

## Diseño y Control de la Estrategia: ¿hacemos lo que realmente debemos hacer?

*Por: Nicolás Restrepo Abad\**

Durante el final de cada año, los equipos directivos de la mayoría de las empresas sostienen interminables reuniones, tratando de redefinir la estrategia de la compañía y cada una de sus unidades de negocio (UENs). En el mejor de los casos, dicha estrategia da por lo menos luces sobre qué segmentos de mercado atender y cómo hacerlo de manera rentable y sostenible. Sin embargo, lo más probable es que dicha estrategia no se haya traducido en un verdadero plan de trabajo para cada una de las UEN, donde incluso cada individuo sepa lo que debe hacer, día a día, para lograr que la compañía donde trabaja alcance los objetivos que buscan sus accionistas.



Para asegurarse de llevar a cabo un completo proceso de despliegue estratégico que permee todos los niveles de la organización y permita volver accionable la estrategia, es imprescindible verificar lo siguiente:

**Misión, visión y estrategia:** Si bien este primer paso del proceso de despliegue estratégico lo ejecutan la mayoría de las empresas, muchas veces fallan en preguntarse lo siguiente:

- ✓ ¿Tenemos claro cómo debemos competir?
- ✓ ¿Realmente somos capaces de competir de esa forma?
- ✓ ¿Sabemos quienes son nuestros clientes objetivo, y quienes no lo son?
- ✓ ¿Comprendemos realmente qué es lo que necesitan y valoran nuestros clientes?

**Objetivos estratégicos:** Plasmar la estrategia de cada UEN en un mapa estratégico, permite asegurar que haya coherencia a todo nivel, desde los intereses de los accionistas hasta los requerimientos de infraestructura y personal de la organización:

- ✓ ¿Tenemos claro cuáles son los objetivos financieros que buscan nuestros accionistas?
- ✓ ¿Sabemos cómo debemos atender a nuestros clientes para alcanzar dichos objetivos financieros?
- ✓ ¿Cómo deben ser nuestros procesos internos para poder satisfacer a nuestros clientes?
- ✓ ¿Cuáles deben ser nuestra infraestructura y recurso humano para poder tener procesos internos excelentes?

**Plan de trabajo de la UEN:** En este punto del proceso es donde fallan la mayoría de las compañías. Los objetivos estratégicos nos dicen qué hacer, pero son las actividades del plan de trabajo las que nos llevan a definir cómo hacerlo:

- ✓ ¿Sabemos qué actividades o iniciativas son necesarias para lograr cada uno de los objetivos estratégicos?
- ✓ ¿Cada una de las actividades del plan de trabajo responde realmente a algún objetivo estratégico?

**Scorecard:** Aunque en el papel se defina una total coherencia entre el plan de trabajo de la UEN y la estrategia de la corporación, no es suficiente para garantizar que los objetivos estratégicos se están cumpliendo en el día a día. Es por eso que debemos preguntarnos:

- ✓ ¿Tienen una meta definida cada uno de nuestros objetivos estratégicos?
- ✓ ¿Cuáles son los indicadores que nos van a permitir hacerle seguimiento al cumplimiento de dichas metas?
- ✓ ¿Cuál es el proceso para ejecutar el seguimiento a la ejecución de la estrategia?

**Plan de trabajo y medidas de desempeño individual:** El eslabón final de este proceso, y lo que en última instancia garantiza un verdadero despliegue de la estrategia, es la creación, seguimiento y medición de planes de trabajo individuales alineados con la estrategia de la organización:

- ✓ ¿Cada una de las actividades del plan de trabajo de la UEN tiene responsables definidos?
- ✓ ¿Las responsabilidades diarias de los miembros de la UEN realmente se orientan a obtener alguno de los objetivos estratégicos?

Si ha respondido negativamente a alguna de las preguntas anteriores, es posible que el diseño de su estrategia tenga fallas, o la ejecución de la misma esté en peligro. Recuerde que no es suficiente planear: es necesario hacer.