

Repensar la Estrategia, nos hace ganar dinero

Alberto Rigail

- Consultor de SGD y Estrategia
- Máster en Gestión Estratégica de la Espol
- Máster en Desarrollo Económico de la Universidad de Andalucía – España



Desde el 331 AC en Gaugamela cuando Alejandro Magno, fingió querer rodear al enemigo para poder dividirlo mejor y así abrió una brecha en sus líneas defensivas, derrotando al ejército muy superior de Darío III, la estrategia ha estado siempre presente. Primero en el arte militar y luego en el siglo XX en la ciencia la administración con una nueva arena: el mercado y un nuevo adversario: la competencia. En los últimos años algunos CEOs y gerentes generales frente a acelerada inflación de prácticas gerenciales, se olvidaron que *la esencia de las empresas y de los negocios ganadores es satisfacer la necesidad más significativa de un cliente en una forma mejor que nadie*

James Dean decía “No puedo cambiar la dirección del viento, pero sí ajustar mis velas para llegar siempre a mi destino.” Esta es la razón por la que es vital para cualquier empresa tener Estrategia. No podemos cambiar el tiempo, las crisis, los gobiernos, lo que hacen nuestros competidores, etc. Lo que sí podemos hacer es internalizar lo que sucede al exterior y cambiar nuestras decisiones, cambiar nuestra forma de gerenciar para mantener nuestro rumbo y poder llegar a nuestro destino. Las empresas exitosas son las que aprenden a navegar con viento en contra. El secreto está en cómo ajustamos las velas, en cómo hacemos la “Estrategia”.

El mar que le ha tocado navegar a nuestras empresas es diferente, más picado, el viento cambia de velocidad y dirección muy frecuentemente e inesperadamente, por lo que hoy la Estrategia es diferente.

No hay recetas para el éxito, pero sí hay conceptos e ideas que han sido usadas por empresas exitosas, que vale la pena rescatarlas. Mi intención es llevarlos a repensar la forma como están haciendo la estrategia:

Primero, la estrategia debe priorizar el Enfoque.-

“Enfoque significa concentrarse, orientarse, dedicarse a algo”.

Concentrarse en una sola Ventaja Competitiva, en pocos mercados metas, en pocos y desafiantes objetivos. Concentrarse implica renunciar. Es una palabra mágica, porque quien la aplica mejora casi de inmediato en sus resultados. Vemos muchos grupos empresariales exitosos en diferentes

sectores industriales muy diversificados pero que a pesar de ello no han perdido su especialización en cada negocio. **Enfocarse nos hace ganar dinero.**

Segundo, la estrategia debe alinear a la organización en torno a Lo Clave.-

“Lo clave es lo más importante por hacer para satisfacer la necesidad más significativa al cliente”.

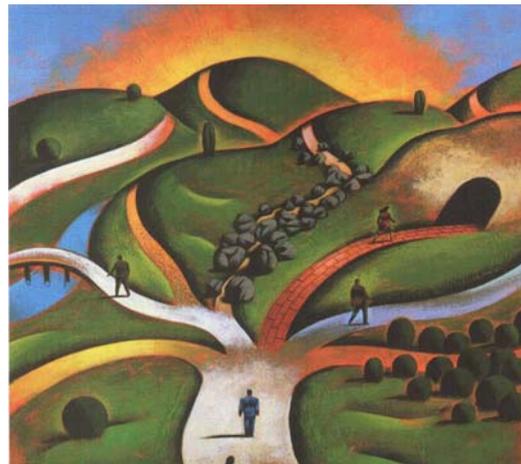
Lo clave, además, según Jim Collins debe ser algo que nos apasiona y en lo que podemos ser el mejor del mundo. Todo lo que hacemos debe apoyar lo clave. Todo lo que se aleja de lo clave debe desecharse. Si por ejemplo lo clave es entregar a tiempo el 100% de las órdenes la estrategia debe decirnos cómo lograrlo. Podemos estar enfocados, pero si nos tenemos claro lo clave, dividiremos los esfuerzos y recursos. Lo clave no es otra cosa que aplicar el principio probado de Pareto a Estrategia, **lo cual nos conduce inevitablemente a ganar más dinero.**

Tercero, la estrategia es un trabajo diario.-

“Los escenarios hoy cambian radicalmente en tan corto plazo que estrategia y táctica son insolubles”.

¿Dónde termina la una y donde comienza la otra? es imposible determinarlo. Nosotros hemos probado que cuando la estrategia se convierte en un ciclo permanente y esfuerzo sistemático se aumentan los

resultados de los negocios dramáticamente. Y dramáticamente significa mejoras en más del 50% en menos de 1 año. Cuando revisamos, analizamos y planeamos cada mes, cada semana y cada día acortamos los tiempos de respuesta, mejoramos la velocidad de reacción, volvemos responsables a los ejecutores, los mantenemos enfocados y alineados a o clave. Y lo más importante, la estrategia se convierte en un proceso de adaptación y aprendizaje permanente. La Velocidad Estratégica entendidas como la capacidad de convertir las ideas en resultados, hace la diferencia; y **en ese momento ganamos dinero a tasas más rápidas y de manera estable.**



Cuarto, la estrategia debe tener claro las restricciones.-

“También ante escenarios inciertos es más importante saber cuáles son las restricciones a las metas”.

¿Saben cuáles son las principales restricciones de un gerente? Son tres: la forma de pensar, la concentración y los

recursos clave. Si una política, una maquina colapsada o no tener tiempo para atender lo clave nos impide alcanzar las metas ¿Por qué no hacemos algo? No se preocupe por establecer que es lo que tiene que hacer su equipo ocúpese de tener gente capaz y ayúdeles a la gente capaz sabrá que hacer. Por otra parte, hoy solo sirven los objetivos desafiantes por lo que es una condición necesaria el análisis de las restricciones. ***Cuando eliminamos las restricciones se nos hace más fácil ganar dinero.***

Quinto, la Estrategia debe ser fundamentalmente práctica.-

**“¿Qué es calidad?
Lo que el cliente dice que es”.**

¿Qué contesto un CEO de una gran empresa exitosa cuando le preguntaron que era calidad? Lo que el cliente dice que es. ¿Qué es cultura organizacional? Los hábitos que repetimos todos los días. ¡Sencillo! ¿Y porque nos complicamos entonces? Así que bienvenidas las estrategias simples, prácticas y útiles. Verbalizadas de una manera lo más entendibles al común de los mortales. Una estrategia que no es entendida por quienes las deben ejecutar es como no tenerla; al contrario, gente que sabe cómo darle al blanco contribuye a ganar dinero

Sexta, la estrategia es ante un acto de pensamiento.-

“El pensamiento es la esencia de la estrategia”.

Debemos recordar que el pensamiento es la esencia de la Estrategia. “...el origen de todo es la mente. Todo comienza como una

simple idea. Cada evento, cada condición, todo empieza como una simple idea en la mente...” decían Robert Collier

Más aun, en las organizaciones exitosas dice Mc Farland las cuestiones estratégicas no están centradas en un sola persona, muy al contrario se debaten abiertamente.

El principal negocio de un CEO y su gente es pensar estratégicamente, esto es pensar en el futuro mediato e inmediato, pensar con hechos y datos, pensar es analizar, entender, interpretar sobre el ¿Por qué? de las jugadas de los competidores, los cambios de hábitos y necesidades de los clientes. Tenemos que hablar menos, y pensar más inteligentemente, y así ganaremos más dinero.

¿Cuál es la medida del éxito de la Estrategia? Cuánto dinero ganamos de manera creciente y sostenida. Si nos enfocamos, si hacemos lo clave, si trabajamos diariamente en torno a la estrategia, si levantamos las restricciones, somos prácticas en nuestras decisiones, pensamos más sobre lo que pasa en el entorno actual y futuro, no cabe la menor duda que ganaremos más dinero, mucho más dinero. ¿Por qué no hace la prueba? Algunos de nuestros clientes lo han hecho y son prueba de ello.

Señalaba Peter Drucker “El cuello de botella esta en lo alto de la botella” Por lo que un CEO, un gerente general que no sienta que la tierra hoy se le mueve bajo sus pies, está viviendo en el pasado y no está preparado para el futuro. Es el momento para desafiar, es el momento para Repensar la Estrategia y empezar a ganar más dinero.