A chessboard with a central compass rose and several black chess pawns. The compass rose is drawn in a light brown color on a dark grey board. The pawns are black and are positioned at various points on the board, with one prominently placed on the central square of the compass rose.

# Formulación y Despliegue de la Estrategia: de la Teoría a la Práctica

ROBERTO CORTÉS SOCIO DE ASENTA

En los más de treinta años de trayectoria en ASENTA hemos tenido la oportunidad de acompañar a muchos equipos directivos en la aplicación de nuestro “mapa de carreteras” para definir, priorizar e implantar las estrategias que han de conducir a la organización a una trayectoria de resultados sostenibles.

Nos disponemos en este artículo a exponer las claves de lo que, a nuestro modo de ver, constituyen elementos esenciales para entender las bondades de este marco de actuación.

Antes de describir la argumentación en la que se basa nuestro enfoque metodológico con sus características de robustez y facilidad de aplicación para cualquier organización, presentamos algunos hechos que ayudan a entender su configuración actual:

### **Inspiración inicial**

Este enfoque para la gestión de la mejora fundamental arranca en nuestro origen industrial, donde implementamos el despliegue de estrategias antes de establecer el negocio de consultoría. Aprendimos este enfoque de nuestros “maestros” japoneses en los años 80 y 90.

### **Referencias académicas**

Hemos estudiado e incorporado conceptos de renombrados expertos en estrategia como Porter, Norton y Kaplan, Osterwalder, J. Liker y Yoji Akao, entre otros.

### **Experiencia práctica**

A través de la experimentación y el aprendizaje con nuestros clientes, hemos llevado a cabo alrededor de 800 iniciativas en este ámbito.

# La arquitectura de razonamiento para la definición de la estrategia

La definición de prioridades a largo, medio y corto plazo es un elemento esencial de la función directiva. Proponemos una manera organizada y estructurada de abordar este proceso de razonamiento directivo.

La premisa inicial se basa en responder a una pregunta sencilla: ¿Cómo podemos hacer que nuestra organización sea competitiva? La respuesta, aunque no siempre obvia, se comprende en nuestro modelo mediante varias consideraciones clave:

## Competitividad

Entendemos la competitividad como la **capacidad de lograr resultados sostenidos en el tiempo**, tanto económicos (EBITDA, ROI...), como no económicos (cuota de mercado, satisfacción de los empleados...).

## Drivers principales

Identificamos dos impulsores principales para la consecución de estos resultados, que forman las etapas principales del proceso de definición de la estrategia:

### El negocio

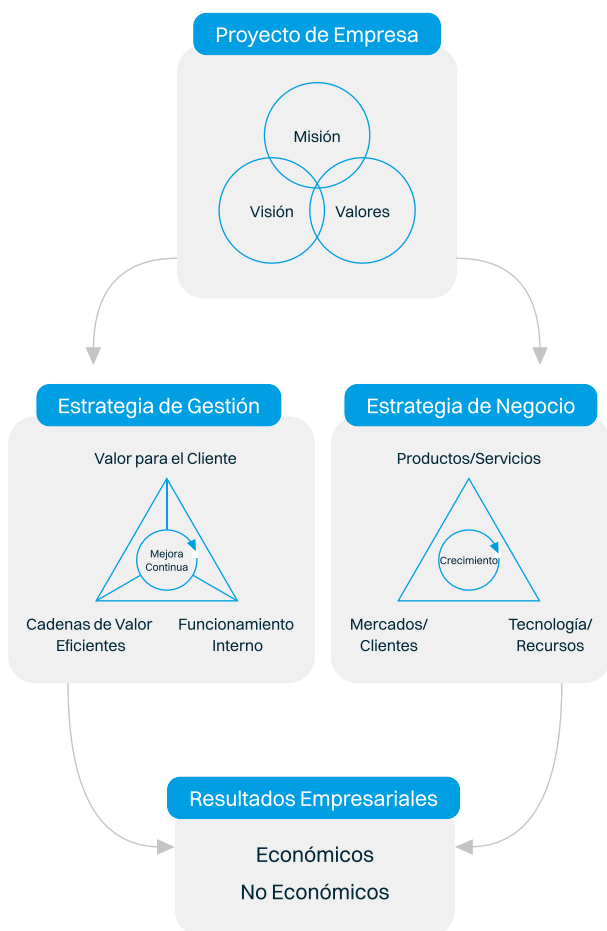
Se refiere a lo **QUÉ** hacemos en la empresa para entregar nuestra propuesta de valor, incluyendo los productos y servicios que ofrecemos, los mercados y clientes a los que nos dirigimos, y los recursos y tecnologías que utilizamos.

### La gestión

Se refiere a **CÓMO** hacemos posible el funcionamiento adecuado del negocio, lo cual se puede describir como la creación de valor para los clientes de manera eficiente, con la contribución de todos los profesionales de la empresa en un proceso de mejora continua.

## Marco de actuación

La definición de iniciativas en los ámbitos mencionados requiere un marco de actuación con reglas y directrices "macro" que ayuden a toda la organización a entender su "verdadero norte". Esto se materializa en la **Visión, Misión y Valores** de la organización.



# El proceso para la definición de la estrategia

Como todos los procesos, el **Proceso de Planificación Estratégica** tiene insumos (inputs), una secuencia estructurada de pasos para la interpretación de la información utilizada en el proceso y unas conclusiones (outputs) que se materializan en objetivos y proyectos concretos a desarrollar para la consecución de los resultados esperados.

Aunque no es el propósito principal de este texto describir detalladamente el proceso debido a su complejidad, sí destacaremos algunos aspectos significativos que permiten caracterizar su esencia.

El proceso seguido ayuda a los equipos a mantener una conversación estructurada en torno a las prioridades de la empresa, contribuyendo al desarrollo de algunas de las señas de identidad que caracterizan a los equipos de alto rendimiento, como son **la visión compartida, el lenguaje común y la actuación con enfoque sistemático.**

Uno de los aspectos más complicados de manejar en este proceso de toma de decisiones es el uso del “lenguaje” dentro del equipo de reflexión. Esto requiere poner orden en las categorías de “retos” a alcanzar. Así pues, una parte importante de la interacción durante la reflexión estratégica consiste en aclarar los diferentes niveles de abstracción:

---

## **Retos a largo plazo**

Visión, Misión, Valores

---

## **Retos a medio plazo**

Estrategias de Negocio y Gestión

---

## **Retos a corto plazo**

Objetivos y Proyectos con planes de acción específicos

Con relación a los "inputs" utilizados, destacaremos algunas ideas que permiten entender los elementos del puzle necesarios para construir una visión completa de la situación de nuestra empresa y definir las prioridades.

Un elemento destacado del análisis estratégico consiste en mirar al exterior y **entender bien cuáles son los intereses y necesidades de los Grupos de Interés** (Stakeholders), ya que el futuro no se puede construir sin entender a aquellos a quienes servimos o que pueden influir significativamente en nuestra actividad.

La definición de las estrategias de negocio y de gestión puede basarse en la intuición del máximo responsable de compañía, en un debate más o menos ligero dentro del equipo de dirección, o **a través de la recolección de los hechos y datos** disponibles en relación con los asuntos tratados. Nosotros nos decantamos por esta última opción.

No es nada fácil tomar decisiones para los próximos tres años o para el ejercicio siguiente, y creemos que estas decisiones se toman de manera más eficaz conociendo la situación actual de cada uno de los ejes estratégicos de negocio y gestión. Para ello, **dotamos al proceso de una serie de instrumentos de análisis** que permiten escanear la situación actual y preparar a los equipos para decidir cuáles son los siguientes pasos a dar.

Para obtener una visión holística de la situación actual, presentamos a continuación los elementos clave que utilizamos para la definición de la estrategia:

- Segmentación, matrices de posicionamiento estratégico y DAFO
- Análisis externo: Evaluación de la situación de los grupos de interés (stakeholders)
- Análisis interno: Desempeño de los procesos clave de la organización y evaluación del nivel de gestión

## La ejecución del plan de gestión

Una vez definido el marco estratégico que garantice la competitividad de la empresa en los próximos años, se requiere un esfuerzo de concreción y tomar decisiones sobre los retos específicos que se deben abordar en el próximo ejercicio. Por tanto, es necesario concretar las conclusiones de la reflexión en los objetivos de mejora fundamental.

Siguiendo un esquema pautado, como en la parte previa, se priorizan las estrategias necesarias para la consecución de los resultados en un primer paso, y se definen retos específicos para éstas en forma de objetivos concretos con sus resultados esperados para monitorizar su progreso.

En esta etapa, es importante puntualizar algunos elementos clave para garantizar el éxito y la coherencia del conjunto de los esfuerzos de mejora que se plantean:

En primer lugar, conviene tener un **cuadro de mando completo** que permita observar el progreso de aquellos resultados que deben cambiar o mejorar, a la vez que se monitoriza el resto de los resultados clave de la empresa **para garantizar su control y mantenimiento** en los niveles de desempeño deseados.

La consecución del mejor encaje de la mejora en la organización se consigue a través del **esfuerzo coordinado de equipos de trabajo** que son asignados a cada uno de los objetivos de mejora para su despliegue. La naturaleza de estos equipos debe ser, normalmente, **multidisciplinar y multinivel**, con el propósito de crear sentido de pertenencia y aprovechar el talento de la organización.

Los equipos de despliegue de objetivos trabajan con un conjunto de herramientas y pautas que les permiten efectuar un buen análisis de la situación de partida, identificar los factores sobre los que actuar y definir planes de acción concretos e indicadores para **garantizar la eficacia del proceso de mejora PDCA** (Plan-Do-Check-Act).

La práctica del pensamiento científico – PDCA se desarrolla a dos niveles:

Cada equipo ejecuta el ciclo de mejora con una alta cadencia para asegurar un correcto ritmo de aprendizaje y facilitar el sentido de propiedad sobre el resultado a lograr.

Seguimiento por parte de la alta dirección para asegurar el correcto progreso del conjunto de los objetivos y proporcionar apoyo a los equipos de cada objetivo.



## Algunas consideraciones finales

A modo de corolario, se exponen a continuación algunas claves para entender cómo creemos que se debe incorporar este modelo para "Dirigir la Mejora".

Es de especial importancia entender que se debe **promover desde la alta dirección un adecuado nivel de implicación** de las personas, desde el equipo de dirección hasta los niveles más operativos, en las diferentes etapas del proceso de despliegue de la estrategia. La responsabilidad es del primer directivo, pero la eficacia en **el resultado se logra a través de la máxima contribución posible de los profesionales de la organización**, no solo por la riqueza que aportan a todo el proceso, sino también por la comprensión de las necesidades de cambio desde el principio, y la importancia de potenciar su protagonismo en la implantación de los cambios necesarios.

Destacamos la **construcción de un proceso robusto y repetible** como un valor en sí mismo. La primera vez que aplicamos este proceso en una empresa solemos decir que "construimos la carretera", y es algo que puede conllevar un cierto esfuerzo. Sin embargo, este esfuerzo se ve recompensado con creces en los sucesivos ejercicios de reflexión estratégica, donde las personas que participan ya no tienen que pensar en los pasos a seguir, sino en los temas que verdaderamente van a condicionar el futuro de la organización y sobre los que hay que actuar, consiguiendo así mayor eficiencia y eficacia en el proceso.

Además, disponer de este proceso de manera estructurada facilita la incorporación de nuevos miembros a la organización de una manera sencilla y rápida, permitiendo incorporar nuevos elementos que puedan aportar valor al proceso o adaptar los existentes al modelo de funcionamiento de la organización.

Este enfoque de formulación y despliegue de la estrategia se adapta a diferentes modelos organizativos, tanto en naturaleza como en tamaño. En nuestras experiencias en ASENTA, hemos tenido la oportunidad de trabajar con este modelo en grandes organizaciones de carácter multinacional, adaptándolo a las diferentes capas organizativas (grupo, áreas corporativas, negocios, etc.), así como en pymes de diferentes sectores de actividad.

Es bastante común en nuestras conversaciones con los directivos la expresión de las dificultades que supone la práctica del "liderazgo" en la empresa en todos sus niveles organizativos. No sería preciso decir que este es el único o principal factor necesario para la puesta en práctica de un liderazgo efectivo, pero sí podemos afirmar, como cierre de este artículo, que es un elemento esencial en el direccionamiento de la mejora y que articular el despliegue de las prioridades de este modo, constituye una poderosa palanca para instrumentar y visibilizar el Liderazgo de la Dirección en lo más importante para cualquier organización, **"construir el futuro y optimizar el presente"**.