

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes, son enviados sin costo, a las personas inscritas a [Intesys Consulting](http://Intesys Consulting)

### INFORMACION SOBRE EL LIBRO

**Título original del libro:**  
Execution

**Autor:** Larry Bossidy  
y Ram Charan

**Fecha de Publicación:**  
15 de junio 2002

**Editorial:** Crown  
Business

**Nº Páginas:** 288

**ISBN:** 0609610570

### Contenido:

Introducción	1
Primera parte: la necesidad de la ejecución	2
Segunda parte: los elementos fundamentales de la ejecución.	4
Tercera parte: los tres procesos clave de la ejecución.	7
Conclusión	12

# La clave está en la Ejecución

## INTRODUCCION

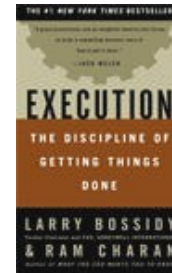
La capacidad de ejecución es hoy en día lo que diferencia a una empresa del conjunto de su competencia. Una ejecución imperfecta provoca que los inversionistas vuelvan su atención hacia los competidores y los líderes pierdan crédito. La ausencia de esta capacidad supone el mayor obstáculo para la prosperidad de cualquier negocio y es la causa de la mayoría de las decepciones en el mundo empresarial, equivocadamente atribuidas a otros motivos. Los planes estratégicos a menudo no funcionan en la práctica y, sin embargo, son muchos los líderes que ponen excesivo énfasis en la planificación en detrimento de la ejecución. La razón de este hecho es considerar en la ejecución tan sólo un aspecto táctico del negocio que debe ser delegado, mientras ellos se aplican a temas más

“elevados”. Éste es un enfoque erróneo, porque la ejecución no es sólo táctica, sino también una disciplina y un sistema que necesitan ser integrados en la estrategia, objetivos y cultura de la organización. Las últimas técnicas de gestión empresarial son de poca utilidad si no van acompañadas de la comprensión y la práctica de la ejecución.

Los autores del libro no entienden por ejecución un mero *hacer las cosas*, sino una serie de comportamientos y técnicas que las empresas tienen que desarrollar para alcanzar la ventaja competitiva. Se trata de una disciplina fundamental para el éxito en los negocios. El dominio de estas técnicas y comportamientos permitirá a los líderes diseñar estrategias más ejecutables y, por tanto, más aptas para

utilizarse en situaciones inesperadas. La ejecución es la mejor herramienta para la transición y el cambio, ya que las empresas orientadas hacia ella los llevan a cabo con más rapidez gracias a su cercanía a la situación.

El presente libro consta de tres partes en las cuales el lector apreciará la necesidad de la ejecución y su importancia para la consecución



Volumen 10-11

## EL AUTOR

**Larry Bossidy** es presidente y director general de la Honeywell International Inc., una compañía de diversificada producción tecnológica. Anteriormente presidió AlliedSignal, hasta la fusión de ambas compañías. Durante su mandato, ésta se convirtió en una de las compañías más valoradas internacionalmente por su crecimiento y productividad inspirados en los principios *Six Sigma*.

**Ram Charan** es un consultor de gran prestigio entre los altos ejecutivos y las grandes compañías. Ha realizado trabajos de consultoría para General Electric, Ford, DuPont, Universal Studios, Verizon, etc. Es profesor en la Harvard Business School y autor de *What the CEO Wants You to Know*, *Boards at Work* y coautor de *Every Business Is a Growth Business*.

**“Los líderes auténticos poseen un instinto especial para la ejecución: saben que un plan carece de importancia hasta que no se realiza.”**

**Haga su comentario!**

de la ventaja competitiva, sus elementos fundamentales (las prioridades personales del líder, el cambio cultural en la organización, la selección del personal, etc.) y sus tres procesos clave (personal, estrategia y operaciones).

### **Primera parte: la necesidad de la ejecución**

Aunque la ejecución es un concepto del que cada vez se habla más en el mundo de los negocios, son pocos los que conocen su significado exacto, entre individuos y publicaciones: en estas la ejecución se presenta como la gestión cotidiana de la empresa frente a la planificación o la culminación de objetivos más eficaz, cuidada y cercana al detalle. Sin embargo, una correcta comprensión del concepto de ejecución en el mundo de los negocios revela que se trata de:

#### **1. Una disciplina.**

La táctica es importante en la ejecución, pero la ejecución es no equivalente a la táctica, sino que es el factor que determina la estrategia. La planificación de la estrategia resulta incompleta si no tiene en cuenta la capacidad de la organización para ejecutarla. La ejecución es un proceso sistemático en el cual se determinan

los “cómo” y “porqués” de las acciones, se lleva a cabo el seguimiento y se garantiza su cumplimiento. En ese proceso se elaboran supuestos sobre el entorno competitivo, se evalúan las capacidades de la organización y se vincula la estrategia con las operaciones y la compensación con los resultados.

#### **2. El principal cometido del liderazgo.**

La posición de un líder no le exige de conocer los detalles operativos ni le permite limitar su papel a la creación de una visión para la organización. Por el contrario, la calidad de la ejecución de una organización es directamente proporcional a la implicación del líder en la sustancia, e incluso, los detalles de la misma. El líder controla la ejecución gestionando sus tres procesos clave: reclutamiento de otros líderes, indicación de la dirección estratégica y realización de operaciones.

#### **3. Elemento crucial de la cultura corporativa.**

De igual modo que un líder ha de comprometerse personalmente con la ejecución de su organización, también el resto del personal debe comprender su significado y practicarla. Para ello, la ejecución debe formar parte del sistema de

compensación, de normas y comportamiento que se aplica a todos y configura la cultura corporativa de una organización.

### **El elemento diferencial que introduce la ejecución.**

Los líderes auténticos poseen un instinto especial para la ejecución: saben que un plan carece de importancia hasta que no se realiza. Sin embargo, dicho instinto no es lo prioritario a la hora de seleccionar, formar y desarrollar futuros líderes. Son muchos los ejecutivos que alcanzan una posición elevada de liderazgo sólo gracias a su categoría de “pensadores de alto nivel”, capaces de comprender estrategias y explicarlas, pero se muestran poco interesados en los aspectos prácticos de su ejecución. Es fácil evaluar la inteligencia de un candidato a líder en el momento de su selección, pero más difícil es hacerlo con su capacidad de ejecución, ya que el rendimiento es a menudo el resultado del trabajo de muchas personas. La inteligencia y la capacidad de articular conceptos no son la garantía de saber ponerlos en la práctica. No es raro encontrarse con líderes que ignoran cómo convertir sus visiones particulares en tareas específicas debido a que sus ideas en consecuencia, no llevan

el seguimiento ni consiguen que las tareas se pongan en práctica, sienten aversión hacia los detalles, sus pensamientos no terminan de cristalizar y no llegan a anticipar los obstáculos. La excesiva preocupación por los resultados impide a menudo detectar los obstáculos existentes en el nivel de la producción y de los objetivos de expansión, y aunque útiles para elevar el rendimiento del personal, son inservibles si no son realistas. La eficacia en la ejecución se consigue implicando a todo el personal responsable de los resultados en el trazado de un plan estratégico. Así, los objetivos derivados de dicho plan estarían basados en la capacidad de la organización para obtener los resultados esperados y la capacidad, a su vez, dependería de colocar con acierto a las personas que saben ejecutar en los puestos clave de la organización. Saber ejecutar implicaría conocer la demanda a tiempo, las rotaciones de inventario y los objetivos de costo y calidad. El plan tendría sus plazos y su cumplimiento debería ser estricto. Por último, existiría un plan de contingencia para el caso de que surgieran imprevistos. Las trayectorias de dos grandes compañías norteamericanas, la Xerox y la EDS, ofrecen excelentes ejemplos de lo que diferencia una buena ejecución de otra equivocada.

Cuando Richard C. Thoman

se hizo con las riendas de las operaciones en la Xerox, en 1997, empezó por lanzar diversas iniciativas que tenían por objetivo reducir los costos (recortes de planilla, pagos extra, gastos de viaje, etc.); ideó una nueva estrategia que pretendía hacer de Xerox, un proveedor de productos y servicios, un proveedor de soluciones que combinaban el software con el hardware y los servicios; por último, decidió asociarla a compañías como Microsoft o Compaq para crear sistemas integrados.

Aunque semejante visión no dejó de impresionar, su fallo principal residía en la falta de conexión con la realidad. El lanzamiento simultáneo de dos iniciativas, una para consolidar los centros de operaciones administrativas y otra para reorganizar el equipo de ventas, resultó ser un grave error de ejecución. El caos que se originó en la transición administrativa ocasionó que los pedidos se traspapelasen y se produjeran retrasos en los cobros, entre otras consecuencias. La reorganización de ventas obligaba a los ejecutivos comerciales a dedicarle un tiempo excesivo a las mismas, mientras precisamente se trataba de reducirlo, a la vez que intentaban adaptarse a la nueva organización y modo de ventas. El valor de las acciones cayó drásticamente desde los 64 a los 7 dólares.

Un problema adicional lo

constituía el rechazo interno hacia el liderazgo de Thoman, que era contemplado como un intruso, y su falta de autoridad para formar su propio equipo, algo esencial para que un líder llegue a ejercer el control y venza las resistencias.

Finalmente, Thoman fue despedido. La compañía EDS, por su parte, tenía mucho en común con Xerox cuando se produjo el cambio de líder en la figura de Dick Brown, en enero de 1999: su propio mercado (el de la externalización de los servicios informáticos), los cambios en la industria informática a los que la compañía no lograba adaptarse, los competidores potentes (IBM), unos beneficios menguantes, el precio de las acciones en descenso, unos objetivos de crecimiento de ingresos y beneficios tan elevados que parecían irreales y una reorganización masiva.

No obstante, la diferencia entre el liderazgo de Brown, centrado en la ejecución, y el de Thoman, volcado en la estrategia y además cuestionado fue lo que permitió a EDS alcanzar unos resultados totalmente opuestos. Aunque sus actividades principales la habilitaban para servir sus mercados prioritarios, EDS se encontraba atrapada en su tradicional estructura y cultura, que le conferían el aspecto y las características de una confederación de feudos.

**“Saber ejecutar implicaría conocer la demanda a tiempo, las rotaciones de inventario y los objetivos de costo y calidad.”**

**Haga su comentario!**

A los ojos de Brown, se hacía patente que la compañía necesitaba dotarse de una nueva estructura organizativa y de una cultura basada en el cumplimiento y la colaboración. Lo primero que hizo Brown fue ponerse a conocer a fondo la organización, a través de múltiples viajes, encuentros y correspondencia. Para fomentar el cumplimiento y la colaboración, instauró unas reuniones telefónicas que se celebraban todos los lunes con los 150 ejecutivos más preeminentes de la compañía. Estos encuentros se caracterizaban por unas conversaciones directas, e incluso tensas, que servían para determinar la verdad y enseñar a los ejecutivos el comportamiento adecuado según lo veía Brown. La selección del personal fue sometida a un sistema que vinculaba directamente el rendimiento con la compensación. El 20% del personal comercial que no había registrado ventas en los seis meses anteriores fue reemplazado por uno nuevo. En cuanto a la estructura de la compañía, fue dividida en función de los mercados: empresa extendida, gestión de procesos empresariales, soluciones informáticas y consultoría. En paralelo, Brown se ocupaba de aumentar la calidad del servicio prestado a sus clientes y de ir convirtiéndola en el criterio de compensación. Como resultado de todas

estas políticas al cabo de dos años, en el 2001, la compañía registró unos beneficios récord, con un aumento del 65% del valor de sus acciones.

### **Segunda parte: los elementos fundamentales de la ejecución**

La disciplina de la ejecución se basa en una serie de elementos indispensables que todo líder debe tener en cuenta al diseñar, implementar y operar en los tres ámbitos clave del personal, la estrategia y las operaciones. De entre esos elementos merecen ser destacados los siguientes:

#### **Los siete comportamientos esenciales del líder.**

Para proteger a un líder encargado de la ejecución contra las trampas de la microgestión, existen siete comportamientos básicos que conforman el primer pilar de la disciplina de la ejecución:

- **Conocer el negocio y al personal.** Los líderes deben permanecer en contacto directo con la realidad cotidiana de sus negocios. Deben encontrarse donde está la acción y darse a conocer al personal.
- **Insistir sobre el realismo.** El realismo es la esencia de la ejecución, pero son muchas
- **Establecer objetivos y prioridades claros.** Los líderes orientados hacia la ejecución no establecen muchos pero sí claros objetivos y prioridades. El enfoque sobre tres o cuatro cuestiones preferentes proporciona los mejores resultados en relación con los recursos disponibles. Dada la estructura descentralizada o fragmentada de las organizaciones actuales, el personal necesita un número reducido pero transparente de prioridades para rendir satisfactoriamente.
- **Hacer el seguimiento.** Para que unos objetivos sencillos y transparentes sirvan de algo es necesario tomar en cuenta seriamente el seguimiento. La ausencia del mismo es la principal causa de una ejecución deficiente. De ahí la trascendencia de detectar cuáles son los conflictos que obstaculizan los resultados y

las personas que se inclinan por no ser realistas, pues ello implica reconocer los errores, admitir que no se tiene siempre una respuesta y aceptar los enfrentamientos. El realismo es la prioridad y hay que fomentarlo y contribuir a este intento de mantener una óptica realista.

**“Los líderes orientados hacia la ejecución no establecen muchos pero sí claros objetivos y prioridades.”**

**Haga su comentario!**

seguimiento que asegure que cada uno hace lo debido.

- **Premiar el compromiso.**

Aunque es obvio que hay que recompensar a las personas según su rendimiento, son numerosas las organizaciones que no saben hacerlo correctamente. Una ejecución incorrecta tiene su origen, entre otras razones, en la inexistencia o la mala aplicación de un sistema de compensación para los mejores.

- **Ser mentor.** Uno de los papeles más relevantes de un líder es el de transmisor de experiencias y conocimientos a la siguiente generación de líderes, es decir, el papel de mentor. De este modo se extienden los conocimientos a todos los miembros de la organización y se deja un legado duradero.

- **Conocerse a sí mismo.** El conocimiento de sí mismo y la fuerza del carácter que de ello se deriva son decisivos para una buena ejecución. Sin este empuje resulta difícil ser honrado con uno mismo y tratar con honestidad las realidades del negocio, la organización y el personal. La fuerza del carácter se sustenta, además de en el autoconocimiento,

en la autenticidad, el autodomínio y la humildad.

- **La creación del marco para el cambio cultural.**

Las dificultades que van acumulándose en un negocio sugieren a menudo a los líderes que ha llegado la hora de efectuar un cambio en la cultura corporativa de la organización. Los valores y el comportamiento del personal son tan importantes como la estructura organizativa o la estrategia. La cultura corporativa mantiene una relación con estas últimas, similar a la de un software con el hardware.

Sin embargo, muchos intentos de llevar a cabo remodelaciones en la cultura corporativa fracasan por su falta de conexión con las realidades estratégicas y operativas de la organización. En otras palabras, para que estas iniciativas prosperen, han de tener como objetivo mejorar la ejecución. Se trata de introducir cambios en el comportamiento del personal para que éste supere sus propios logros. Para ello, en primer lugar hay que comunicarles qué resultados se esperan, debatir con ellos sobre la mejor manera de alcanzarlos y recompensar a aquellos que lo logren. A los que no lo consiguen, hay que seguir proporcionándoles apoyo adicional, cambiarles de puesto o, si no hubiera otro remedio, despedirlos. Poner todo esto en práctica significa crear una

cultura corporativa de ejecución.

- **Hacer más operativa la cultura.**

Es preciso desmitificar la palabra cultura; la cultura corporativa no es más que una suma de los valores, creencias y normas de comportamiento comunes a una organización. Con frecuencia se piensa que, para modificar una cultura corporativa, hay que empezar por valores como la integridad o el respeto por el cliente. Seemjante enfoque es erróneo, puesto que tales valores no necesitan sustituirse, sino más bien reforzarse. Lo que precisa de un cambio son, ante todo, las creencias que influyen en los comportamientos específicos, que se ven condicionadas por la formación, experiencia, percepciones internas y externas sobre el futuro de la organización, más el comportamiento y discurso de sus líderes. Si, por ejemplo, el personal ejecutivo de una organización cree que su actividad pertenece a una industria ya madura y sin perspectivas de crecimiento, no empleará demasiado tiempo ni energía en buscar nuevas oportunidades de expansión; si piensan que sus compañeros se esfuerzan menos por una misma remuneración, su energía también decrecerá. Los comportamientos son las creencias puestas en práctica a través de los cuales

**“Se trata de introducir cambios en el comportamiento del personal para que éste supere sus propios logros.”**

**Haga su comentario!**

se obtienen unos resultados. Las normas de comportamiento determinan cómo el personal trabaja en equipo y son por ello decisivas para crear una ventaja competitiva.

### **Vincular compensación con rendimiento.**

La principal condición para transformar el comportamiento es vincular la compensación al rendimiento. Una cultura corporativa define qué comportamientos se valoran, respetan y compensan; indica al personal qué tipo de actitud es beneficioso para la promoción de su carrera profesional. Una organización que premia y promociona a su personal por la calidad de su ejecución inicia con grandes posibilidades de éxito su cambio cultural.

Las maneras de recompensar pueden ser diferentes, pero su objetivo debe ser el mismo: optimizar el rendimiento. En ese sentido, hay que premiar no sólo los resultados, sino también aquellos comportamientos que los favorecen. Cualquier organización debe intentar atraerse a sus filas al mayor número de jugadores de primera categoría: estos son aquellos que saben ligar el comportamiento con el rendimiento.

### **La importancia de un diálogo auténtico.**

La cultura de la ejecución

necesita de un diálogo auténtico para existir. Este tipo de diálogo nos revela la realidad a través de la apertura, la sinceridad y la informalidad. Un diálogo verdadero hace que la organización sea más eficaz en la recogida, comprensión y rediseño de la información para la toma de decisiones. Además, fomenta la creatividad incubando la mayoría de las innovaciones y, con ello, crea una mayor ventaja competitiva y otorga mayor valor a las acciones. El diálogo auténtico puede empezar cuando la mente se despeja de prejuicios o intereses egoístas; continúa desarrollándose gracias a la sinceridad, que va eliminando mentiras y celos interesados y permite recuperar el dinamismo perdido. La informalidad, por último, invita al cuestionamiento, a la espontaneidad y al pensamiento crítico.

### **Tener el personal adecuado en los puestos acertados.**

Hay factores que escapan al control de las organizaciones, tales como la volatilidad de la economía o los movimientos imprevisibles de los competidores, mientras que otros, como la calidad del personal, dependen totalmente de ellas. Y, sin embargo, aunque suele reconocerse que “las personas son nuestro recurso más valioso”, se hace muy poco para elegir a los individuos

idóneos para cada puesto. La causa suele ser, con frecuencia, que los líderes se ocupan en exceso de pensar en el crecimiento y olvidan que la calidad del personal es su mayor factor de diferenciación competitiva. La victoria de Dell sobre Compaq, una compañía mucho más grande, o el ascenso de Nokia, se deben principalmente a la calidad de sus recursos humanos. El desfase entre las exigencias de un puesto y la calidad profesional de quien lo ocupa puede obedecer a varias razones, tales como:

- **La falta de conocimiento.** En la asignación de puestos, los líderes se dejan a menudo influir por sugerencias o recomendaciones de sus colaboradores, sin tener en cuenta las cualidades específicas que hacen que una determinada persona sea la idónea o no para el puesto. Este error se puede evitar si las exigencias del puesto se definen en términos de unos cuantos criterios no negociables, es decir, aquello que el candidato debe ser capaz de hacer para tener éxito en la función que va a desempeñar.
- **La falta de coraje.** La presencia en las organizaciones de aquellos que no rinden lo debido y no obstante,

**“La cultura de la ejecución necesita de un diálogo auténtico para existir.”**

**Haga su comentario!**

continúan durante años en sus puestos, es un hecho común en muchas organizaciones. Esta situación se da cuando los líderes no disponen de suficiente fortaleza para enfrentarse a estas personas y tomar decisiones al respecto. Esta debilidad puede acarrear daños considerables a una organización, que serán tanto mayores cuanto más alto sea el puesto mal cubierto.

- **El factor de la comodidad psicológica.** Muchas personas ocupan puestos para cuya altura no están preparados por proporcionar comodidad y profesar lealtad a los líderes que les promocionan. Es una situación que puede tornarse seria cuando esa lealtad está basada en factores erróneos como las afinidades personales, un carácter sumiso, la habilidad de evitar conflictos al jefe u otros.

Los líderes que han hecho suyos los valores de una cultura que premia la ejecución, y se han comprometido a situar al personal adecuado en los puestos que verdaderamente les corresponden, pueden considerarse preparados para gestionar los tres procesos clave de la ejecución.

### **Tercera parte: Los tres procesos**

#### **clave de la Ejecución**

##### **El proceso del personal o cómo establecer un vínculo entre la estrategia y las operaciones.**

El proceso del personal está por encima de los otros dos procesos, de estrategia u operaciones. Los líderes que no lleguen a gestionarlo con maestría no conseguirán nunca extraer todo el potencial que albergan sus organizaciones. Una gestión adecuada del proceso del personal permite determinar con exactitud las necesidades de talento de la organización y planificar las actuaciones precisas para cubrirlas. Dicha gestión es tal cuando:

- **Vincula el proceso del personal con la estrategia y las operaciones.** Se vincula dicho proceso con los objetivos estratégicos y operativos a corto, medio y largo plazo asegurándose de que se dispone del número preciso de individuos para ejecutar la estrategia. Es una tarea ardua, que requiere determinación para reevaluar al personal y sus conocimientos, pero esclarece si están o no preparados para la siguiente fase del desarrollo de la estrategia.
- **Asegura el flujo de liderazgo.** Alcanzar los objetivos a medio y largo

plazo depende en gran medida del flujo de un liderazgo prometedor y digno de promoción. Para ello es necesario practicar una evaluación del liderazgo actual y concretar qué es lo que necesita cada líder para poder asumir responsabilidades mayores. La cantidad y la calidad del flujo de liderazgo es así identificada y con ella la ventaja competitiva de la organización. Por otra parte, el análisis del “grado de sucesión” y el “riesgo de retención” son la base de la planificación de talentos y la garantía del flujo de líderes con valía. El análisis del primer factor clarifica si la organización tiene un número suficiente de líderes de gran potencial en los puestos clave, cargos inadecuados para ellos y el riesgo de perderlos si no se les ofrecen oportunidades de mejora. En cuanto al “riesgo de retención”, este depende de la “comerciabilidad” de la persona, la mayor o menor posibilidad de abandonar la organización y las repercusiones que esto puede tener sobre la misma. Este análisis es útil para protegerse de los peligros de mantener al personal en el mismo puesto durante un tiempo excesivo o de promocionarlo demasiado rápido.

**“Los líderes que han hecho suyos los valores de una cultura que premia la ejecución,... pueden considerarse preparados...”**

**Haga su  
comentario!**

- **Toma decisiones respecto a los empleados incompetentes.** Ni siquiera un proceso de selección y gestión de personal óptimos pueden garantizar la adecuación entre un empleado y su puesto o su buen rendimiento. El criterio de calidad de un proceso de gestión de personal es su capacidad para distinguir entre individuos a los que se ha promocionado por encima de su valía, aquellos otros que deben ser reasignados a otros puestos y quiénes son los empleados de los que no queda otro remedio que prescindir.

- **Vincula el departamento de recursos humanos con los resultados.**

El departamento de recursos humanos es también una pieza relevante de la cultura de la ejecución. Sin embargo, su papel debe ser modificado: hay que integrarlo en el proceso del negocio vinculándolo con la estrategia, operaciones y evaluaciones del personal. En esta nueva situación, los recursos humanos se convierten en una fuerza mucho más potente para el progreso de la organización de lo que lo han sido en el pasado. Mientras que antes se les podían asignar contrataciones o ejecuciones específicas de un plan (por

ejemplo, la negociación con el sindicato ante un cierre inminente de una fábrica), hoy en día se espera que el departamento de recursos humanos tenga su propio punto de vista sobre la realización de un objetivo o un plan estratégico. El personal de recursos humanos no sólo necesita estar bien preparado en su especialidad (formación, contratación, retención, etc.), sino poseer la misma perspicacia que los demás en lo que se refiere a la generación de beneficios para la organización, la capacidad de pensamiento crítico, la pasión por los resultados y la capacidad de vincular la estrategia con la ejecución.

**El proceso estratégico: vincular el personal con las operaciones.**

El principal objetivo de toda estrategia empresarial es simple: consiste en ganarse las preferencias del cliente y crear una ventaja competitiva sostenible. No obstante, muchas de las estrategias empresariales fracasan porque no prestan suficiente atención a la ejecución de la estrategia. Una estrategia óptima no puede consistir en una compilación de predicciones de futuro, sino en un plan de acción en el que los líderes puedan apoyarse para alcanzar los objetivos propuestos. El desarrollo de

un plan de esas características empieza por la identificación y definición de los principales problemas a los que se enfrenta la estrategia. Hay que analizar en detalle el posicionamiento, las oportunidades y amenazas del mercado, las ventajas y desventajas competitivas. Una vez trazado el plan, se sigue con el análisis de sus supuestos, los pros y los contras de las alternativas, la capacidad organizativa para ejecutarlo, las acciones a corto y medio plazo para asegurar su funcionamiento estable, etc.

Para que la estrategia tenga un carácter real es necesario vincularla al proceso del personal: si se cuenta con el personal adecuado para ejecutar la estrategia o, en caso contrario, cómo hacerse con él. Por último, los pormenores del plan estratégico deben vincularse al plan operativo para alinear y sincronizar las distintas partes de la organización que deben llevar a conquistar el objetivo designado. El contenido de un buen plan estratégico debe dar respuesta a lo siguiente:

- **¿Cuál es la evaluación del ámbito exterior?**

Todos los negocios operan dentro de un contexto político, social y macroeconómico cambiante y un plan estratégico debe reflejar explícitamente los supuestos que la dirección de la empresa baraja

**“...muchas de las estrategias empresariales fracasan porque no prestan suficiente atención a la ejecución de la estrategia.”**

**Haga su comentario!**



sobre ese contexto. Los líderes de una unidad de negocios deben examinar con cuidado su entorno hasta lograr una comprensión cabal del mismo. Esto incluye las tendencias económicas y demográficas, la introducción de nuevas tecnologías, alianzas entre competidores, las demandas crecientes y decrecientes, etc., con objeto, todo ello, de anticiparse a los cambios que pueden afectarla.

- **¿Cuál es el nivel de comprensión de los clientes y mercados existentes?** Las empresas tienden a menudo a concentrarse en exceso sobre la producción y venta de sus productos, tanto que descuidan las necesidades y los comportamientos de compra de sus clientes. Aquí se trata simplemente de entender a los individuos concretos que toman las decisiones de compra y su comportamiento como consumidores.
- **¿Cuál es la mejor manera de garantizar el crecimiento del negocio?** Puede tratarse del desarrollo de nuevos productos, la distinta canalización de los ya existentes hacia otros consumidores, las adquisiciones, los programas de productividad destinados a mejorar la competitividad del precio, etc.

- **¿Quién es la competencia?** A veces las empresas pierden de vista la aparición de nuevos competidores que poseen propuestas de valor más atractivas para sus clientes. Esa desatención puede ocurrir cuando un grupo de empresas compite de forma ciega entre sí y no percibe que un nuevo competidor está haciendo su aparición, o bien cuando se subestiman las respuestas de la competencia existente. También ocurre lo contrario: la competencia se sobreestima, la ejecución se paraliza y las oportunidades escapan.

- **¿Puede el negocio ejecutar la estrategia?** Muchas son las estrategias de las empresas que fracasan porque sus líderes no han efectuado una evaluación realista de las posibilidades de ejecutar el plan. Esto es más fácil de determinar para aquellos líderes que cumplen con su trabajo, están inmersos en los tres procesos clave de la ejecución, fomentan el diálogo abierto en su entorno y escuchan a sus clientes y proveedores.

- **¿Cuáles son los hitos fundamentales de la ejecución del plan?** Los hitos marcan la realización de un plan estratégico: si estos no se

alcanzan durante la ejecución de dicho plan, es señal de que la propia estrategia necesita una revisión. Un plan estratégico de calidad debe poseer la cualidad de ser adaptable.

- **¿Están equilibrados el corto y el largo plazo?** La planificación estratégica debe llevarse a cabo en tiempo real y estar relacionada con los cambios en el entorno competitivo y las fuerzas e inconsistencias del propio negocio. La misión debe definirse tanto a corto como a medio y largo plazo: esta fragmentación facilita el crecimiento futuro haciéndolo gradual.
- **¿Cuáles son los asuntos críticos a los que se enfrenta el negocio?** Cualquier negocio posee su propia serie de puntos críticos capaces de dañarlo e impedirle sacar partido de las nuevas oportunidades. Para abordarlos se requieren investigación y análisis. La indicación de los asuntos críticos en un plan estratégico facilita la preparación y el diálogo sobre su futura revisión.
- **¿Cómo podrá el negocio generar beneficios sostenibles?** Cualquier plan estratégico tiene

**“Un plan estratégico de calidad debe poseer la cualidad de ser adaptable.”**

**Haga su comentario!**

que incluir las indicaciones sobre la generación de unos beneficios sostenibles. Para ello es necesaria la comprensión de una serie de factores que resultan únicos para cada negocio: liquidez, margen, velocidad, crecimiento de ingresos, cuota de mercado y ventaja competitiva.

**El proceso operativo: vincular la estrategia con el personal.**

Las organizaciones en las cuales predomina una cultura de la ejecución tienen un proceso operativo robusto basado en un plan que vincula la estrategia y el personal con los resultados. El proceso estratégico indica en qué dirección debe desarrollarse un negocio, mientras que el proceso del personal debe garantizar que se cuenta con unos empleados capaces de mover la organización en dicha dirección. El proceso operativo sirve para indicar el camino al personal de una organización. Este proceso transforma metas a largo plazo en objetivos a corto plazo. La realización de estos objetivos induce la toma de decisiones y su integración a través de la organización, tanto al principio como en respuesta a los cambios de las condiciones del negocio. Un plan operativo está integrado por programas previstos para cumplirse en un año con el fin de alcanzar los niveles deseados de los

objetivos, tales como ganancias, ventas, márgenes y el flujo de efectivo. Entre estos programas pueden aparecer los lanzamientos de productos, el plan de marketing, el plan de ventas, el plan de producción o el plan de productividad. Los supuestos de estos planes se encuentran asentados sobre la realidad y se someten a debate entre el personal financiero y los líderes responsables de la ejecución.

En lo que respecta a un plan operativo, la responsabilidad del líder estriba en supervisar una transición sin fisuras entre la estrategia y las operaciones. Para ello, debe establecer objetivos, vincular los detalles del proceso operativo con el personal y el proceso estratégico y llevar a cabo revisiones operativas que unen al personal en torno del plan operativo. Además de poder tomar decisiones oportunas e incisivas frente a innumerables imprevistos e inseguridades, un líder debe saber conducir un diálogo auténtico que sirva para descubrir la verdad y enseñar a sus subordinados a hacer otro tanto. No obstante, su presencia e implicación no son suficientes, sino que es precisa la de todos para diseñar un plan operativo.

**Cómo diseñar un presupuesto en tres días.**

Mientras algunas organizaciones pierden semanas o meses en la preparación de

los presupuestos, otras lo hacen en tres días. El primer paso para conseguirlo es la observación del principio de simultaneidad: se inicia un diálogo auténtico entre todos los líderes preeminentes de una organización, el cual les sirve para entender toda la complejidad de la cultura corporativa y las relaciones entre sus partes. El diálogo se desarrolla bajo el formato de una reunión de tres días que incluye a todos los subordinados directos de cada uno de los líderes. Éstos últimos han recibido el borrador del presupuesto inicial junto con los supuestos genéricos de las condiciones externas, unos cuantos análisis de la competencia y unos objetivos anuales, financieros y de otro tipo, en forma trimestral.

La reunión gira en torno a unas veinte líneas que, como en cualquier presupuesto, son responsables del 80% de los resultados. Entre ellas estarán, seguramente, ingresos por combinación de productos, márgenes operativos, gastos de marketing, gastos de fabricación, gastos de desarrollo y diseño de productos, etc. Los responsables de cada uno de estos puntos presentan su plan de acción correspondiente para comprobar su encaje en el presupuesto que se propone. El líder que preside la reunión cuestiona los supuestos de cada uno de estos planes para asegurarse de su validez y formula

**“Las organizaciones en las cuales predomina una cultura de la ejecución tienen un proceso operativo robusto, basado en un plan que vincula la estrategia y el personal con los resultados.”**

**Haga su comentario!**

preguntas acerca de cómo afectarían a otros negocios. Por ejemplo, si alguien pretende recortar el precio de un producto para generar más volumen, ello podría significar una tarjeta amarilla para la producción por los costos adicionales, las horas extra, etc.

Una vez escuchadas todas las opiniones, los reunidos se dividen en grupos más pequeños para debatir la información con más detalle y buscar alternativas. En el caso de la producción: el límite de la reducción del costo del producto, un posible tercer turno para la producción, etc.

Finalmente, todos reunidos nuevamente, compilan sus conclusiones y las plasman en un programa de computadora para observar la imagen del presupuesto que han diseñado, discernir en ella lo que tiene o no tiene sentido y determinar si todos los elementos del mismo están sincronizados. El proceso se puede repetir hasta unas cuatro veces para cuestionar, refinar y dar nueva forma al presupuesto. El presupuesto básico y los planes operativos ya están así listos y podrán continuar completándose sobre la marcha.

**La importancia de la sincronización.** La sincronización es un elemento esencial de la excelencia de la ejecución y del dinamismo de la organización. Se produce cuando todas las partes de

la organización comparten supuestos comunes sobre su entorno exterior para un periodo de un año y todas entienden las actuaciones de las otras. La sincronización implica el encaje entre los dientes de la organización y la vinculación de sus prioridades con las de otras partes de la organización. Si las condiciones cambian en la práctica, la sincronización se obtiene reajustando las diferentes prioridades y reasignando recursos.

En el caso, de que la demanda descienda, la relación entre la publicidad, la promoción, la planificación de la producción y los niveles del inventario deben reajustarse hasta volver de nuevo a la sincronización. Las compañías que son buenas ejecutoras, como General Electric, Wall Mart, Dell o General Motors, sincronizan mejor y más rápidamente que otras. General Motors, en particular, ofreció un excelente ejemplo de sincronización tras la crisis de la industria automovilística a raíz de los ataques terroristas del 11 de setiembre. Para invertir la tendencia decreciente en la demanda de automóviles, el vicepresidente de la compañía, Ron Zarella, ideó la financiación de la compra de vehículos sin intereses.

La implementación de esta medida tuvo efectos inmediatos sobre el aumento de la demanda. El momento era más que oportuno, pues la

Reserva Federal siguió bajando los tipos de interés hasta registrar el más bajo en cuarenta años, el 1,75%. Los consumidores podían refinanciar en efectivo los excesos de los préstamos, lo cual disparó la demanda desde los 16 millones de unidades por año hasta más de 21 millones. Esta medida exigió que la compañía, diseñara un plan operativo para reprogramar y reasignar recursos y al mismo tiempo lograr su sincronización: la cantidad y tipo de vehículos que fabricar, la asignación de las fábricas, la determinación por regiones de las combinaciones de productos, el presupuesto de publicidad, su sincronización con la producción, especialmente importante para no perder ventas y aumentar los costos dada la inexistencia del tipo de interés, etc. Este programa operativo fue la gran oportunidad que General Motors supo aprovechar cuando se le presentó, y además se adelantó al resto de los fabricantes gracias a su rápida ejecución y sincronización.

**Buenos supuestos como claves para establecer objetivos realistas.**

Un plan operativo aborda con éxito los principales retos de la ejecución construyendo el presupuesto sobre realidades tales como las expectativas del mercado de capitales y los supuestos sobre el entorno en que se desarrolla el negocio.

**“La sincronización es un elemento esencial de la excelencia de la ejecución y del dinamismo de la organización.”**

**Haga su comentario!**

Para ello es fundamental que los líderes sean imaginativos para aprovechar los cambios y versátiles para fomentar el diálogo auténtico, a fin de entender la realidad a tiempo y tomar decisiones sin tener que esperar la autorización de sus superiores. El debate sobre dichos supuestos, tanto generales como particulares, y sus efectos sobre cada segmento del negocio, es la parte sustancial de cualquier revisión operativa.

Las revisiones estándar de los presupuestos suelen perder de vista estos supuestos particulares que son los que secundan los objetivos realistas, impidiendo así que éstos últimos se establezcan.

Los supuestos implícitos deben debatirse incluso antes de que estén expresados en cifras. Un líder, al analizar un plan operativo, tiene que cuestionar todos sus elementos y poder identificar aquellos supuestos capaces de esconder algún peligro. Todo aquello que afecta a un negocio requiere algún tipo de supuestos implícitos, tales como quién es el consumidor, cómo compra y por qué, cuál es la necesidad, cuál será su duración, qué hace la competencia, qué nivel de calidad tiene nuestra propuesta de valor, etc. Tras el estallido de la burbuja de las telecomunicaciones, la compañía Cisco Systems tardaba en enfrentarse a la realidad.

Cuando finalmente decidió variar el rumbo, la mayoría de sus proveedores se encontraron con un enorme inventario fruto del optimismo que emanaba de la compañía. Sin embargo, el director general de un proveedor ubicado en Portland, Oregón, supo adelantarse a los acontecimientos: antes de que Cisco anunciara sus cambios, tuvo la prudencia de informarse sobre los planes de expansión de algunos clientes de Cisco (como Verizon, AT&T o British Telecom), a la vez que seguía de cerca el comportamiento de los mayores clientes de la compañía, General Motors y American Express. Su conclusión fue que el optimismo de Cisco era infundado y, en consecuencia, decidió cerrar temporalmente una de sus fábricas, lo cual le permitió preservar la liquidez.

### **Conclusión**

La clave para el funcionamiento de un negocio se encuentra en establecer un vínculo eficaz entre los tres procesos de (1) gestión del personal, (2) estrategia y (3) operaciones. Los líderes han de dominar cada uno de estos procesos y su funcionamiento conjunto. El control sobre ellos es el fundamento de la disciplina de la ejecución y la condición para el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de negocios productiva.

La disciplina de la ejecución basada en los tres procesos clave es una nueva teoría de liderazgo y organización, consagrada por la realidad de muchas organizaciones prósperas, que confiere a los que decidan ponerla en práctica una ventaja competitiva duradera.

**“...es fundamental que los líderes sean imaginativos para aprovechar los cambios y versátiles para fomentar el diálogo auténtico,...”**

**Haga su comentario!**

Torre HSBC, Escazú.  
De la Rotonda de Multiplaza  
100 mts al sur.  
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005  
Website:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)  
Correo:  
[info@intesysconsulting.com](mailto:info@intesysconsulting.com)

***Making Strategy Work***

**INTESYS CONSULTING**  
*Making Strategy Work*

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

**¡ Suscríbese !**

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,  
sin costo, directamente en su correo electrónico:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)**