

ARTÍCULO

Creé una estrategia ambiciosa y un proceso para una ejecución eficaz.

Por Eduardo Spina.
08.NOV.23

Puntos clave:

- Cómo descifrar el código: Cómo hacer que la implementación de la estrategia funcione en su empresa.
- Establezca objetivos ambiciosos, cree un plan realista para alcanzar dichos objetivos y luego ejecute el plan. Un proceso de ejecución eficaz hace posible que las empresas logren mejoras importantes en el desempeño de forma regular y predecible.
- En este artículo, describimos cómo la implementación de la estrategia puede ayudar a los líderes de una organización a establecer objetivos estratégicos innovadores, crear un plan de acción para lograr dichos objetivos y establecer un proceso disciplinado para hacerlo realidad.

Muchas empresas buscan optimizar aún más y alinear completamente su implementación de estrategia, mejora continua y KPI comerciales para el 2024 y más allá. Conozca este proceso de implementación de la estrategia para garantizar el logro de sus objetivos.

Muchos ejecutivos de negocios dividen mentalmente su tiempo entre “administrar” y “liderar”, entre trabajar en la “estrategia del negocio” y trabajar en la “táctica del negocio”. Trabajar en la estrategia negocio es todo lo que se debe hacer para cumplir con los compromisos financieros y de clientes diarios, semanales, mensuales y trimestrales. Esta actividad de gestión consume la mayor parte del tiempo y la energía de los directores.

Trabajar sobre la táctica del negocio es el trabajo de desarrollo necesario para ampliar, ingresar y hacer crecer nuevos mercados; aumentar las ventas de los mercados y clientes existentes; y mejorar los procesos comerciales para que la empresa se desempeñe a un nivel superior. Es muy fácil perder de vista tales prioridades de liderazgo en medio de las demandas diarias de la gestión del negocio, especialmente en esta época.

Durante décadas, en TBM hemos trabajado con nuestros clientes en sus negocios, aplicando herramientas y metodologías de manufactura LeanSigma para mejorar los procesos del negocio. También, ayudándoles a establecer objetivos operativos ambiciosos, creando un plan realista para alcanzar esos objetivos y luego facilitando la ejecución de dicho plan. Este proceso, conocido como implementación de estrategias o Hoshin Kanri, cambia de manera efectiva la forma en que opera una empresa para lograr de manera regular y predecible mejoras importantes en su desempeño.

Conducir su negocio como siempre ya no es aceptable.

La implementación de la estrategia sigue vagamente el ciclo PDCA (Plan, Do, Act, Check) desarrollado por Walter A. Shewhart y popularizado por W. Edwards Deming:

- **Planeé** - Desarrolle el plan estratégico y los indicadores clave de negocio que miden los objetivos de avance. Defina la estrategia para llegar allí.
- **Haga** - Asegúrese de que el personal cuenta con las habilidades necesarias para la ejecución de la estrategia. Implemente del plan. Asigne recursos y establezca responsabilidades.
- **Verifique** - Verifique que la estrategia se está llevando a cabo como se planeó y asegúrese de monitorear el resultado. Use paneles de administración, informes y reuniones de estados mensuales.
- **Actúe** - Implementar acciones correctivas según sea necesario para mantenerse sobre el objetivo.

El primer día de una reunión para la implementación de estrategia es como cualquier reunión de estrategia empresarial. Por lo general, se lleva a cabo fuera de la empresa con el equipo ejecutivo, los gerentes senior y otros involucrados claves. El objetivo es construir un entendimiento común de lo externo, (oportunidades y amenazas) y de lo interno (fortalezas y debilidades) así como de dirección estratégica.

En una escala menos histórica, establecer objetivos innovadores es parecido a un arte. Deben ser desafiantes, pero dentro del ámbito de lo posible. Algunos ejemplos de clientes han sido: Duplicar la tasa de crecimiento del mercado, mejorar el flujo de caja del 80% al 120% del EBITDA, aumentar las ventas en un 100% durante un período de cinco años, lograr una mejora de dos dígitos en la utilidad bruta, reducir las tasas de desperdicio en un 90% y eliminar el ausentismo de empleados.



Concéntrese en lo vital.

Además de poner sus miras demasiado bajas, los equipos gerenciales a menudo tienen demasiados objetivos y demasiadas iniciativas en marcha a la vez. Esto diluye los recursos, que son limitados, y desvía la atención de las prioridades.

Una vez que se han establecido los objetivos fundamentales, metas, proyectos e iniciativas existentes; éstas deben volver a evaluarse para determinar si contribuyen o no, y en qué medida, a los objetivos fundamentales. Durante este proceso de “deselección”, el equipo de liderazgo debe examinar cada proyecto para determinar si se alinea con los objetivos de la empresa y eliminar cualquier meta e iniciativa no esencial.

Eliminar los proyectos “favoritos” que desvían la atención de los objetivos vitales puede ser un proceso delicado y generar emociones fuertes. Pero si un proyecto no es fundamental para un objetivo de gran avance, no cumple con un requisito reglamentario o no es requerido por la junta directiva, este debe ser eliminado.

Como lo describió Tim Powers, ex presidente y director ejecutivo de Hubbell, un fabricante de productos eléctricos y electrónicos, “El principal beneficio de este proceso, es que la gerencia reevalúa su situación anualmente. Nos ayuda a concentrarnos en lo vital y a deshacernos de los problemas típicos que enfrentan la mayoría de las empresas al tener demasiadas prioridades”.

“Su negocio está perfectamente diseñado para funcionar a su nivel actual. No se pueden lograr resultados significativamente mejores si las mismas personas siguen los mismos procesos comerciales para hacer lo que siempre han hecho. Para crecer más rápido y alcanzar sus objetivos más ambiciosos, debe hacer las cosas de manera diferente”.

—Dan Sullivan

Vicepresidente Ejecutivo,
TBM Consulting Group

Varios gerentes creían que tales objetivos eran “imposibles” y “poco realistas”. No lo fueron. Tales evaluaciones son el punto, para lograr un objetivo revolucionario, las personas deben dejar de hacer lo que siempre han hecho y descubrir qué es lo que deben hacer de manera diferente para lograrlo. Como prueba de fuego, si un plan para lograr un objetivo se puede articular rápidamente con poco esfuerzo, entonces este no es un gran objetivo.

Jason Corporation apuntó a metas de desempeño de alto nivel que algunos ejecutivos consideraban ridículas, pero pocos discutirían que al final valió la pena. Con objetivos agresivos y un plan de acción transformador implementado, utilizaron las soluciones de implementación de la estrategia y LeanSigma para integrar la excelencia operativa en toda la organización y ahora son considerados líderes del mercado en el 90% de sus ofertas de productos.

Según el director ejecutivo de Jason, cuando se le preguntó sobre la implementación de la estrategia y su impacto, comentó: “Ha sido fundamental. Nos ayuda a identificar qué es realmente importante para la empresa: los objetivos vitales de los que más dependemos. Más importante aún, nos dice en qué no debemos concentrar nuestros recursos.

También lo usamos como una herramienta de comunicación para distribuir esos objetivos en cada nivel de la organización, para que todos estén enfocados en lo que tenemos que hacer. Además, los procesos LeanSigma nos proporcionan la velocidad y las herramientas para lograr y mantener la excelencia operativa, que es la base para un crecimiento orgánico rentable “.

Crear consenso genera ímpetu a futuro.

Una vez que el equipo de liderazgo acuerda los objetivos innovadores de la empresa y limita esos objetivos a lo que más importa (vea el recuadro, Enfoque en lo vital), las siguientes preguntas son: 1) ¿Cómo los medimos? y 2), ¿Cómo lo hacemos?

Se puede utilizar un proceso de “cachar la pelota” para traducir los objetivos de avance de alto nivel en objetivos anuales de nivel inferior y proyectos relacionados. Este proceso comienza a nivel corporativo y desciende en cascada a través de la alta gerencia, los gerentes comerciales, los líderes de operaciones y los supervisores de producción. Cada líder trabaja en colaboración con su equipo para establecer proyectos de mejora que apoyen los objetivos de alto nivel. Hablar de sus preocupaciones y problemas revelará el impacto potencial en cada departamento, así como en la propia empresa.

Todo se ve genial en papel.

Después de documentar sus objetivos innovadores y sus iniciativas de apoyo, muchas empresas luchan por convertirlos en una prioridad diaria y semanal. Los tableros de desempeño pueden ayudar a rastrear e informar el progreso. La traducción de los objetivos innovadores y los planes anuales en “planes de 100 días” también puede ayudar a mantener el enfoque. Luego, el equipo de liderazgo revisa los planes de 100 días semanal y mensualmente para verificar que se esté logrando un progreso suficiente. Si los resultados no cumplen con las expectativas, se pueden redirigir los recursos y tomar contramedidas, para luego hacer un seguimiento y asegurarse de que esas contramedidas tengan el impacto deseado.

Mejores prácticas de implementación de estrategias.

No hay ninguna poción mágica detrás de la implementación de la estrategia, que no sea el deseo y la disciplina para hacerlo. Se necesita un proceso estructurado y la voluntad de responsabilizar a las personas. La implementación de la estrategia se puede aplicar a cualquier organización, ya sea un manufacturero, distribuidor, una oficina de seguros o un hospital.

No puede trabajar en la estrategia hasta que tenga el control de las métricas básicas del negocio. Ya sea que la empresa utilice Balance Scorecard, KPIs o tableros de desempeño, los líderes de la empresa primero deben tener una buena comprensión de cómo funciona el negocio diaria, semanal y mensualmente.

Los objetivos innovadores deben ir más allá de las promesas presupuestarias y no deben comunicarse fuera de la empresa. No intente abarcar muchos objetivos innovadores. Las empresas que tienen más éxito en la implementación de estrategias, limitan el número de iniciativas innovadoras en un período a dos o tres. Los proyectos favoritos que no apoyan estos objetivos deben ser eliminados formalmente.

El liderazgo debe comprender los objetivos ambiciosos y fomentar la disciplina. Algunos equipos de liderazgo son mejores para definir y articular objetivos innovadores que no están completamente fuera del ámbito de lo posible. Asimismo, algunos son mejores en promover la disciplina y mantener a la gente unida en torno al proceso y los objetivos.

La mecánica de la implementación de la estrategia es sencilla, ser eficaz es mucho más difícil. Trabajar en la “estrategia del negocio” abarca todo lo que la organización está haciendo y midiendo actualmente. Al implementar métricas fundamentales para realizar un seguimiento de lo que sucede en el negocio, el equipo de liderazgo puede comenzar a trabajar en la “táctica el negocio”. Esto significa cambiar la forma en que opera el negocio, cambiar los procesos y sistemas comerciales. Es un enfoque que mira hacia afuera para descubrir qué se debe hacer para mover a la organización en una nueva dirección.

La organización debe priorizar las iniciativas de mejora según el impacto que tendrán en los estados financieros de la empresa. Por más drásticas que sean las reducciones de tiempo de configuración o las mejoras de calidad, demasiadas iniciativas lean se centran en mejoras de proceso incrementales que no se vinculan con los objetivos estratégicos de la empresa.

Existe un papel a desempeñar para la implementación de estrategias tácticas, pero esa no es la aplicación más poderosa de la metodología. Como un marco estructurado y disciplinado para lograr cosas que no han podido lograr, algunas empresas encuentran útil el proceso de implementación de la estrategia para priorizar proyectos relacionados con la disminución de las tasas de desperdicio, la mejora de la calidad, el aumento de la rotación de inventario y la disminución de costos. Muchas empresas empiezan a utilizar la implementación de estrategias para proyectos tácticos y luego avanzan hacia objetivos más estratégicos.

No aplique una cascada de objetivos demasiado profunda a la organización durante el primer año. Mantenga los objetivos y proyectos iniciales dentro de los niveles superiores uno y dos. Inculcar la disciplina y los procedimientos para la implementación efectiva de estrategias dentro de estas áreas será lo suficientemente desafiante. Domine la mecánica de la implementación de la estrategia antes de bajar hasta la planta.

Uno de los mayores desafíos de gestión es la gestión de contramedidas. Los gerentes deben estandarizar los mecanismos de informes, ya sea a través de la automatización o las plantillas, de modo que el enfoque de las reuniones de revisión se centre menos en lo que sucedió y más en lo que se puede hacer para volver al camino correcto y en cómo llegar a donde necesita ir más rápidamente.

La actividad multifuncional impulsa el logro de objetivos innovadores. Las empresas pueden socializar bien en los silos departamentales, pero no funcionar bien de manera transversal. El liderazgo debe proporcionar las herramientas y establecer los incentivos financieros que fomentarán la cooperación interfuncional. Esta colaboración no debe dejarse a voluntad, debe ser institucionalizada y esta institucionalización se logra al definir claramente las interfaces entre los sistemas y procesos de operación de la organización.

Aproveche las soluciones tecnológicas que facilitan el trabajo colectivo de las personas. El software de implementación de estrategias puede aliviar parte de la carga administrativa y permitir que los gerentes se concentren en problemas y soluciones. La videoconferencia puede garantizar que las reuniones mensuales se lleven a cabo cuando los miembros del equipo viajan o se encuentran físicamente en diferentes ubicaciones geográficas.

Lograr esos objetivos innovadores, también está respaldado por un enfoque de gestión diaria que llamamos Gestión para la Mejora Diaria (MDI). MDI es un sistema de gestión diaria que comienza con el seguimiento y la notificación de los KPIs que se identificaron durante el proceso de implementación de la estrategia.

Los gerentes revisan los KPIs con los líderes de equipo todos los días a la hora designada. Monitorear el progreso de manera diaria, semanal y mensual, asegura que las personas no pierdan de vista los objetivos y se mantenga el progreso hacia adelante. Es muy importante que, al dar seguimiento, se tenga total claridad del “tamaño” de la variación en el resultado para no “distraerse en infiernos” y perder de vista lo fundamental.

Al final, la implementación de la estrategia brinda a todos los involucrados en el proceso la misma participación en los resultados. Garantiza que existan la participación y los recursos necesarios antes de que se ejecute el plan, exige una responsabilidad y un seguimiento implacables para lograr los objetivos y entrega resultados alineados con la visión de la organización, su necesidad de excelencia operativa y el deseo de crecimiento del liderazgo.

La implementación de manufactura lean, frecuentemente se enfoca en herramientas, como 5S o trabajo estándar. La implementación de la estrategia proporciona el enfoque estratégico y el sistema de gestión para garantizar que dichas herramientas, cuando se aplican de manera adecuada, tengan un impacto comercial medible. Esta metodología es una de las formas en que TBM Consulting Group continúa asociándose con empresas clientes a largo plazo para implementar una transformación lean sostenible.

Conozca al experto



Eduardo Spina

Vicepresidente,
Latinoamérica



xxxx@tbmcg.com

El más rápido siempre gana.

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes, constructores y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles y rápidas, y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que el de su competencia.



© TBM Consulting Group, Inc.
Todos los derechos reservados

tbmcg.lat

Síganos



México +52.81.5000.9136
Brasil +55.19.4042.8376
Chile, Colombia y Perú +56.2.2595.2619