

Implementación exitosa de estrategias: La importancia del diseño de la ejecución



Por Claudia Vidal – Gerente PMG Action

Cuántas veces hemos escuchado que en las organizaciones se desarrollan planes estratégicos impecables, pero que posteriormente terminan guardados en un cajón, junto con una serie de planes más que nunca llegaron a ejecutarse.

Cuántas otras veces hemos sabido de proyectos que no llegaron a buen puerto dado que su materialización fue débil, no tuvo el suficiente apoyo de los líderes internos, no contó con los recursos suficientes ni con los equipos necesarios para ser implementado.

Pues bien, los problemas de implementación son sumamente frecuentes, debido a que las empresas y los equipos directivos muchas veces no comprenden que la implementación en sí misma necesita ser gestionada. Esto significa planificarla, liderarla, dotarla de recursos, seguirla, controlarla y modificarla conforme a sus avances y desviaciones.

En otras palabras, lo que queremos señalar aquí, es que el diseño de una estrategia, de un plan comercial o de una nueva propuesta de valor, no garantiza en sí mismo una implementación exitosa. Para que los recursos invertidos en estos procesos estratégicos realmente rindan sus frutos, debe existir absoluta claridad de la importancia de hacer de la implementación una disciplina al interior de la organización.

¿Qué dice la evidencia experta?

En un artículo publicado en la revista Fortune en junio de 1999, sus autores, Ram Charan y Geoffrey Colvin, señalaban que “menos del 10% de las estrategias formuladas de forma correcta, son ejecutadas con éxito”. El análisis que los autores efectúan es que los gerentes generales de las empresas estudiadas, no habían generado una cultura de ejecución en sus subordinados, ni puesto en marcha procesos y sistemas orientados a la ejecución.

En el año 2000, Kaplan y Norton (autores del “Balance Score Card”), publicaron “The Strategy Focused Organization”, en donde plantean las principales razones que provocan fallas en la ejecución de planes estratégicos: falta de entendimiento y dedicación a la estrategia; falta de relación entre estrategia y presupuesto; falta de alineamiento entre compensaciones y estrategia.

En el 2006, en un artículo publicado en la Harvard Business Review por Michael Mankins y Richard Steele, denominado “Cómo convertir una gran estrategia en un gran desempeño”, los autores declaran que “por lo general, las empresas sólo concretan un 60% del valor potencial de sus estrategias, debido a defectos y desperfectos en la planificación y ejecución”. El documento también propone siete reglas para conseguir buenos desempeños, las cuales serán analizadas en una próxima ocasión.

Por otra parte, el consultor Mauricio Mena, director de Bac&Asociados, publicó un estudio el 2016 donde analiza a 81 empresas latinoamericanas provenientes de diferentes países, identificando al menos 5 factores que explican el éxito del desempeño estratégico: una estrategia explícita formulada participativamente; ejecución sistemática; control sistemático; personas talentosas, idóneas y motivadas; un gobierno corporativo para liderar el cambio.

Finalmente, Larry Bossidy y Ram Charan, en su libro “El arte de la ejecución de los negocios”, publicado en el año 2008, sostienen que la mayoría de las grandes iniciativas de cambio fallan en las fases tempranas de implementación, identificando dos fallas muy comunes: planificación insuficiente y falta de seguimiento a lo largo del proceso. Al respecto, los autores proponen que la clave de la ejecución exitosa es conocer a fondo la cultura operacional, lo cual permitirá llevar a la empresa niveles superiores de perfeccionamiento.

Nuestro punto de vista como consultora de estrategia de negocios, es que la implementación es un proceso que se debe gestionar, cuidando muchas de las variables que hasta aquí se han señalado como relevantes en los estudios y publicaciones previamente citados.

Bajo nuestra metodología, en PMG sostenemos que cualquier diseño estratégico y/o táctico de una compañía, posteriormente, debe avanzar hacia la ejecución a través de dos fases que denominamos: **Habilitación e Implementación.**

Habilitación

Hablamos de **Habilitación** para referirnos a la fase en que preparamos a la organización, y al equipo de personas involucradas directamente en la ejecución de un proyecto estratégico, para dotarlos de todo aquello que necesitan, de manera de poder comenzar a implementar correctamente.

Al respecto, queremos detallar las actividades mínimas a gestionar en esta fase:

- Alinear a los actores en torno al sentido y objetivos de la estrategia.
- Definir e implementar las instancias de trabajo requeridas para realizar el proyecto de ejecución.
- Mapear a los Stakeholders relevantes y efectuar gestión permanente de venta del proyecto.
- Formalizar y comunicar nuevas estructuras y roles que surjan de los diseños previos.
- Reclutar y seleccionar a las personas que se requieren en base a los roles previamente definidos.
- Definir las metas que se espera conseguir al término de la implementación.
- Definir las herramientas que se utilizarán para el seguimiento de dichas metas.
- Materializar las inversiones en equipamiento y sistemas previamente definidos.
- Capacitar a los involucrados en el uso de nuevos procesos, sistemas, productos u otros.
- Entrenar a los líderes y equipos en prácticas de trabajo que faciliten la coordinación limpia, fluida y eficaz.
- Diseñar un plan de comunicación interno para dar visibilidad a la implementación.

En términos metafóricos, la habilitación consiste en preparar el estadio, la cancha de juego y a los jugadores para desarrollar el partido.

Implementación

Por otro lado, hablamos de Implementación como aquella fase de la ejecución en la que se inaugura la estrategia, cuando se comienza a ejercer el monitoreo de todas las actividades planificadas previamente. Es en esta etapa cuando se realizan ajustes y correcciones a lo planificado. También es el momento en que comienzan a visibilizarse las mejores prácticas en el equipo de proyecto y en la organización.

Esta fase requiere de gran rigurosidad en el seguimiento de los planes de trabajo, así como de los logros, con respecto a las metas definidas. Esto implica una coordinación sistemática y permanente de personas y equipos, o como se le denomina, una cultura de ejecución.

Es importante destacar que es también el momento dar cuentas, de hacerse responsable por lo que corresponde a cada uno en el desarrollo e implementación de la estrategia; en otras palabras, accountability. De ahí el valor de definir nítidamente el rol de cada involucrado en la fase de Habilitación. También es la instancia en que se identifican posibles agentes de cambio y nuevos líderes para el negocio y la organización. Por último, es la fase en que se celebran y comunican los hitos tempranos y logros de la nueva estrategia.

Retomando la metáfora del fútbol, la implementación comienza con el inicio del partido a través del pitazo del árbitro. En cada minuto que dura la contienda, los técnicos evalúan el desempeño de sus pupilos, comparan respecto a lo planificado y definido como estrategia de juego, hacen cambios de jugadores, descubren talentos y, finalmente, hacen un balance de todos los elementos. De esta manera, logran relevar los factores que permitirán diseñar las mejoras necesarias de cara a los próximos desafíos.

Casos de éxito

Como consultores expertos, hemos asesorado a importantes empresas en ejecuciones de estrategias, consiguiendo resultados exitosos.

Cabe mencionar el caso de una empresa chilena de larga tradición y experiencia en el rubro de la construcción. El proyecto, abordado a fines del 2012 y parte del 2013, consistía en implementar un modelo de negocio basado en la excelencia en calidad de atención, en base a un proyecto piloto. Nuestro apoyo consistió en habilitar el proyecto.

Para ello, gestionamos:

- La conformación de un **equipo de trabajo multidisciplinario** con representación de todas las áreas involucradas de la empresa, para aportar desde su rol al objetivo del proyecto.
- El **involucramiento directo del Gerente General** en todos los hitos del proyecto, para lograr un entendimiento e interpretación común del objetivo del proyecto, a fin de asegurar el alineamiento de los participantes.
- La definición de **metas comerciales** medibles y realistas **para la fase de implementación.**
- La **definición de planes de trabajo** a ejecutar para cumplir con dichas metas.
- La **selección del nuevo equipo de venta para el piloto y el plan de capacitación requerido.**
- La asignación de **herramientas de trabajo para** este equipo de **vendedores.**
- La **cobertura comunicacional del proyecto** al interior de la empresa a través de campañas internas y entrevistas a actores relevantes.

Al cabo de tres meses de implementación, se comenzaron a percibir los éxitos comerciales. El modelo de excelencia en calidad de atención dio muy buenos frutos: las ventas del trimestre crecieron un 46% con respecto a las ventas del mismo período en el año previo, y el margen se elevó en un 57%, respectivamente. Tanto así que la empresa decidió ampliar la fuerza de venta asignada para continuar ampliando el nuevo modelo de venta.

Otro ejemplo es lo conseguido en una empresa nacional perteneciente al rubro de distribución para la industria de la construcción, proceso que se inició en abril del año 2015. El proyecto consistió en mejorar la propuesta de valor para el segmento de venta mayorista a través de tres pilotos en tiendas, e implicó habilitar a la organización y acompañar el proceso de implementación.

¿Qué hicimos?

- Alineamos desde el inicio, a los gerentes de las diferentes áreas para contribuir y comprometerse con el proyecto.
- Generamos un equipo de apoyo de nivel central para dar todo el soporte requerido por las tiendas, involucrando recursos humanos, compras, control de gestión, crédito y cobranzas, operaciones, y comunicación, entre otras.
- Definimos planes de trabajo con cada una de estas áreas y con los responsables de la gestión comercial.
- Instalamos reuniones de coordinación para controlar el avance de dichos planes
- Diseñamos y ejecutamos con la empresa, los planes de capacitación requeridos por la

fuerza de venta para mejorar su desempeño.

- Relevamos y redefinimos con la empresa los elementos higiénicos requeridos por las tiendas y sus vendedores
- Efectuamos coaching a los líderes de la ejecución de este proyecto para mejorar y fortalecer su liderazgo
- Entrenamos e instalamos la práctica de la gestión por compromisos entre todos los actores internos de este proyecto.
- Definimos las líneas de base, los tableros de control y las metas a lograr al final de la implementación.

Posteriormente, la implementación consistió en un trabajo sistemático, semanal, tanto en tiendas como en nivel central, consistente en:

- Seguimiento y mejora al proceso de gestión de venta en tiendas
- Seguimiento a los compromisos del equipo de apoyo del nivel central
- Seguimiento a los resultados periódicos
- Animación, motivación y gestión de estados de ánimo a participantes del proyecto.
- Toma de decisiones para superar quiebres y desviaciones con respecto a metas.

Al cuarto mes de implementación, los resultados fueron elocuentes en las tiendas piloto: un cumplimiento de 103% de las metas de venta y de 144% sobre las metas de contribución.

La oportunidad

En toda empresa, siempre existe la oportunidad de llevar a cabo implementaciones exitosas, a través de una gestión activa de la misma, en donde debemos resguardar algunos aspectos clave:

- Alineamiento y entendimiento de la estrategia
- Gobierno de la estrategia
- Liderazgo y talentos para la ejecución
- Planificación exhaustiva de la bajada de la estrategia
- Recursos para la ejecución
- Control sistemático de la ejecución de la estrategia.

En PMG hemos desafiado estas oportunidades, y hemos llevado a equipos de trabajo a conseguir lo mejor de sí mismos para materializar la estrategia a través de nuestra metodología de habilitación e implementación, que ha demostrado obtener resultados exitosos. Es parte de nuestra propuesta de valor, y estamos orgullosos de aquello. Te invitamos a implementar tu estrategia con nosotros.



Claudia Vidal: Gerente PMG Action. Ingeniero Comercial Universidad de Chile, Master (c) of Arts in Economics Ilades-Georgetown, Coach Organizacional C&S – Universidad de Barcelona, Fundación Les Heures. Coach Ontológico Newfield Network. Trabajó en Banco Estado, Planificación Estratégica y formó parte del equipo de modernización del MOP, como Jefa de Gestión del Cambio. Fue Consultora para FUNDES y SCI en proyectos de Coaching y Gestión del Cambio.



claudia.vidal@pmgchile.com