

¿CÓMO EJECUTAR UNA ESTRATEGIA EXITOSA?

SIETE DE CADA DIEZ ESTRATEGIAS APROBADAS POR LA DIRECCIÓN DE UNA COMPAÑÍA NUNCA LLEGAN A IMPLEMENTARSE, lo que sumado al creciente peso de la ejecución de la estrategia en el éxito (o en el fracaso) de las empresas, nos obliga a revalorar la Estrategia Corporativa, en momentos donde el reto de la mejoría en productividad nos compete a todos.

Por: Aurys Consulting*

Con la llegada del último trimestre del año las empresas inician un proceso de reflexión de lo que fue su desempeño anual, empiezan a surgir preguntas como: ¿Cuáles fueron nuestras metas? ¿Las cumplimos? ¿Qué pudimos haber hecho mejor? ¿Qué tenemos que hacer el próximo año? En otras palabras, comienza la reflexión estratégica, un proceso que es clave y fundamental para toda compañía, pero que por múltiples razones se ha convertido, desde nuestra experiencia, en un proceso poco valorado por las empresas y ejecutivos.

Lo que la empresa quiere ser y lo que no quiere ser

La estrategia es un esfuerzo dinámico. Sin embargo, en la medida que nos quedamos entrapados en las actividades diarias que requiere la venta de nuestros productos y servicios, el cumplimiento de las promesas a nuestros clientes y la gestión de nuestra organización, es muy fácil perder de vista la necesidad de evaluar constantemente nuestra estrategia organizacional y

cómo estamos progresando.

Esta falta de atención a la larga puede arriesgar la sustentabilidad de nuestra organización, porque una estrategia que ha sido ignorada, o no claramente definida, mal ejecutada o basada en principios poco sólidos, está destinada al fracaso.

Pero ¿qué es estrategia? Como una forma de aunar lenguaje y entendimiento, en Aurys definimos la estrategia como un conjunto integrado de opciones (iniciativas de crecimiento, rentabilización, diferenciación, entre otras) que posiciona a la empresa en su sector para crear una ventaja competitiva sostenible en relación con su competencia, generando rendimientos financieros superiores; estas opciones se deberán reforzar mutuamente para definir dónde “jugar”, a quién dirigirse, cómo servir a los clientes y cómo configurar la organización para cumplir con la estrategia.

Barreras típicas para la ejecución de la estrategia

Diversos estudios indican que solo

el 30% de las compañías implementan con éxito su estrategia. Al respecto nos gustaría mencionar algunas barreras que nuestra experiencia releva como fundamentales:

1. La estrategia no se diseña para aterrizar en un sistema complejo donde no siempre se utiliza la lógica booleana (para definir formas de intersección entre conjuntos).
2. La mayoría de las personas de la organización no entiende y/o conoce la estrategia debido a que esta no se comunica ni aterriza en términos relacionados con los objetivos del día a día o roles y responsabilidades.
3. Muy pocos gerentes tienen incentivos ligados al cumplimiento de la estrategia, estos más bien están ligados a resultados financieros u operacionales.
4. No todas las organizaciones tienen ligado su presupuesto a la estrategia, preocupándose principalmente por los resultados financieros.
5. La organización no dedica el tiempo suficiente para discutir periódicamente la estrategia debido a que está más preocupada por los resul-

tados operacionales que por temas estratégicos.

¿Cómo potenciar la ejecución de la estrategia?

Proponemos siete acciones claves para potenciar la ejecución de la estrategia:

a) Movilizar la ejecución a través del liderazgo ejecutivo

La planificación es una función inherente a la línea ejecutiva donde radica el conocimiento de la empresa/industria; deberán existir suficientes capacidades y compromisos internos para establecer claramente el caso de negocio a perseguir.

Los directores y gerentes deberán involucrarse en las decisiones y acciones necesarias para conducir la estrategia, contemplando a esta como lo indica el profesor Esteban Masifern, de IESE, “es un proceso que integra Estrategia-Organización-Día a día”.

b) Desarrollar una visión sistémica para alinear a la organización

Debemos desarrollar un pensa-

miento sistémico que contrarreste una porfiada tendencia a la autoorganización de las distintas áreas a actuar independientemente de acuerdo a sus propias reglas, por lo que será necesario diseñar inteligentemente las interdependencias, tanto internas como externas, entre distintos componentes de la organización para poder ejecutar adecuadamente la estrategia.

c) Traducir la estrategia en términos operacionales

Es clave definir una hoja de ruta que permita avanzar estructuradamente en la ejecución de la estrategia definida, incluyendo metas, acciones, plazos, responsables, junto a criterios de éxito de la nueva estrategia y mecanismos de seguimiento y control. En este punto surge la importancia de ligar esta hoja de ruta al presupuesto anual de la compañía.

d) Optimizar la toma de decisiones

La ejecución de la estrategia será el resultado de cientos de decisiones hechas día a día de acuerdo a la infor-

mación con que se cuenta y los propios intereses de los ejecutivos y colaboradores, por lo tanto será indispensable clarificar los derechos de decisión y diseñar flujos de información que permitan tomar las mejores decisiones sobre un marco establecido.

e) Motivar para que la estrategia sea un trabajo de todos

Definitivamente la estrategia deberá conectarse con todas las personas de la organización para hacerla accionable, contando con más ejecutivos promotores en terreno y colaboradores con mayor autonomía, capaces de asumir riesgos y adquirir compromisos.

Para ello nos parece indispensable que la organización se haga cargo de los siguientes temas:

1. Alinear metas/incentivos personales con la ejecución de la estrategia, objetivos de la compañía y desarrollo de carrera.
2. Identificar los requerimientos organizacionales necesarios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas en el ámbito de los procesos, organización,



Sponsor

- Responsabilidad final del éxito del programa.
 - Solución de dificultades cuando sea necesario.
 - Direccionamiento de iniciativas y habilitación de los recursos necesarios para su éxito.
-

Programme Management Office (PMO)

- Entrega de mecanismos apropiados para asegurar transparencia y eficiencia de la ejecución de iniciativas.
 - Responsabilidad general de la ejecución.
 - Coordinación de actividades conexas.
 - Resolución o escalamiento de conflictos.
 - Manejo del programa de iniciativas.
-

Áreas Corporativas/ Unidades de Negocio

- Ejecución de las iniciativas estratégicas.
 - Reportabilidad clara.
 - Escalamiento de dificultades.
-

Figura 1: Gestión interna del Programa Estratégico

sistemas de gestión, personas y cultura.

3. Comunicar claramente la estrategia para que cada persona dentro de la organización la entienda y pueda llevarla a cabo en el día a día.

f) Desarrollar capacidades avanzadas de planificación y ajuste

Cada empresa deberá incorporar la “colaboración” como cocreación de valor, estableciendo relaciones profundas con los proveedores, clientes clave y socios estratégicos.

Adicionalmente, gracias a los sistemas globales de información e Internet, el conocimiento, local e internacional, puede ser adquirido relativamente fácil y barato. Esto significa que las empresas deberán descubrir e incorporar rápidamente nuevas ideas que provienen de estas fuentes, antes de que la competencia lo haga.

Por último, pero no menos importante, interiorizar que la estrategia no solo es hacer un plan y seguirlo sino que es necesario desarrollar la capaci-

dad de flexibilidad y adaptación para ajustarse a los cambios.

g) Control y seguimiento estratégico

Dado que las opciones estratégicas se basan en hipótesis e involucran cambios con plazos extendidos de 3 a 5 años, se deberá monitorear cuidadosamente cada iniciativa, durante y después de su ejecución. Para ello recomendamos realizar:

1. Seguimiento de supuestos, donde los ejecutivos revisan constantemente si los supuestos iniciales de la estrategia son todavía válidos, comparándolos constantemente los supuestos contra el mercado.

2. Vigilancia estratégica, donde se deberán monitorear clientes, proveedores, socios estratégicos que pudieran afectar la efectividad de la estrategia.

3. Control de la implementación, donde se llevará a cabo la gestión interna del programa de iniciativas estratégicas definiendo claramente equipos, roles e instancias para discusión (ver figura 1).

Un medio para controlar el destino de la empresa

En Aurys estamos convencidos que la estrategia no deberá ser un legado de “como siempre se han hecho las cosas”, ni una imitación “adecuada a mi realidad” de alguna compañía.

La estrategia es un proceso único de cada compañía donde se deberá fomentar la destrucción de paradigmas de forma creativa e interactiva para desarrollar estrategias únicas, diferenciadas y sustentables, ajustadas a las metas y capacidades de cada empresa.

En definitiva, la estrategia deberá ser un medio para controlar el destino de la empresa, siendo sumamente importante, que aunque cada compañía tenga una estrategia inteligente y estructurada pero no sea capaz de involucrar a las personas, viabilizar los recursos necesarios, lograr interdependencias, establecer claramente la toma de decisiones y controlar adecuadamente la ejecución, seguirá siendo parte del 70% de las empresas que fracasan en implementar su estrategia. ❗