



¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?

Por: Albino Sánchez M.

“Estrategia” es una de las palabras más usadas en el mundo corporativo, sin embargo, no siempre se tiene claro lo que realmente es ó lo que implica tenerla y ejecutarla.

Hacer estrategia implica hacer elecciones y estar comprometidos, tener bien claro lo que se va a hacer e identificar aquello que no es prioritario o necesario hacer.

Una estrategia exitosa en una organización se logra cuando el equipo directivo ha sido involucrado, se tienen prioridades claras y concisas, se alinea y comunica al resto de los colaboradores y se ejecuta correctamente.

Para enfocar al equipo directivo es necesario que todos sus integrantes participen en el proceso de planeación estratégica y , a través de distintos ejercicios de análisis y toma de decisiones, lograr el consenso del equipo para enfocarse en 2 ó 3 temas prioritarios para los siguientes 3 a 5 años.

Para alinear a los colaboradores es importante traducir la estrategia en un documento simple para su comunicación a colaboradores. Es recomendable involucrar, de alguna manera, a todos los colaboradores de la organización ya que son ellos quienes finalmente la ejecutarán. La comunicación, capacitación y gestión del cambio juegan un papel importante en esta labor de alineación.

Para ejecutar las estrategias de la organización, se requiere establecer un modelo integral de indicadores y metas que den visibilidad, la asignación de recursos según las prioridades, la creación y administración de proyectos estratégicos, la alineación de procesos y el contar con un equipo dedicado a la gestión de la estrategia.

Una organización sustentable ó perdurable es aquella capaz de definir buenas estrategias de corto, mediano y largo plazo y , a su vez, es capaz de ejecutarlas.



Definir una Estrategia

Es importante que una organización desarrolle tanto la capacidad de plantear estrategias como la capacidad de ejecutarlas. Sólo así podrá generar alto valor a todos sus "stakeholders" (clientes, accionistas, empleados, proveedores, etc.)

En este documento, nos concentraremos en la capacidad organizacional para definir una estrategia. Para definir una estrategia es necesario identificar 3 elementos básicos:

1 Situación Actual

Es definir dónde se encuentra la empresa hoy y cuál es su entorno competitivo.

Algunas metodologías que se pueden utilizar: *Análisis PESTEL, Fuerzas de Porter, Misión, Valores, FODA, etc.*

2 Situación Futura

Es definir cómo se quiere ver la empresa en el futuro y cómo será su entorno.

Algunas metodologías que se pueden utilizar: *Planeación por Escenarios, la Estrategia del Océano Azul, Visión, Propuesta de Valor, Análisis del Modelo de Negocio, etc.*

3 Ejecución del Plan de Transición

Qué será necesario hacer para movernos desde la situación actual hasta la situación futura. En pocas palabras, ésta es la ejecución de la estrategia.

Algunas metodologías que se pueden utilizar: *Balanced Scorecard, Administración de Proyectos, Hoshin Kanri, etc.*

Hacer estrategia es definir ó reforzar una posición competitiva única en el mercado.

Enfoque de una Estrategia

¿Hacia quién debería de enfocarse la estrategia que definimos? La estrategia debería de estar enfocada a construir y mejorar la propuesta de valor que tenemos a nuestros clientes actuales y potenciales.

La propuesta de valor surge de la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los 3 ó 4 atributos de nuestro producto/servicio que nuestro cliente actual y objetivo valoran y por lo cual nos preferirá sobre la competencia? La propuesta de valor debe ser el "corazón" de la estrategia de una organización, ubicando al cliente en el centro de la misma.

Al desarrollar una estrategia, normalmente estamos buscando hacer realidad la **Visión** de la organización, la cual tiene un horizonte de tiempo de largo plazo (De 5 a 10 años aproximadamente). Es importante definir estrategias de corto y mediano plazo para preparar el camino e ir llevando a la organización hacia su Visión a través de la implementación de diversas iniciativas ó proyectos estratégicos.



Errores Principales

A continuación mencionamos algunos de los errores principales que las empresas o nuestros clientes han cometido al definir su estrategia:

- Creer que para hacer estrategia sólo es necesario definir claramente su situación futura. Esto conlleva muchos riesgos al no contemplar su situación y capacidades actuales.
- El no contemplar ó dimensionar correctamente las implicaciones de ejecutar dicha estrategia.
- Establecer metas financieras únicamente. La organización debe ser vista de manera sistémica y es recomendable establecer metas en otros aspectos que son causales de los resultados financieros que se esperan.
- Planear de adentro hacia afuera y no de afuera hacia adentro. El partir de la perspectiva de los directivos de la empresa únicamente y no del conocimiento y voz del cliente, puede ser un gran desatino.
- Generar una estrategia en donde no se haya integrado o incluido a la totalidad de las Direcciones de ésta. El patrocinio de todo el equipo directivo es el primer paso hacia el éxito en la gestión de una estrategia.
- El no permear la estrategia e iniciativas hacia abajo en la organización es un grave error provocando desalineación de los empleados.
- El considerar sólo una estrategia de largo plazo sin definir estrategias intermedias (corto y mediano plazo).
- El no llevar a cabo una planeación estratégica utilizando metodologías de análisis que deriven en una clara propuesta de valor al cliente que permita generar para la organización una posición competitiva única en el mercado.

El futuro es incierto así que la estrategia que defina una organización será sólo un punto de referencia, una guía. Es importante que la organización cuente con procesos y funciones sólidas de gestión de su estrategia y no sólo un evento anual de planeación estratégica.

BIMCON: Sólidas Estrategias

En BIMCON nos aseguramos de desarrollar sólidas estrategias para su organización considerando:

- Un claro entendimiento de la situación actual de la empresa y su entorno competitivo.
- Facilitamos el taller estratégico con el Comité Directivo de la empresa y personal clave incorporando nuestras experiencias de negocios y recomendaciones.
- Integramos los objetivos estratégicos e iniciativas de corto, mediano y largo plazo a su plan de negocios.
- Incorporamos metodologías de análisis ya probadas y con contenido sólido.
- Facilitamos la alineación, consenso y enfoque de su equipo directivo para generar una estrategia clara y con patrocinio directivo.
- Identificamos el valor que se puede generar a sus clientes.
- Ayudamos a diferenciarse de la competencia.
- Acompañamos a nuestros clientes en la definición y ejecución de las iniciativas estratégicas.
- Habilitamos a nuestros clientes para fortalecer su capacidad de definir y de ejecutar sus estrategias.





Bimcon.com.mx

Contacto: Arturo Carvalho / Socio Director
Of. +52 (55) 1107 0832
Cel. +521 (55) 3335 7033
acarvalho@bimcon.com.mx

Albino Sánchez / Director de Estrategia
Cel. +521 (55) 4368 3101
asanchez@bimcon.com.mx

Montecito 38 piso 28 oficina 16 (WTC)
Col. Nápoles, C.P. 03810
Del. Benito Juárez México, D.F.