

El desafío de implementar la Estrategia Empresarial



Por **Alfredo Arana Velasco**
Presidente Ejecutivo
Grupo Empresarial
Cooperativo Coomeva



En el ámbito empresarial, menos del diez por ciento de las estrategias formuladas son ejecutadas de forma efectiva en las organizaciones.

Como principales razones para esto se han identificado barreras de conocimiento -95% de los colaboradores no entiende la estrategia-; barreras de presupuesto -60% de las organizaciones no liga el presupuesto con la estrategia-; barreras de la estructura -80% de las organizaciones no alinea la estructura organizacional con la estrategia-; barreras ejecutivas -85% del equipo gerencial aplica menos de una hora al mes a la estrategia-; y barreras de incentivos -sólo el 25% de los objetivos gerenciales está ligado a la estrategia-.¹

Dado lo anterior, es necesario tomar determinadas decisiones gerenciales para que una organización ejecute exitosamente su estrategia. Entre las decisiones más importantes se encuentra la adopción y desarrollo de un Sistema de Gestión Integral, SGI, que permita formular su estrategia e implantarla, manteniendo una visión sistémica de la organización.

En este proceso es fundamental contar con una Oficina de Gestión Estratégica, OGE, ya que ésta es la encargada de liderar metodológicamente la planeación, acompañar a las diferentes unidades en la formulación y seguimiento de la estrategia, aportar metodología y especialmente “ritmo” y dinámica a la implementación de la estrategia.

Así, es necesario desarrollar seis aspectos claves del Sistema de Gestión para integrar la planificación de la estrategia con la ejecución operacional:

1. Desarrollo de la estrategia.
2. Planificación de la estrategia.
3. Alineación de las unidades organizacionales y de los empleados con la estrategia (estructura organizacional).
4. Planificación de las operaciones mediante la definición de prioridades para la gestión de los procesos y la asignación de recursos para facilitar la estrategia.
5. Control y aprendizaje de las operaciones y de la estrategia.
6. Prueba y adaptación de la estrategia.

Los diferentes niveles de logro en la implementación nos revelan que existen factores claves para que unas empresas sean más exitosas que otras en la ejecución de la estrategia, aún compartiendo objetivos comunes.

El liderazgo del equipo gerencial y de las juntas directivas es el aspecto fundamental en el éxito de la ejecución, ya que de éste depende que la participación sea eficiente en la formulación de la estrategia; que se generen las condiciones para el despliegue; que se logre una alineación de los actores, es decir, el alcance de una visión compartida por la organización.

Otro factor importante es el ritmo. Éste implica que se lleven a cabo procesos sistémicos y sistemáticos de seguimiento; sistémicos en el sentido de no perder la integralidad de la visión de la organización y sistemático, en relación con la

¹ Fuente: Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, Mass: Harvard Business Press.

necesidad de la persistencia y la consistencia de los métodos de seguimiento a la implementación de la estrategia.

Finalmente, otro factor que se debe tener en cuenta es contar con un modelo de gestión, que permita formular y hacer seguimiento integral y balanceado a la ejecución de la estrategia y a los objetivos definidos.

Cooameva ha adelantado procesos de planeación desde sus inicios como organización, pero formalmente, desde 1985 y con la asesoría del profesor Humberto Serna de la Universidad de los Andes, ha llevado a cabo un esfuerzo constante y consistente en la formulación e implantación de la estrategia empresarial. La última revisión y ajuste importante se dio en el proceso de formulación del Plan Estratégico 2010-2015, aprobado en septiembre de 2010. Para su desarrollo se contó con la asesoría de Guillermo Orozco, de Consultores Andinos SA, quienes fundamentan su metodología en las propuestas de reconocidos autores internacionales como Kaplan y Norton. Así, nuestro proceso de ejecución estratégica en Cooameva parte de la definición de estrategias, tanto las corporativas como las competitivas, de las unidades de negocio y empresas.

En la Estrategia Competitiva definimos las estrategias propias de las unidades o empresas, que básicamente tienen que ver con la actuación competitiva o diferenciadora de cada empresa o unidad. En esta parte de la formulación del direccionamiento estratégico se definen la misión, la visión, los valores y los ejes orientadores estratégicos. En Cooameva trabajamos con dos grupos de valores: los corporativos propios de Cooameva y los cooperativos como marco general. Una vez se tiene la formulación de la estrategia, se procede a concretarla en los mapas estratégicos y en el Balance Score Card, BSC.

La metodología de Kaplan y Norton, que se describe en el artículo “Dominar el Sistema de Gestión”, es ampliamente reconocida y aceptada en este aspecto y se resume en la siguiente explicación de las cinco fases de lo que se denomina el “Ciclo Cerrado”.

La fase 1 del ciclo nos permite, mediante la aplicación de diferentes herramientas y análisis como el DOFA, las Cinco Fuerzas de Porter -Poder de negociación de los compradores y de los proveedores, amenaza de los sustitutos y nuevos participantes, rivalidad del sector- o planteamientos como el de la Estrategia del Océano Azul, **definir la estrategia rectora** –diferenciadora- de la organización y escoger en qué negocios estamos y en qué negocios no, y llegar a la formulación de la visión, la misión y los valores de la organización.

De allí se pasa a la **fase 2**, denominada **“traducción de la estrategia”**. Ésta implica que una vez formulada la estrate-

En la Estrategia Corporativa definimos en cuáles actividades queremos estar y en cuáles no, considerando las necesidades de los asociados, las oportunidades del entorno y a los análisis de riesgo estratégico.

gia los directivos la traduzcan en objetivos y medidas que puedan comunicarse claramente a toda la organización, establezcan las métricas para los objetivos y seleccionen las iniciativas o proyectos que llevan a su concreción.

La **fase 3** corresponde a la **planificación de las operaciones**. En ésta se aterrizan los planes operativos de detalle, seleccionando y priorizando proyectos según su impacto en la estrategia; se distinguen las mejoras de procesos de corto plazo con las prioridades estratégicas de largo plazo y se establecen planes de venta con detalle de recursos involucrados. En general es una fase de priorización y asignación de recursos.

La **fase 4** es de **monitoreo y aprendizaje**. Se trata de establecer si la estrategia está bien encaminada y si su ejecución avanza a la velocidad y “ritmo” esperados. Este monitoreo consta de dos categorías: las operativas y las estratégicas, a las cuales hay que generar su propio espacio.

Por último está la **fase 5** de **comprobación y adaptación de la estrategia**, en la cual es fundamental la validación de la rentabilidad de la estrategia ejecutada, ya que muchas veces solo nos dedicamos a la implantación de la estrategia sin revisar si ella está arrojando los resultados financieros presupuestados. También en esta fase cabe la posibilidad de realizar correcciones a la estrategia o el surgimiento de nuevas estrategias “emergentes”.²

² Gran parte de los elementos teóricos empleados en este artículo hacen parte del curso “Implementación y Control Estratégico” dictado por el profesor Humberto Serna en el MBA Ejecutivo de la Universidad de los Andes, a quien agradecemos su conocimiento impartido durante el curso.

