía de 1 a 5. Cada trimestre dispones de 10 puntos de energía.

El sistema te permite usar más o menos de 10 puntos, pero experimentarás las consecuencias lógicas: usar demasiada energía sobrecarga la organización, mientras que usar muy poca deja oportunidades sin aprovechar. La descripción de cada medida te ayudará a elegir, pero solo la retroalimentación revelará el verdadero impacto.

Algunas medidas requieren repetición. No puedes completar una revisión de procesos en un solo trimestre. Decide de antemano cuántos trimestres tomará dicha medida y planifica en consecuencia. Otras medidas, como un anuncio puntual, solo necesitan repetirse si el mensaje no ha sido recibido.

Emergencias

Pueden ocurrir eventos inesperados. Debes responder a estos mediante opciones de medidas específicas. Esto cuesta energía. Una buena gestión requiere que estudies detenidamente los informes trimestrales. Cuanto mejor comprendas la retroalimentación, mejor podrás ajustar tu enfoque.

No prestar atención a un dominio organizacional también es una intervención. Ten en cuenta la erosión.

Capítulo 5: Resumen de medidas por puntos de energía

1 punto de energía	
N.º	Medida
1	Pago variable para la fuerza de ventas
2	Bonificación extra por ventas para puntuación superior al 100%
3	Descuento temporal en grandes pedidos/productos de gama alta
4	Discurso contundente al equipo de ventas
9	Discusión abierta con la fuerza de ventas
14	Estimular la consecución de nuevos negocios
22	Mejora del plan de pensiones
27	Compartir historias de éxito internamente
28	Compartir historias de éxito en reuniones
29	Dar cumplidos
35	Monitoreo y reporte de sostenibilidad
39	Fortalecer lazos informales con socios
40	Soporte a socios
52	Patrocinio social
53	Estrategia clara de prensa y medios
57	Investigar cuentas de clientes con bajo rendimiento
58	Aumentar las visitas a clientes (de forma punitiva)
63	Mejorar el proceso de facturación
64	Llamar por facturas pendientes
68	Mejorar el cumplimiento de pedidos
70	Congelación de contrataciones
78	Programa de reducción de precios
79	Iniciativas de bienestar para empleados
83	Organizar reuniones con socios
84	Venta en equipo con socios
90	Reducir personal (a)
91	Reducir personal (b)
92	Reducir personal (c)
96	Mejorar la planificación y presupuestación
97	Delegar la gestión de recursos

N.º	Medida
98	Perfeccionar las políticas para gastos externos

2 puntos de energía

N.º	Medida
5	Dejar clara la urgencia en ventas
10	Aumentar el número de socios/agentes
13	Intensificar las visitas a la base de clientes existente
19	Presupuesto extra de marketing para socios
20	Bonificación intermedia por desempeño
21	Mejora de los beneficios sociales
30	Encuesta profesional de satisfacción del cliente
37	Mejorar la calidad del contacto con el cliente
43	Seminarios
46	Publicidad en medios especializados
47	Publicidad digital dirigida
48	Marketing de video y podcast
49	Marketing de contenidos y SEO
50	Analítica de datos y paneles de control
54	Evaluaciones internas frecuentes
56	Mejorar la gestión de excepciones
59	Aumentar las visitas a clientes (sentido de urgencia)
60	Estimular las visitas a clientes (motivación)
66	Auditoría interna y mantenimiento del sistema de calidad ISO
67	Mejorar la calidad de la previsión de pedidos
72	Coaching y facilitación ágil
75	Mejora de la planificación de carreras
82	Formar a los socios de ventas
85	Acreditación de socios
87	Reducción de la cartera de servicios
88	Ampliación de la cartera de servicios
89	Externalización sensata
93	Permitir trabajo híbrido (oficina y hogar)
94	Optimizar el uso de smartphones

N.º	Medida
99	Reunión general: 'sentido de urgencia'
3 puntos de energía	
N.º	Medida
6	Liderazgo compartido en ventas
7	Gestión mediante presencia activa (ventas)
8	Participación regular en reuniones de ventas
12	Organizar visitas ejecutivas a los principales clientes
15	Formación en habilidades de ventas para toda la fuerza de ventas
16	Formación selectiva en ventas
17	Formación en producto para toda la fuerza de ventas
18	Formación selectiva en producto
24	Participación regular en discusiones grupales
25	Reunión de discusión con todo el personal (varios grupos)
26	Reactivar los valores fundamentales
31	Seguimiento de la encuesta de satisfacción del cliente
32	Iniciativas de empresa social
38	Cuadro de responsabilidades de clientes
41	Anuncios de productos a gran escala
42	Campaña de imagen
44	Diálogo sistemático con los grupos de interés
45	Participación en una gran conferencia
51	Campaña de promoción integrada
55	Reuniones de revisión de negocio
62	Mejora del proceso de generación de leads
69	Evaluar la combinación de capacidades entre todo el personal
80	Programa de Diversidad, Equidad e Inclusión
81	Instalar canales de ventas adicionales con socios
86	Volver al negocio principal
100	Estimular la responsabilidad compartida
103	Programa de misión y flujo de caja

4 puntos de energía

N.º	Medida
11	Coaching personal de ventas
23	Gestión mediante presencia activa (general)
33	Ruta hacia la certificación B Corp
36	Estrategia y evaluación de sostenibilidad
61	Estimular las visitas a clientes (eliminar obstáculos)
65	Reingeniería de procesos de negocio (BPR)
71	Equilibrio adecuado entre autoridad y responsabilidad
76	Formación en estrategia de ventas para todo el equipo de ventas
77	Formación selectiva en estrategia de ventas
95	Optimizar el trabajo independiente de tiempo y lugar

5 puntos de energía

N.º	Medida
34	Iniciativa de economía circular
73	Transformación ágil
74	Estrategia y gobernanza de IA
101	Liderazgo distribuido
102	Equipos auto-organizados

Capítulo 6: Todas las medidas

N.º	Medida	PE
1	Pago variable para la fuerza de ventas Una forma rápida de obtener resultados es estrechar la relación entre los 'ingresos por ventas' y el 'éxito de la fuerza de ventas'. No se cambian las tareas del puesto, pero se aumenta la bonificación por un resultado que supere el 90% del objetivo. Al mismo tiempo, se incrementa porcentualmente la parte del salario que está relacionada con los resultados. En otras palabras, se incrementa la parte variable. Esto da una cantidad similar con un 95% del objetivo alcanzado, una cantidad ligeramente inferior con un 90% y una cantidad superior con un 100% del objetivo. El importe crecerá aún más rápido si se logran mejores resultados. Se aplica durante un trimestre para ver cómo funciona. Esta medida puede repetirse si es necesario.	1
2	Bonificación extra por ventas para puntuación superior al 100% Para estimular las ventas y aún más a la fuerza de ventas, se aplicará un porcentaje extra de bonificación pro rata cuando se superen los objetivos. Por ahora, esto se aplica solo durante un trimestre, pero puede repetirse.	1
3	Descuento temporal en grandes pedidos/productos de gama alta Precios muy competitivos en grandes pedidos y/o series de productos de gama alta, solo durante los próximos tres meses. Esto, con suerte, estimulará a tus clientes a comprar más productos/servicios (más caros). También es posible que aceleren su proceso de decisión de compra. Esta medida puede repetirse en el futuro.	1
4	Discurso contundente al equipo de ventas Reúnes a tu equipo de ventas y les dejas claro que se requiere acción inmediata. Les dices que esperas que se esfuercen más en su trabajo, sean más productivos y logren mejores resultados rápidamente. Tras ver los malos resultados, no hay tiempo que perder. Esperas que actúen con toda su energía y hagan grandes aportaciones a los resultados del negocio. Al mismo tiempo, ciertos procesos de ventas estarán bajo estrecha vigilancia. También vas a investigar si todos tienen la actitud adecuada. En tu opinión, se están descuidando las visitas a clientes. Si es necesario, harás cambios en la dirección de ventas y, si es preciso, también en el equipo. Los próximos dos trimestres serán una prueba, según tu criterio. Los que no rindan o tengan bajo desempeño no serán tolerados y serán reemplazados de inmediato. Terminas tu discurso haciendo un llamado a tu equipo de ventas para que se esfuercen y logren los objetivos, porque solo ellos pueden hacer que las cosas sucedan. En resumen, cada uno controla su destino. Por un lado, esperas una reacción de pánico; por otro, deberían haberlo visto venir.	1

N.º	Medida	PE
5	Dejar clara la urgencia en ventas Reúnes a tu equipo de ventas y les muestras los resultados del último semestre. La urgencia de actuar es evidente porque, si no se hace nada, la empresa está en grave peligro. Tienes varias sugerencias sobre medidas que se pueden tomar tanto respecto al proceso de ventas como a la motivación de tu equipo. Dejas espacio para la discusión, pero mantienes firme tu postura. Además, les das exactamente un trimestre para demostrarte que pueden mejorar la situación bajo su control. Si esto no produce el resultado requerido, tomarás las medidas correctivas indicadas anteriormente (incluida la reducción del equipo de ventas). Esperas que este mensaje sea razonable y bien entendido.	2
6	Liderazgo compartido en ventas Reúnes a tu equipo de ventas y les muestras los resultados empresariales del último semestre. Para ti, la urgencia de actuar es evidente; no actuar pondrá a la empresa en grave peligro. Compruebas con tu equipo si están de acuerdo. Compartes varias sugerencias sobre posibles acciones correctivas e invitas a la audiencia a aportar sus ideas. Además, estás dispuesto a considerar seriamente todas sus sugerencias, pero quieres que sean objetivas y exiges que se indique una estimación del grado de mejora. Además, quieres que sus propuestas sean 'Compromisos'. Todas las aportaciones deben entregarse en una semana y, en dos semanas, comunicarás tus elecciones y procederás con la implementación.	3
7	Gestión mediante presencia activa (ventas) Todo el equipo directivo bajará de su torre de marfil y acudirá al área de ventas para escuchar y comprender cuáles son los principales problemas en el proceso de ventas. Al mismo tiempo, los mensajes anteriores de la dirección se explicarán en ese momento y lugar. El objetivo es un diálogo abierto con todos los miembros del equipo de ventas. Esto aplica tanto a la presencia física como a los canales digitales. En un entorno laboral híbrido, esto también significa ser visible y accesible en reuniones virtuales, canales de chat y videollamadas.	3
8	Participación regular en reuniones de ventas Para tener un mejor control del proceso de ventas, se ha decidido que cada miembro del equipo directivo asista regularmente a una reunión de ventas. Con esto, se quiere mostrar el compromiso específicamente con las necesidades cotidianas. Esto incluye la participación virtual mediante videoconferencia, mostrando compromiso independientemente de la ubicación física.	3
9	Discusión abierta con la fuerza de ventas Decides organizar una reunión de discusión con toda la fuerza de ventas. Explicas la situación y hay amplia oportunidad para la discusión. Tu capacidad de escucha es indispensable. A través de esta reunión, deberías poder evaluar o validar la rutina diaria promedio de ventas. Si esto resulta exitoso, puedes decidir repetir el experimento.	1

N.º	Medida	PE
10	Aumentar el número de socios/agentes Consideras firmemente que los malos resultados empresariales se deben al número insuficiente de socios para comercializar tus productos y servicios. Especialmente los productos de bajo valor añadido pueden venderse en mayores cantidades de esta manera. Tu fuerza de ventas protesta diciendo que esto llevará a una sobre distribución, pero piensas que la razón es que no quieren compartir su espacio de mercado con otros. Ordenas a la Dirección de Ventas que aumente considerablemente el número de socios de inmediato.	2
11	Coaching personal de ventas Los miembros del equipo directivo decidieron que cada uno de ellos entrenará y formará personalmente a varios vendedores. ¡Este es un proceso largo y tendrás que dedicarle mucho tiempo!	4
12	Organizar visitas ejecutivas a los principales clientes Decides colaborar con el vendedor responsable para realizar visitas ejecutivas a los principales clientes. Se pondrá el foco en los principales cuellos de botella en nuestros procesos de ventas y entrega. Al mismo tiempo, se buscarán nuevas oportunidades de venta.	3
13	Intensificar las visitas a la base de clientes existente El equipo directivo exige que las cuentas importantes (existentes) sean visitadas regularmente. Esto no siempre ocurre, por lo que es necesario reforzar este antiguo 'adagio de ventas'. Para comprobar si esto es una práctica habitual, el equipo directivo consulta regularmente con los empleados responsables de las cuentas sobre el estado de los clientes y cuándo fue la última vez que los visitaron.	2
14	Estimular la consecución de nuevos negocios A través de la Dirección de Ventas, aumentas la presión para generar más cuentas y socios comerciales nuevos. Esperas que puedan traducir esto en las medidas adecuadas. Quieres que cada vendedor tenga un conjunto de objetivos que incluya la identificación de un número mínimo de nuevas cuentas. Aprovechar únicamente la base de clientes existente no será suficiente para lograr mejores resultados.	1
15	Formación en habilidades de ventas para toda la fuerza de ventas Decides trabajar en la mejora de las habilidades de ventas. Habrá una formación obligatoria para toda la fuerza de ventas. Sin excepciones. Durante la formación se estudiarán todos los aspectos del proceso de venta.	3
16	Formación selectiva en ventas Como en el 15, con la excepción de que la formación solo se dará a los menos capacitados.	3

N.º	Medida	PE
17	Formación en producto para toda la fuerza de ventas Decides centrarte en la mejora del conocimiento del producto. Decides que haya una formación obligatoria para todos los equipos de ventas y preventa. Sin excepciones. Durante la formación también se estudiarán de cerca varios procesos de marketing.	3
18	Formación selectiva en producto Como en el 17, con la excepción de que la formación solo se dará a los menos capacitados.	3
19	Presupuesto extra de marketing para socios Dependiendo de los resultados de un socio determinado (basados en el volumen de pedidos), decides asignar fondos para fines de marketing. Has elaborado un conjunto de condiciones e incorporado en el contrato de socio. La consecuencia no es que tu empresa tenga menos presencia visible en el mercado, sino que habrá un aumento de las actividades de marketing. Asumes que esta medida puede financiarse con el aumento de los beneficios.	2
20	Bonificación intermedia por desempeño Para estimular a todos a hacer un esfuerzo extra, realizar un trabajo de calidad y contribuir a los resultados generales, se otorga una bonificación colectiva por desempeño para este trimestre. Si se cumplen totalmente los objetivos del trimestre, todos (en toda la organización) recibirán la misma bonificación. Si el objetivo se supera en un 10%, la bonificación se duplicará.	2
21	Mejora de los beneficios sociales Los beneficios sociales no son uniformes ni están en sintonía con la evolución del mercado. Decides adaptarte a la situación actual del mercado, aunque esto requiera fondos adicionales. Al mismo tiempo, decides a partir de ahora seguir estructuralmente la evolución del mercado. Esta medida puede repetirse anualmente; de lo contrario, puede volver a producirse un retroceso. Los beneficios sociales son, por ejemplo: coches de empresa, dietas fijas, gastos de representación, pero también: desarrollo personal, plan de acciones para empleados, tarifas para empleados en productos de la empresa, financiación del club de fitness de la asociación de personal, guardería, etc.	2
22	Mejora del plan de pensiones El plan de pensiones se adapta mediante la introducción de un sistema modular. Cada persona puede configurar su propio paquete de pensión. Al aumentar la parte de la empresa en la suscripción, las condiciones para el individuo son más favorables. Esto costará dinero extra. Sin embargo, la intención es hacer que el empleador sea más atractivo para trabajar. Esta medida puede repetirse anualmente para mantenerse en línea o incluso superar la media del mercado.	1

N.º	Medida	PE
23	Gestión mediante presencia activa (general) Los miembros individuales del equipo directivo descenderán de su torre de marfil para ir al lugar de trabajo y escuchar lo que los empleados señalan como los principales cuellos de botella en las operaciones diarias. Los mensajes anteriores de la dirección se discutirán o explicarán en el lugar. Se tomarán medidas correctivas para garantizar un funcionamiento diario fluido donde sea necesario. Duración: un trimestre; se puede repetir. En el entorno laboral híbrido actual, 'pasear por la empresa' también se extiende a los espacios digitales: unirse a reuniones virtuales de equipo, participar activamente en herramientas de colaboración y mantener la visibilidad tanto en los lugares de trabajo físicos como digitales.	4
24	Participación regular en discusiones grupales Para tener un mejor control de la organización, se ha decidido que cada uno de los miembros del consejo participe regularmente en discusiones grupales. Con esto, el consejo pretende mostrar su interés y compromiso, principalmente escuchando al personal y sus necesidades. Esto se realizará durante un trimestre, tras lo cual se revisará si se desea repetir la experiencia.	3
25	Reunión de discusión con todo el personal (varios grupos) Decides realizar reuniones de discusión por la tarde con todo el personal en el comedor de empleados. Explicas la situación del negocio, seguida de una sesión interactiva con la audiencia. Tu capacidad de escucha es indispensable. Esto debería permitirte comprender mejor las operaciones diarias. Si esto resulta exitoso, puedes decidir repetir el experimento.	3
26	Reactivar los valores fundamentales En el último periodo, el comportamiento y la conducta en el mercado y entre los compañeros se han deteriorado. Es necesario reactivar los valores fundamentales y el comportamiento ejemplar. Quieres abordar esto mediante el comportamiento como modelo a seguir y sesiones de formación. Esta medida puede repetirse periódicamente.	3
27	Compartir historias de éxito internamente Decides dar a conocer tus éxitos de manera más amplia. No solo los éxitos comerciales, sino también los avances espectaculares en otras áreas. Eliges utilizar la revista interna y la intranet como vehículos apropiados.	1
28	Compartir historias de éxito en reuniones Otra forma de dar a conocer tus éxitos es tratarlos en reuniones de grupo y convertirlo en un punto fijo del orden del día (preferiblemente como punto de cierre). Los grandes éxitos pueden celebrarse con tarta o una bebida (fuera del horario laboral).	1

N.º	Medida	PE
29	Dar cumplidos Las relaciones interpersonales pueden mejorar mediante el contacto personal en el lugar de trabajo, por ejemplo, felicitando a los 'ganadores' por sus éxitos.	1
30	Encuesta profesional de satisfacción del cliente Decides contratar a una organización externa de marketing para investigar el nivel de satisfacción del cliente. Es necesaria una investigación externa para identificar nuestras carencias y oportunidades. La investigación consiste en un cuestionario y un número limitado de entrevistas en profundidad con clientes.	2
31	Seguimiento de la encuesta de satisfacción del cliente Tras analizar los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, te aseguras de que se tomen las medidas adecuadas cuando sea necesario. El plan de acción se comunica y ejecuta de inmediato.	3
32	Iniciativas de empresa social Desarrolla iniciativas que generen valor social además de valor financiero. Esto puede ir desde empleo inclusivo (contratación de personas con dificultades de acceso al mercado laboral) hasta productos y servicios para públicos desatendidos, o alianzas de retorno social con ONG. Mide e informa el impacto social junto con los resultados financieros. Demuestra un enfoque empresarial orientado al propósito.	3
33	Ruta hacia la certificación B Corp Comienza el camino hacia la certificación B Corp. Esto requiere completar la Evaluación de Impacto B, que abarca gobernanza, trabajadores, comunidad, medio ambiente y clientes. Adapta los estatutos de la empresa para anclar legalmente los objetivos sociales y medioambientales junto con los financieros. La certificación B Corp demuestra al mundo que la organización se toma en serio su impacto y que está verificada externamente.	4
34	Iniciativa de economía circular Inicia un rediseño fundamental de productos y procesos según principios circulares. Esto abarca la reducción de materiales, el diseño para el reciclaje, modelos de negocio de producto como servicio y sistemas de devolución. Involucra a toda la cadena de valor, incluidos proveedores y socios. Es una transformación que afecta a toda la organización y requiere recursos dedicados y compromiso a largo plazo.	5

N.º	Medida	PE
35	Monitoreo y reporte de sostenibilidad Haz un seguimiento del progreso en los objetivos de sostenibilidad mediante mediciones y reportes periódicos. Comunica los resultados a empleados y partes interesadas externas. Identifica desviaciones respecto a los objetivos y ajusta el rumbo cuando sea necesario. Mantén las calificaciones ESG y compara con los estándares del sector. Esta práctica continua garantiza que la sostenibilidad siga integrada en las operaciones.	1
36	Estrategia y evaluación de sostenibilidad Realiza un análisis exhaustivo del impacto ambiental y social en todas las actividades empresariales. Desarrolla una estrategia de sostenibilidad con objetivos concretos para la reducción de CO2, el consumo de recursos y el impacto social. Integra criterios ESG en la toma de decisiones estratégicas. Informa de manera transparente a las partes interesadas según estándares internacionales. Este trabajo fundamental permite todas las demás iniciativas de sostenibilidad.	4
37	Mejorar la calidad del contacto con el cliente A través de la investigación, se ha evidenciado que la accesibilidad y disponibilidad telefónica/correo no está a la altura del estándar de la empresa. También se ha notado que las llamadas/mensajes de los clientes no se gestionan adecuadamente y se transfieren de una persona a otra, especialmente en aquellos casos en los que no sabemos dónde obtener soporte para un problema concreto. Una breve formación con consejos y una lista clara de personal cualificado con sus respectivos campos de especialización debería ayudar a resolver este problema.	2
38	Cuadro de responsabilidades de clientes Esta es una medida sencilla. Una vez más, se comunicará claramente a la organización y a los clientes qué persona/departamento es responsable de cada cliente/partner. ¡Si es posible, todos los responsables deben mencionarse por nombre! Esta información también estará disponible en la web.	3
39	Fortalecer lazos informales con socios ¡Los socios también son clientes! Vas a organizar varios eventos para socios con el fin de fortalecer las relaciones entre tu equipo de ventas y tus socios. Los eventos serán de carácter "entretenido".	1
40	Soporte a socios Planeas dar acceso a los socios a tus sistemas de información y/o mejorar la calidad de la información ofrecida. "Fácil para trabajar en equipo" es el lema. Planeas avanzar por etapas. Cada vez que tomes esta medida, aumentará la cantidad de información disponible.	1

N.º	Medida	PE
41	Anuncios de productos a gran escala Los nuevos productos/servicios para el próximo año se comunicarán ampliamente, tanto al personal propio como al mercado. Como parte de este programa, los vendedores y funciones de apoyo recibirán una formación de actualización. También habrá amplia atención en los medios para los anuncios.	3
42	Campaña de imagen Quieres aumentar el nivel de reconocimiento de marca mediante publicidad dirigida en varios medios seleccionados. Se pedirá a expertos de tu empresa que aumenten su visibilidad participando con mayor frecuencia y protagonismo en seminarios, así como aprovechando al máximo la "publicidad gratuita" y las oportunidades en redes sociales. Se organizan numerosos eventos para clientes y socios, cada uno con un enfoque específico pero todos como parte de un panorama general. Aplica un enfoque digital primero con una marca omnicanal que integre perfectamente los puntos de contacto online y offline.	3
43	Seminarios Se celebrarán seminarios para varios segmentos de mercado; cada vez su contenido se centrará en un sector específico. El equipo de ventas de esos segmentos estará, por supuesto, mayoritariamente presente para establecer relaciones cercanas con el público interesado y curioso.	2
44	Diálogo sistemático con los grupos de interés Identifique a todas las partes interesadas relevantes y desarrolle un programa estructurado para el diálogo continuo. Organice paneles periódicos con clientes, proveedores, empleados, organizaciones de la sociedad civil e inversores. Integre sistemáticamente los comentarios en la toma de decisiones estratégicas. Esto garantiza una participación sistemática de los grupos de interés y que la organización siga siendo receptiva a las expectativas cambiantes.	3
45	Participación en una gran conferencia Han pasado muchos años desde que su empresa participó de manera destacada en una gran conferencia. Decide retomar esta práctica, aunque sabe que los resultados a corto plazo serán mínimos. El objetivo principal es aumentar el reconocimiento de la marca.	3
46	Publicidad en medios especializados Coloque anuncios en publicaciones comerciales relevantes y medios digitales del sector que lleguen a su público profesional objetivo. Combine con contenido de liderazgo de pensamiento y estudios de caso. Las publicaciones comerciales llegan de manera más efectiva a una audiencia profesional específica que los medios generales. Apoye con contenido de blog en su sitio web y campañas dirigidas en LinkedIn.	2

N.º	Medida	PE
47	Publicidad digital dirigida Configure campañas de publicidad online dirigidas a través de Google Ads, LinkedIn Ads u otras plataformas relevantes. Diríjase a audiencias específicas según función laboral, industria, comportamiento e intereses. Mida el ROI con precisión y optimice continuamente en función de los datos de rendimiento. Combine con retargeting para visitantes que mostraron interés pero no convirtieron.	2
48	Marketing de video y podcast Produzca contenido en video y/o una serie de podcast que establezca liderazgo de pensamiento. Esto puede ir desde videos cortos para redes sociales hasta entrevistas con expertos e historias de clientes. Distribuya a través de YouTube, LinkedIn, Spotify y canales propios. Considere patrocinar podcast existentes relevantes en su sector. El contenido en video y audio genera conexiones emocionales más fuertes que solo el texto.	2
49	Marketing de contenidos y SEO Desarrolle una estrategia de contenidos para atraer y captar clientes potenciales a través de motores de búsqueda y redes sociales. Publique regularmente contenido valioso, incluidos blogs, libros blancos, videos e infografías que demuestren experiencia. Optimice el sitio web y el contenido para términos de búsqueda relevantes. Mida los resultados mediante analítica y refine continuamente el enfoque en función de los datos.	2
50	Analítica de datos y paneles de control Implemente paneles de control que proporcionen información en tiempo real sobre los KPIs críticos en todos los niveles. Forme a los gerentes en interpretación de datos y toma de decisiones basada en evidencia. Integre datos de diferentes fuentes para una visión holística del desempeño. Revise y mejore los paneles periódicamente según los comentarios de los usuarios. Esto crea una base para una gestión basada en datos.	2
51	Campaña de promoción integrada Una campaña de marketing integrada que combine medios propios (sitio web, blog, correo electrónico), medios ganados (relaciones públicas, reseñas, compartidos en redes sociales) y medios pagados (anuncios dirigidos, contenido patrocinado). Amplificada por una estrategia coordinada en redes sociales. Puede aplicarse más de una vez en el mismo trimestre.	3

N.º	Medida	PE
52	Patrocinio social Para aumentar el reconocimiento de la marca y proyectar una imagen más social, se patrocinarán anualmente un evento cultural, uno educativo y uno deportivo. El importe involucrado será mayor o menor (para eventos más grandes o más pequeños) dependiendo del número de veces que se aplique esta medida. Esto contribuye a generar valor sostenible para la sociedad y mejora la percepción de la marca entre los grupos de interés, que valoran cada vez más el propósito y la responsabilidad social corporativa.	1
53	Estrategia clara de prensa y medios Se perfecciona la forma en que usted y su empresa se relacionan con la prensa. Se emite una nueva versión de las políticas y se añade una estrategia clara. Esta nueva versión se difunde ampliamente en la organización, dejando claro quién está autorizado a hablar con la prensa y sobre qué temas.	1
54	Evaluaciones internas frecuentes La mejor manera de monitorear de cerca el negocio es evaluar regularmente los diferentes resultados. Este proceso, que debe utilizarse en toda la organización, debe restablecerse. Esto le permite descubrir y anticipar situaciones excepcionales y desastres en una etapa temprana. Un buen pronóstico es un requisito absoluto. Apoye las evaluaciones con análisis de datos y paneles de control en tiempo real para señales de alerta temprana e identificación de tendencias.	2
55	Reuniones de revisión de negocio Cada uno de ustedes participará en un número selecto de revisiones de negocio. Antes era una práctica estándar en su empresa realizar reuniones de revisión de negocio para todos los grandes clientes y segmentos de mercado. Va a participar para comprender mejor lo que sucede y para asesorar y guiar a sus empleados en sus esfuerzos por alcanzar los objetivos. No considera esto principalmente como un mecanismo de control, sino como una forma rápida y eficaz de actualizar y ampliar su conocimiento sobre la situación del mercado y las necesidades/frustraciones diarias en el lugar de trabajo. Sin embargo, tiene derecho a intervenir, y puede hacerlo de manera más oportuna y eficaz cuando tiene una buena visión de la situación. Asegúrese de que las reuniones sean basadas en datos con paneles de KPIs en tiempo real y, cuando sea posible, análisis predictivos para anticipar problemas antes de que se materialicen.	3

N.º	Medida	PE
56	Mejorar la gestión de excepciones Decide establecer, mejorar o reinstalar una política para gestionar profesionalmente situaciones excepcionales y de tal manera que personas distintas al responsable de la cuenta puedan realizar las evaluaciones y revisiones. Así, ahora puede canalizar 'descuentos especiales', excepciones en ventas, pedidos perdidos y cambios en las condiciones del mercado. De este modo, logra que las decisiones se tomen de manera más equilibrada y posiblemente más objetiva. Para ello, establece un proceso de escalamiento en la organización hacia los niveles superiores de gestión. Al principio, solo se asegura de que el proceso funcione correctamente.	2
57	Investigar cuentas de clientes con bajo rendimiento A menudo sucede que ciertos clientes no cumplen con el plan inicial. Decide convocar una reunión con vendedores, gerentes de proyecto y otros responsables de cuentas para que le expliquen por qué no se están logrando los resultados requeridos y presupuestados. Espera que, una vez que sea de conocimiento general que usted monitorea de cerca estos casos, esto genere un aumento en los esfuerzos.	1
58	Aumentar las visitas a clientes (de forma punitiva) Su departamento de Operaciones ha investigado la tasa de visitas a clientes y la ha comparado con el competidor 'mejor en su clase'. El resultado es extremadamente decepcionante (una diferencia de más del 50%). Por supuesto, hay muchas razones por las que la frecuencia de contacto con el cliente está en tan mal estado, pero sin comunicación cara a cara no tendremos mucho éxito. Reúne a la fuerza de ventas y los confronta con el resultado de su investigación. Hace hincapié en la importancia de las visitas a clientes y les aconseja prestar menos atención a otras tareas si es necesario. Además, no entra en discusiones sobre factores que dificultan el proceso. Eso lleva a una gestión de excusas. Su consejo es abordar primero el problema de las visitas a clientes y luego resolver los demás problemas. Promete que, si resuelven el problema de las visitas a clientes, definitivamente abordará los otros temas. Para monitorear de cerca el progreso en este campo, anuncia que habrá otra medición en un futuro próximo.	1
59	Aumentar las visitas a clientes (sentido de urgencia) Véase 58 con la siguiente adición: Convoca una reunión con su equipo directivo para explicar la situación y buscar su apoyo para mejorarla. No pretende saber todas las respuestas y deja en sus manos tomar las medidas necesarias, pero les indica que supervisará el progreso mediante una revisión exhaustiva. Les aconseja compartir las medidas efectivas. Al fin y al cabo, siempre es mejor tomar una buena idea prestada que inventar una mala. Cierra la reunión recalcando la necesidad absoluta de mejora y les anima a aportar buenas ideas.	2

N.º	Medida	PE
60	Estimular las visitas a clientes (motivación) Véase 59, mejorado con la siguiente medida: Organiza una reunión con toda la dirección (como se mencionó anteriormente). Después, comunica la comparación desfavorable con nuestros competidores a toda la fuerza de ventas y subraya la necesidad de una buena comunicación. Las mejoras se comunican de forma amplia y abierta en relación con los mejores resultados empresariales. Las lecciones que se pueden aprender se maximizan haciendo que los campeones cuenten su historia y expliquen su éxito con gran detalle. Añade más perspectiva abordando tanto los temas de cantidad como de calidad.	2
61	Estimular las visitas a clientes (eliminar obstáculos) Como en 60, ahora ampliado con la siguiente medida: Pide a la dirección y a la fuerza de ventas que enumeren y prioricen los principales obstáculos para mejorar. A continuación, discute esta lista con otros y define un proceso correctivo. El objetivo principal es eliminar todos los obstáculos o reducir sus efectos negativos. Esto le costará puntos de energía extra, principalmente porque no quiere sobrecargar a su fuerza de ventas más de lo estrictamente necesario.	4
62	Mejora del proceso de generación de leads Los leads son indicios, tanto internos como externos a la empresa, de nuevas oportunidades de negocio. Pueden originarse en el personal de ventas, pero también en otras fuentes dentro o fuera de la organización. Si está atento, puede leer las señales del mercado. Para aprovechar mejor estos leads, es necesario definir o mejorar un proceso que los lleve a los lugares adecuados, donde puedan ser analizados y seguidos profesionalmente.	3
63	Mejorar el proceso de facturación Hay demasiadas disputas sobre las facturas. Esto provoca que los pagos lleguen demasiado tarde, por no hablar de la frustración. Una rápida encuesta telefónica indica varias posibles causas: la factura es muy difícil de entender; la factura contiene información incorrecta sobre los bienes entregados y/o los servicios prestados; la factura es correcta, pero el cliente no ha sido informado de que se han entregado modelos más recientes (con nuevos números de pieza). Decide mejorar drásticamente todo el proceso.	1
64	Llamar por facturas pendientes Para controlar mejor su flujo de caja, introduce una acción de seguimiento telefónico para las facturas pendientes. De este modo, obtiene rápidamente una mejor comprensión de los problemas subyacentes y puede abordarlos eficazmente.	1
65	Reingeniería de procesos de negocio (BPR) Se enumeran todos los procesos de trabajo para eliminar aquellas actividades que no contribuyen a las actividades principales de la empresa; optimizar otras; reconocer y eliminar duplicidades.	4

N.º	Medida	PE
66	Auditoría interna y mantenimiento del sistema de calidad ISO Su empresa posee varios certificados ISO para distintos procesos. Estos son revisados regularmente por auditores externos (para comprobar si la rutina diaria está alineada con las políticas). Decide realizar su propia auditoría interna para comprobar el grado de cumplimiento de las políticas y sacar sus propias conclusiones. Si es necesario, se modificará el manual de calidad.	2
67	Mejorar la calidad de la previsión de pedidos La previsión es una representación de los resultados empresariales esperados en un periodo determinado, basada en la evaluación de oportunidades de negocio por parte de un vendedor. Esta previsión no resulta muy fiable. Al inicio de cada trimestre o año todo parece bien, pero hacia el final, las fechas de los pedidos tienden a moverse más allá de los cierres trimestrales/anuales. Esto genera problemas de planificación con funciones de apoyo y proveedores externos, y provoca un aumento de precios. Decide mejorar la fiabilidad de las previsiones. Para empezar, debe cambiar el momento en que se realiza. Actualmente, la 'previsión' se hace al inicio del año o trimestre. Al final del periodo, la misma oportunidad de negocio se incluye de nuevo en la previsión con la esperanza de que se materialice solo por hacerlo. ¡Esto debe cambiar! Además, debe convertirse en práctica habitual discutir previsiones anteriores y analizar en detalle las desviaciones. Aproveche herramientas de previsión impulsadas por IA y el análisis de datos históricos para mejorar la precisión. Los sistemas CRM modernos con capacidades de aprendizaje automático pueden identificar patrones y proporcionar previsiones ponderadas por probabilidad.	2
68	Mejorar el cumplimiento de pedidos Las tasas de cumplimiento de pedidos (tanto internas como externas) muestran demasiado margen de mejora. Las fechas de entrega deben retrasarse con frecuencia, lo que provoca mucha frustración en ambas partes. Se crea un grupo de trabajo para mejorar la fiabilidad de los compromisos de entrega. La fiabilidad es lo primero, el tiempo de entrega es secundario.	1
69	Evaluar la combinación de capacidades entre todo el personal Bajo la dirección del responsable de RRHH&O, se evaluarán las competencias requeridas y disponibles por función y departamento. Además, los respectivos responsables de departamento evaluarán en qué medida están disponibles las competencias necesarias. Cuando sea oportuno, las habilidades y capacidades de los empleados se mejorarán mediante formación adicional.	3

N.º	Medida	PE
70	Congelación de contrataciones Para retomar el rumbo, habrá una congelación total de contrataciones durante el próximo trimestre. También se detendrá la contratación de personal de agencia y no se renovarán los contratos temporales. Las vacantes solo podrán cubrirse mediante movimientos internos, independientemente del nivel de urgencia. Esto demuestra tu determinación de mantener el control de los recursos. Debería poner fin al aumento descontrolado de la plantilla. Tu capacidad de gestión de personas debería verse positivamente influida por esta acción. En cuanto al gasto en otros recursos, dejas más margen, siempre que esté bien justificado posteriormente. Al fin y al cabo, los salarios representan más del 60% de los costes totales, y si están bajo control, tenemos controlada la mayor parte del gasto.	1
71	Equilibrio adecuado entre autoridad y responsabilidad La dirección intermedia solicita más libertad en sus decisiones. Consideras que no asumen con suficiente seriedad todas sus responsabilidades actuales (aunque limitadas). Sin embargo, aceptas contratar una agencia externa para investigar cómo lograr un mejor equilibrio entre autoridad y responsabilidad. De este modo, no accedes a su petición de forma incondicional. Autoridad y responsabilidad están interrelacionadas. Prometes aceptar el consejo del experto y pides a los directivos que hagan lo mismo.	4
72	Coaching y facilitación ágil Apoya a equipos e individuos en la aplicación de métodos ágiles de trabajo mediante coaching y facilitación dedicados. Guía retrospectivas y ayuda a resolver impedimentos. Forma a los nuevos empleados en la metodología. Identifica y comparte mejores prácticas en toda la organización. Mantén vivas y significativas las ceremonias y rituales. Esto sostiene la transformación ágil a lo largo del tiempo.	2
73	Transformación ágil Introduce métodos ágiles de trabajo en toda la organización. Esto va más allá de Scrum en TI; representa un cambio fundamental en la forma en que la organización trabaja, toma decisiones y entrega valor. Reestructura hacia equipos multifuncionales. Reduce los niveles de gestión. Forma a todos los empleados en principios y prácticas ágiles. Esta es una de las transformaciones más profundas que una organización puede emprender.	5

N.º	Medida	PE
74	Estrategia y gobernanza de IA Desarrolla una estrategia de IA para toda la organización con una gobernanza clara y directrices éticas. Identifica casos de uso donde la IA pueda aportar valor a productos, procesos y toma de decisiones. Invierte en alfabetización en IA para todos los empleados. Establece un comité de ética de IA para guiar una implementación responsable. Esta es una transformación fundamental que afecta a todos los aspectos de la organización y requiere una gestión cuidadosa de riesgos y oportunidades.	5
75	Mejora de la planificación de carreras El sistema de planificación de carreras debe mejorarse tanto en contenido como en disciplina. La planificación debe hacerse de manera exhaustiva y a tiempo. Si se repite regularmente, tiene un efecto correctivo en aspectos como la 'planificación de sucesión' (candidatos de reemplazo inmediato para puestos directivos), la 'gestión de la combinación de habilidades' y la calidad del coaching directivo. El empleado experimentará esto como una oportunidad de desarrollo personal.	2
76	Formación en estrategia de ventas para todo el equipo de ventas Introduces una formación obligatoria para todos los empleados de ventas para aumentar su conocimiento sobre la estrategia y los procedimientos de ventas de la empresa. Durante la formación, también se revisarán varios procesos de ventas. Incluye módulos sobre ventas remotas, construcción de relaciones virtuales y herramientas digitales de ventas.	4
77	Formación selectiva en estrategia de ventas Como en 76, pero solo para los menos capacitados o con menos conocimientos.	4
78	Programa de reducción de precios Has descubierto que tus precios son menos competitivos que los del mercado. Tus competidores han bajado sus precios de forma más drástica. Hasta ahora, has tenido buenos resultados comerciales, pero es cuestionable si esto continuará en el futuro próximo. Decides seguir las tendencias de precios del mercado (esta medida se puede repetir).	1
79	Iniciativas de bienestar para empleados Implementa iniciativas continuas para la salud mental y física de los empleados. Esto incluye modalidades de trabajo flexibles, programas de mindfulness, espacios de trabajo ergonómicos y acceso a coaching o asesoramiento. Supervisa proactivamente la carga de trabajo y las señales de estrés. Crea una cultura donde el bienestar se discuta abiertamente. Los empleados saludables están más comprometidos, son más productivos y leales.	1

N.º	Medida	PE
80	Programa de Diversidad, Equidad e Inclusión Lanza un programa DEI en toda la organización. Analiza los datos actuales de diversidad y establece objetivos concretos. Forma a los líderes en prácticas de liderazgo inclusivo. Crea grupos de recursos para empleados de comunidades subrepresentadas. Ajusta los procesos de reclutamiento y promoción para reducir sesgos. Mide el progreso y adapta según los resultados. Un entorno inclusivo impulsa la innovación y atrae talento diverso.	3
81	Instalar canales de ventas adicionales con socios Has decidido que, para desarrollar más rápidamente nuevos segmentos de mercado, asignarás nuevos socios especializados para estos segmentos. Esto es complementario a tus socios existentes y a tu fuerza de ventas interna. Pero la rapidez es importante para ti.	3
82	Formar a los socios de ventas Además de formar a tu personal, también es esencial capacitar al personal de los socios. Ellos también necesitan conocer el producto y la estrategia de la empresa. Además, deben tener las habilidades de venta adecuadas. Para este propósito, en particular, tienes una sesión de formación diseñada por tu equipo. Invitas a los socios a seguir esta formación.	2
83	Organizar reuniones con socios Para finales del trimestre, planeas organizar varios días para socios. En parte, están destinados a anunciar la información más reciente a tus relaciones (por segmento de mercado o grupo de productos). Además, el evento tiene un fuerte aspecto social.	1
84	Venta en equipo con socios Para optimizar la cooperación, asignas 'equipos tándem'. Todos los equipos constan de un representante del socio y un vendedor de tu organización. Con esto esperas acelerar el negocio, así como un intercambio continuo de información sobre la estrategia de mercado a seguir.	1
85	Acreditación de socios La evaluación de si los socios potenciales realmente son los adecuados se realiza mediante una lista de verificación simple. Sin embargo, este proceso está algo 'erosionado' y los criterios deben ser reevaluados para reflejar los últimos cambios en la estrategia. En consecuencia, también quieres que los socios existentes sean reevaluados con los nuevos criterios para determinar si los contratos deben renovarse o no.	2

N.º	Medida	PE
86	Volver al negocio principal Para ahorrar costes y energía, decides detener varias actividades. El criterio es: '¿Cuál es nuestro negocio principal y qué actividades encajan en este negocio principal?' Todas las actividades que no encajen y las redundancias se irán eliminando gradualmente. Sin embargo, los clientes no se quedarán solos. Se cumplirán los compromisos, pero no se firmarán nuevos contratos en las áreas afectadas.	3
87	Reducción de la cartera de servicios Lo mismo que 86; sin embargo, ahora para servicios.	2
88	Ampliación de la cartera de servicios Has descubierto que ampliar la cartera de servicios permite mejores oportunidades en contratos individuales. Esperas generar más negocio ampliando la cartera.	2
89	Externalización sensata Para aprovechar mejor los recursos, se reevalúan varias medidas del pasado. Por lo tanto, es importante saber qué actividades seguirá realizando la empresa y cuáles podrían hacerse a través de terceros. En este último caso, partes de la organización se externalizarán, evitando despidos forzosos. En cualquier caso, la actividad se realizará fuera de la empresa. Esto no es un conjunto de medidas de reducción de costes. Externalizar actividades suele costar dinero al principio. Las acciones/medidas están más orientadas a lograr un mejor equilibrio de recursos y a conformar una organización mejor preparada para el futuro. La potenciación de las actividades comerciales juega un papel importante aquí.	2
90	Reducir personal (a) Para 'limpiar el negocio', hay una congelación de contrataciones activa. Esto incluye también al personal temporal. Además, se prevé una reducción de personal. Te das cuenta de que esta acción repentina causará una fuerte resistencia y problemas. Sin embargo, esperas que mostrando un liderazgo fuerte, la asignación de personal a los puestos adecuados se lleve a cabo. Además, utilizas todas las acciones posibles para instalar una buena gestión de recursos. De las tres posibles medidas para llevar a cabo este recorte, eliges (a), que consiste en: Tú, como directores generales, determinas cuántos empleados deben ser desvinculados de la empresa para volver a ser rentables. Seleccionas personalmente los nombres de los empleados. Te ocupas de dar a conocer la operación, pero también de mantener los nombres en secreto hasta que se acuerde un plan social con los socios adecuados.	1

N.º	Medida	PE
91	Reducir personal (b) Para 'limpiar el negocio', hay una congelación de contrataciones activa. Esto incluye también al personal temporal. Además, se prevé una reducción de personal. Te das cuenta de que esta acción repentina causará una fuerte resistencia y problemas. Sin embargo, esperas que mostrando un liderazgo fuerte, la asignación de personal a los puestos adecuados se lleve a cabo. Además, utilizas todas las acciones posibles para instalar una buena gestión de recursos. De las tres posibles medidas para llevar a cabo este recorte, eliges (b), que consiste en: Tú, como directores generales, determinas cuántos empleados deben ser desvinculados para volver a trabajar de forma rentable. Defines los criterios de selección, pero dejas la selección real al mando intermedio. También dejas en sus manos cómo comunicar las decisiones.	1
92	Reducir personal (c) Para 'limpiar la empresa', se ha implementado una congelación de contrataciones. Esto incluye también al personal temporal. Además, se proyecta una reducción de personal. Te das cuenta de que esta acción repentina causará una fuerte resistencia y problemas. Sin embargo, esperas que, mostrando un liderazgo firme, se logre asignar el personal adecuado a los puestos correctos. Además, utilizas todas las acciones posibles para instaurar una buena gestión de recursos. De las tres posibles medidas para llevar a cabo este recorte, eliges la (c), que consiste en: Dejas en manos de la gerencia intermedia lograr un ahorro de costes de aproximadamente x%. Ellos mismos pueden decidir cómo lograrlo: ya sea mediante ahorro de costes y/o despidos. La comunicación también es responsabilidad de ellos.	1
93	Permitir trabajo híbrido (oficina y hogar) Permitir que los empleados trabajen de forma flexible entre la oficina y el hogar, apoyados por la tecnología adecuada, políticas claras y una gestión basada en la confianza. Esto incluye herramientas de colaboración, acceso remoto seguro y directrices para reuniones híbridas. Favorece el bienestar de los empleados y el equilibrio entre la vida laboral y personal, manteniendo la productividad y la cohesión del equipo.	2
94	Optimizar el uso de smartphones Para aumentar la calidad de la comunicación y el intercambio de información, se pondrá en marcha un proyecto para asesorar sobre la mejor manera de integrar el smartphone en la vida profesional.	2
95	Optimizar el trabajo independiente de tiempo y lugar Esto incluye las medidas 93 y 94, aunque ahora integradas en una política sólida e implementadas mediante la formación y el apoyo adecuados.	4

N.º	Medida	PE
96	Mejorar la planificación y presupuestación El control de los recursos puede lograrse mediante un buen proceso de presupuestación. Normalmente, en 'tu' empresa, como en política, se desarrolla un nuevo plan cada año, incluyendo recursos humanos y financieros. Quieres que esto se haga de forma más amplia en la organización para lograr finalmente una mayor implicación. También indicas puntos de mejora y perfeccionamiento.	1
97	Delegar la gestión de recursos Empiezas a delegar las decisiones sobre el uso de los recursos a un nivel inferior en la organización. Sin embargo, el plan anual de la empresa sigue siendo la columna vertebral. La delegación puede consistir en dinero, personal, espacio de oficina, fondos de marketing, etc.	1
98	Perfeccionar las políticas para gastos externos Para controlar mejor el flujo de caja, se perfecciona la autorización para gastos externos. La facturación interna (de un departamento a otro) se mantiene al nivel más bajo posible.	1
99	Reunión general: 'sentido de urgencia' Convocas una sesión plenaria con todo el personal y les muestras los resultados del último semestre. Expresas claramente la necesidad de actuar, ya que la empresa está en grave peligro. Además, presentas varias sugerencias de acción y creas espacio para el debate, pero te mantienes firme. Les das un trimestre (3 meses) para tomar iniciativas y demostrar que la mejora es posible y alcanzable. Si esto no da resultados, se tomarán las medidas mencionadas anteriormente, incluida la reducción de personal.	2
100	Estimular la responsabilidad compartida Convocas una sesión plenaria con todo el personal y les muestras los resultados del último semestre. Expresas claramente la necesidad de actuar, ya que la empresa está en grave peligro. Además, compruebas si el personal comparte tu visión. Presentas varias sugerencias de acción y permites que el personal también proponga posibles mejoras. Quieres que sus sugerencias sean serias, objetivas y conduzcan a mejoras concretas. Además, les pides que consideren sus propias sugerencias como compromisos. En el plazo de una semana habrás recibido todas las sugerencias y, en dos semanas, harás tu selección respecto a aquellas que consideres viables.	3

N.º	Medida	PE
101	Liderazgo distribuido Esta medida es realmente profunda y radical. Inicia un proceso irreversible. Primero la alta dirección, seguida de todo el personal, obtendrá más autoridad pero, por supuesto, también más responsabilidad. Se les permitirá tomar la iniciativa. Este proceso será apoyado mediante formación y coaching. La organización debe volverse autogestionada y el número de ciclos de control se reducirá drásticamente. Requiere una actitud madura de todo el personal. Es un proceso costoso y que consume tiempo (¡puede requerir repeticiones!). Esto está alineado con los enfoques modernos de liderazgo participativo y construcción de cultura organizacional, donde la autoridad y la responsabilidad se trasladan al lugar donde ocurre el trabajo, permitiendo una toma de decisiones más rápida y una mayor implicación de los empleados.	5
102	Equipos auto-organizados Se comenzará con equipos auto-organizados en la organización. A diferencia de la atención a departamentos y tareas específicas, esto pondrá el foco en equipos que incluyan todas las habilidades y capacidades necesarias para gestionar un proyecto y sus actividades. Los equipos toman iniciativas, buscan soluciones y se centran en la mejora continua. Los miembros del equipo cooperan entre sí. Sin embargo, no tienen autoridad para cambiar los procedimientos empresariales por sí mismos ni interferir en los sistemas de recompensas. Todos los demás aspectos se consideran responsabilidad del equipo. Este enfoque fomenta la agilidad organizacional y la capacidad de transformación, permitiendo a la organización responder más rápido a los cambios del mercado mientras desarrolla inteligencia colectiva y una cultura de mejora continua.	5
103	Programa de misión y flujo de caja Todos los miembros del equipo directivo de la empresa participarán en la implementación de la misión y estrategia de la compañía. Además, recibirán un objetivo personal de flujo de caja para el próximo trimestre. Se definirá un objetivo específico (financiero) respecto a los costes e ingresos que pueden influir. Al final del trimestre, los resultados individuales serán visibles.	3

Capítulo 7: Entendiendo los informes trimestrales

La retroalimentación sobre tus medidas es esencial. Quienes comprenden bien los informes y responden de manera efectiva aumentan significativamente sus posibilidades de éxito.

Retorno de la Energía Invertida

La combinación de medidas determina cuán eficazmente se utiliza tu energía. Una combinación desafortunada provoca pérdida de energía; una combinación bien pensada puede incluso generar resultados adicionales. Este retorno es un buen indicador de la capacidad de tu equipo para tomar las decisiones correctas.

Progreso en los Objetivos Principales

Tu tarea es guiar a la organización hacia dos metas: el Valor Integral y el Índice de Apreciación. Los informes de retroalimentación muestran el progreso en ambos indicadores.

El Valor Integral es la puntuación global de tu organización. Esta cifra se compone del lado organizativo (cómo trabajas) y del lado de resultados (lo que logras) del modelo de gestión INK, cada uno con un peso del 50%. Ambos lados se componen de áreas de enfoque subyacentes.

El Índice de Apreciación comienza en 100% y refleja cómo valoran las partes externas a tu organización. Al igual que el precio de una acción, puede subir o bajar según lo que logres.

Dependiendo de la madurez de la organización, verás más o menos detalle en el informe. Lo que no ves sí existe; simplemente depende de cuán desarrollado esté el informe de gestión.

Retroalimentación sobre tus medidas

El informe contiene retroalimentación cualitativa sobre cada medida que hayas tomado. Esta retroalimentación es fiable, pero no siempre completa. Su grado de completitud depende de la madurez de la organización.

Comentarios de los grupos de interés

Diversos grupos de interés, como el Consejo de Administración y el Comité de Empresa, dan su opinión cada trimestre. Ten en cuenta que no conocen todas las medidas. Sus comentarios se refieren a sus áreas de interés dentro de la organización.

Gráficos

La leyenda puede cambiar con un nuevo año fiscal. El gráfico cumple una función importante: recordarte la distinción entre el lado organizativo y el lado de resultados.

Cuida de la organización, y la organización cuidará de los resultados.

Capítulo 8: ¿Qué se necesita para ganar?

En última instancia, solo hay un equipo que obtiene la mejor puntuación en todos los criterios. Estos son los puntos de referencia para un desempeño sólido:

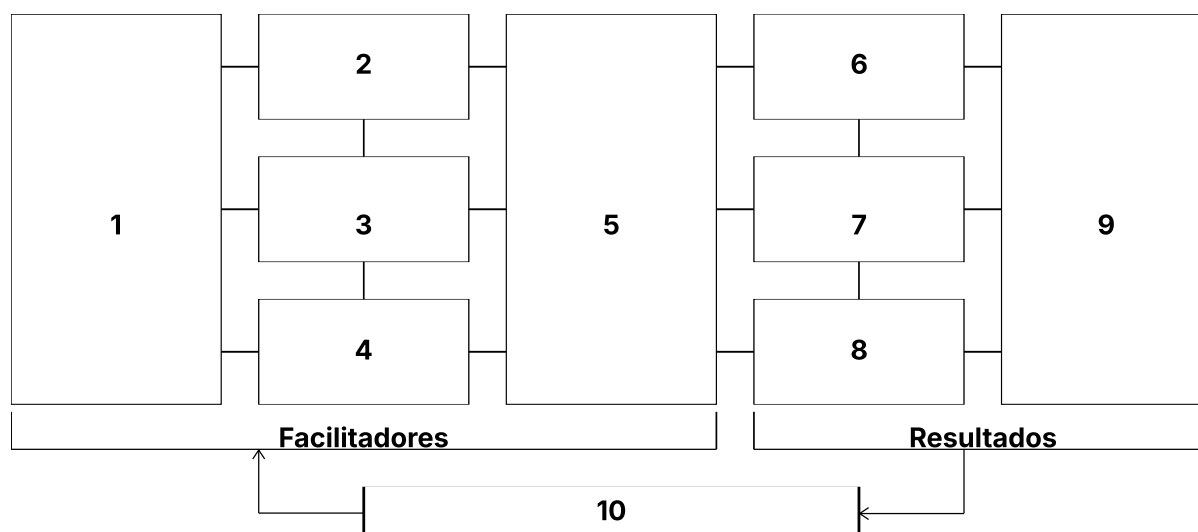
1. **Alcanzar los objetivos** — Cuanto más te acerques a las metas establecidas para el Valor Integral y el Índice de Apreciación, mejor.
2. **Consistencia en la gestión** — La organización se gestiona de manera que haya una tendencia constante y ascendente sin grandes fluctuaciones.
3. **Preparación para el futuro** — Al final, la organización tiene suficiente potencial para seguir desarrollándose de manera saludable.

Los dos últimos aspectos pueden observarse en la relación entre Organización y Resultados.

Capítulo 9: El modelo de gestión integrado

Bajo el capó de The Management Challenge funciona un modelo basado en el modelo de gestión INK, el modelo de calidad holandés para la excelencia organizacional. A nivel europeo, se conoce como el Modelo de Excelencia EFQM.

Esto significa que en The Management Challenge experimentas las dinámicas que caracterizan a las organizaciones de mejor desempeño en Europa. Los parámetros del juego están informados por datos empíricos de empresas e instituciones excelentes.



- | | |
|---------------------------|-------------------------------|
| 1. Liderazgo | 6. Resultados de las personas |
| 2. Personas | 7. Resultados del cliente |
| 3. Estrategia y políticas | 8. Resultados de la sociedad |
| 4. Alianzas y recursos | 9. Resultados empresariales |
| 5. Procesos | 10. Mejorar e innovar |

Una organización perfectamente excelente obtendría 1000 puntos, o un Valor Integral de 10. En la práctica, las mejores organizaciones obtienen entre 800 y 900 puntos. Los 1000 siguen siendo el santo grial.

En The Management Challenge, experimentarás la realidad de una organización excelente.

