



PLAN ESTRATÉGICO

2025 : 2030



Plan Estratégico 2025-2030 de Invest Monterrey

INDICE

1. Mensaje del Director Ejecutivo.....	2
2. Objetivo de esta guía.....	3
Conceptos preliminares.....	4
3. Nuestra Organización.....	4
4. Visión, misión y valores de la organización.....	5
5. Generalidades del Plan Estratégico.....	6
6. Agentes participantes en el proceso.....	8
7. Mecanismos de participación	9
8. Modelo de participación	10
9. Introducción a la planeación.....	11
10. Bloque I. Análisis actual de la organización	12
10.1 Procesos Internos.....	12
10.2 Cultura Organizacional.....	17
10.3 Mejora Continua	19
- Eje Procesos.....	20
- Eje Talento.....	22
- Eje Cliente	23
11. Bloque II. Análisis del entorno	24
- Retos estratégicos.....	24
- Generalidad del análisis FODA.....	25
- Externo: Oportunidades y Amenazas.....	27
- Interno: Fortalezas y Debilidades.....	28
12. Bloque III. Formulación Estratégica	29
- Estrategias Ofensivas.....	31
- Estrategias de Reorientación.....	32
- Estrategias Defensivas.....	33
- Estrategias de Supervivencia.....	34
- Establecimiento de objetivos estratégicos a largo plazo.....	35
- <i>Balanced Scorecard</i>	35
- <i>Hoshin Kanri</i>	37
- Formulación de estrategias clave.....	40
- Iniciativas prioritarias/Líneas estratégicas.....	44
- Plan Táctico	46
13. Bloque IV. Implementación de la estrategia	48
- Invitación a aprobación del plan estratégico 2025-2030.....	48
- Aspectos fundamentales	49
- Implicaciones	49
14. Bloque V. Evaluación, control y mejora	50
Control y Seguimiento	50
Recomendaciones	52

Mensaje del Presidente del Consejo Directivo de Invest Monterrey

Estimados asociados,

Es un honor dirigirme a ustedes en este momento tan trascendental para nuestra organización. Me complace compartir una actualización significativa sobre el compromiso y la visión que guían el futuro de Invest Monterrey.

Durante el último semestre, hemos trabajado intensamente y en colaboración para trazar un camino claro y firme que orientará nuestras acciones y decisiones hacia el éxito. Es un orgullo anunciar que, junto con todos ustedes, hemos desarrollado el Plan Estratégico 2025-2030, un verdadero hito en nuestra trayectoria.

Este plan no es solo un documento operativo, sino una declaración de nuestro compromiso con el crecimiento sostenido y el fortalecimiento de nuestra organización. A través de un diálogo constante y constructivo, hemos integrado sus valiosas ideas y sugerencias para construir un Modelo de Gestión Estratégica, entrelazado con un Mapa de Sinergia Estratégica y Perspectivas, que maximizará nuestro impacto y nos permitirá alcanzar nuestras ambiciosas metas.

El esfuerzo colectivo que ha dado vida a este plan refleja nuestra determinación de conquistar nuevos horizontes en la atracción de inversión extranjera hacia el Estado de Nuevo León. Nuestro objetivo no es solo atraer inversión, sino también crear un entorno empresarial dinámico y sostenible, en beneficio de todas las partes involucradas.

Agradezco profundamente su apoyo y dedicación a lo largo de este proceso. Estoy convencido de que, con una visión clara y unida, lograremos no solo cumplir con nuestras metas, sino también superar cualquier desafío que se presente. Continuemos adelante con la misma pasión y compromiso que nos ha llevado hasta este punto.

Gracias por su esfuerzo constante y por ser una parte esencial de esta emocionante etapa.

Atentamente,

Andrés Ochoa-Bünsow

Objetivo del Plan

El objetivo de tener una guía de Planificación Estratégica es proporcionar un marco estructurado y sistemático que permita la dirección a largo plazo, facilitando la toma de decisiones informadas, optimizando los recursos, maximizando el impacto y lograr una adaptación al entorno cambiante; asegurando así un crecimiento sostenible y alineado con la visión de Invest Monterrey.

En nuestra guía usted podrá conocer la estructura, el enfoque, las metodologías, la terminología y el alcance. Las características de nuestra guía son:

- Visión y Misión que sirvan de referencia en todas las decisiones
- Análisis de la situación, nuestra organización se enfrenta a varios desafíos y oportunidades
- Análisis del entorno, evaluación de factores internos y externos que afectan a la organización, como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Establecimiento de objetivos específicos que guíen el rumbo de la organización
- Desarrollar estrategias efectivas que proporcionen directrices que alineen recursos y capacidades con los objetivos establecidos
- Plan táctico que establece los pasos necesarios para llevar a cabo las estrategias de manera eficiente
- Monitoreo, comunicación y transparencia

Para la realización de esta guía se ha contado con el apoyo del Comité Ejecutivo, Consejo Directivo, Aliados Estratégicos y los Asociados, a quienes agradecemos su participación y valiosas contribuciones al documento.

Conceptos Preliminares

1.1 Nuestra Organización

El proyecto de Invest Monterrey surgió con un destacado grupo de Asociados Fundadores, que incluye al Gobierno del Estado de Nuevo León y el Consejo Nuevo León, así como a las principales cámaras empresariales, universidades, proveedores de servicios profesionales, desarrolladores inmobiliarios, constructoras y diversas otras empresas comprometidas con el desarrollo económico del estado. Tras cuatro años de actividades, el grupo de Asociados Activos de Invest Monterrey cuenta actualmente con la participación de más de 100 importantes organizaciones, conformando un núcleo significativo que se prevé que continúe creciendo al atraer un número cada vez mayor de organizaciones, asegurando así su constante crecimiento y relevancia a lo largo del tiempo. La Asociación seguirá realizando esfuerzos significativos para sumar Asociados de alto valor, garantizando que su masa crítica se incremente constantemente y se vuelva cada vez más relevante en todos los aspectos, no obstante, sin dejar de lado que las organizaciones que se sumen en un futuro compartan la visión de Invest Monterrey.

Invest Monterrey tiene como objetivo promover, a nivel nacional e internacional, al Estado de Nuevo León, principalmente bajo la marca-ciudad ‘Monterrey’, como un destino atractivo y altamente competitivo para invertir y hacer negocios. La Agencia ‘Invest Monterrey’ fue debidamente constituida bajo la figura legal de Asociación Civil Sin Fines de Lucro, con el nombre de ‘DeMTY, A.C.’, el 18 de agosto de 2020, en un evento encabezado por el Gobierno del Estado de Nuevo León, el Consejo Nuevo León, y un nutrido grupo de organizaciones representativas de los sectores público, privado y académico. A partir del 1 de enero de 2021, Invest Monterrey inició sus operaciones con un equipo de tiempo completo. No obstante, para fines de presentación e imagen, la Asociación ha adoptado la denominación de “Invest Monterrey”.

Invest Monterrey, en calidad de Asociación Civil, reúne a organizaciones de los sectores público, privado y académico, con el propósito de promover la inversión productiva y el turismo de negocios hacia y desde el Estado de Nuevo León.

Como parte de sus funciones, Invest Monterrey también trabaja en la creación de condiciones que mejoren la atractividad del estado para el desarrollo de negocios, así como en la atracción, retención y expansión de empresas y capital que contribuyan a la generación de empleos bien remunerados y oportunidades comerciales para empresas de diferentes tamaños. En este sentido, se colabora con las autoridades de todos los niveles, así como con organizaciones empresariales y de la sociedad civil, con el fin de fortalecer la plataforma productiva y el marco legal que optimicen la productividad y eficiencia de las empresas establecidas y que se establezcan en el estado de Nuevo León.

Visión, Misión y valores

La visión, misión y valores no sufrieron ningún cambio, consideramos que tiene consistencia, claridad y nos ha permitido fortalecer nuestra identidad.

Visión, Promover la atracción de inversión productiva a Nuevo León, que genere empleos bien remunerados y oportunidades de negocio para las empresas locales.

Misión, Posicionar a Nuevo León como el mejor lugar para invertir y hacer negocios de México, integrado íntimamente a la economía norteamericana.

Valores, Integridad Ética Servicio Responsabilidad Eficiencia Proactividad Innovación Colaboración

5. Generalidades del Plan Estratégico

El objetivo general de nuestro Plan Estratégico es proporcionar una visión integral de la estrategia, para ello hemos diseñado un Modelo de Gestión Estratégica Invest Monterrey (Figura 1). El Modelo está conformado por cinco bloques, en los capítulos posteriores profundizaremos en cada uno de ellos, a continuación, presentamos sus generalidades.

1) Situación actual de la organización, el análisis de los procesos internos y la cultura organizacional nos proporcionan un enfoque holístico de cómo está operando nuestra organización. Esto es esencial para fomentar un entorno productivo y adaptativo que impulse el desarrollo de la mejora continua.

2) Análisis del entorno, con la finalidad de entender mejor la situación, en el bloque se detallan las estrategias efectivas para maximizar fortalezas y oportunidades, mientras se abordan debilidades y amenazas.

3) Formulación Estratégica, en este bloque se contempla la formulación de estrategias clave (estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y supervivencia). Las metodologías empleadas fueron del *Balanced Scorecard* y *Hoshin Kanri*, las cuales nos permitieron establecer los objetivos estratégicos a largo plazo. Finalizamos el bloque con la selección de iniciativas prioritarias y el plan táctico para los subsecuentes años.

4) Implementación de la estrategia, es un bloque que requiere la aprobación del punto previo para el inicio y despliegue de iniciativas, estrategias y las actividades descritas en el Plan táctico.

5) Evaluación, Control y Mejora, el último bloque consiste en medir y analizar el impacto de las acciones sobre los objetivos establecidos; a su vez implementar mecanismos para asegurar la toma de decisiones para corregir desviaciones y asegurar que los objetivos se cumplan. La identificación de oportunidades de cambio y la implementación de nuevas estrategias o tácticas que puedan aumentar la efectividad y

eficiencia del plan, asegurando así un mejor alineamiento con la misión y visión de Invest Monterrey.

Modelo de Gestión Estratégica Invest Monterrey

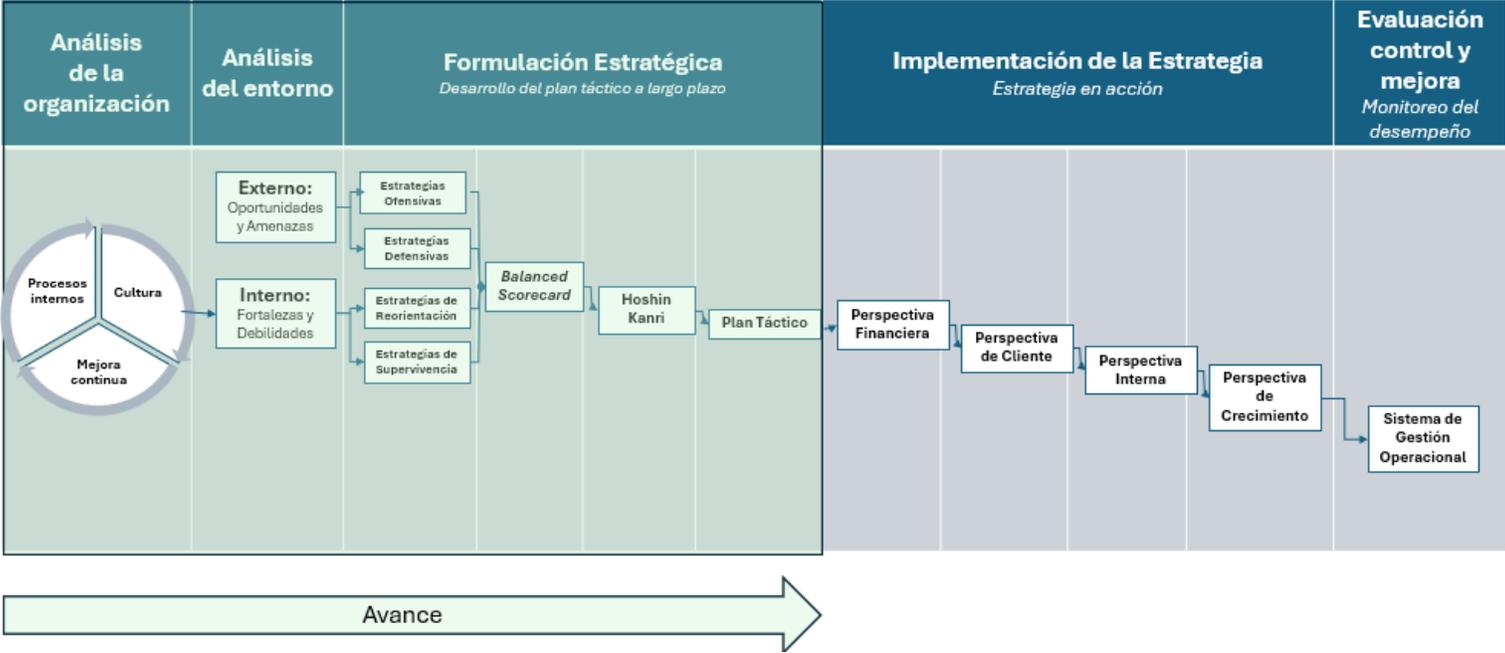


Figura 1. Modelo de Gestión Estratégica Invest Monterrey para el período 2025-2030.

El avance a la fecha comprende la culminación de los primero tres bloques de manera satisfactoria.

6. Agentes participantes en el proceso

La planeación estratégica requiere de la participación de diversos actores principales de nuestro ecosistema, para asegurar un enfoque integral y efectivo. Algunos de los principales agentes involucrados fueron:

1. Consejo Directivo: líderes altamente reconocidos del sector privado, académico y público del estado, que aportan su experiencia, propuestas y valiosos conocimientos.
2. Comité Ejecutivo: grupo de trabajo multidisciplinario, *'hands-on'*, con amplia experiencia en labores de atención a inversionistas, posicionamiento de marca y turismo.
3. Gobierno: ofreció perspectivas valiosas sobre el entorno externo y las expectativas del mercado.
4. Dirección Ejecutiva: líder que define en conjunto el rumbo estratégico, elemento clave para asegurar que toda la organización trabaje en conjunto para lograrlo.
5. Dirección Operaciones: elemento clave para determinar la eficiencia de los procesos y la capacidad de la organización para implementar cambios.
6. Miembros de la asociación: líderes de organizaciones fundamentales para definir las estrategias y los objetivos, proporcionaron una variedad de perspectivas, lo que enriqueció el proceso de planeación.
7. Aliados Estratégicos: proporcionaron un enfoque fresco y herramientas para la planeación.
8. *Staff* de la Organización: líderes de implementar estrategias específicas dentro de sus departamentos y aportar su perspectiva sobre los desafíos y oportunidades.

7. Mecanismos de participación

La participación en la planeación estratégica es esencial para garantizar que las decisiones reflejen diversas perspectivas y que todos los miembros de Invest Monterrey se sientan comprometidos. Algunos de los de los mecanismos de participación empleados en las sesiones de trabajo fueron:

1. Mesas redondas: se tuvieron dos reuniones enfocadas en el diálogo constructivo, aporte de ideas entre diferentes niveles de la organización, fomentando el consenso y el compromiso.
2. Grupos de Trabajo: se formaron tres equipos multidisciplinarios para abordar áreas específicas de la estrategia y aportar recomendaciones.
3. Talleres de capacitación: capacitación a los miembros del *staff* de Invest Monterrey sobre conceptos estratégicos y metodología para que puedan participar de manera más efectiva en el proceso.
4. Entrevistas individuales: una forma efectiva de involucrar a los miembros, además de ser una herramienta valiosa para la obtención de información profunda y perspectivas diversas.
5. Participación directa en el proceso: consistió en incluir a representantes de diferentes departamentos en el proceso de planeación para que contribuyan desde el inicio.
6. Informes de referencia de cada sector.
7. Foros virtuales internos: plataformas en línea donde logramos discutir y aportar ideas sobre la planeación.

8. Modelo de participación

Nuestro modelo de participación en la planeación estratégica se estructuró en base al Modelo de Gestión de Planeación Estratégica 2025-2030, cuenta con varios bloques, buscando asegurar que se incluyan diversas voces y perspectivas a lo largo del proceso.

Bloques	Sub-categoría	Consejo Directivo	Comité Ejecutivo	Miembros Asociació n	Dirección Ejecutiva	Dirección Operaciones	Staff de la organizació n	Aliados Estratégicos
Análisis de la organización	Procesos	I		E	EI	EI	EI	
	Cultura							
	Mejora Continua							
Análisis del entorno	Externo	I	MD	MD	MD	MD		
	Interno							
Formulación de la estrategia	Estrategias	MD	MD	MD	MD	MD		MD
	Balanced Scorecard	MD	MD	MD	MD	MD	EI	MD
	Hoshin Kanri		MD	I	MD	MD		MD
	Plan táctico	I	I	I	MD	MD	MD	MD
Implementación de la estrategia*	Perspectivas	I, GF	MD	I/E, GF	MD	MD	EI/MD	MD
Evaluación, control y medición*	Monitoreo del desempeño	I, GF	I	I/E, GF	MD	MD	MD	MD

*Etapas previstas comenzar en el 2025 una vez aprobado el plan

I: Informe de Referencia

EI: Entrevista Individual

E: Encuestas

MD: mesas de diálogo

GF: grupos focales

Ejemplo: Claves:  Informe de Referencia;  Entrevista individual; Encuestas; 

Los beneficios del modelo se enfocaron en tres puntos, el primero; inclusividad, asegurar que se escuchen diversas perspectivas, segundo; compromiso, para aumentar el sentido

de pertenencia y responsabilidad con la estrategia, finalmente el tercero, mejora de decisiones, enriqueciendo la calidad de las decisiones estratégicas gracias a la diversidad de opiniones. Este modelo proporcionará una estructura clara para fomentar la participación, lo que puede llevarnos a una implementación más efectiva y a resultados más exitosos.

9. Introducción a la Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso crucial que permitirá a Invest Monterrey definir su rumbo a largo plazo y establecer un marco claro para alcanzar sus objetivos. La complejidad del entorno actual en tema de inversión extranjera requiere un enfoque integral que contemple todos estos factores. Las decisiones deben basarse en un análisis detallado y en la capacidad de nuestra organización para adaptarse y responder a los desafíos y oportunidades que surgen en este dinámico panorama. La habilidad para articular un valor agregado claro y diferenciarse en un mercado competitivo es crucial para atraer y retener inversiones extranjeras.

El proceso de la planeación estratégica comenzó con un análisis exhaustivo del contexto interno y externo, seguido por la definición de metas claras y medibles a través de diversas metodologías. Con las estrategias definidas, se desarrolló un plan táctico, una vez aprobado la planeación estratégica podremos asignar recursos de manera efectiva y monitorear su progreso hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La planeación estratégica 2025-2030 está conformada por cinco bloques y en los próximos capítulos, exploraremos estos temas en detalle y profundizaremos en cada aspecto relevante.

- 1) Análisis de la situación actual de la organización
- 2) Análisis del entorno
- 3) Formulación Estratégica

4) Implementación de la Estrategia

5) Evaluación, Control y Mejora

Las herramientas y técnicas consistieron en talleres de capacitación, mesas de diálogo, grupos focales, reuniones iniciales, auditorías, sesiones de retroalimentación, análisis de datos, entrevistas individuales, entre otro. Las metodologías empleadas fueron el análisis FODA, *Matriz X Hoshin Kanri*, *Balanced Scorecard* y *Matriz RACI*.

10. Bloque 1. Análisis actual de la organización

El análisis actual de la organización proporcionó una base sólida para nuestro Modelo de Gestión Estratégica Invest Monterrey, al entender cómo los procesos están operando actualmente y la cultura organizacional, nos permitirá tomar decisiones informadas que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad.

Nuestro análisis de la situación actual lo dividimos en tres categorías, procesos internos, cultura y mejora continua.

Un esquema circular que busca reflejar un proceso cíclico y repetitivo que busca la optimización constante (Figura 2).

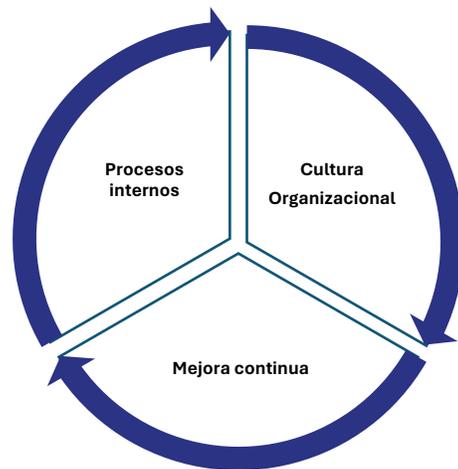


Figura 2. Proceso cíclico de optimización

10.1 Procesos Internos

Invest Monterrey se fundó el 18 de agosto del 2020, hoy cuenta con una participación de más de 115 importantes organizaciones.

En la actualidad, la capacidad actual de Invest Monterrey en términos de Recurso Humano, se ve sobrepasada por el rápido crecimiento, creando un escenario complejo que requiere una planificación cuidadosa y una gestión efectiva. El crecimiento rápido de la organización es un signo de éxito, pero también presenta desafíos significativos, especialmente cuando se cuenta con recursos limitados. Este fenómeno, aunque positivo en apariencia, puede tener implicaciones profundas para la organización y su capacidad para sostenerse a largo plazo.

Durante el primer trimestre del 2024 se llevó a cabo una auditoría de los procesos internos, se evaluaron 7 módulos. La auditoría contempló la revisión de la documentación actual y entrevistas a todos los miembros de la organización.

Módulos:

1. Procesos
2. Indicadores de Desempeño
3. Satisfacción del Cliente y Mejora Continua
4. Personas
5. Comunicación Interna
6. Capacitación y Desarrollo
7. Tecnología y Herramienta

Principales hallazgos por módulo:

1. Procesos

- No se tienen documentados de manera clara los procesos internos
- Inconsistencia en la ejecución de procesos (falta de estandarización)
- El flujo de trabajo no está totalmente definido, por lo que se identificaron cuellos de botella y redundancias

2. Indicadores de Desempeño

- Ausencia de indicadores de desempeño desplegados en el piso de operaciones, dificultando así el monitoreo y la implementación de acciones de contramedida
- No existe un sistema visual para seguimiento a los Indicadores y monitoreo de actividades

3. Satisfacción del Cliente y Mejora Continua:

- No existe un procedimiento para la evaluar la satisfacción del cliente
- No hay evidencia documentada sobre la retroalimentación de los asociados, sobre su experiencia y satisfacción con el servicio prestado
- No se han implementado sistemas para identificar áreas de mejora y fomentar la innovación en los procesos (adaptabilidad y flexibilidad)

4. Personas

- Se tienen definidos los roles y responsabilidades para cada miembro del equipo, sin embargo, a la salida de un colaborador se distribuyen las actividades con la finalidad de continuar las operaciones, lo que ocasiona una mayor probabilidad de errores durante los procesos

- Cuando un miembro del equipo sale de la organización hay un desbalanceo de actividades; se logra subsanar con una redistribuyendo de las tareas, pero la distribución no se hace en base al perfil, experiencia o habilidades

5. Comunicación Interna

- La falta de claridad en los procesos genera problemas de comunicación entre departamentos o equipos, resultando en malentendidos y falta de colaboración
- A pesar de contar con canales definidos de comunicación la información no fluye entre departamentos

6. Capacitación y Desarrollo

- No se detectaron planes de capacitación para potenciar el capital humano de la organización
- No se han desarrollado planes de sucesión de posiciones clave/críticas
- La mayor parte del conocimiento de la operación recae en la dirección ejecutiva y de operaciones, es necesario permear el conocimiento a los demás miembros del equipo
- Una alta rotación y la falta de procesos estandarizados dificulta la capacitación efectiva de nuevos colaboradores, ya que no hay procedimientos documentados que sirvan como guía.

7. Tecnología y Herramienta

- El equipo cuenta con plataformas para el seguimiento a tareas, pero no están vinculadas con los Indicadores claves de desempeño

Realizar una evaluación exhaustiva de estos puntos nos permitió identificar oportunidades de mejora y optimizar la prestación de nuestros servicios. El resultado de la auditoría nos brinda una visión clara de las áreas que necesitan atención y mejora, identificar

inconsistencias, cuellos de botella, falta de documentación, duplicación de esfuerzos, problemas de comunicación, deficiencias en el control y la gestión del cambio permitirá a nuestra organización abordarlo de manera más estratégica, garantizando así procesos eficientes y fortalecer su estructura.

Los hallazgos detectados son muy comunes en organizaciones de reciente creación, las oportunidades de mejora las estamos enfrentando con un enfoque proactivo, es muy importante mantenernos flexibles; dispuestos a aprender y adaptarnos, además de fomentar el crecimiento y aprendizaje de todo el *staff*.

10.2 Cultura Organizacional

La evaluación de la cultura organizacional nos ayuda a entender cómo se comporta la organización y cómo se alinean sus valores con sus objetivos, evaluar estos puntos permite a las organizaciones identificar fortalezas y áreas de mejora en su cultura, lo que puede llevar a un mejor rendimiento y satisfacción laboral.

Dentro de Invest Monterrey, la misión y visión es comprendida por cada uno de los integrantes del equipo. La cultura dentro de la organización se caracteriza por tener un equipo de trabajo joven y talentoso, donde el compromiso y la responsabilidad prevalecen.

El dinamismo es una característica particular dentro de la organización, el equipo de trabajo manifiesta su energía, adaptabilidad, entusiasmo, creatividad, disposición para colaborar y aprender. En Invest Monterrey buscamos seguir gestando una cultura organizacional fuerte y positiva para mantener la satisfacción de los asociados y del *staff*, entender y gestionar estos aspectos será fundamental para mantener un ambiente de trabajo productivo y alineado con los objetivos de nuestra organización.

La juventud del equipo, la curiosidad y el deseo de aprender son comunes; dentro de la organización existe una habilidad altamente desarrollada en el uso de herramientas

digitales (*Power BI, DatoZ, Monday, HubSpot, etc.*), el *staff* ha demostrado una rápida adaptación y flexibilidad para el uso de las nuevas tecnologías.

Un factor crítico de la juventud del equipo será el desarrollo de habilidades para la gestión del tiempo y de priorización, es mandatorio manejar eficazmente múltiples tareas, se propone en el 2025 comenzar con un sistema de gestión de las operaciones, logrando orientar todos los esfuerzos de los departamentos hacia los objetivos a largo plazo de la organización.

El primer paso que hemos dado durante el 2024 ha sido fortalecer la estructura interna de la organización, a través de la descripción de puestos, perfiles con roles y responsabilidades, indicadores claves de desempeño, sistemas de evaluación departamental, organigrama y reglamentos. Uno de los retos más significados es seguir gestando una organización más estable, productiva y atractiva para el talento, para ello el primer paso fue la documentación y mapeo de procesos clave, para lograr una incorporación más rápida y eficiente para cualquier nuevo integrante. Aunque hemos desarrollado la documentación necesaria estamos en un proceso de maduración para en un mediano plazo contar con un enfoque flexible que permita ajustes según sea necesario y fomentar un entorno de innovación y adaptabilidad.

Comunicación y Liderazgo

La comunicación se ha vuelto un punto crítico, es importante enfocarnos en la satisfacción de los asociados y en la consistencia de la oferta de valor, así que una de las estrategias implementadas fue el uso de la plataforma “*Monday*” para gestionar proyectos y mejorar la comunicación entre departamentos. Continuamos promoviendo la comunicación abierta y efectiva, hemos establecido canales de comunicación claros y fomentamos día a día la colaboración entre los equipos para mantener la cohesión y a resolver de manera más eficiente los problemas.

En el tema de liderazgo, prevalecen diversos estilos de liderazgo, aunque el que más predomina es el liderazgo autoritario, un estilo centralizado en el control y toma de decisiones unilaterales, es altamente efectivo para las situaciones que requieren decisiones rápidas y una fuerte dirección, de todas formas, queremos generar un programa de capacitación enfocada en el liderazgo transformacional y situacional, para fomentar un aprendizaje continuo en todos los integrantes, impactando así de manera positiva el clima laboral.

Rotación

Uno de los fenómenos detectados es la alta rotación de personal, desde el 2022 se ha incrementado la rotación en mandos medios, además del impacto en costos directos asociados con la contratación y la formación, se pierde una pieza clave del engranaje operativo, afectando la dinámica del grupo, además de percibir una carga adicional para el resto del equipo y creando un ciclo de desmotivación. Actualmente representa un desafío complejo, el rápido crecimiento que se ha dado en estos cuatro años ha generado una sobre carga para el equipo existente, algunos efectos negativos se han detectado en la productividad y el bienestar del equipo. Para abordar este problema de manera integral, se propone el sistema “*Office Floor Management*”, la esencia del sistema permitirá la gestión adecuada de los recursos para llevar a una distribución más equilibrada de las tareas, logrando un mayor rendimiento y satisfacción del equipo, otros de los beneficios son la mejora en la comunicación, la coordinación y la optimización de las operaciones diarias alineándolas a los objetivos de largo plazo, a su vez logrando un ambiente laboral óptimo, más saludable y eficiente.

10.3 Mejora Continua

En nuestra auditoría logramos identificar múltiples áreas de oportunidad que pueden contribuir significativamente al crecimiento y mejora de nuestra organización. No obstante, para asegurar un enfoque estratégico y eficaz, hemos decidido concentrarnos

en aquellas que consideramos prioritarias en este momento. Estas áreas prioritarias han sido seleccionadas en función de su impacto potencial en nuestro rendimiento general, nuestras mejoras se centran en tres ejes, Procesos, Talento y Cliente (Ver Figura 3). Al enfocarnos en esos tres ejes, podremos implementar mejoras significativas y medibles, optimizando así nuestros recursos y esfuerzos. Es importante destacar que, aunque hay muchas oportunidades valiosas, dirigir nuestra atención hacia estas prioridades nos permitirá establecer una base sólida para un desarrollo continuo. Esto no solo fortalecerá nuestra organización de manera interna, sino que también sentará las bases para abordar otras áreas de oportunidad a medida que avancemos.

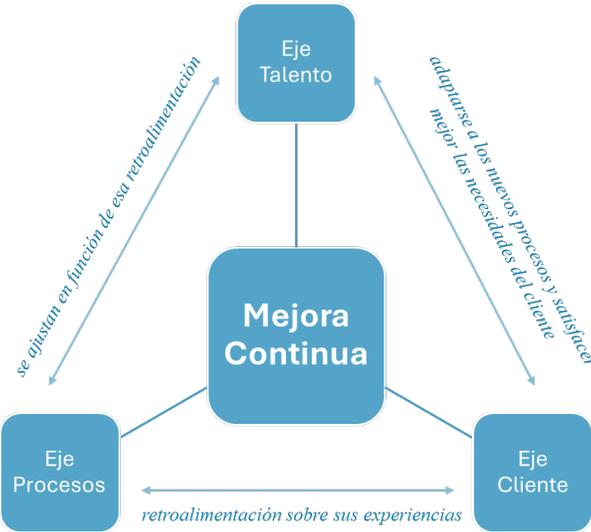


Figura 3. Interconexión de los ejes es fundamental para lograr una organización eficiente y centrada en el servicio.

Los tres ejes se encuentran interconectados y contribuye al crecimiento sostenible. Optimizar los procesos, mejorar las habilidades de nuestro personal y centrarnos en la experiencia de los asociados son estrategias que, juntas, crean un soporte para el desarrollo de la Mejora Continua. Al abordar estas oportunidades, no solo nos adaptamos

mejor a las demandas del mercado, sino que también construimos una organización más resiliente.

- Eje de procesos

El crecimiento rápido en Invest Monterrey es un indicativo de que sus productos y servicios están resonando en el mercado. El crecimiento puede convertirse en una espada de doble filo si no se gestiona adecuadamente. La velocidad de expansión puede llevar a una acumulación de complejidades operativas que, si no se abordan con una estandarización de procesos, pueden comprometer la estabilidad y la calidad de los servicios.

La falta de procedimientos también ha afectado la eficiencia operativa, durante el primer semestre elaboramos un mapeo de procesos para nuestros clientes (asociados e inversionistas). Una vez elaborado el mapeo continuamos con la estandarización de procesos, los procedimientos son esenciales para garantizar que los procesos se lleven a cabo de manera uniforme y eficaz. Se desarrollaron procedimientos, tales como atención a inversionista, afiliación de asociados, sesión de *onboarding*, evaluación de la satisfacción del cliente, evaluación del candidato y trimestral del desempeño, así mismo se generaron listas de verificación para garantizar que tanto los potenciales asociados, asociados e inversionistas reciban la misma calidad en sus servicios (ver Figura 4).

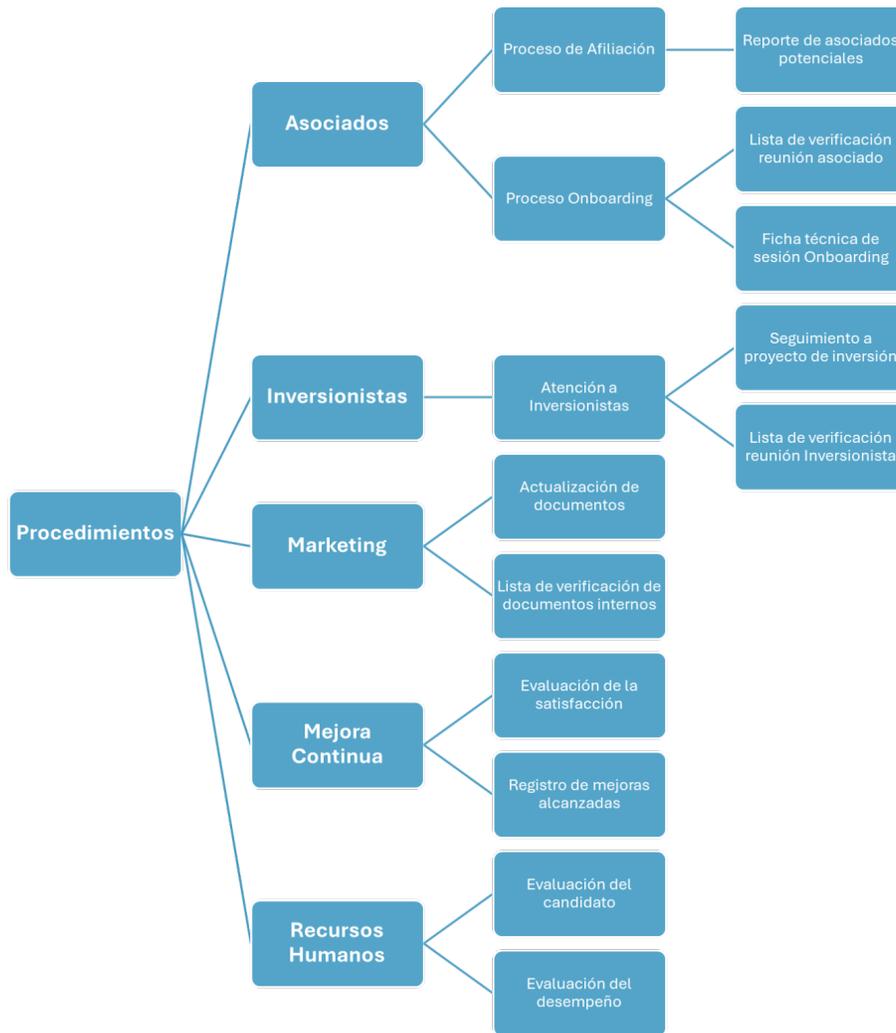


Figura 4. Diagrama de árbol que comprende los procedimientos desarrollados.

La optimización de los procesos internos es vital para aumentar la eficiencia operativa. Al desarrollar nuestros procedimientos, podemos reducir costos, minimizar errores y agilizar tiempos de respuesta. Esta área de oportunidad nos permitirá implementar prácticas más efectivas y adaptables, lo que resultará en una operación más fluida. Otro de los beneficios de la documentación de procesos es que podrá disminuir el impacto negativo que se genera en la rotación del personal, ya que los documentos proporcionan una guía clara para la ejecución de tareas, logrando así asegurar la consistencia y calidad en la forma en que se realizan las operaciones dentro nuestra organización.

Nuestros procesos y su documentación se mantendrán flexibles y adaptables a las necesidades cambiantes de los asociados, asegurando así una experiencia positiva.

- Eje del talento

La rotación de personal es un fenómeno que está teniendo un impacto negativo de manera significativa, nos genera costos considerables, incluyendo gastos en reclutamiento, capacitación y la pérdida de productividad durante el periodo de adaptación de nuevos miembros. Aún continuamos analizando las principales causas detrás de la salida de los colaboradores, estamos generando propuestas que fomenten la retención, como el desarrollo profesional, el reconocimiento y un equilibrio saludable entre vida laboral y personal; en búsqueda de crear un entorno donde los colaboradores se sienten valorados y comprometidos.

El eje del talento está en la fase de transición de operar sin procedimientos establecidos a trabajar con procedimientos bien definidos, esto nos representa un cambio significativo en la manera en que nuestra organización maneja las operaciones y toma decisiones. El contar con procedimientos marcará la guía para nuestro equipo y para cualquier nuevo ingreso.

Como se mencionó anteriormente, nuestro equipo es joven, uno de los desafíos a los que nos enfrentamos es la buena gestión del tiempo; estamos en vías de gestar un sistema de administración de tareas para lograr optimizar el uso de nuestros recursos y maximizando la productividad. Se han hecho esfuerzos importantes, desde inicios del 2024 hemos utilizado plataformas enfocadas en la planificación y organización de tareas, a pesar de eso, no ha tenido el impacto esperado en los resultados.

La capacitación y desarrollo es la mejora inversión, por ello estamos elaborando un plan maestro de capacitación, para asegurar que todos los miembros del *staff* tengan las habilidades necesarias para ejecutar procesos eficaces y ofrecer un excelente servicio al cliente. El liderazgo será pieza clave dentro de los entrenamientos, buscamos fomentar el empoderamiento, donde los colaboradores se sientan responsables y motivados a contribuir a la mejora de procesos y a la satisfacción del cliente.

- Eje del cliente

La experiencia del cliente es un componente crítico del éxito de Invest Monterrey. Los asociados esperan una calidad y servicios consistentes. Escuchar la voz de nuestra membresía no es una tarea secundaria, queremos que sea una práctica central que puede impulsar la evolución y el éxito. Es un componente esencial para crear experiencias valiosas, innovar, resolver problemas y construir relaciones duraderas con los asociados. Integrar esta filosofía en la cultura de nuestra organización marcará una diferencia significativa en cómo se percibe y se posiciona en el mercado. Dentro del proceso de estandarización se desarrolló un procedimiento específico para evaluar la satisfacción de los asociados. La evaluación se centra en conocer los servicios que ofrecen un valor agregado para los asociados (ver Figura 5), no solo buscará satisfacer las necesidades inmediatas de los asociados, sino que también buscamos generar un vínculo más profundo con cada uno de ustedes, haciendo que se sientan valorados y comprendidos. Al proporcionar educación y personalización, elevamos la experiencia del cliente y fomentamos su lealtad a largo plazo.

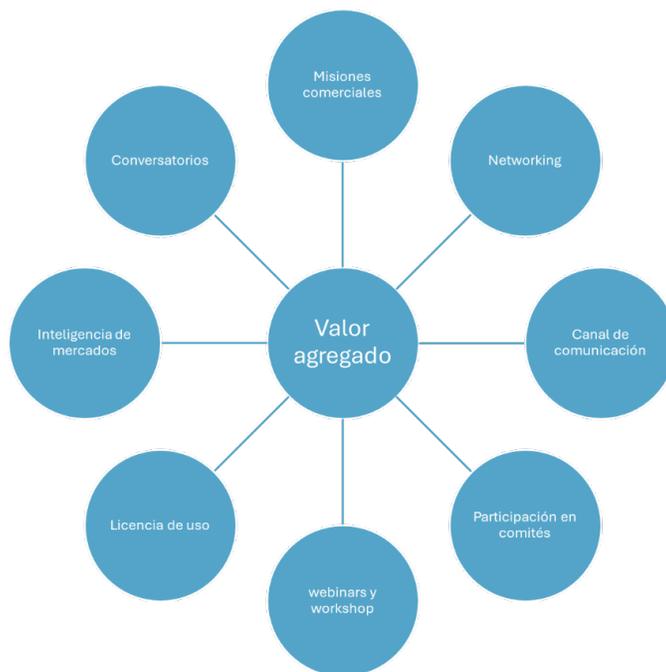


Figura 5. Rubros que comprenden la evaluación de satisfacción del asociado.

Fases de implementación:

- **Fase 1:** Investigación para definir mejor las necesidades de los asociados (finales del tercer trimestre del 2024)
- **Fase 2:** Análisis y desarrollo/rediseño de la oferta de valor (primer trimestre del 2025).
- **Fase 3:** Lanzamiento de las nuevas ofertas (segundo trimestre del 2025).

Gestar esta iniciativa en base al valor agregado nos permitirá fortalecer la relación con nuestros asociados, la métrica de satisfacción del cliente nos permitirá ajustar y mejorar nuestra oferta. El asociado seguirá siendo el centro de nuestras acciones, estamos construyendo un camino hacia un crecimiento sostenible y fomentando la atracción de nuevos asociados.

11. Bloque II. Análisis del entorno

El análisis del entorno es trascendente para Invest Monterrey, nos permite comprender el contexto en el que opera y tomar decisiones informadas que impacten su efectividad; identificar oportunidades, anticipar amenazas, fortalecer su credibilidad y adaptarse a un entorno tan dinámico. Esta capacidad de análisis no solo beneficia a nuestros asociados, sino que también potencia la confianza de los inversores, creando un ciclo virtuoso.

- Retos estratégicos

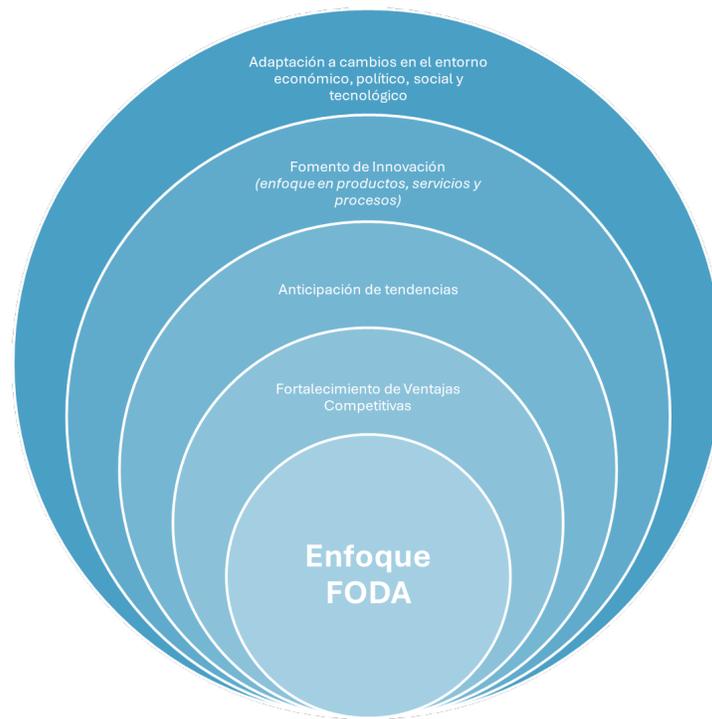
Un análisis exhaustivo del entorno nos permite detectar oportunidades emergentes en el mercado, como sectores en crecimiento en nuestro Estado o cambios regulatorios favorables. Esto no solo ayuda a orientar los esfuerzos de promoción de Monterrey, sino que también permite a Invest Monterrey ofrecer información valiosa a los inversionistas sobre áreas con alto potencial de retorno.

La anticipación de amenazas a través del entendimiento de los cambios económicos, políticos o sociales que puedan afectar la inversión, logrando así desarrollar estrategias de mitigación. Un profundo conocimiento del entorno posiciona a Invest Monterrey como un referente confiable, su credibilidad ante los inversores, quienes valoran la información precisa y contextualizada para tomar decisiones. Las nuevas tendencias y cambios nos brindarán la oportunidad de ajustar nuestro enfoque y estrategia para seguir siendo relevante y efectiva en la atracción de inversión extranjera a Monterrey. Finalmente, el análisis del entorno también facilita la colaboración con otras entidades, como gobiernos, cámaras de comercio, y organizaciones no gubernamentales. Al compartir información y perspectivas, la agencia puede crear un ecosistema más robusto que fomente la inversión.

El análisis del entorno es una herramienta esencial para la planificación estratégica y la gestión empresarial, así mismo proporciona la información necesaria para adaptarse y prosperar en un mundo en constante cambio, ayudando así a mantenernos competitivos y maximizando el potencial de crecimiento.

Generalidades del análisis FODA

El análisis del entorno es fundamental, para ello llevamos a cabo una mesa de diálogo, donde combinamos el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con la técnica de lluvia de ideas (*brainstorming*) para la generación de una amplia variedad de ideas en un ambiente libre y creativo, finalizamos con una matriz de ponderación; selección de las ideas más relevantes y viables para abordar los temas. La lluvia de ideas giro en base a un enfoque FODA donde quisimos abordar el fortalecimiento de las ventajas competitivas, la adaptación de tendencias, fomento de innovación (productos, servicios y procesos) y la rápida adecuación a cambios en el entorno.



- **Procedimiento general**

- Fase de preparación, generador de ideas

Lluvia de Ideas para Análisis FODA, se formaron equipos pequeños donde se asignaron las cuatro categorías: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Cada grupo realizó la lluvia de ideas por un período de 20 minutos.

- Fase de clasificación y priorización

Se definieron los criterios que son importantes para la organización, como impacto, viabilidad, costo, urgencia, etc., cada participante tuvo un número limitado de votos para asignar a las ideas que consideran más importantes en base a los criterios.

- Fase de Análisis y discusión

Se revisaron las ideas que recibieron más votos, en la mesa de diálogo se tuvo una discusión para ser reconsiderada o seleccionada.

- Fase de generación de estrategias

Una vez establecidas las prioridades se prosiguió a la generación de estrategias.

Externo: Oportunidades y Amenazas

Identificar y analizar tanto las oportunidades como las amenazas es esencial para la planificación estratégica. Este análisis nos ayuda a posicionar a nuestra organización mejor en el mercado.

Oportunidades

Las oportunidades se definen como factores externos que pueden beneficiarnos y contribuir a nuestro crecimiento y éxito. Identificarlas permite a las empresas adaptarse y aprovechar las tendencias del mercado.

Principales Oportunidades

1. Interés de empresas extranjeras en invertir
2. Nuevo gobierno federal (posibles cambios regulatorios favorables)
3. Creación de nuevas agencias (API) en México (colaboración y alianzas)
4. “*Boom*” económico en Monterrey, muchos desarrolladores industriales y firmas de servicios profesionales entran a Monterrey, mayor posibilidad de sumar más asociados (crecimiento en el mercado)
5. “*Boom*” económico por el *nearshoring* en Monterrey genera mucho interés por firmas privadas en sumarse a Invest Monterrey

Amenazas

Las amenazas son factores externos que pueden perjudicar el desempeño de nuestra organización, identificarlas será importante para el desarrollar estrategias que mitiguen su impacto.

Principales Amenazas

1. Mal “*word of mouth*” de ex asociados
2. Pocas vinculaciones menos ingresos y más gasto nos pudiéramos ir terminando las reservas de la asociación

3. Gobierno federal nuevo
4. Algunos asociados han decidido salir de Invest Monterrey y esto pudiera generar “efecto domino”
5. Eventual caos de infraestructura y recursos (energía/agua) limitando la atraktividad de Monterrey para empresas extranjeras

Interno: Fortalezas y Debilidades

En esta sección nos permitió reconocer nuestras capacidades y áreas de mejora, facilitando la formulación de estrategias efectivas que capitalicen nuestras fortalezas y aborden nuestras debilidades.

Fortalezas

Las fortalezas son características internas que nos otorgan ventajas competitivas y nos posicionan favorablemente en el mercado, para maximizar el potencial y recursos.

Principales Fortalezas

1. Respaldo de personas respetadas/importantes (buena reputación y relaciones sólidas con los asociados)
2. No hay competencia regional (estado)
3. Buena relación con gobierno
4. “Libertad presupuesta” (Estructura Financiera Sólida)
5. Monterrey ya es un buen destino por sí mismo, por lo tanto, esa parte de promoción ya la tenemos dada

Debilidades

Las debilidades identificadas que nos limitan en temas de capacidad para operar eficientemente o competir efectivamente en el mercado.

Principales Debilidades

1. Falta tener un programa anual bien definido con fechas y seguirlo
2. Alta rotación en personal nivel medio
3. Presupuesto limitado (*vs benchmark*)
4. No hemos estado logrando generar el volumen deseado de vinculaciones como para poder “repartir” una buena cantidad a cada asociado

12. Bloque III. Formulación Estratégica

En la Figura 6 se aprecia el resumen del análisis FODA, las fortalezas; características internas y positivas que nos dan una ventaja frente a otros, las oportunidades; factores externos que la organización puede aprovechar para su beneficio, las debilidades; características internas que representan desventajas o limitaciones y las amenazas; factores externos que podrían causar problemas o poner en peligro la posición de la organización.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. Respaldo de personas respetadas/importantes	1. Intereses de empresas extranjeras en invertir	1. Falta tener un programa anual bien definido con fechas y seguirlo	1. Mal “ <i>word of mouth</i> ” de ex-asociados
2. No hay competencia regional (estado)	2. Nuevo gobierno federal	2. Alta rotación en personal de mandos medios	2. Pocas vinculaciones, menos ingresos y más gasto nos pudiéramos ir terminando las reservas de la asociación
3. Buena relación con gobierno	3. Creación de nuevas agencias (API) en México	3. Presupuesto limitado (<i>vs benchmark</i>)	3. Gobierno federal nuevo
4. “Libertad presupuestal”	4. “ <i>Boom</i> ” económico en Monterrey ha asociado que muchos desarrolladores industriales y firmas de servicios profesionales	4. No hemos estado logrando generar el volumen deseado de vinculaciones como para poder distribuir una	4. Algunos asociados han decidido salir de Invest Monterrey y esto pudiera generar “efecto domino”

entren a Monterrey, y buena cantidad a cada muchos de ellos se asociado pueden sumar como asociados

5. Monterrey ya es un buen destino por sí mismo, por lo tanto, esa parte de promoción ya la tenemos dada

5. “Boom” económico por el *nearshoring* en Monterrey genera mucho interés por firmas privadas en sumarse a Invest Monterrey

5. Eventual caos de infraestructura y recursos (energía / agua) limitando la atractividad de Monterrey para empresas extranjeras

Durante las mesas de diálogo logramos fomentar la participación compartiendo nuevas perspectivas, una vez identificadas las factores internos y externos, decidimos capitalizar las oportunidades, identificar las áreas que requieren atención inmediata y enfrentar desafíos de manera proactiva; para ello desarrollar estrategias efectivas basadas en el análisis FODA, a continuación, se describen.

Obtención de Estrategias

El análisis FODA de manera independiente nos permite profundizar en cada área, por otra parte, el cruce de los elementos de las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas nos permiten la generación de estrategias más efectivas (Figura 7). El cruce de Oportunidades con Fortalezas nos genera las Estrategias Ofensivas, las Amenazas con Fortalezas nos dan las Estrategias Defensivas, las Oportunidades con las Debilidades nos brindan las Estrategias de Reorientación, mientras que el cruce de Amenazas con Debilidades genera las Estrategias de Supervivencia.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensivas
Debilidades	Estrategias de Reorientación	Estrategias de Supervivencia

Figura 7. Cruce de matriz FODA para la obtención de estrategias.

- Estrategia Ofensiva

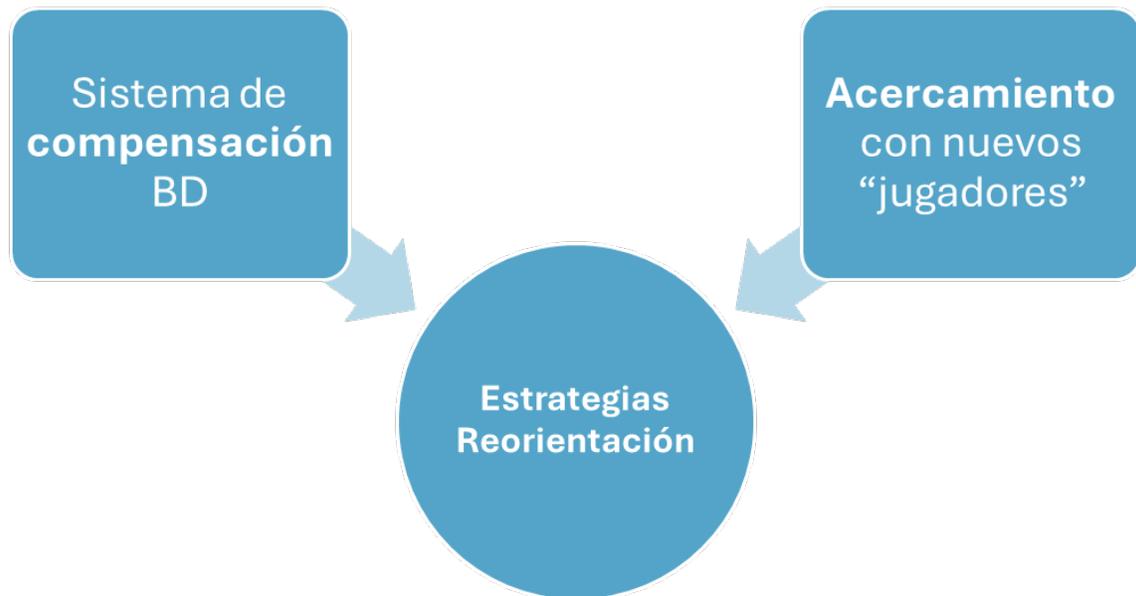
Las estrategias ofensivas resultantes del cruce entre oportunidades y fortalezas se enfocan en maximizar las ventajas de Invest Monterrey, la buena reputación de esta y la demanda creciente en el mercado.

Una de las principales estrategias será el lanzamiento de campañas enfocadas en promover al Estado de Nuevo León como un buen destino para hacer negocios, será crucial para seguir aumentando las inversiones extranjeras, además otro efecto es que más firmas de asociados potenciales llegarán a Monterrey, dándonos oportunidad de sumarlos a nuestra asociación. El renombre de nuestros *stakeholders* y la buena reputación de nuestra organización nos abre canales para llegar a más empresas, lo cual podemos capitalizarlo en más ingresos. No podemos dejar de lado las sinergias, por ello nos queremos enfocar en construir relaciones sólidas con otras agencias APIc a través de acuerdo de colaboración, donde ambas partes se verán fortalecidas.



- **Estrategia de Reorientación**

El objetivo de las estrategias de reorientación es identificar áreas donde podamos reducir las debilidades aprovechando oportunidades. En capítulos anteriores se tocó el tema del impacto negativo de la rotación del personal, por ello queremos enfocarnos en el desarrollo de una compensación variable (bonos) para el departamento de *Business development*, en base al desempeño en determinadas métricas (cantidad de vinculaciones). Otra de las oportunidades es que Nuevo León ha demostrado ser atractivo para la inversión extranjera, gracias al entorno integral que ha fomentado la confianza, la innovación y el crecimiento, por ello más empresas, firmas, etc., siguen llegando a la ciudad, será muy determinante el acercamiento con nuevos “jugadores” para sumarlos a Invest Monterrey.



-Estrategia Defensiva

Nuestra estrategia defensiva se centra en minimizar riesgos y proteger la posición actual de Invest Monterrey frente a amenazas externas y debilidades internas (cruce fortalezas con amenazas del entorno).

Entre nuestras estrategias figura el acercamiento a otras empresas registro de otros estados con la intención de diversificar fuentes de ingreso. Otra de las estrategias planteadas es el reconocimiento y visibilidad de la marca, queremos consolidar nuestra posición en el mercado, por lo que lanzaremos una campaña de buena reputación de la organización, para tener un mayor reconocimiento en el mercado. El acercamiento a empresas registro y la campaña de reconocimiento nos permitirán un flujo constante de nuevos clientes, ayudando así a garantizar el crecimiento a largo plazo.

La rotación es un fenómeno multifactorial que no puede ser totalmente controlado, pese a eso, una estrategia que planteamos es la creación de un sistema de compensación variable para los departamentos en base a los objetivos alcanzados, logrando así impactar en la moral del equipo y por ende una mayor posibilidad de retención del talento.

Las mesas de diálogo con los nuevos gobiernos federal y estatal serán cruciales, nuestra estrategia busca la construcción de relaciones, fomentar un clima de confianza que facilite la cooperación en pro del Estado, además el intercambio de ideas puede dar lugar a soluciones creativas y adaptadas a las realidades locales.



-Estrategia de Supervivencia

El núcleo de las estrategias de supervivencia será la conservación de la viabilidad de la organización ante condiciones adversas, las siguientes propuestas buscan minimizar las debilidades y proteger a la organización contra las amenazas.

Uno de los atractivos para nuestros asociados es el tema de las vinculaciones, con la intención de seguir añadiendo valor agregado a nuestros clientes, una de nuestras estrategias es crear un programa de vinculaciones por asociado para lograr satisfacer las necesidades de estos, con seguimientos oportunos y reportes con información actualizada.

Ante un crecimiento previsto en nuestra organización y el tema de rotación aún presente, presentaremos un Sistema de gestión (seguimiento) a tareas que vaya vinculado con nuestros indicadores claves de desempeño, logrando así alinear nuestras actividades diarias con los objetivos a largo plazo.

El crecimiento de Monterrey en tema de inversión deberá ser aprovechado para continuar aumentando la cantidad de asociados y enfocándonos en aquellos que tengan alto valor de vinculación, igualmente se rediseñarán las ofertas de valor en base a las necesidades de las empresas (emblemáticas, internacionales, de otros estados, etc.).



Establecimiento de objetivos estratégicos a largo plazo

Invest Monterrey tiene como misión posicionar a Nuevo León como el mejor lugar para invertir y hacer negocios de México, para ello requerimos de desarrollar objetivos a largo plazo para garantizar su sostenibilidad y crecimiento. Los objetivos establecen una visión clara que guían nuestras decisiones estratégicas y operativas, manteniéndola competitiva en un entorno tan dinámico. Para el establecimiento de los objetivos a largo plazo hicimos uso de la metodología *Balanced Scorecard* que a continuación se detalla.

- Generalidades del *Balanced Scorecard*

El propósito de la metodología “*Balanced Scorecard*” (cuadro de mando integral) es proporcionar una visión global del desempeño de Invest Monterrey más allá de las métricas financieras tradicionales. A través de este enfoque, buscamos equilibrar el desempeño financiero con otros aspectos clave. La metodología está basada en cuatro perspectivas principales:

1. Financiera
2. Clientes
3. Procesos Internos
4. Aprendizaje y Crecimiento

La Tabla 3 describe las generalidades de las perspectivas contemplando su objetivo y los indicadores típicos.

Tabla 3. Descripción general de las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*.

Perspectiva	Objetivo	Indicadores típicos
Financiera	Medir el desempeño financiero y la creación de valor para la alta dirección	Rentabilidad, ingresos, costos, retorno sobre la inversión, etc.
Cliente	Evaluar cómo la organización es percibida por sus clientes y qué valor les está ofreciendo.	Satisfacción del cliente, retención de clientes, calidad del servicio, entre otros.
Procesos Internos	Analizar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos clave que generan valor para los clientes y los asociados.	Calidad del servicio, eficiencia operativa, costos de procesos, etc.

Aprendizaje y Crecimiento	y	Evaluar la capacidad de la organización para innovar, aprender y mejorar a lo largo del tiempo.	Desarrollo de habilidades del personal, retención de talento, cultura organizacional, y mejoras en los procesos de capacitación.
---------------------------	---	---	--

Procedimiento general

- Fase lluvia de ideas para la generación de objetivos

En el primer semestre del 2024 llevamos a cabo una capacitación del *staff* para el uso de la metodología y posteriormente se tuvo una sesión de *Breakthrough Thinking* buscando generar soluciones innovadoras y disruptivas a los problemas complejos que enfrentamos. Centramos nuestro esfuerzo en desafiar supuestos convencionales y explorar nuevas perspectivas a través de objetivos alcanzables. El resultado de esta fase fueron ideas basadas en las cuatro perspectivas.

- Fase de definición de objetivos estratégicos

Todas las ideas fueron son ponderadas y seleccionadas para transformarlas en objetivos a largo plazo que la organización quiere alcanzar. Todos los objetivos se les dio un enfoque *SMART*, por sus siglas en inglés **E**specíficos (**S**pecific), **M**edible (**M**easurable), **A**lcanzables (**A**chievable), **R**ealistas (**R**ealistic) y con un **T** tiempo definido (**T**ime-bound). Es importante recalcar que nos aseguramos de que los objetivos estratégicos estuvieran alineación a la misión y visión de Invest Monterrey.

- **Objetivos estratégicos a largo plazo**

En la Tabla 4 se muestra el resultado de *Balanced scorecard*, la metodología nos permitió gestionar el desempeño de una manera más equilibrada y holística, proporcionando una visión panorámica de cómo las distintas áreas contribuyen al éxito general de nuestra organización.

Tabla 4. Objetivos estratégicos a largo plazo categorizados en base a las cuatro perspectivas.

Perspectiva	Objetivo a largo plazo
Financiera	Superávit de al menos 10% del total de los ingresos (<i>Ingresos - Egresos</i>)/ <i>Ingresos</i> Ingresos de al menos \$20 MDP Permanencia media de asociado de 5 años
Cliente	Tener 100 asociados que paguen (No PYMES) 1,000 vinculaciones directas 4 eventos estratégicos anuales 4 posicionamientos a los que tienen el paquete
Interna	50 empresas extranjeras mensualmente atendidas 333 vinculaciones por empleado al año
Aprendizaje y Crecimiento	Ir a 1 evento al año de IEDC 1 entrenamiento al año para cada empleado en posición de liderazgo 25% de rotación

Sí bien nuestros objetivos a largo plazo han sido definidos, ahora es necesario establecer los objetivos claves, establecer la frecuencia de monitoreo, medición y evaluación, así mismo es mandatorio elaborar el desarrollo de estrategias, iniciativas y proyectos que ayudarán a alcanzar las metas establecidas. Un punto que será crucial es asegurar que los objetivos y resultados sean comunicados y entendidos a todos los niveles de la

organización, efectuar revisiones periódicas al *Balanced Scorecard* para garantizar que siga alineado con la estrategia general.

- **Hoshin Kanri**

La metodología japonesa *Hoshin Kanri* es una técnica de gestión estratégica que se utiliza para alinear y coordinar los objetivos y las actividades de la organización, logrando así la formulación de las estrategias. El propósito principal es asegurar que todos los niveles de la organización trabajen hacia las mismas metas, logrando una ejecución efectiva y eficiente de la estrategia. Si bien ya se tienen establecidos los objetivos a largo plazo (ver Tabla 4), ahora es necesario establecer los objetivos anuales, las prioridades de alto nivel, los métricos a mejorar y los departamentos responsables.

Generalidades de Hoshin Kanri

En la Figura 8 se visualiza a nivel general la *Matriz X Hoshin Kanri*, ésta figura nos ayuda a interpretar de manera correcta la matriz, en la parte inferior (A) se localizan los objetivos a largo plazo distribuidos en base a las cuatro perspectivas del *Balanced scorecard*, posteriormente se relacionan con los objetivos anuales (B), que a su vez están interrelacionados con las prioridades de alto nivel (C) y finalmente son vinculadas a los métricos y sus departamentos (D). Todas las interconexiones pueden presentar tres grados de correlación; primaria, secundaria, terciaria u otra; de acuerdo con la dependencia entre ellas. En el Anexo 2 se detalla la *Matriz X Hoshin Kanri* generada durante las sesiones de trabajo.

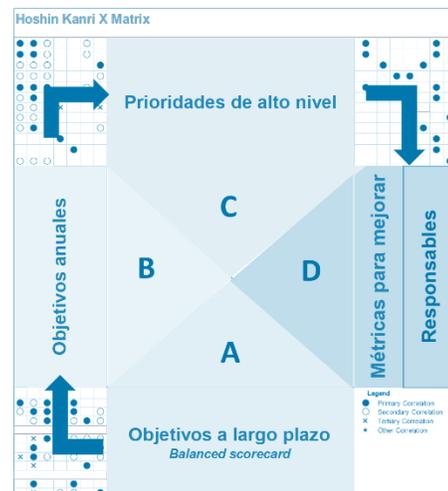


Figura 2. Interpretación de la *matriz X Hoshin Kanri*.

Resultados de Matriz X Hoshin Kanri

Definición de objetivo anuales

- *Superavit* del 5%
- 13 millones de ingresos
- Promedio de 3 años de duración de asociados
- Certificación de asociados
- Dos posicionamientos de la marca a empresas con posicionamiento
- Un contacto por empleado al mes en Nuevo León
- Tener una relación de reunión al bimestre con las otras IPAs

Definición de Prioridades de alto nivel

- Acercamiento con nuevos "jugadores" en el mercado (asociados)
- Estrategia a atracción de asociados con alto potencial de vinculación
- Acercamiento a empresas registro en otros estados
- Campaña de buena reputación de Invest Monterrey
- Estrategia de atracción de asociados de alto valor
- Rediseñar las ofertas de valor
- Marketing digital para posicionar Invest Monterrey como canal principal de apoyo a empresas extranjeras
- Estructura organizacional y roles y funciones
- Herramientas de prospección de proyectos
- Generar criterios de certificación de asociados
- Crear el comité para definir financiamiento fijo
- Programa de gestión

Métricos a mejorar

- Cinco acercamientos con nuevos jugadores con alto potencial de vinculación y que generen valor
- Un contacto al mes de empresa inversionista fuera de Nuevo León
- Dos touchpoints generados

Departamentos responsables

- Marketing
- Business Development
- Atención a membresía
- Operaciones

En la Figura 9 podemos apreciar el resultado del uso de la metodología Matriz X Hoshin Kanri, donde se incluyen los objetivos a largo plazo (parte inferior), los objetivos anuales (izquierda), prioridades de alto nivel (parte superior) y métricos a mejorar con sus responsables (derecha), así mismo todos ellos se encuentran alineados y correlacionados, logrando así garantizar la vinculación de toda la estrategia.

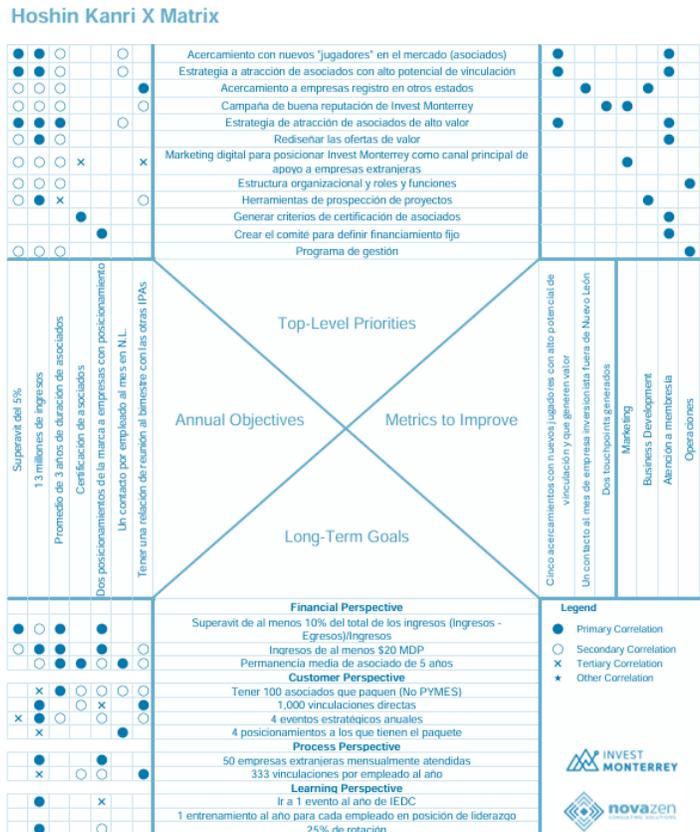


Figura 9. Resultado de la Matriz X Hoshin Kanri

Formulación de Estrategias Clave

Durante nuestras sesiones de trabajo logramos desarrollar un **Mapa de sinergia estratégica y perspectivas** (ver Figura 10), un mapa que engloba todas las conexiones entre los objetivos a largo plazo y las cuatro perspectivas, nuestro mapa nos permitirá maximizar el impacto de los esfuerzos estratégicos y a mantener un enfoque claro en los objetivos generales. A continuación, se lista el enfoque con el que se desarrolló el mapa, 1) facilitar la coordinación e integración, los objetivos de largo plazo se alinean y se conectan con las cuatro perspectivas, igualmente cómo se interrelacionan con las diferentes áreas de la organización, 2) la asignación de recursos podrá ser más eficiente al mostrar cómo los recursos se distribuyen en función de los objetivos estratégicos, 3) herramienta visual para los líderes y equipos, ayudando a mantener el enfoque en los aspectos clave y alineando las acciones con la visión y misión de la organización, y 4) monitorea el progreso, ya que proporciona una visión general que facilita el seguimiento del progreso hacia los objetivos y la identificación de áreas que requieren ajuste o atención adicional.

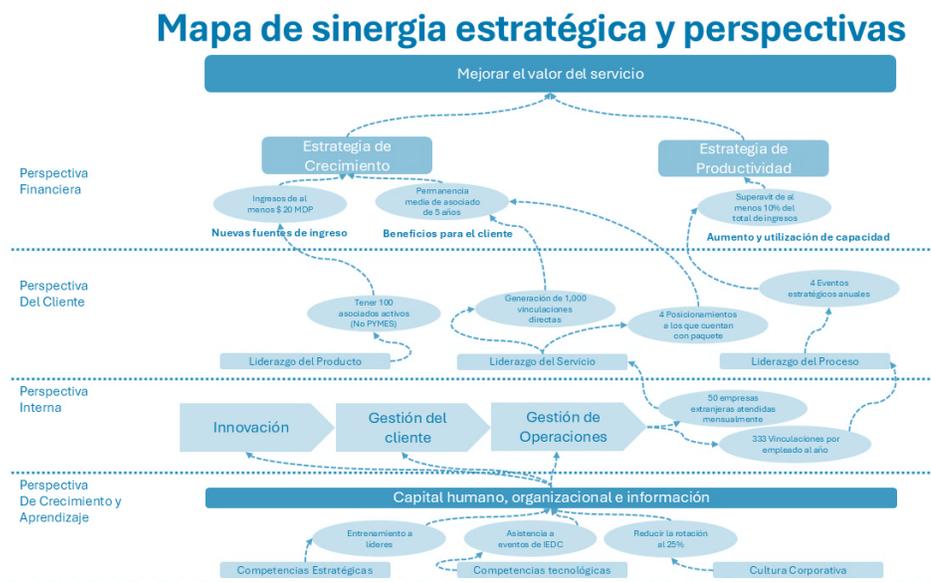


Figura 10. Mapa de Sinergia Estratégica y Perspectivas, conexión de los objetivos de acuerdo con cuatro perspectivas del *Balanced scorecard*.

- **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje**

El capital humano, compuesto por las habilidades, conocimientos, experiencias y capacidades de nuestro equipo, es uno de los activos más valiosos de nuestra organización. El capital humano es la base de nuestro modelo, la capacidad para adaptarse, innovar y evolucionar tendrá un impacto profundo y duradero. Estamos conscientes que las habilidades y el conocimiento no son fijos, sino que pueden expandirse con esfuerzo, práctica y aprendizaje. Las **Competencias estratégica** se basarán en entrenamientos personalizados para fomentar el desarrollo del liderazgo situacional y transformacional, específicamente fortalecer los pilares de la comunicación eficaz, la integridad y la capacidad para la toma de decisiones informadas y responsables. Las **Competencias Tecnológicas** se orientan a la participación en eventos y ferias, se contempla la asistencia IEDC (*International Economic Development Council*). Respecto a la **Cultura Organizacional** queremos reducir la rotación en un 25%; no es un tema sencillo y se ve influenciado por diversos factores, pero consideramos que la constante capacitación, las compensaciones económicas derivadas de alcanzar objetivos específicos por departamentos podrá ayudarnos a reducirla. La implementación del *Office Floor Management* será una herramienta visual que nos ayudará a alinear las actividades diarias hacia los objetivos de largo plazo, la transparencia de resultados permitirá motivar al equipo; al demostrar que estamos enfocados en proyectos que tienen un impacto claro y tangible, podemos generar entusiasmo y un sentido de propósito entre los miembros del *staff*. Nuestra cultura organizacional no será solo centrada en las habilidades y talentos, sino en el aprendizaje continuo y la curiosidad intelectual.

- **Perspectiva Interna**

La perspectiva interna es vital para el autoconocimiento y la mejora continua, nuestros esfuerzos estarán orientados en comprender y optimizar los recursos y procesos internos (innovación, gestión del cliente y operaciones). Los dos principales objetivos de la vertiente

de la perspectiva interna son; 1) la atención de 50 empresa extranjeras mensualmente y 2) Lograr 333 vinculaciones al año por miembro del *staff*. Seguiremos madurando nuestros sistemas de operación, sí bien el primer paso fue la estandarización de procesos, queremos avanzar con la automatización de tareas y la implementación de mejores prácticas, logrando así asegurar que nuestros servicios cumplen con los estándares de calidad establecidos y mejorar continuamente los procesos para mantener y elevar esos estándares.

- **Perspectiva del Cliente**

Adoptar la perspectiva del cliente será imprescindible, entender y considerar las necesidades, expectativas y experiencias de los asociados desde su propio punto de vista. Nuestra organización busca ofrecer productos, servicios y experiencias que satisfagan sus demandas, para ello hemos establecido tres liderazgos:

Liderazgo del producto: contar con 100 asociados activos (no PYMES)

Liderazgo del servicio: la generación de 1,000 vinculaciones directas y cuatro posicionamientos a los que adquieran ese beneficio.

Liderazgo del proceso: efectuar cuatro eventos estratégicos anualmente.

Todos nuestros esfuerzos están alineados para asegurar que la propuesta de valor Invest Monterrey se alinee con las expectativas y necesidades de ustedes, integrar la perspectiva del cliente en la cultura organizacional y en todas las áreas, nos permitirá brindar la seguridad que cada departamento considere las necesidades del cliente en sus procesos y decisiones.

- **Perspectiva del Financiera**

La perspectiva financiera es una de las dimensiones determinantes en la gestión, debemos enfocarnos en la sostenibilidad financiera a través de la planificación, control y análisis de los recursos financieros. Esta perspectiva nos permite afianzar que la organización esté en

una posición sólida para alcanzar sus objetivos estratégicos, maximizar su rentabilidad y minimizar los riesgos financieros. Para abordar la perspectiva financiera hemos creado dos estrategias que a continuación se describen.

Estrategia de crecimiento y estabilidad:

- Nuevas fuentes de ingreso: ingresos de al menos \$ 20 millones de pesos
- Beneficios para el cliente: permanencia media de asociados de 5 años

Para lograr alcanzar las fuentes de ingresos queremos sumar a la comunidad a empresas anclas de Nuevo León, diseñándoles una oferta atractiva y única. Por otra parte, rediseñaremos la oferta de valor para atraer empresas registro de otros estados y empezar el acercamiento con otros potenciales asociados con alto grado de vinculación.

Una ejecución correcta de los objetivos declarados en la perspectiva del cliente y la interna, lograrán crear una buena experiencia a los asociados, una oferta que responde a sus expectativas fomentará la lealtad y la retención, permitiendo mejorar la rentabilidad a largo plazo.

Estrategia de productividad:

- Aumento de utilización de la capacidad: superávit de al menos 10% del total de ingresos

La esencia de nuestras estrategias es crear un pilar sólido para la toma de decisiones, garantizar la estabilidad y permitir un crecimiento sostenible, proporcionando a los líderes de la organización las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos estratégicos, mantener una posición financiera robusta y cumplir con la visión y misión de Invest Monterrey.

Iniciativas Prioritarias

En el complejo y competitivo entorno en el que operamos, la capacidad para navegar eficazmente entre nuestras metas a corto y largo plazo es crucial para el éxito sostenido de Invest Monterrey. En los anteriores capítulos se detallaron los objetivos a largo plazo, la formulación de las estrategias y en esta sección queremos listar las iniciativas prioritarias, representan las acciones más críticas que debemos abordar como primer paso para cumplir con los objetivos anuales e influir positivamente en la consecución de nuestros objetivos a largo plazo, este impulso inicial nos facilitará el avance en nuestro Mapa de Sinergia Estratégica y Perspectivas.

Objetivo de iniciativas: fortalecimiento de nuestras capacidades operativas, mejora de procesos y desarrollo de competencias clave.

Iniciativa de crecimiento/Sostenibilidad Financiera

- Lograr un superávit del 5% en el 2025, es imperativo la adquisición de nuevos asociados de alto valor y con gran potencial de vinculación. Nuestra meta es contar con 13 millones de pesos en tema de ingresos, para ello hemos visualizado la creación de un comité de financiamiento fijo.

Iniciativa de Comunicación y Promoción

- Para aumentar el reconocimiento queremos posicionar a Invest Monterrey como principal canal de apoyo a empresas extranjeras a través de estrategias de marketing digital. Adicionalmente, para continuar consolidado la reputación de la empresa desarrollaremos una campaña de buena reputación de la organización. Estableceremos una relación de reuniones bimestrales con otras IPAs (*Investment Promotion Agency*) con la intención de analizar las tendencias globales de inversión, los sectores en crecimiento, identificar las mejores prácticas y las preferencias de los inversores.

Iniciativa de Innovación

- Para la organización será importante desarrollar una oferta de valor específica para aumentar nuestro alcance y potencial, logrando así atraer a las empresas ancla de Nuevo León, empresas registro en otros estados, nuestra finalidad es seguir fortaleciendo nuestra organización atrayendo nuevas oportunidades de negocio y crear sinergias.

Iniciativa de fortalecimiento del Equipo y Cultura Corporativa:

- Ante las nuevas oportunidades y desafíos es necesario la optimización de recursos, por lo que se requiere una asignación flexible y adaptativa de roles para garantizar que los recursos humanos estén enfocados en los objetivos clave, maximizando el impacto de cada función en el logro de objetivos estratégicos. Será fundamental optimizar el desempeño, reducir costos y aumentar la competitividad de una organización, por lo que proponemos un sistema de trabajo para facilitar la alineación de las actividades del día a día con los objetivos a largo plazo. Los logros tangibles y rápidos fomentan un sentido de progreso y motivación, lo que, a su vez, impulsa un mayor compromiso y productividad.

Iniciativa de Mejora

- La organización ha establecido un objetivo a corto plazo de una duración promedio de 3 años por asociado, por lo que será imprescindible seguir midiendo la satisfacción del cliente, y lo más importante desarrollar proyectos para aumentar la satisfacción.
- Nuestra propuesta de certificar a los asociados nos permitirá categorizar de mejora manera la *expertise* de cada uno de ellos y ofrecer un servicio de excelencia para nuestros inversionistas.

Iniciativa Tecnológica

- Continuaremos buscando y seleccionando las herramientas más adecuadas para la prospección de nuevos inversionistas.

Las iniciativas previamente listadas son las que tienen el mayor impacto en nuestra capacidad para alcanzar los objetivos a corto plazo (*matriz X Hoshin Kanri*), nos permitirán resolver los problemas más críticos que enfrentamos actualmente, además requieren de poca inversión y tienen su tiempo de implementación es relativamente corto.

Plan táctico

El Plan Táctico es una herramienta esencial para la ejecución efectiva de la estrategia, cuenta con una planificación detallada y operativa que traduce los objetivos estratégicos en acciones concretas y alcanzables. Al establecer objetivos claros, asignar responsabilidades y gestionar recursos podremos garantizar un avance efectivo hacia el logro de los objetivos a largo plazo. La implementación adecuada garantizará la alineación con la visión estratégica, además de permitir la adaptación ante circunstancias cambiantes del mercado y a las oportunidades emergentes.

- Transparencia y Comunicación

Es fundamental para nuestra organización mantener una comunicación clara y transparente con todos los asociados, no sólo facilitará la alineación y el compromiso, sino que fortalece la confianza en nuestra capacidad para gestionar y ejecutar con éxito este Plan Estratégico. Al compartir este documento creamos un entorno en el que todos los miembros pueden trabajar juntos hacia objetivos compartidos con una comprensión sólida de su impacto y relevancia. En el Anexo 4 se presenta la matriz RACI, es una herramienta desarrollada durante las sesiones de trabajo que nos proporciona claridad en la asignación de tareas y roles. El nombre de la matriz RACI proviene de las iniciales de las cuatro categorías principales que representa:

- **R** (Responsable): Responsable de llevar a cabo la tarea o actividad. Esta persona es quien ejecuta el trabajo.
- **A** (Autoriza): Aprobador final o responsable de asegurar que la tarea o actividad se complete. Esta persona tiene la autoridad final y es responsable de que se alcance el objetivo.
- **C** (Consultado): Consultado durante la ejecución de la tarea. Estas personas son recursos clave que aportan conocimientos o información necesaria para completar la tarea.
- **I** (Informado): Informado sobre el progreso y resultados de la tarea. Estas personas deben estar al tanto de lo que ocurre, pero no participan activamente en la ejecución.

La matriz RACI nos permitirá mejorar la organización, comunicación y eficiencia en la ejecución de la planeación estratégica.

Bloque IV. Implementación de la estrategia

Invitación a aprobación del plan estratégico 2025-2030

En un entorno global caracterizado por un alto dinamismo y complejidad, la toma de decisiones estratégicas se convierte en un arte delicado. Nuestro Plan Estratégico 2025-2030 ha sido elaborado con el objetivo de proporcionar una visión integral de nuestra estrategia y los pasos necesarios para alcanzar nuestros objetivos a largo plazo. Su atención a los detalles y la consideración de las implicaciones y recomendaciones contenidas en el documento son cruciales.

La aprobación de nuestro Plan marcará la transformación de nuestra organización, maximizar el uso de nuestros recursos, generar valor significativo, motivar a nuestro equipo y prepararnos para un futuro adaptable. Su decisión rápida y positiva no solo beneficiará a nuestra organización en el presente, sino que también sentará las bases para un futuro sólido y prometedor.

Este plan es mucho más que un documento; es la brújula que guiará nuestro rumbo y nuestro éxito en los próximos cinco años. Su aprobación no solo marca el comienzo de una nueva etapa, sino que también establece el compromiso ante nuestros asociados. Nos hemos asegurado de que nuestro plan cumpla con los siguientes propósitos:

- Objetivos alineados con nuestra misión, visión y valores
- Dirección clara y unificada
- Impulso del Compromiso y Moral del Equipo de trabajo
- Optimización de recursos

La aprobación oportuna del plan estratégico es un paso esencial para garantizar que Invest Monterrey se mantenga en el camino correcto hacia el éxito. A nombre de todos los que conformamos a Invest Monterrey queremos agradecer el tomarse el tiempo para leer documento sobre nuestra Planeación Estratégica 2025-2030.

Apreciamos profundamente su compromiso con este proceso y su dedicación para entender los matices y estrategias que hemos desarrollado. Su revisión detallada no solo fortalece la base de nuestro plan, sino que también refuerza la colaboración y el alineamiento entre todos los miembros clave de la organización.

Estamos seguros de que su retroalimentación y comprensión del documento serán fundamentales para la efectiva implementación y ajuste de nuestra estrategia. Si tiene alguna pregunta adicional o desea discutir algún aspecto en particular del documento, no dude en ponerse en contacto con nosotros.

Gracias nuevamente por su tiempo y por su valiosa contribución.

Aspectos fundamentales para la Implementación de la Estrategia

Una vez aprobado el Plan Estratégico llevaremos a cabo la implementación; esto incluye todo lo contemplado en el Mapa de sinergia estratégica y perspectivas (Figura 10). La implementación es el proceso mediante el cual se pondrán en práctica las decisiones estratégicas de Invest Monterrey para alcanzar sus objetivos. Lo más importante es generar acciones concretas, asegurando que todos los recursos se alineen con la dirección deseada, para ello tendremos una sesión de trabajo para la Planificación Detallada, un plan que descomponga la estrategia en pasos específicos, asignando tareas, plazos y responsables. Es importante destacar que se contempla la determinación y distribución de los recursos necesarios (humanos, financieros y tecnológicos) para ejecutar la estrategia.

El *staff* de Invest Monterrey tendrá un bloque específico en tema de Formación y Capacitación; queremos proporcionar a los colaboradores las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir con las nuevas exigencias.

En la planificación se establecerá las métricas y los indicadores claves de desempeño para medir el progreso y el éxito de la implementación. Los canales de comunicación serán los oficiales de nuestra organización.

Implicaciones de la implementación de la estrategia

La implementación es un proceso crítico que transforma la visión y los objetivos en realidades tangibles. Existen diversas implicaciones a considerar, la principal es la resistencia al cambio por parte del *staff*, la implementación de un sistema de control y seguimiento a Indicadores representa un cambio significativo dentro de la Cultura Organizacional. Es esencial que los líderes apoyen y participen activamente en la implementación, sirviendo como modelos a seguir; paralelamente desarrollar las habilidades del liderazgo para el resto del equipo.

La efectividad de la implementación a largo plazo dependerá de la capacidad de la organización para aprender, adaptarse continuamente y comunicación efectiva.

14. Bloque V. Evaluación, Control y Mejora

El último bloque contempla la parte de Evaluación, Control y Mejora del plan estratégico, son procesos fundamentales para asegurar que Invest Monterrey alcance sus objetivos de manera efectiva. En la Figura 12 se presenta un ciclo continuo, buscamos alcanzar una adaptación a cambios en el entorno y optimizar su rendimiento a largo plazo. A continuación, se detallan los componentes del ciclo:

- Evaluación

El análisis de resultados contempla la revisión de métricas cuantitativas y cualitativas, nos permitirá medir el progreso hacia los objetivos estratégicos anuales y de largo plazo. La revisión periódica y su comunicación oportuna, la medición del progreso y el impacto de las acciones implementadas. Finalmente, aquí se estipula llevar a cabo la retroalimentación, la recopilación de opiniones de los equipos involucrados, comité y asociados.

- Control

La implementación de Sistemas de control nos garantiza un monitoreo continuo para evaluar el avance del plan y detectar desviaciones. Nuevamente los reportes periódicos y oportunos que informen el progreso y los hallazgos, en esta etapa se detona la toma de decisiones basadas en datos, nos permitirá crear ajustes en la estrategia basados en el rendimiento observado y el entorno cambiante. La identificación de posibles riesgos que puedan afectar la implementación del plan y establecer estrategias de mitigación serán contemplados en esta etapa.

- **Mejora**

En esta etapa del ciclo se examinan las desviaciones, la investigación de las causas de cualquier desviación respecto a los objetivos estratégicos, igualmente la etapa contempla la revisión frecuente del Plan, actualizando el plan estratégico con nuevas metas (sólo sí aplica) según lo aprendido durante la evaluación y control. Nuevamente el talento humano deberá continuando su formación a través de la capacitación y desarrollo, con la intención de fortalecer habilidades y competencias. En esta etapa de mejora se buscará constantemente nuevas oportunidades y enfoques para mejorar procesos y resultados.

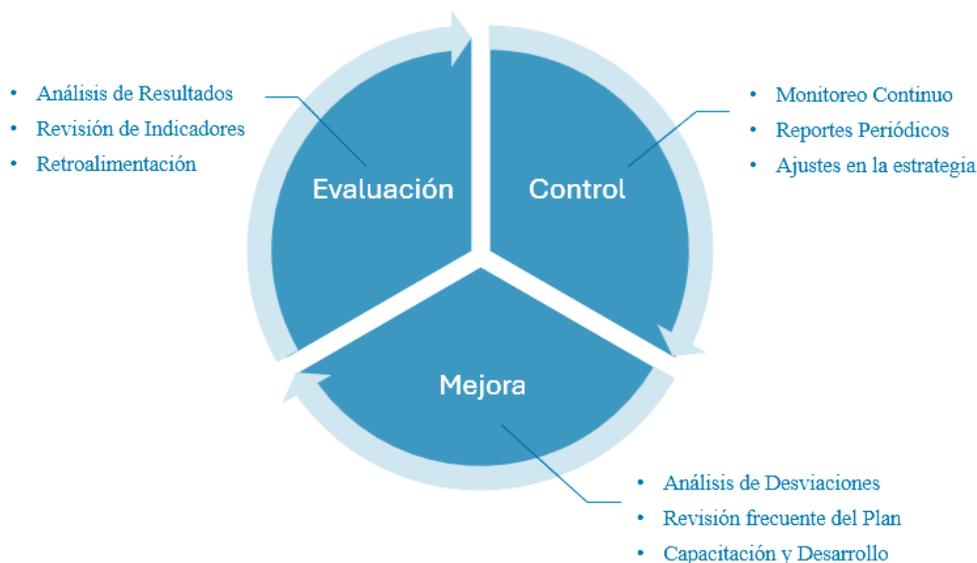


Figura 12. Ciclo continuo de Evaluación, Control y Mejora del plan estratégico.

Recomendaciones

La planeación estratégica no sólo es un documento; es un proceso dinámico que será la brújula para guiar a Invest Monterrey a alcanzar sus objetivos a largo plazo. La efectividad del plan estratégico dependerá de la integración de las actividades diarias con los objetivos a largo plazo no solo mejora la efectividad organizacional, sino que también fomenta un ambiente de trabajo más comprometido y proactivo. Al centrarse en esta alineación, Invest Monterrey avanzará de manera más efectiva hacia su visión y misión.

Nuestras recomendaciones es la creación de un Sistema de Gestión de operaciones que garantiza la alineación, todos los miembros del equipo trabajarán hacia el mismo propósito, lo que aumenta la cohesión y la efectividad. Nuestras prioridades son claras (Figura 10) a través del Mapa de Sinergia con enfoque a las perspectivas, nuestros esfuerzos se concentren en actividades que realmente impactan en los objetivos estratégicos.

El sistema de Evaluación, Control, Mejora nos facilitará la evaluación del rendimiento, ya que podremos medir los resultados de las actividades diarias en función de los objetivos establecidos. Las reuniones de seguimiento aseguran la discusión del avance hacia los objetivos a largo plazo y cómo las actividades actuales contribuyen a ellos. Nuestra planeación como se mencionó anteriormente es dinámica, requiere dedicación, flexibilidad y un enfoque en la mejora continua. La comunicación oportuna y transparente permitirá mantener a todos informados sobre los objetivos, relevancia, impacto y aprendizaje.

Nuestro principal interés es seguir posicionando a Nuevo León como el mejor lugar para invertir y hacer negocios de México.



Land of Business
Land of Possibilities

hello@investmonterrey.com

[in](#) [@](#) [X](#) [▶](#) / InvestMonterrey
www.investmonterrey.com