

¿Qué hacer para alcanzar una estrategia exitosa?

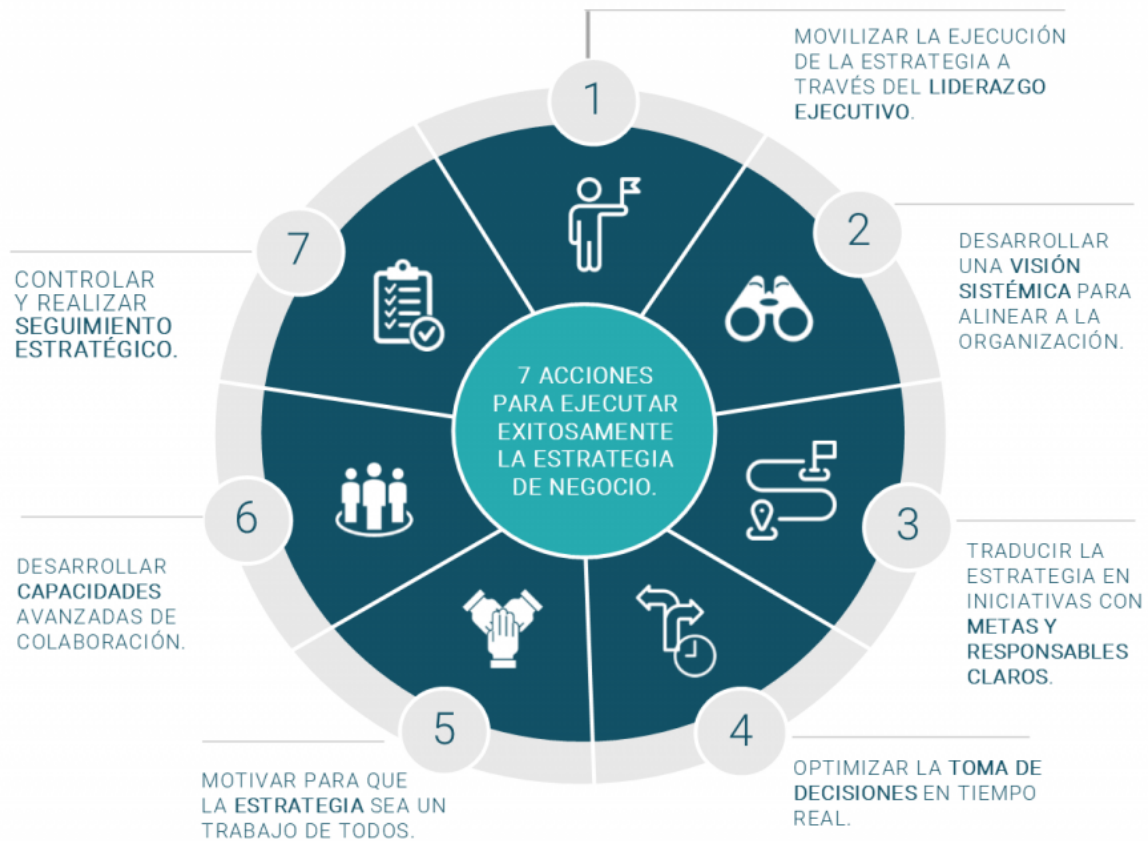
La estrategia como elemento central del negocio requiere de un dinamismo continuo en línea con el entorno y tendencias al que están expuestas las empresas. Sin embargo, en la medida que nos quedamos sumergidos en las actividades diarias -venta de nuestros productos y servicios, cumplimiento de las promesas a nuestros stakeholders y la gestión de nuestra organización-, es muy fácil dejar de lado la evaluación constante de nuestra estrategia organizacional y ver cómo estamos progresando.

Esta falta de atención, a la larga, puede arriesgar la sustentabilidad de nuestro negocio porque una estrategia que ha sido ignorada, mal entendida y débilmente ejecutada, está destinada al fracaso. De hecho, diversos estudios indican que sólo el 30% de las compañías implementan con éxito su estrategia.

Basados en nuestra experiencia, proponemos siete acciones claves para potenciar la ejecución de la estrategia:

EL 70% DE LAS EMPRESAS FRACASAN EN IMPLEMENTAR SU ESTRATEGIA

¿QUÉ HACEN LAS QUE LO LOGRAN DE MANERA EXITOSA?



aurys
consulting

1. 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 e industria y deberán existir suficientes capacidades y compromisos internos para establecer claramente el caso de negocio a perseguir. Por tanto, los directores y gerentes deberán involucrarse en las decisiones y acciones necesarias para conducir la estrategia como un proceso que integra la visión estratégica con las funciones operativas del día a día.

2. Desarrollar una visión sistémica para alinear a la organización

Debemos desarrollar un pensamiento sistémico que contrarreste la tendencia de trabajar en silos persiguiendo objetivos independientes y con reglas propias. Para esto será necesario diseñar inteligentemente interdependencias entre distintos componentes de la organización para poder ejecutar la estrategia de manera coordinada potenciando así los aportes y resultados de cada área.

3. Traducir la estrategia en términos operacionales

Es clave definir una hoja de ruta con iniciativas que permita avanzar estructuradamente en la ejecución de la estrategia definida. Se debe contar con metas, acciones, plazos, responsables, junto a criterios de éxito explícitos de la nueva estrategia y mecanismos de seguimiento y control. En este

punto surge la importancia de ligar esta hoja de ruta con el presupuesto anual de la compañía.

4. Optimizar la toma de decisiones

La ejecución de una estrategia será el resultado de la convivencia de ésta con cientos de decisiones en tiempo real efectuadas día a día según las contingencias que se enfrenten y la información de la que se dispone. Por lo tanto es indispensable clarificar los roles y responsables de decisión, definir hitos claves que requieren decisiones conjuntas y diseñar flujos de información que permitan tomar las mejores decisiones sobre un marco establecido.

5. 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:

- Alinear metas e incentivos personales con la ejecución de la estrategia, objetivos de la compañía y desarrollo de carrera.
- Identificar los requerimientos organizacionales necesarios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas tales como digitalización de procesos, flexibilidad de la organización, integración de sistemas de gestión y desarrollo de competencias en personas.
- Comunicar y reforzar claramente la estrategia para que cada persona dentro de la organización la entienda y pueda llevarla a cabo en el día a día.

6. Desarrollar capacidades avanzadas de colaboración

Cada empresa deberá incorporar la “colaboración” como herramienta de co-creación de valor, estableciendo relaciones profundas con sus proveedores, clientes clave y socios estratégicos.

7. Controlar y realizar un 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 cercanamente cada iniciativa, durante su ejecución y después de ésta.

En definitiva, la estrategia deberá ser un medio para controlar el destino de la empresa, por lo que es sumamente importante considerar que -aunque cada compañía tenga una estrategia inteligente y estructurada- si no es 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.

Aurys Consulting es una consultora en estrategia y gestión, que apoya a grandes empresas en solucionar sus desafíos de negocio.