

Estrategia: ¿Qué es más importante: crearla o implantarla?

Desde que Michael Porter publicó sus trabajos sobre estrategia competitiva, y su modelo de las cinco fuerzas se convirtió en un esquema de uso habitual por parte de directivos, consultores y académicos, la estrategia ha ido cobrando una creciente importancia en el ámbito de la gestión empresarial.

No voy a ser yo quien le niegue esa importancia, pero sí que definiendo a aquellos que han venido insistiendo en que debe ponerse en contexto.

Hasta ahora se ha hecho énfasis en la creación de la estrategia, en la definición de un modelo de actuación que permita a una empresa conseguir una vía sostenible de diferenciación competitiva, que le permita la obtención de un beneficio mayor que sus competidores, y en definitiva, que le permita la creación de valor para el accionista.

Definir ese modelo de actuación es correcto y necesario, pero no es suficiente. De hecho, muchas empresas fracasan en la implantación de su estrategia, a pesar de ser ésta correcta. El fracaso se debe a que cuando esa estrategia llega a las operaciones, es decir, cuando se lleva a la práctica, cuando se ejecuta, no se hace bien, se hace a medias, o se tarda tanto en implantar que sus elementos ya no se adaptan a una realidad del entorno que es cada vez más cambiante.

Las empresas han de implantar bien su estrategia, y para ello han de establecer ***un sistema de gestión estratégica***, un sistema de actuación que les permita realizar los siguientes pasos, que son complementarios a la creación inicial de una estrategia acertada:

1. Debatir y compartir la estrategia, de forma que sea compartida, y no impuesta
2. Estructurarla en objetivos claros, que la sinteticen, y que faciliten el análisis de su coherencia, y el proceso de su comunicación
3. Establecer indicadores de medición del avance de esos objetivos
4. Marcarse unas metas de mejora, plasmadas en un avance cuantificado de esos indicadores

5. Comunicar la estrategia a todos los empleados, de forma clara e inteligible para todos, aunque eso pueda suponer hacer un esfuerzo de formación para que la estrategia se entienda y se interiorice
6. Integrar los elementos de evaluación y de retribución del personal con los objetivos e indicadores estratégicos
7. Ligar las iniciativas y proyectos con los objetivos estratégicos
8. Introducir los indicadores estratégicos en el sistema de información para la gestión, y seguir su avance desde el comité de dirección de forma rutinaria
9. Hacer de la estrategia una tarea de todos los empleados, comunicando su avance y compartiendo los éxitos
10. Revisar periódicamente el diseño de la estrategia, para adaptarla a las circunstancias, y empezar de nuevo desde el punto 1.