IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA, UN FACTOR FUNDAMENTAL PARA LA COMPETITIVIDAD

imef ejecutivos de finanzas

RESUMEN EJECUTIVO

No.04 -2008

boletín técnico

Las empresas mediante procesos de planeación estratégica se encuentran en la constante búsqueda de lograr, mantener o incrementar un nivel adecuado de competitividad, sin embargo, el no contar con una capacidad de ejecución será prácticamente imposible llegar al futuro diseñado.

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE CALIDAD Y COMPETITIVIDAD

Por la Lic. Patricia Luna Arredondo

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2008

Presidente
Lic. Federico Casas Alastriste Urquiza

Presidente del Consejo Técnico
C .P. José Coballasi Hernández

Vicepresidente de Contenidos
C .P. José Antonio Quesada Palacios

Secretario CDN y Director General IMEF
IQ MBA Juan Carlos Erdozáin Rivera

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y CALIDAD

Presidente
Dr. Ricardo Zermeño González

Integrantes

Dr. Ricardo Zermeño González
Act. José María Alcántara Jimenez
C.P. Gustavo Ariza Rivero
C.P. Ernesto Javier Campos Cervantes
C.P. Salvador Esquivel Escalante
Ing. Santiago Macías Herrera
C.P. Miguel Angel Orozco Medina
Lic. Hugo Alberto Rodríguez Hernández
C.P. Antonio Villanueva Esqueda
C.P. Domingo García Robles
C.P. Enriqueta Samartín Pérez
Ing. José Luis Sánchez Sotres
C.P.Sergio González Valdelamar
Ing. Antonio Garza Juárez
Ing. Armando Espinosa Segovia
Ing. Edgardo Isidro Cajero Callejas
Ing. Jorge Román Guerrero García
Ing. Juan Millán Illescas
Lic. Manuel Pérez Cruz
Lic. Walter Zehle Herrera
Lic. Juan Carlos Gamas Sánchez
Lic. Patricia Luna Arredondo
C.P. Cuauhtemoc Valadez García
Ing. Félix Palacio Romero
Dra. Graciela Saldaña Hernández
C.P. Martha González Murguía
C.P. Giovanni Rivero Rodríguez
Ing. Alfredo Giorgana De La Concha
Ing. Emilio Illanes Díaz Rivera
C.P. Francisco Javier Santos Pérez
Ing. Francisco Javier Gómez Díaz
Mtra. Blanca Tapia Sánchez
Ing. Jorge Palacios Goddard
Ing. José Manuel Marrón Recamier
Mtro. Gabriel Pérez Del Real
Ing. Héctor Macias Meana
Ing. Juan Luis Landáburu Llaguno
Lic. José Francisco Pulido Macías

Ing. Juan Antonio Magaña Gutiérrez
Coordinador del Comité Técnico
Nacional de Calidad y Competitividad

II.- INDICE TEMÁTICO

Introducción
Análisis Técnico
Alternativas de Solución
Conclusiones

III.- INTRODUCCIÓN

Sabemos que la competitividad es la capacidad de una empresa u organización de mantener sistemáticamente ventajas competitivas (entorno económico y geográfico) y/o ventajas comparativas (recursos, conocimientos, productos y habilidades propias). La competitividad cambia la forma de plantear y desarrollar la estrategia y la operación de diversos tipos de negocios y está relacionada fuertemente a conceptos de productividad. En el ambiente de negocios actual, competir es cada vez más difícil, pero el ser competitivo se está convirtiendo en un verdadero reto.

Uno de los factores fundamentales para la competitividad en el entorno actual de negocios, es sin duda la efectividad en la implementación de la estrategia de la empresa, que si bien ésta responde principalmente al resultado del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), proporciona la dirección del rumbo a seguir en los próximos años y requiere esfuerzos encaminados a su adecuada implementación en todas las áreas de la empresa y por medio de todas las personas involucradas en mayor o menor grado en todos los niveles de la estructura organizacional.

La competitividad provoca pensamientos de excelencia, eficiencia y eficacia, sin embargo, si la empresa u organización desea lograr, mantener o incrementar un nivel adecuado de competitividad, debe utilizar metodologías, procesos y sistemas formales de Planeación Estratégica y de Ejecución Estratégica.

Para cualquier empresa u organización el realizar un proceso de planeación estratégica completo e inte-

grado por varias técnicas y herramientas, de donde se desprenden los objetivos estratégicos y de donde se espera que las acciones de todas las áreas y de todas las personas sean encaminadas al cumplimiento y logro de esos objetivos estratégicos, nunca será suficiente, ni conveniente, ni propicio para el logro, si no se definen los medios para implementar, monitorear y retroalimentar la planeación estratégica. Esta es una de las grandes carencias que se tienen hoy en día en las empresas, organizaciones y personas: la capacidad de ejecución.

Para desarrollar la capacidad de ejecución, hay que tomar en cuenta principalmente al capital humano, administración del desempeño por medio de indicadores y la eficiencia operacional.

IV.- ANÁLISIS TÉCNICO

El ser humano en todas sus áreas de expresión es complejo, ya que esta constituido por una amplia gama de habilidades, capacidades, acciones, creencias y sentimientos, pero más complejo es desde un punto de vista de individuo el tratar de entender, comunicarnos e interrelacionarnos adecuadamente con los demás. Por lo general partimos de nuestras propias experiencias, creencias y valores, emitiendo juicios de todo cuanto nos rodea y asumiendo que nuestra verdad es la única y universal.

Nuestras vidas como seres humanos transcurren en horizontes de tiempo donde el pasado, presente y futuro convergen. Sorprendentemente somos capaces de crear el diseño de nuestro futuro partiendo de lo imaginario, sin embargo, somos poco capaces para hacer realidad ese futuro deseado tal cual lo diseñamos.

Psicólogos especializados en el área de desarrollo humano llaman disonancia cognitiva a la incapacidad de hacer lo que pensamos o decimos que vamos a hacer. Si trasladamos ese concepto a las empresas y organizaciones, podemos llamarlo disonancia corporativa, lo que representa entonces la brecha existente entre la planeación y la ejecución.

Las fallas al ejecutar los planes no es nada nuevo, es un problema que los ejecutivos de la Alta Dirección han tenido desde los orígenes de la Planeación Estratégica. Una de las razones más importantes de esta falla en la ejecución de las estrategias, es que las empresas y organizaciones no hacen de la manera adecuada y conveniente un monitoreo comparativo del desempeño vs los planes originales, y esto es causado por un proceso de control administrativo débil o inexistente, cuyas principales terribles consecuencias pueden ser las siguientes:

- Esfuerzo en tiempo y recursos de Planeación Estratégica inútil.
- Surgimiento de "iniciativas estratégicas" sin alineación ni congruencia con el proceso formal de Planeación Estratégica.
- Mala administración de los presupuestos financieros y operativos, por carecer de una adecuada toma de decisiones basada en la estrategia.
- Personal desmotivado a realizar actividades que van más allá de las esenciales del puesto.
- Innovación ausente

Los ejecutivos de la Alta Dirección deben entender que la ejecución de los planes estratégicos es un proceso, el cual debe involucrar a todas las personas en la empresa para que juntos lleguen al destino diseñado y deseado. El objetivo de este proceso es ayudar a que todas las personas en la empresa y en todos los niveles se muevan en la misma dirección integran-

do de manera sinérgica las metas y las actividades que soportan la implementación de la estrategia.

Este proceso de la ejecución de los planes estratégicos implica tomar en consideración algunos factores que pueden ayudar o bien convertirse en obstáculos para la implementación de la estrategia, los factores más importantes que se han identificado son:

- la cultura y clima organizacional
- las metodologías, controles y sistemas de información
- alineación de metas, colaboración y medición del desempeño

Otra de las razones más frecuentes que se mencionan como causantes del fracaso en la implementación de la estrategia es una deficiente comunicación. El entendimiento de los objetivos estratégicos tienen que ser comprendidos por todas las personas involucradas, y para que esto suceda deben conocerse los factores que los hacen necesarios y los beneficios que traerá su cumplimiento. Hay que formular las siguientes preguntas clave para asegurar el entendimiento de los objetivos estratégicos:

- ¿De qué manera se pueden medir y mostrar los logros alcanzados de manera paulatina?
- ¿Cómo se va a medir el desempeño de la implementación de los objetivos?
- ¿Qué sucederá si se logran los objetivos?
- ¿Qué sucederá si no se logran los objetivos?

V.- ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

V.1 Capital Humano

Es bien sabido que una organización o empresa consiste principalmente de un grupo de personas quienes juntas y de manera sinérgica logran ciertas metas comunes. De manera tradicional ese grupo de personas se divide, organiza y coordina por medio de una estructura organizacional cuyos elementos principales son la división del trabajo, la agrupación de empleados y tareas en funciones o en áreas, las relaciones o vinculaciones de jerarquía y dependencia, la autoridad delegada o facultada y el tramo de control.

Es innegable que existe una relación entre estructura y estrategia sin embargo pocas veces nos damos cuenta que la probabilidad de éxito en la implementación de la estrategia radica en que la estructura debe estar alineada y en congruencia con la estrategia.

Este grupo de personas a quien ahora llamamos Capital Humano, por lo general está habituada a trabajar realizando acciones que impactan directamente el presente, sin embargo, es complicado para ellas trabajar en aspectos clave de la implementación de la Planeación Estratégica, ya que esto significa trabajar en el futuro. Es posible lograr que las personas trabajen en congruencia con la Planeación Estratégica siempre y cuando, ésta les sea traducida en objetivos claros y acciones específicas que forzosamente deben tener un responsable y fechas compromiso; en lo posible deben especificarse de manera cuantitativa con el fin de establecer mecanismos de control, seguimiento, evaluación y retroalimentación de manera periódica.

Sabemos por experiencia propia que al conducir un vehículo o al abordar cualquier tipo de transporte, si queremos llegar al destino desea-

do es necesario contar con una ruta segura, con ayudas oportunas y confiables, a las que comúnmente llamamos señales. Estas ayudas o señales nos sirven para advertir a tiempo los obstáculos que se presentan. En las empresas pasa lo mismo que en nuestras vidas, el futuro se va conociendo conforme se avanza en el tiempo, y si hemos diseñado un destino, al contar con señales confiables es posible mantener el rumbo adecuado, la incertidumbre disminuye y la certeza de las decisiones se refleja en los resultados financieros, participación de mercado, clientes leales y recurrentes, entre otros.

En otras palabras, los objetivos estratégicos deben traducirse en acciones específicas y en metas concretas, cuya búsqueda de su cumplimiento a través del Capital Humano, debe a la vez reflejarse en indicadores de gestión claros, medibles, expresados en unidades, comparables en el tiempo, contundentes y congruentes con la estrategia.

V.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO

La antelación a los eventos es una función clave de cualquier ejecutivo, si se apoya con indicadores de desempeño, su toma de decisiones será más acertada y que garanticen el uso de los recursos disponibles de la manera más recomendable.

Una adecuada definición de indicadores es la única forma en la que no quedará duda de la contribución de las personas involucradas y de cada una de las funciones o áreas de la empresa a los resultados organizacionales, los indicadores deben forzosamente ser congruentes con la estrategia.

Podemos guiarnos para decidir que debe ser un indicador y que no debe ser un indicador mediante las siguientes tres reglas de uso común en el manejo de indicadores:

- Lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se mejora.
- No medir lo que no se puede o no se va a usar.
- Medir pocos indicadores críticos y no muchos indicadores triviales.

Por lo tanto, hay que seleccionar los indicadores que mejor representen la estrategia de la empresa y que faciliten su implementación.

Sin embargo, la definición de los indicadores no dará las pautas para el éxito en la implementación de la estrategia por si solos. Es necesario que los actores (responsables) de las acciones específicas que serán medidas por los indicadores, conozcan el negocio en el que se está, entiendan la situación actual y las necesidades de la empresa así como estar familiarizados con los objetivos estratégicos.

Por otro lado, es importante que estos indicadores queden reflejados de alguna manera tangible en los objetivos de desempeño individual y deben ser las bases principales para la evaluación del desempeño periódico de manera objetiva y justa.

V.3 EFECTIVIDAD OPERACIONAL

Según Michael Porter, renombrado experto en estrategia, hay dos requisitos fundamentales para lograr el éxito en la implementación de la estrategia:

- tener una estrategia adecuada
- tener efectividad operacional

Ambos requisitos son esenciales para el éxito de la empresa y tienen mucha dependencia e interacción, además deben ser congruentes y convergentes.

El tener una estrategia adecuada puede ser relativo, ya que se diseña con el criterio, experiencia y expectativas de los ejecutivos de la Alta Dirección, además de analizar la información disponible tanto de hechos del pasado y presentes como de proyecciones y estimaciones a futuro. Sin embargo, no se sabrá si fue buena o no hasta que se llegue a ella y sean tangibles los resultados.

En la efectividad operacional recae la implementación de las estrategias, implica hacer las cosas correctamente (con eficiencia), ya que no es suficiente hacer las cosas correctas (con eficacia). La efectividad operacional trata de optimizar recursos (tiempo, personas, dinero, etc.) y tener aprendizajes incrementales partiendo de prácticas o estilos de dirección. Esto es lo que hace funcionar la estructura organizacional de la empresa y es el motor de gestión de la organización y de adquisición de aprendizaje organizacional. Podemos entender que la efectividad operacional es la adecuada y conveniente integración de personas, procesos, sistemas y recursos para hacer llegar al destino deseado.

Es muy importante el describir y comunicar adecuadamente la estrategia de una forma que pueda ser entendida por todos para actuar en consecuencia.

La efectividad operacional puede ayudarnos a medir la capacidad real de la función, área, departamento o persona en la contribución al cumplimiento a los objetivos estratégicos de la empresa.

Esto es, los resultados de la función tienen que ser tangibles, medibles y comparables. Para lograr esto podemos guiarnos en las siguientes preguntas:

- ¿Qué tanto contribuyó el área al cumplimiento de los objetivos organizacionales?
- ¿Existió la implementación de una estrategia donde se alinearon los objetivos organizacionales?
- ¿Con qué frecuencia se comunicaron los avances?
- ¿Qué tanto contribuyó el área al desarrollo de los colaboradores de la empresa, ayudando al desarrollo de las competencias necesarias?
- ¿Qué tanto contribuyó el área a promover un clima organizacional sano?
- ¿En qué medida el área sirvió como agente de cambio organizacional?

Es decir, ya no se evalúa si las actividades se hicieron o no, ahora se evalúa cual es la aportación concreta que se está haciendo con esa actividad y cual es el resultado final que se obtiene de dicha actividad.

La efectividad operacional impulsa y da seguimiento a iniciativas tendientes a lograr transformaciones que requiere la empresa para hacerse más competitiva.

Por ejemplo:
Las áreas de capacitación de Recursos Humanos tradicionalmente su desempeño era medido en la cantidad de personas y horas de capacitación impartidas. Ahora su desempeño es medido en los logros reales de los programas de capacitación en términos de desempeño (habilidades, competencias y resultados).

VI.- CONCLUSIONES

Las implicaciones del uso de indicadores como elementos de conocimiento es un factor clave de la competitividad, ya que sin duda, son los empleados en todos los niveles de la estructura organizacional quienes realmente son quienes hacen a la empresa, toman decisiones y deben ser responsables de las acciones que realicen y de los resultados que se obtengan.

Todo lo que la organización haga en su conjunto, contribuye al cumplimiento de los planteamientos estratégicos siempre y cuando se cuente con el clima y cultura organizacional que permita que las metodologías, personas, procesos, sistemas y otros recursos ayuden a llegar al destino deseado.

La alineación de metas, colaboración y medición del desempeño tienen que estar encaminados a resultados, y esos resultados tienen que ser los que la organización requiere, en función de los retos y oportunidades que su estrategia incluye.

Por lo anterior, es sumamente importante medir no el como se hizo, sino medir los resultados finales, visibles y concretos que se obtuvieron.

El desarrollar una efectividad operacional contribuye a lograr resultados de negocios superiores y un liderazgo en el mercado, además de que la empresa u organización estará real y positivamente desarrollando su capacidad de ejecución.

La implementación efectiva de la estrategia de la empresa es un factor fundamental para garantizar la competitividad, la supervivencia y el desarrollo de empresas, organizaciones y personas.

ESTIMADO SOCIO

boletín técnico®

Cualquier comentario, observación
o sugerencia a este Boletín
favor de hacerlo llegar
directamente a la autora.

Lic. Patricia Luna Arredondo
SOCIO DIRECTOR
CALIMERIA BUSINESS INTELLIGENCE, S.A. DE C.V.
e-mail: patricia@calimeria.com