



## STRATEGY STORYTELLING CAFÉ

### MÁS ALLÁ DE PLANIFICACIÓN: CREANDO ESTRATEGIAS QUE PROMUEVEN ALINEACIÓN, AGILIDAD, Y RESPONSABILIDAD

Tan importante como tener un buen plan de negocios y una excelente estrategia, es el lograr una amplia capacidad de ejecución para lograr las ventajas que la estrategia plantea. Esto requiere un buen plan de comunicación de los objetivos estratégicos y el compromiso de todo el personal en el logro de esos objetivos.

A fin de determinar cómo las empresas logran implementar efectivamente las estrategias, en nuestro proceso de "Strategy Storytelling Café" (un proceso de desayuno de negocios con empresas de alto desempeño), contactamos a varias empresas de éxito reconocido en la ejecución de sus estrategias, y de sus impactantes procesos de planificación previos.

#### **Las interrogantes clave: ¿Como lograr la ejecución de estrategias alineadas y flexibles?**

Algunos de los aspectos considerados en nuestro acercamiento con las empresas y los resultados encontrados

- ¿Cómo traducen estas empresas su estrategia en un plan de ejecución rápido, con objetivos procesables, conectados con medidas de desempeño que permitan un seguimiento de la ejecución?
- ¿Cuáles son los procesos rectores clave para proporcionar un enfoque orientado al cliente y a otros stakeholders?
- ¿Cuáles son las tácticas que se usan para proveer a los líderes del negocio de claridad, foco, y capacidad de acuerdos en cuanto a la estrategia?
- ¿Cuáles son los enfoques para comunicar efectivamente la estrategia organizacional de manera que se logre e integrar la posición y

percepción de los grupos de interés en el proceso de planificación?

- ¿Qué modelos predictivos se usan para proporcionar la adaptabilidad y la sostenibilidad de la estrategia?
- ¿Cómo identifican los impulsores (drivers) de la estrategia?
- ¿Qué procesos se siguen para evaluar la estrategia, para ganar confianza en los resultados versus las tendencias, giros del mercado y el entorno, con sus correspondientes riesgos sobre resultados de negocio y financieros?
- ¿Cómo seleccionan las organizaciones sus indicadores principales y como los desarrollan?
- ¿Cómo vinculan las organizaciones el desempeño individual y los incentivos y como ellos apoyan dicho encadenamiento?
- ¿Cómo se modelan los cambios de comportamiento y cultura para aumentar la capacidad de ejecución de la estrategia?



## Las Respuestas Clave: Creando Alineación Estratégica y Capacidad de Ejecución

En todas las conversaciones, se encontraron varios temas comunes como la parte de un proceso robusto para construir la alineación estratégica y la responsabilidad (accountability) en las empresas. Las diferencias sobre estos temas comunes, se basan en su posición en la cadena de procesos, y el proceso de ejecución específico, pero la esencia de estos temas seguía siendo similar.

En cada caso, estos elementos eran parte de un proceso bien definido que se desarrolla dentro de un marco de tiempo específico (típicamente anual). Siguiendo estos procesos claros para el desarrollo de estrategia y posterior ejecución, los mismos se constituyen en la manera natural de gestionar el negocio, más que un acontecimiento excepcional que es considerado separado del proceso de negocios (los tan acostumbrados "retiros o extramuros de estrategia").

Las conclusiones clave se indican a continuación.

- Todas las empresas siguen un proceso de planificación estratégica estructurado para desarrollar un conjunto limitado de temas estratégicos y objetivos. Los compañeros usan varios enfoques a la planificación estratégica, como Innovación Estratégica, Hoshin Kanri (una versión adaptada y simplificada), Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), y correlación estratégica (así denominan al enfoque que vincula

los puntos de vista de Porter y Arnold Hax)

- El equipo ejecutivo de máximo nivel está implicado en la formulación de estrategias y la construcción del plan. Una de las empresas usa adicionalmente un ciclo de "mesas de trabajo" con otros niveles ejecutivos y de operaciones, con herramientas de trabajo colaborativo, para fortalecer el proceso de desarrollo de estrategias y plan de negocios. Cada ejecutivo tiene un rol asignado dentro del proceso. El equipo de Planificación Estratégica de dos de las organizaciones establece anualmente un proceso que denominan "Agenda Estratégica" para asegurar la participación activa y continua de los ejecutivos de alto nivel en la construcción y seguimiento de las estrategias, así como su despliegue a las unidades de negocios y funciones de soporte. Este proceso fortalece el enfoque de la responsabilidad compartida y asegura que el resto de la organización verá que hay una dirección común en la estrategia. Igualmente, cuando el plan es desplegado en cascada en la organización, los mandos ejecutivos tiene una amplia participación en su rol en el proceso de despliegue.
- Las organizaciones implementan un proceso inter-funcional de planificación para lograr la racionalización de objetivos. Detallando el proceso de cascada de objetivos en todas partes de



cada organización, los invitados compartieron sus procesos sobre cómo asegurar la participación de grupos de relacionados (stakeholders) claves en cada nivel, donde es posible, para construir objetivos a través de las múltiples unidades de negocios o funciones, con el fin de aclarar y asegurar las responsabilidades compartidas para aspectos clave del plan. Este proceso impulsa un mayor "foco" en el logro de los objetivos globales, más que canalizar los objetivos en silos individuales, que pueden debilitar, desviar o hacer daño al resultado del negocio.

- Los intereses y percepciones de las múltiples perspectivas son equilibrados. Este equilibrio es particularmente fortalecido en las empresas que usan alguna de las versiones del denominado Balanced Scorecard. El desarrollo de un plan estratégico bien equilibrado requiere la consideración de las necesidades de grupos de interés relacionados (stakeholders) — como mínimo, empleados, clientes, y accionistas. Las empresas incluyen todas estas visiones en el desarrollo de sus objetivos estratégicos, con arreglo en las perspectivas correspondientes. En algunos casos se incorpora una variedad más amplia de perspectivas, que incluye a las comunidades y las agencias reguladoras. Estas perspectivas son acordadas e introducidas en etapas tempranas en el proceso de planificación, de modo que la relación de cada grupo de

relacionados con negocio pueda ser con considerado y las exigencias de todos pueden ser balanceadas formulando adecuadamente los objetivos estratégicos relacionados.

- La comunicación clara define los objetivos y explica como se espera que equipos e individuos apoyen el logro de los objetivos. La comunicación frecuente y clara de objetivos estratégicos, la métrica por la cual el aporte de los equipos e individuos es evaluada, el estado de desarrollo y avance de los indicadores, y el papel de cada empleado en el logro de los objetivos es el sello que destaca a las organizaciones que alcanzan sus objetivos.
- La compensación está atada al logro de objetivos estratégicos, es decir, las empresas siguen esquemas de compensación basada en resultados. Las empresas siguen mecanismos diversos, como los esquemas de "contratos de desempeño" y "acuerdos de nivel de servicio", para unir el desempeño individual con la compensación, a fin de atar responsabilidades individuales a los objetivos estratégicos del negocio.
- La planificación continua y de contingencia es de uso común para ajustarse tratar con cambios inesperados de dirección, cambios de entorno o de proyectos clave, o para desarrollar estrategias o iniciativas emergentes. Las empresas siguen varios procesos



para tratar con situaciones que pueden requerir cambios de su dirección estratégica.

- En general, un puñado de factores clave de éxito están presentes en todas partes del proceso de ejecución de la estrategia:

- Simplicidad de conceptos,
- Consistencia de propósito
- Foco estratégico en un conjunto limitado de objetivos e indicadores

- Acuerdo de ejecutivos y compromiso de la alta gerencia,

- Participación amplia del personal mediante mesas de trabajo,

- Comunicación continua que promueva el diálogo alrededor de la estrategia y su logro

- La responsabilidad de cada individuo en su aporte a los objetivos de desempeño específicos que contribuyen al plan estratégico.

Abril 2006

Consulte sobre nuestros Seminarios "In Company" y cursos relacionados con Planificación, Balanced Scorecard, Innovación Estratégica y, para ampliar conocimientos prácticos sobre las aplicaciones de Gerencia Estratégica del Tercer Milenio. Por favor contáctenos por nuestros teléfonos, visite nuestras página web [www.oficinadehoy.com](http://www.oficinadehoy.com) o [www.nrgconsultores.com](http://www.nrgconsultores.com) o simplemente escribanos al correo: [jesus.sanchez@nrgconsultores.com](mailto:jesus.sanchez@nrgconsultores.com)

Vea nuestra agenda de cursos públicos en:  
[www.oficinadehoy.com/Boletin.html](http://www.oficinadehoy.com/Boletin.html)