

La estrategia en el centro de la gobernanza corporativa

Impulsando los resultados a través de un liderazgo con propósito que potencie el compromiso, la innovación y la sostenibilidad

Iratxe Las Hayas

Managing Partner en Smart Jidoka y Consejera No Ejecutiva



A menudo las empresas se focalizan en resolver hechos concretos a medida que les van surgiendo: disminución de las ventas, caída de la productividad, incremento del absentismo, fuga de talento o problemas de calidad, entre otros. Reaccionan como si fueran incidentes aislados y, en respuesta, lanzan campañas de ventas agresivas y reducen precios para atraer clientes, automatizan procesos y adoptan nuevas tecnologías para incrementar la eficiencia, o implementan programas de *Team Building* para motivar a los empleados. Por la energía que se les pone y porque en ocasiones se les denomina “Proyectos Estratégicos”, parecen iniciativas proactivas y bien pensadas.

La realidad, sin embargo, es que suelen ser respuestas reactivas que solo alivian los síntomas de problemas más profundos y complejos. Son medidas apresuradas que pueden chocar con otras actividades en curso, complicando su entendimiento y adopción en la organización. Sin una visión compartida y sin alineamiento en los equipos, rara vez se consiguen los resultados. Se necesita mantener mucha coherencia y consistencia en la gestión para construir equipos alineados; actuar guiados por una estrategia meditada, diseñada por un equipo diverso y desplegada de forma clara y consistente.

Una estrategia clara: objetivo prioritario

La estrategia no es una visión, tampoco es un plan. Es un conjunto de decisiones y acciones que tomamos hoy para tratar de lograr nuestro objetivo estratégico y superar los retos a los que se enfrenta la empresa. Sin una estrategia clara:

- La empresa navega sin un rumbo definido.
- El consejo se centra en los resultados financieros (mirada al pasado) y los temas urgentes que plantea el CEO.
- Las decisiones son reactivas y no proactivas.
- Los equipos trabajan desalineados.
- Se generan ineficiencias y se pierden oportunidades.
- La tecnología se usa como solución y no como catalizador de innovaciones estratégicas
- Y el resultado: estrés, desánimo y pérdida de talento.

La estrategia es un conjunto integrado de decisiones que aspiran a crear una ventaja competitiva y un valor superior a la competencia, permitiendo así reducir la incertidumbre y aumentar las probabilidades de lograr nuestra aspiración ganadora. El núcleo de la estrategia lo forman 4 elementos:

1. Reflexión y diagnóstico de la situación actual
 - Análisis Interno (Negocio y gestión).
 - Análisis Externo (PESTEL + 5 Fuerzas Competitivas).
 - DAFO.

2. Aspiración de empresa (propósito, visión y valores, es decir, el Para Qué)
3. Las 4 perspectivas de la estrategia que conforman los fundamentos clave del Concepto de Negocio:
 - Perspectiva de Negocio (Clientes, Mercados, Productos-el Qué).
 - Perspectiva de Gestión (Personas y Capacidades, Alianzas, Recursos y Procesos Clave-el Cómo).
 - Perspectiva de Sostenibilidad (Asuntos Materiales Prioritarios- Cómo Creamos Valor Compartido).
 - Una ventaja competitiva que aporte un valor diferencial a los clientes y resultados superiores para la empresa.
4. Plan Estratégico. Secuencia de acciones e hitos para avanzar en la consecución de la estrategia. Expresa la táctica: qué hacer, quién, cuándo y cómo.

Reflexión, diseño y despliegue

Tan importante como las decisiones estratégicas, es el proceso de reflexión que nos lleva a analizar la empresa con visión sistémica y a concluir sobre los factores críticos para el éxito. Es un proceso que debe ser realizado por un equipo diverso para enriquecer el diálogo y lograr

decisiones más acertadas. Al mismo tiempo, ese equipo, conocedor de los principios que han llevado a formular la estrategia, está preparado para liderar el despliegue y adaptar la estrategia si fuera necesario, para dar respuesta meditada, ágil y eficaz a los cambios del entorno.

Las empresas que realizan el proceso de diseño estratégico de esta manera, potencian la innovación para lograr ventajas competitivas evolutivas y convertirse en compañías adaptables. Compañías que redefinen de forma constante sus parámetros de negocio para mantenerse relevantes y seguir abriendo vías de crecimiento en valor.

Estas empresas dejan de reaccionar a los síntomas con acciones improvisadas. Analizan qué parte de la estrategia no está funcionando o qué ha cambiado en el entorno y en base a esa reflexión revisan la estrategia, toman nuevas decisiones y ponen en marcha nuevas acciones que les permitan superar los desafíos.

Por ello, siempre decimos que la Estrategia debe estar en el centro de todas las decisiones empresariales.

“Alineamiento es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo. Cuando hay poco alineamiento, la potencia del individuo agrava el caos y dificulta la gestión”

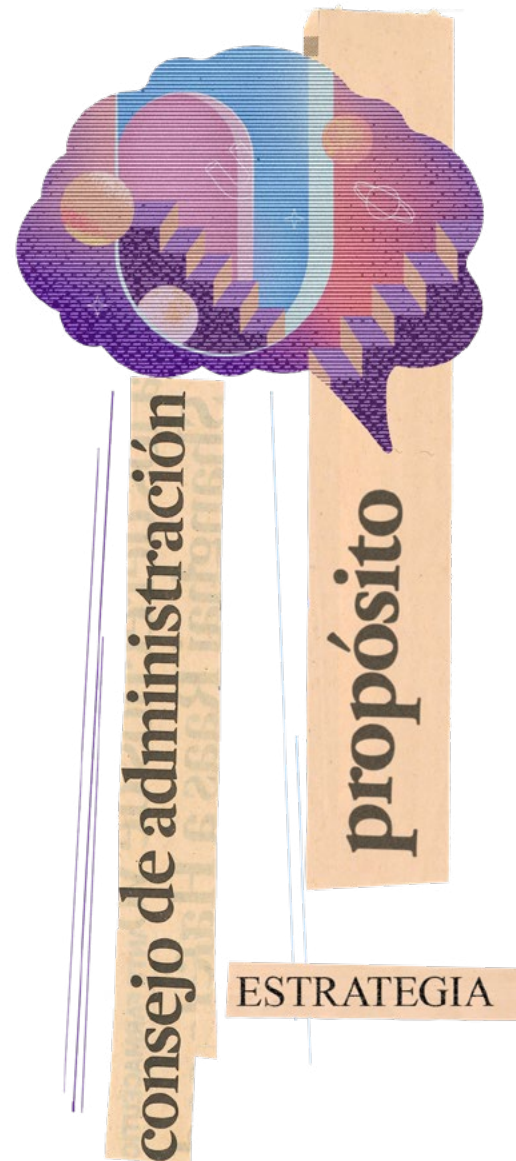
Peter Senge - “La quinta disciplina”

Las 4 perspectivas de la estrategia: fundamentos clave del Concepto de Negocio



“Tener una estrategia sugiere la capacidad de levantar la vista del corto plazo y lo trivial para contemplar el largo plazo y lo esencial, para abordar causas en lugar de síntomas, para ver el bosque y no solo los árboles”

Lawrence Freedman



>

Esencial la involucración del Consejo de Administración

Por esta razón, el Consejo de Administración, con su liderazgo y visión a largo, desempeña un papel fundamental en la estrategia de la empresa. Hasta hace poco, el Consejo solía limitarse a aprobar la estrategia propuesta por el CEO, pero este enfoque está cambiando. Ahora es esencial que el Consejo se involucre de manera activa en las etapas clave del diseño estratégico. Esto implica cuestionar las ideas presentadas, valiéndose de su amplia y diversa experiencia, comprender a fondo las decisiones estratégicas y asegurarse de que la empresa disponga de los recursos necesarios para llevarla a cabo.

No se gobierna aquello que no se conoce. El consejo desempeña su rol de Gobernanza a partir de la definición del propósito, visión y valores, validando y garantizando la relevancia de la Estrategia de Negocio y de gestión e impulsando la innovación para mantener una ventaja competitiva relevante. En sus revisiones, el consejo supervisa avances, aprendizajes y acciones.

Debe tomar decisiones que impulsen el desempeño y protejan lo que de verdad importa para prosperar y seguir creando valor sostenible. Son 5 pilares fundamentales:

- Propósito y Valores Sólidos.
- Autogestión y Agilidad organizativa.
- Innovación.
- Aprendizaje Continuo.
- Adaptabilidad.

En conclusión, la estrategia representa el norte que guía cada decisión y acción empresarial. Promueve la respuesta ágil, coherente y consistente ante los complejos desafíos que enfrenta la empresa. A través de un propósito y valores sólidos, impulsa una cultura de innovación, aprendizaje, colaboración y adaptabilidad. Todos ellos, elementos cruciales para el éxito sostenible. ■



PRÓXIMOS CONGRESOS



6 Congreso Internacional de Marketing y Ventas
Madrid, 8 y 9 de mayo
Kinepolis Ciudad de la Imagen



3 Congreso Internacional de Innovación
Barcelona, 26 y 27 de septiembre
Palau de Congressos de Catalunya



7 Congreso Internacional de Directivos
Santiago de Compostela, 20 y 21 de noviembre
Palacio de Congressos y Exposiciones de Galicia



MÁS INFORMACIÓN

