

La prueba de esfuerzo de la estrategia

Resumen ejecutivo de un artículo de autoría de Robert Simons, publicado en la edición de noviembre de 2010 de la revista 'Harvard Business Review'.

Vínculo al artículo: <http://hbr.org/2010/11/stress-test-your-strategy-the-7-questions-to-ask/ar/1>



La crisis económica puede dejar rápidamente al descubierto las debilidades de una estrategia empresarial. Redefinir y perfilar nuestra estrategia empresarial para adaptarla a las nuevas circunstancias normalmente requiere tomar decisiones estratégicas difíciles. Robert Simons en su libro "Seven strategy questions: a simple approach to better execution" ("Siete preguntas estratégicas: una aproximación sencilla a una mejor ejecución") presenta siete interrogantes que deberían ser respondidas al realizar la prueba de esfuerzo de nuestra estrategia.

Pregunta 1: ¿Quién es tu cliente principal?

La respuesta a esta pregunta determina cómo debemos asignar los recursos. Para muchas industrias, el cliente principal no es el consumidor final, sino un intermediario, como por ejemplo un mayorista o un bróker. En tiempos de austeridad económica, la importancia relativa de estos actores puede cambiar y a veces debemos cambiar también nuestra estrategia para poder reconocerlo.



Pregunta 2: ¿De qué forma nuestros valores nos ayudan a establecer prioridades entre socios, empleados y clientes?

Para algunas compañías los clientes son lo más importante. Para otras pueden serlo los socios o los empleados. Esto puede sonar casi como herejía en la era del "cliente es el rey" pero si, por ejemplo, usted es un Directivo Financiero, su cartera principal puede estar constituida por otros directivos que son los artífices directos de la generación de los dividendos para sus clientes. En este caso, quizás ellos deban ser su prioridad. Después de todo, si a ellos les va bien, su negocio irá bien también. Por eso necesitamos asegurarnos de entender completamente nuestro modelo de negocio y de que sean nuestros valores principales los que lo sustenten.



Pregunta 3: ¿Cuáles son las variables de desempeño decisivas que usted está persiguiendo?

Los Cuadros de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) son geniales como herramientas de gestión. Sin embargo, si no somos cuidadosos, podemos terminar midiendo demasiados factores, muchos de ellos intrascendentes, y las variables importantes se pueden perder en medio del bosque. Para decirlo en el áspero lenguaje económico, debemos asegurarnos de que estamos midiendo y gestionando aquellos "factores críticos", que para algunos de nosotros podrían ser los que garantizarán nuestra supervivencia.



GENESIS MANAGEMENT CONSULTING

"Mejora tu vida con mejores decisiones"

Pregunta 4: ¿Qué límites estratégicos hemos definido?

Un crecimiento agresivo y altas metas de beneficios pueden llevarnos a extraviarnos en nuevas áreas. En tiempos de recesión necesitamos enfocarnos en aquellas áreas que comprendemos mejor y en las que tenemos ventajas competitivas. En estas condiciones, aunque decir a la gente lo que debe hacer pueda parecer imprescindible, también puede ser un factor limitante. **Si contamos con gente con mentalidad innovadora y emprendedora, muchas veces es mejor definir los límites de actuación (dejar claro los ámbitos donde NO vamos a actuar), y después dejarles ejercitar su creatividad dentro de esos límites establecidos.**

Pregunta 5: ¿Dónde y cuándo generamos "tensión creativa"?

Es crucial que permitamos a la gente que trabaja o colabora con nosotros sentirse libres de las presiones del mercado. Esto les permite actuar con mentalidad ganadora y salir de las cómodas rutinas. El autor Robert Simons da ejemplos de la forma en que esto puede lograrse, incluyendo establecer amplios márgenes para las metas, premiar el buen desempeño, establecer márgenes de responsabilidad que sean más amplios que los márgenes de control, y crear equipos compuestos por miembros de varias unidades de negocio.



Pregunta 6: ¿Están nuestros empleados comprometidos a ayudarse mutuamente?

Aunque los empleados deben intentar conseguir su propio bienestar, en tiempos de crisis es necesario que se apoyen unos a otros también. Los cuatro atributos por los que deberíamos luchar son: (1) un propósito por el que puedan sentirse orgullosos; (2) un grupo con el que puedan sentirse identificados; (3) confianza; y (4) justicia. Sin confianza, no estarán dispuestos a volverse vulnerables, a arriesgar su propia reputación para ayudar a otros. Sin una compensación justa y equilibrada quitamos el incentivo necesario para que estén dispuestos a ayudar a otros, a ayudarse mutuamente.



Pregunta 7: ¿Cuáles son las incertidumbres estratégicas que nos preocupan?

En tiempos de inestabilidad económica a menudo se presentan cambios fundamentales en tendencias y comportamientos. Son puntos de inflexión que causan el fracaso de modelos empresariales antes exitosos. Tenemos que ser conscientes de nuestros paradigmas subyacentes y hacer el ejercicio de ponerlos a prueba continuamente. El autor Robert Simon sugiere que nuestros sistemas de control empresarial pueden actuar como herramientas interactivas que ayuden a mantener vigente esta conciencia. En Genesis Management, creemos que un debate estratégico continuo y una confrontación independiente son también elementos cruciales para tratar de evitar puntos ciegos en nuestra visión estratégica.



Genesis Management Consulting Limited
Falcor House, 68 Crockford Park Road
KT15 2LU, Surrey
Regn: 6648626
UK + 44 7914 622467
sgifford@genesis-esp.com

Genesis Management Consulting
Francisco Silvela, 5
28028 Madrid
CIF: N8260796A
Spain: +34 607950562
www.genesis-esp.com

GENESIS MANAGEMENT CONSULTING

“Mejora tu vida con mejores decisiones”

Conclusión.

Al realizar esta prueba de esfuerzo, posiblemente necesitarás tomar algunas decisiones estratégicas difíciles. Para lograrlo con éxito debes entender correctamente los procesos de toma de decisión y utilizar las herramientas apropiadas. Además, debes ser consciente de aquellos aspectos del comportamiento que pueden afectar tus juicios y percepciones.

Para más información sobre la realización de esta prueba de esfuerzo, o sobre la construcción de la capacidad de toma de decisiones en tu organización, contacta con Simon Gifford en Genesis Management Consulting Limited (ver datos de contacto al final de la página).



Genesis Management Consulting Limited
Falcor House, 68 Crockford Park Road
KT15 2LU, Surrey
Regn: 6648626
UK + 44 7914 622467
sgifford@genesis-esp.com

Genesis Management Consulting
Francisco Silvela, 5
28028 Madrid
CIF: N8260796A
Spain: +34 607950562
www.genesis-esp.com