

Hablar “en estrategia”

Las empresas definen estrategias muy similares. La mayoría saben suelen coincidir en a dónde hay que ir para tener éxito, e incluso muchas coinciden también en el cómo, en qué hay que hacer mejor para conseguirlo.

Entonces, ¿qué es lo que hace que algunas empresas lo consigan y otras no?

Sin duda alguna que las que lo consiguen es porque han sabido llevar a la práctica aquellos objetivos estratégicos que pretendían. Y las demás no han sabido, o les ha costado tanto tiempo que han llegado tarde.

Se trata, pues, de saber desplegar la estrategia de forma eficiente; es decir:

- Ordenada, es decir, estableciendo prioridades, y entendiendo qué va primero y qué va después, y no derrochando recursos
- Enfocada, es decir, orientada a los objetivos, y
- Rápida, es decir, en el plazo requerido

Para conseguirlo es necesario que toda la empresa se empape de los objetivos estratégicos, que “hable en estrategia”. Que sea una empresa orientada a la estrategia, o como dicen Norton y Kaplan: una *SFO, strategy focused organization*.

El futuro es imprevisible

Hemos dejado atrás un mundo en que los trayectos empresariales no reservaban sorpresas, eran previsible. En el que se podía

planificar con alta probabilidad el futuro, en el que la estrategia era cosa de unos pocos, en el que las empresas se dirigían atendiendo a sus indicadores económico-financieros.

Estamos en un entorno cada vez más imprevisible, plagado de obstáculos y sorpresas, en el que no basta con planificar un único escenario, en el que la estrategia no es algo que se define y permanece inmutable por mucho tiempo. En el que la estrategia no es tanto un dónde sino un cómo. En el que hay que comunicar la estrategia, porque ya no es algo secreto, porque no se puede prescindir de nadie a la hora de ejecutarla: los empleados, por supuesto, pero también los clientes y proveedores, por ejemplo.

En este entorno de cambio permanente hemos de hacer partícipes a todos de los objetivos estratégicos, comunicándolos bien, sintetizándolos de forma ordenada y concretándolos en unos pocos indicadores clave, y estableciendo un sistema de seguimiento (el cuadro de mando integral).

Las empresas que consiguen implicar a todo su personal en la implantación de la estrategia, y que llevan la estrategia al día a día, que, en definitiva “hablan en estrategia”, son invencibles.

Entender la estrategia

Para que una organización esté orientada a la estrategia, ha de seguir un sistema de gestión estratégica. El más conocido, y aplicado con éxito desde hace años, es el sistema del *Balanced Scorecard de los profesores de Harvard Norton y Kaplan (en siglas: BSC)*.

Las claves de dicho sistema podrían resumirse en dos afirmaciones muy sencillas y que dicta el sentido común:

1. Hay que entender y ordenar la estrategia
2. Aplicarla en el día a día

Entender la estrategia

Para entender, ordenar y comunicar la estrategia, el BSC aconseja plasmar la estrategia en lo que llama MAPAS ESTRATEGICOS.

Los mapas estratégicos parten del principio de que la estrategia se construye definiendo objetivos en cuatro perspectivas, que, además, van en orden, una después de otra:

- 1º) Los objetivos **económico- financieros o de valor**, aquello que pretenden obtener los "propietarios" de la empresa, lo destinatarios últimos de la estrategia. *Pero para alcanzar los objetivos económico-financieros habremos de alcanzar unos objetivos comerciales previos.*
- 2º) Los objetivos **comerciales o de valor para el cliente** que hagan posible el éxito económico. *Pero para alcanzar los objetivos comerciales y la satisfacción del cliente habremos de ser excelentes en los procesos previos de la cadena de valor.*
- 3º) Los objetivos de **eficiencia en los procesos** que se traduzcan en productos y servicios excelentes que hagan posible el éxito comercial y la satisfacción de los clientes. *Pero para que los procesos sean eficientes y los productos y servicios excelentes necesitaremos recursos, tanto humanos como técnicos.*
- 4º) Los objetivos en cuanto a consecución de los **recursos** necesarios, en cantidad y calidad, para desarrollar el tipo de

procesos excelentes que demanda la estrategia. *A este nivel es especialmente importante la atracción, selección, formación y motivación de los recursos humanos.*

Aplicarla al día a día

La estrategia no sirve para nada si no la aplicamos en nuestras acciones diarias. Eso implica ligar el sistema de gestión estratégica a dos elementos básicos de la gestión:

- La gestión de personas
- La gestión de proyectos, iniciativas o acciones de todo tipo

Las personas han de tener sus objetivos personales perfectamente alineados con los objetivos estratégicos. Eso incide en sus sistemas de retribución, y en su asignación organizativa. En este último sentido nos hemos de asegurar que la estructura jerárquica y funcional de nuestra organización está alineada con los objetivos estratégicos, y permite a las personas actuar de forma eficiente y ordenada.

En cuanto a los proyectos, deben analizarse y priorizarse de acuerdo a los objetivos estratégicos que persiguen. Y han de incluirse indicadores estratégicos en la evaluación a priori de su interés, y a posteriori de su éxito. El éxito de una acción o un proyecto no puede ser sencillamente acabarlos según estaba previsto, sino conseguir que la empresa avance en la consecución del objetivo estratégico que perseguía al lanzar tal proyecto. Y todo ello debería concretarse a través de la medición de un indicador específico. Sólo midiendo una mejora se puede afirmar que ésta se ha producido. No basta con la "impresión" de mejora.