

Ejecutar la estrategia
Cómo analizarla y llevarla a cabo por Mark Morgan, Raymond Elliot Levitt y William Malek

RESUMEN EJECUTIVO

Ya quedaron atrás los días en que los ejecutivos se concentraban en formular brillantes estrategias corporativas que luego debían ser implementadas por otras personas. Hasta la estrategia más brillante genera pésimos resultados cuando se la implementa mediocrementemente.

Hoy en día, la estrategia corporativa debe estar en sintonía con las actividades diarias de la organización. Para ser más específicos, la ejecución de la estrategia debe darse sólo cuando las siguientes seis áreas están alineadas entre sí y con el ámbito exterior: ideación, naturaleza, visión, compromiso, síntesis y transición.

Los autores presentan el papel que juegan estas áreas a la hora de implementar adecuadamente cualquier proyecto estratégico.

Ideación

Una ideación clara puede brindarle un gran alcance a la organización. La ideación consiste en tres componentes:

1. **Identidad (o quiénes somos):** Es posible identificar la identidad de una compañía tomando en cuenta ciertas pistas. Por ejemplo, hay compañías que tratan de ser líderes en precios. Otras tratan de ofrecer un valor especial, mientras que hay las que se enfocan en el cliente. La identidad de la compañía se expresará y reforzará dependiendo del tipo de proyecto que asuma la misma. La identidad es lo que nos diferencia de todos los demás.
2. **Propósito (o por qué estamos en el negocio):** Contar con un propósito sólo tiene sentido cuando este está en sintonía con la identidad corporativa. El propósito es la razón por la que la gente viene a trabajar cada día. Cuando la gente tiene un propósito colectivo, se siente motivada a hacer el mejor trabajo posible. Tener un propósito no significa necesariamente resolver el hambre mundial o lograr la paz mundial. Basta que tratemos de resolver un problema que sea real y significativo.
3. **Intenciones de largo alcance (o hacia dónde nos dirigimos):** Sólo cuando especificamos nuestras intenciones a largo plazo será factible tomar decisiones a corto plazo. Además, cuando contamos con una intención de largo alcance, la gente siente que el negocio durará un largo tiempo y que invertiremos en proyectos que rendirán sus frutos en el futuro y no sólo durante el próximo trimestre.

La ideación genera sustentabilidad para la organización. Las compañías tienen la oportunidad de escoger y luego implementar proyectos estratégicos que respirarán gracias a los ideales.

La identidad, el propósito y las intenciones de largo alcance son además importantes componentes de cualquier marca.

Las marcas son importantes porque generan diferenciación y les facilitan el proceso de elección a los clientes. Las marcas tienen una cara externa (que ve hacia el mercado) y una cara interna (lo que significa la compañía para sus empleados). Una marca bien desarrollada le da una gran ventaja competitiva al negocio.

Un buen ejemplo de una compañía que se ha valido de la ideación para enlazar su marca externa con su marca interna es Yahoo! El eslogan de la compañía es: "Yahoo! es un motor de vida". La compañía traduce dicho eslogan en una serie de experiencias, competencias y valores. Y esto es lo que en definitiva le da sentido al eslogan de Yahoo!

Yahoo! es un motor de vida **apel principal, propósito, tarea** Eficiencia - Compromiso - Expansión **Experiencias fundamentales** Individualización - Búsqueda - Integración de redes - Conocimiento del cliente - Tecnología - Productividad - Entretenimiento - Comunicación - Comunidad

Capacidades fundamentales

Excelencia - Trabajo en equipo - Diversión - Innovación - Importancia del cliente - Comunidad

Valores fundamentales

Hay una gran cantidad de proyectos que la compañía puede asumir para aumentar y reforzar la ideación. Para empezar a clarificar la identidad corporativa, el propósito y las intenciones de largo alcance:

- Invite a todos los empleados a participar en un proyecto de la comunidad que esté patrocinado por la compañía.
- Busque la forma de reforzar su marca externa actual de alguna manera.
- Vea en qué medida está traduciendo su marca externa en beneficios internos.
- Desarrolle y expanda su habilidad para articular los valores de la compañía.
- Analice en detalle sus intenciones de largo alcance y
- Analice el impacto que ejercerán las tendencias a largo plazo sobre las intenciones corporativas.
- Cree *focus groups* para que la gente experimente: la identidad estratégica, el enfoque ante la competencia y el tipo de competencia que con más probabilidad nos toparemos.
- Halle el modo de transmitir "quiénes somos" tanto dentro como fuera de la corporación.
- Cree un conjunto de historias que contengan todos los valores por los que propugna.
- Rediseñe y mejore su proceso de contratación para lograr que los nuevos empleados encajen mejor con la compañía.
- Mejore su infraestructura.
- Establecer normas de conducta.

Naturaleza

La cultura de cualquier organización está siempre ligada con la identidad. La cultura es muy difícil de cambiar porque influye sobre toda la organización. Sin embargo, es esto precisamente lo que la vuelve un gran recurso estratégico. La cultura organizacional es en cierto sentido el ancla del alineamiento estratégico. Por lo general, es mejor identificar una estrategia atractiva que esté en sintonía con la cultura corporativa prevaleciente que tratar de cambiar la cultura de la organización.

Las cuatro culturas corporativas son:

Competencia Colaboración

Todo el mundo cree que si se fabrican buenos productos, la gente sentirá la urgencia de comprarlos. La excelencia técnica es lo más importante.

Si logramos entender bien al cliente, podremos desarrollar productos que le sean útiles. La comunicación es lo más importante.

Cultivar Control

Reclutamos y cultivamos gente de alto nivel y le permitimos utilizar sus destrezas. El talento es lo más importante.

Establecemos un sistema ordenado y luego trabajamos de mejorarlo. La autoridad es lo más importante.

Es poco usual que un líder sea capaz de cambiar la cultura corporativa. Esto sólo es posible si se dan tres condiciones:

- Los líderes son auténticos y hacen lo que dicen que van a hacer.
- Los empleados están convencidos de que la cultura actual está desaliñada.
- Los líderes están preparados para invertir en proyectos de cambio.

Cuando hay diferencias entre los valores corporativos y las acciones de los ejecutivos, la gente tiene derecho de recurrir al cinismo. La cultura corporativa se expresa más en lo que hace la gente que en lo que dice la misma.

La cultura corporativa encapsula los valores mientras que la estructura constituye una definición más formal. La estructura incluye: relaciones, descripciones laborales, flujo de información, cómo son evaluados los empleados y los sistemas de incentivos. Cuando la estructura está en sintonía con la estrategia:

- Los recursos se destinan a los proyectos apropiados.
- La autoridad para tomar decisiones surge de los niveles apropiados.
- Los comportamientos productivos reciben una retribución adecuada.
- Las energías de la organización se concentran en lograr los objetivos.

La mayoría de las compañías comienzan con una estructura simple porque al principio todo el mundo es “todero”. A medida que crecen las compañías, estas tienden a desarrollar una estructura más formal. La estructura también tiende a evolucionar en sincronía con la cultura corporativa:

Competencia Colaboración

Matriz débil Matriz mixta

Cultivo Control

Matriz balanceada Matriz fuerte

En las organizaciones con una matriz “fuerte”, los gerentes de producto ejercen una gran influencia en las decisiones y acciones de los trabajadores. En las organizaciones con una matriz “débil”, los empleados están agrupados por función y, por tanto, los gerentes de producto tienen menos control sobre lo que está pasando. En las estructuras “balanceadas” o “mixtas” se negocian todo tipo de acuerdo.

El tipo de estructura corporativa que debemos escoger dependerá de la estrategia que estemos empleando:

- Si estamos centrados en la excelencia operativa, lo mejor será una jerarquía tradicional.
- Si estamos interesados en el liderazgo del producto, lo mejor será agrupar a la gente por función y luego asignarle varios proyectos.

- Si estamos interesados en conocer al cliente, lo mejor será una matriz fuerte en la que los gerentes de producto impartan instrucciones diarias.
- Si estamos tratando de crear algo innovador, lo mejor será una matriz balanceada o mixta con grupos funcionales y comunidades de expertos.
- Entre los tipos de proyectos que se pueden emprender para fortalecer y alinear la naturaleza corporativa están:
- Asegurarse que la estrategia corporativa esté bien articulada y en sintonía con los objetivos y criterios de evaluación.
- Evaluar la cultura a la luz de la estrategia.
- Si la cultura o la estrategia están fuera de sintonía, determine si sería más fácil cambiar la cultura o revisar la estrategia.
- Si decide cambiar su cultura:
 - Desarrolle una campaña interna de *branding*.
 - Ejemplifique la cultura deseada con acciones.
 - Enseñe la cultura en cualquier oportunidad.
- Si decide cambiar su estructura:
 - Busque una mezcla entre matrices fuertes y débiles.
 - Desarrolle sus propios criterios de evaluación e incentivo.

Asegúrese de que todo el mundo tenga la información que necesita para ver la evolución de la estructura, la estrategia o la cultura.

Visión

En muchas organizaciones es difícil lograr que las estrategias se conviertan en objetivos y en criterios de evaluación específicos.

Esto es problemático porque hasta que no estén claros los objetivos, es posible que la gente trabaje en direcciones opuestas. El proceso creativo está conformado por: el establecimiento de objetivos, la especificación de estándares que permitan alcanzar los objetivos (criterios de evaluación) y el establecimiento de medios para alcanzarlos (estrategia).

A veces, es difícil saber dónde empezar cuando se trata de la visión. Así pues, lo mejor es adoptar un enfoque sencillo. Para clarificar y articular la visión, trate de rellenar este cuadro o uno parecido:

¿Cuál es nuestro objetivo o resultado estratégico?

Este es el resultado que busca la organización. Se debe expresar como si ya fuera un hecho.

¿Cómo se relaciona este objetivo con nuestro negocio estratégico?

Describa qué aspectos de la estrategia de la compañía contribuyen con el resultado.

¿Cómo se mide el valor que estamos tratando de crear?

No es posible medir la estrategia, sólo los resultados. ¿Cómo sabremos que ya hemos alcanzado los objetivos?

¿Cómo implementaremos la estrategia?

¿Cómo lograremos alcanzar los objetivos?

¿Cuáles son los principales indicadores a los que les debemos prestar atención?

Estos deben ser mediciones específicas que indiquen si hemos progresado o no.

¿Cuáles son los resultados adyacentes que estamos esperando?

Estos son los resultados tangibles que esperamos obtener durante el camino.

¿Cómo convalidarán los clientes si vamos o no por buen camino?

¿Cuál es la opinión de los clientes?

¿Están de acuerdo con nuestro modo de medir el resultado y el éxito, o tiene otras prioridades?

Si su organización es débil a la hora de convertir la visión general en objetivos, estrategias y criterios de evaluación, hay varios proyectos que se pueden llevar a cabo para corregir esta situación:

- Hacer reuniones para formular los objetivos: en las que todos discutan y escriban los objetivos, estrategias y criterios de evaluación. Mientras más gente se involucre, mejor.
- Establecer una oficina de ejecución estratégica: para que la gente cuyo trabajo es formular preguntas reciba respuestas por escrito y pueda hacerle seguimiento al progreso. Entrene a esta gente para que pueda usar mapas estratégicos y otras técnicas que permitan estructurar la información de modo que sea más fácil usar.
- Buscar objetivos y criterios evaluativos mal alineados: entre los diversos departamentos de la compañía. Lo mejor es desarrollar criterios evaluativos generales.
- Diseñar sistemas de incentivo: estos pueden ser fuente de malentendidos. ¿Qué sentido tiene que los empleados de una parte de la compañía reciban un bono para que le creen problemas a otro departamento de la organización?

Compromiso

Es muy común que la organización quiera hacerlo todo, desde fabricar productos hasta enfocarse en soluciones personalizadas para los clientes. El problema es que si una organización trata de implementar una estrategia tan variada, no será capaz de invertir suficientes recursos y, por consiguiente, distinguirse en ninguna área. Terminará siendo mediocre. Las organizaciones más exitosas dominan un área en particular.

Compromiso significa dirigir los recursos (tiempo, dinero, equipos y atención) al conjunto de proyectos y programas más adecuado. Para tal fin, es preciso:

1. Determinar cómo se decidirá el destino de los recursos: es decir, establecer un sistema de carteras. Esto supone clarificar quién está patrocinando cada proyecto, qué recursos se utilizarán y quién será responsable de administrar cada proyecto.

Para la mayoría de las organizaciones, es mejor contar con patrocinantes ejecutivos para diversos proyectos porque los patrocinios suponen automáticamente:

- Alguien responsable.
 - Una forma de coordinar la asignación de recursos.
 - Constante supervisión y evaluación de resultados.
2. Identificar los posibles proyectos que echarán a andar la estrategia de la organización: esto significa reducir el número de proyectos de manera que estos estén en sintonía con la estrategia. Es posible que algunos proyectos lleven el negocio en una nueva dirección, mientras que otros pueden generar nuevos niveles de desempeño dentro de un mismo negocio. Todas las inversiones se harán a costas de otras oportunidades. Es vital que la compañía entienda qué proyectos son esenciales para la ejecución y cuáles no lo son.

3. Jerarquizar los diferentes proyectos: establecer con claridad los criterios que se utilizarán a la hora de tomar decisiones relacionadas con la inversión. Lo mejor será escoger aquellos proyectos que contribuyan más con toda la propuesta de valor de la compañía. Y esto es posible sólo si contamos con un sistema de medición que permita identificar cuáles son los proyectos que ofrecen un mayor valor.
4. Determinar de antemano cómo lidiaremos con la sobrecarga de los proyectos calificados: porque siempre habrá más cosas que hacer de las que realmente podemos hacer. Así pues, es importante determinar cuál es la verdadera capacidad de la organización.
5. Prepararse para remodelar con regularidad la cartera de proyectos: porque las circunstancias siempre cambian. El compromiso es más un proceso que un evento único. Siempre sucederán cosas que aumentarán o disminuirán el valor de ciertos proyectos. Evalúe de nuevo los proyectos. Este debería ser un ejercicio concienzudo en vez de una reacción ante los eventos diarios. Mientras más ambiguas sean las condiciones del mercado, más flexibles deberán ser nuestras capacidades gerenciales.

Para tener éxito en el campo del compromiso, trate de invertir en este tipo de proyectos:

- Desarrollar la capacidad de evaluar los proyectos detalladamente: esto permitirá incrementar la capacidad de la organización para identificar los proyectos que añadirán más valor. Este es un proceso subjetivo y poco claro en la mayor parte de las organizaciones. Para lograr una mayor objetividad, adopte procesos de evaluación.
- Evaluar cómo está siendo gerenciada la cartera de proyectos: trate de desarrollar procesos de gobierno coherentes, que se puedan estandarizar. Trate de trabajar en proyectos que no dependan mucho de las preferencias personales.
- Crear fondos de recursos: que estén disponibles para quienes están planificando los proyectos. Procure que todo el mundo sepa cuáles son los recursos disponibles.
- Enseñar cómo se administran las carteras de proyectos: propague sus conocimientos a lo largo de toda la organización.

No lo deje todo en manos de la alta gerencia.

- Proveer a todo el mundo de los instrumentos, las plantillas y los recursos necesarios para dirigir y administrar un proyecto:

No es necesario reinventar la rueda una y otra vez.

Síntesis

Peter Drucker dijo una vez que nada es más inútil como tratar de hacer algo eficientemente, cuando nunca debimos hacerlo de un todo. Algunas compañías son expertas en esto. Es absolutamente vital que haya una conexión entre hacer los proyectos adecuados y hacer los proyectos bien.

La síntesis, que significa hacerle seguimiento a los proyectos, es todo un reto en el siempre cambiante mundo comercial de hoy. Los proyectos siempre pueden salir mejor o peor de lo esperado. Las prioridades corporativas pueden cambiar ante las circunstancias del mercado. Las regulaciones pueden cambiar con un simple plumazo de los políticos. Esta es la razón por la que lograr una síntesis es un proyecto en sí mismo.

*Reproducido solamente para fines didácticos en el curso
Gestión de la Mercadotecnia de la Maestría en Administración de las Empresas
Sustentables de la Universidad para la Cooperación Internacional*

Para hacer la síntesis, lo más probable es que tengamos que mejorar las habilidades gerenciales de nuestra gerencia. Esto supondrá entrenar a la gente y luego establecer procesos que le permitan a todo el mundo mejorar rápidamente sus carteras de proyectos. Los sistemas tradicionales de gerencia de proyectos fueron desarrollados en una época en la que los cambios se daban lentamente y sin mayor consecuencia. Pero, hoy en día, se requiere de un sistema de gerencia de proyectos que:

- Sea fácil de manejar.
- Se ocupe más del futuro que del pasado.
- Sea capaz de responder rápidamente cuando sea necesario.

Por lo general, los grupos de proyectos vienen emparejados con los programas. Si los productos de un proyecto constituyen el fundamento de otro proyecto, tendremos una serie de interdependencias que surgirán en forma de programas. Estas interdependencias pueden ser:

- De fondos: lo que sucede en uno es independiente de lo que sucede en otro.
- Secuenciales: se llevan a cabo en una secuencia específica.
- Recíprocas: un proyecto entra en conflicto con los objetivos de otro proyecto.
- Temporales: que tienen grandes implicaciones estratégicas.
- Independientemente de que adoptemos un enfoque gerencial sofisticado, todo puede salir muy mal a la hora de planificar un proyecto. Esto suele conllevar uno o dos problemas:
- Los proyectos empiezan a consumir más recursos de lo esperado.
- Los proyectos tardan menos de lo esperado y consumen menos recursos, pero dichos recursos permanecen ociosos porque no son asignados a otro proyecto. Así pues, la organización incurre en costos innecesarios porque no logra implementar nuevas iniciativas.

Por tanto, es imperativo que la cartera de proyectos programados esté en sintonía con la cartera actual. Y esto será más sencillo si la compañía cuenta con pronósticos más flexibles.

Esto es difícil porque los gerentes tienden a ahorrar recursos para futuros proyectos. Algunas compañías han descubierto que es mejor establecer incentivos para que los gerentes hagan un cálculo honesto de los recursos que necesitarán en el futuro.

Para mejorar nuestra capacidad de síntesis, es probable que tengamos que invertir en este tipo de proyectos:

- Desarrollar procesos formales para gerenciar proyectos, programas y carteras: y proveerles a los gerentes el entrenamiento necesario para mejorar en estas áreas.
- Mejorar los sistemas: de pronóstico y seguimiento de programas y proyectos. Bríndele a su gente los instrumentos que le permita mejorar en esta área.
- Establecer una oficina de gerencia de programas: y estandarice la forma de gerenciar proyectos y programas.
- Ofrecer oportunidades para desarrollar el liderazgo: en las diversas áreas de la gerencia de programas y proyectos.

Transición

La transición significa transferir rápidamente los proyectos a operaciones. La transición marca el final del desarrollo y el inicio de las operaciones comerciales. La transición es vital para liberar los recursos necesarios para el siguiente programa estratégico.

El primer reto que impone la ejecución estratégica cuando se trata de transición es escoger el momento más adecuado para ceder el control del proyecto. Esto es difícil porque:

- El equipo que desarrolló el proyecto cuenta con más información ahora y puede ver las oportunidades de mejorar el proyecto.
- Los nuevos integrantes del proyecto tienen otra perspectiva que el equipo original.
- El panorama competitivo puede haber cambiado.
- Los proveedores pueden hacer una evaluación diferente del papel que originalmente iban a jugar.
- Es posible que el equipo que desarrolló el proyecto quiera desarrollar nuevos accesorios.
- Los requisitos de mantenimiento son mayores de lo que se esperaba.
- Para evitar que se dé cualquiera de estos escenarios, es vital que todo el mundo entienda la diferencia entre “productos” y “resultados”.

Los productos son las cosas tangibles que creará el proyecto: sistemas, equipos, software, procesos y documentación.

En cambio, los resultados son las consecuencias que los productos generarán para los clientes, los clientes de los clientes y para la organización:

- Mayor productividad.
- Mejor desempeño gracias a las innovaciones.
- Mejorar el tiempo de respuesta.
- Mayor facilidad de uso.

En pocas palabras, el proyecto está completo cuando se han obtenido todos los productos individuales y no cuando se han alcanzado todos los resultados. En muchos casos, puede haber cierta diferencia entre la obtención de los productos y la habilidad de detectar los resultados. La transición puede peligrar cuando no hay una relación directa entre los productos del proyecto y los resultados deseados.

Se debe ceder el control del proyecto cuando los productos logren la definición que se utilizó para justificar el financiamiento del mismo. Si dichos productos están en sintonía con los resultados deseados, la transición será relativamente sencilla.

Si la definición de los productos ha cambiado o el calendario del proyecto no se está cumpliendo, la transición será mucho más difícil.

El hecho de que un proyecto no marche bien es un verdadero problema. Además, es un problema difícil de solucionar porque los diversos actores tendrán perspectivas diferentes sobre el valor relativo de cada nuevo producto. Cuando los diversos actores están en desacuerdo, el único resultado es un impase.

Para evitar esto es necesario contar con alguien que impulse la transición.

Para finalizar los proyectos de un modo claro:

- Cuenten con alguien que impulse el proyecto hasta que la transición se haya completado: esta persona puede sacarle el cuerpo a las personas que quieran seguir mejorando el proyecto.
- Válgase de un enfoque del tipo “bueno, mejor, el mejor”:
- Ofrezca tres opciones. De este modo, se podrán tomar decisiones conjuntas.

- Procure centralizar al máximo las órdenes cuando el proyecto esté casi completo: Esto facilitará la transferencia.

También será de mucha utilidad que la organización desarrolle un proceso claro para la culminación de proyectos tanto finalizados como cancelados. Es importante remover cualquier posible ambigüedad. Por ejemplo, el gerente de proyecto puede emitir un último reporte de evaluación, con una lista de:

- Dónde se implementaron los recursos del proyecto.
- Las nuevas tareas para los involucrados en el proyecto.
- La transferencia de cualquier propiedad intelectual que se haya desarrollado.
- La retroalimentación de cualquier socio involucrado.

Dicho informe de cierre debe documentar, además, el fin del proyecto en términos claros. Luego, para completar la transición, es conveniente hacer una reunión para celebrar los proyectos exitosos y estudiar los proyectos cancelados. Esto permitirá cerrar oficialmente el proyecto.

Todo esto cierra el lazo desde una perspectiva gerencial. Para los gerentes es muy sencillo crear estrategias y establecer objetivos para nuevos proyectos. Pero la realidad se impone sólo cuando se comparan los beneficios reales con los objetivos esperados. Los proyectos se pierden en la nada cuando no hay una comparación final. Esta comparación del desempeño real con los objetivos originales es una gran lección. Es la manera como las organizaciones aprenden cómo hacer mejor las cosas en el futuro. Para mejorar la transición desde los proyectos hasta las operaciones, la organización debe tomar en cuenta este tipo de proyectos:

- Desarrollar procesos formales de cierre de programas y proyectos: no se debe dejar esto librado a la casualidad.
- Enseñarle al equipo cómo cerrar proyectos para evitar las ambigüedades: esto es posible si se incluye la transición en el proceso de planificación del proyecto.
- Contar con mejores criterios de evaluación para establecer los beneficios de cada proyecto: y tomar en cuenta dichos criterios a la hora de tomar decisiones en otros proyectos.
- Contar con un sistema formal de gerencia del conocimiento: para que la gente pueda transmitir sus experiencias en otros proyectos.
- Incluir la transferencia del proyecto en el esquema de incentivos: esta debe ser una prioridad para los gerentes.