



La estrategia de la empresa no es una actividad de fin de semana

Cuando se acerca fin de año, los directivos empiezan a pensar en la estrategia para el año siguiente... pero no es lo correcto.

Por Gonzalo Gómez Betancourt

Ph.D. in Management, IESE Business School; máster en Dirección de Empresas, INALDE Business School; ingeniero industrial, Pontificia Universidad Javeriana; director de Executive Education, del Área de Empresa Familiar y del Área de Política de Empresa del INALDE Business School.

Desde mi experiencia como consultor y miembro del Consejo Asesor de diferentes compañías de Latinoamérica, he visto a muchos empresarios cometer errores en todo lo referente a la estrategia de la organización. El primero es considerar que su formulación se realiza una vez al año, cuando se acerca la elaboración del presupuesto para el próximo año y bajo la presión del tiempo.



El primero es considerar que su formulación se realiza una vez al año, cuando se acerca la elaboración del presupuesto para el próximo año y bajo la presión del tiempo.

Es usual que los empresarios organicen un evento de fin de semana fuera de la ciudad con el equipo directivo para realizar la estrategia, que por lo general parte de la realización de la famosa matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), creada por Kenneth Andrews, sin embargo desarrollada de esta manera, termina siendo un trabajo poco productivo con respecto a la elaboración e implementación de la estrategia porque se percibe una serie de amenazas y oportunidades que no necesariamente son comprobadas sino que se basan en lo que dicen unos ejecutivos que a su vez sugieren unos planes de acción y unos mecanismos para mitigar las amenazas, al igual que unos proyectos para evitar las debilidades. Al finalizar ese fin de semana, la gente sale muy animada, con una cantidad de ideas, pero el lunes ya están inmersos en el día a día y muchas de esas ideas terminan en los anaqueles de la empresa como un documento más.

Si como profesor me preguntan si a los directivos les sirve el modelo FODA, la respuesta es que poco, porque a pesar de ser una herramienta tan valiosa, ha perdido su prestigio por la falta de rigor con que se desarrolla. Cuando se discute cuáles son las fortalezas, las debilidades, amenazas y oportunidades, como no se ha desarrollado con un estudio riguroso, hay muchas incoherencias en esos

Si como profesor me preguntan si a los directivos les sirve el modelo FODA, la respuesta es que poco, porque a pesar de ser una herramienta tan valiosa, ha perdido su prestigio por la falta de rigor con que se desarrolla.

procesos que además luego no tienen un seguimiento. Cuando la estrategia se ha diseñado de esta manera ni siquiera se lleva a la junta porque generalmente solo se lograron escuchar algunas ideas para mejorar la estrategia existente,

pero no es un proceso juicioso, más bien lo definiría como un proceso bastante emocional.

Por esta razón lo primero que me gustaría quitarles de la cabeza a los directivos es que la estrategia es una

actividad de fin de semana, cuando en realidad es un proceso cultural que debe estar imbuido en el ADN de la organización con el ejercicio de diferentes reuniones institucionalizadas a lo largo del año.

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para formular la estrategia es necesario realizar al menos unas seis reuniones repartidas a lo largo del año (enero, marzo, mayo, julio, setiembre y noviembre), denominadas comités de pensamiento estratégico, que son de la Junta Directiva, con la participación de miembros independientes y de la alta dirección.

En Colombia es inusual el apoyo de la Junta en el proceso de la formulación de la estrategia, porque el gerente suele llegar a las reuniones de junta con la estrategia ya pensada y "masticada" para lograr su aprobación y su implementación. En mi criterio es una decisión equivocada porque no se aprovecha la experiencia de los miembros de la Junta que son personas de gran experiencia en otros sectores.

Lo ideal en cada una de estas seis reuniones es tener unos objetivos estratégicos determinados. Voy a citar algunas de las actividades claves para realizar a lo largo del año.

Es importante iniciar el primer comité en enero, con el fin de identificar amenazas y oportunidades sectoriales a partir de tasas de cambio, crecimiento sectorial, crecimiento del país, inflación, liquidez en el mercado entre otras, con el ánimo de entender hacia dónde va el país.

Si como profesor me preguntan si a los directivos les sirve el modelo FODA, la respuesta es que poco, porque a pesar de ser una herramienta tan valiosa, ha perdido su prestigio por la falta de rigor con que se desarrolla.

Para formular la estrategia es necesario realizar al menos unas seis reuniones repartidas a lo largo del año, denominadas comités de pensamiento estratégico.

En el comité de pensamiento estratégico de marzo se debe realizar el análisis sectorial y de competidores que consiste en hacer la evaluación de los diferentes criterios que han tenido los competidores, para analizar la estrategia que están implementando, para finalmente tener una gráfica que explique el posicionamiento de los actores del sector, que nos da las diferentes alternativas de movilidad de la empresa.

En mayo, el comité de pensamiento estratégico debe hacer un análisis interno de fortalezas y debilidades, como resultado de reuniones previas internas de cada departamento en las que se realiza un estudio riguroso del estado de resultados y del balance general de la empresa con el fin de establecer cuáles son las ventajas competitivas de la organización frente a sus competidores.

En julio debemos tener el primer documento sobre alternativas estratégicas como resultado de los anteriores informes, con el fin de establecer el camino a seguir en los siguientes años.

En setiembre ya es posible formular la estrategia a partir de las evaluaciones previas y criterios de decisión de lo que más le conviene a la empresa. El informe se lleva a la junta directiva de octubre y como todos han trabajado en su elaboración se

En el comité de pensamiento estratégico de marzo se debe realizar el análisis sectorial y de competidores que consiste en hacer la evaluación de los diferentes criterios que han tenido los competidores.

facilita la aprobación de la estrategia con pocas modificaciones.

Ya en noviembre debe establecerse el presupuesto del próximo año, así como los indicadores de gestión para el

seguimiento de la estrategia. A partir de la estrategia definida, el comité gerencial debe haber presupuestado todo lo hablado, con lo cual solo será necesario dar los toques finales y presentarlo a la Junta Directiva.

A partir de la estrategia definida, el comité gerencial debe haber presupuestado todo lo hablado, con lo cual solo será necesario dar los toques finales y presentarlo a la Junta Directiva.

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El tema de implementación de la estrategia, por ser la base de la organización, es más complejo que el de la formulación. El encargado de dicha tarea es el gerente con su comité gerencial, quien debe reunirse semanalmente a plantear todas las actividades que lleven a la consecución de la estrategia. El comité gerencial debe analizar si es adecuada la estructura de responsabilidades para la implementación de la nueva estrategia y definir el perfil de los cargos necesarios para su cumplimiento. Así como la propuesta a la junta directiva de diferentes sistemas de compensación a la alta dirección para la consecución de dichos resultados.

Como hemos podido analizar, la estrategia no es una actividad de fin de semana. Por eso me parece increíble que las empresas estén pensando en la estrategia en octubre cuando ya se han realizado todos los procesos. Una vez un empresario me dijo: "Gonzalo, eso suena muy bien, pero en la práctica nunca se lleva a cabo, yo tengo mi empresa hace 30 años y nunca he diseñado la estrategia de esta manera, es un academicismo innecesario". Estuve pensando con detenimiento por qué me decía eso y lo comprendí de inmediato, solo tiene tres clientes, con un producto estable de pocos competidores y nunca ha necesitado pensar estratégicamente, pero

El encargado de implementar la estrategia es el gerente con su comité gerencial, quien debe reunirse semanalmente a plantear todas las actividades que lleven a la consecución de la estrategia.

En mi experiencia, tarde o temprano les llegará un competidor que los va a encontrar absolutamente vulnerables porque su empresa nunca ha pensado estratégicamente.

el día que cambie el entorno, la situación va a ser muy distinta para él.

Hoy, la mayoría de las empresas necesita una altísima revisión de sus productos, de

sus competidores, del mercado en general. Sé que muchos empresarios pensarán que un proceso tan formal como el que acabo de nombrar no parece necesario, pero, en mi experiencia, tarde o temprano les llegará un competidor que los va a encontrar absolutamente vulnerables porque su empresa nunca ha pensado estratégicamente.

Si una organización tiene un mercado mucho más monopolístico debe tener la capacidad de reinventarse. Yo lo llamo pensamiento estratégico, que es sentarse a pensar en conjunto, con su gente y los miembros independientes de la junta sobre la mejor manera de llevar la organización. Es la prudencia el elemento fundamental para llegar a un consenso sobre a dónde debe ir su compañía, cuando usted formula una estrategia sin tener en cuenta a los demás no resulta ser la más adecuada, porque la gente no cree en ella. ●

Deténgase.

**Lea
atentamente.**

Piense.

“El mayor castigo para quienes no se interesan por la política es que serán gobernados por personas que sí se interesan”

*Arnold J. Toynbee
(1889 – 1975),
historiador británico*