

EJECUCIÓN, LA PARTE DIFÍCIL DE LA ESTRATEGIA

Gonzalo E. Guzmán Sanjinés
Universidad Privada Boliviana

RESUMEN

Si bien el desarrollo de las teorías sobre estrategia ha sido dramático, una parte crucial para el éxito de la estrategia viene a ser la ejecución. En este ensayo, se revisan las razones del fracaso de empresas tanto en la formulación como en la implantación de la estrategia. Se constata que para una buena ejecución es importante dotarse de recursos valiosos; para tener éxito en un mundo en constante cambio, las empresas deben ser capaces de reaccionar con presteza, el éxito en última instancia, radica en la capacidad del líder de integrar los recursos y capacidades a la implantación de la estrategia, creando así, un sistema de actividades que sea indiscifrable para la competencia.

Palabras clave: estrategia, ejecución, inercia activa, liderazgo, recursos.

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual de los negocios, uno de los términos más empleados es estrategia. A pesar de que Fayol (1918) y su seguidor Gulick (1947) analizaron la planificación entre las funciones de la dirección, la estrategia estaba considerada como parte del campo de la economía. Los conceptos de estrategia empresarial fueron desarrollados recién en la década de los sesentas del siglo pasado, con los trabajos pioneros de Chandler [1] y Ansoff [2], afirmándose en los setentas con el modelo dominante de planificación estratégica propuesto por Andrews, Christensen, Learned y Guth del *Business Policy Group* de la *Harvard Business School* [3]. Este modelo se basaba en el análisis del medio ambiente interno y del medio ambiente externo, con el propósito de identificar oportunidades y amenazas (del entorno) y puntos fuertes y débiles (de la empresa), dando lugar a la matriz FODA (*SWOT*) como paso importante en el pensamiento estratégico. Así, como resultado de ese análisis, una organización podía definir claramente los objetivos que la mantengan en movimiento en una dirección escogida deliberadamente, es decir, formular una estrategia e implantarla. En la década siguiente, Porter [4], también en el seno de Harvard, basándose en la economía de la organización industrial (IO), hizo contribuciones fundamentales al modelo de sus predecesores, introduciendo el concepto de estrategia competitiva y el análisis de la atractividad de un sector industrial, mediante su marco de referencia de las cinco fuerzas competitivas. Para mejorar este análisis, Brandenburger y Nalebuff [5] propusieron el concepto de la red de valor para una mejor comprensión de la actuación de la empresa en el mercado y de los participantes, subrayándose el papel crítico que los complementadores pueden tener en el éxito o fracaso de los negocios.

A finales de los setenta y principios de los ochenta, se inicia el desarrollo científico de la dirección estratégica, [6]. La vorágine de las contribuciones y trabajos de investigación fue explosiva. Así, en los noventa, surge la corriente de la perspectiva basada en recursos, centrando la empresa como una combinación de recursos heterogéneos que, si son valiosos, escasos, no imitables o sustituibles, le darán la base de su ventaja competitiva, Barney [7]. Relacionadas con los recursos, se encuentran las competencias esenciales, *core competentes*, de Prahalad y Hamel [8], también conocidas como la perspectiva de las capacidades dinámicas. Enfatizando la importancia de los recursos intangibles, se introdujo la perspectiva basada en el conocimiento, donde la capacidad de innovación y de generación de nuevos conocimientos – capacidad de aprendizaje – apoyan a que una organización moderna sea exitosa y tenga una ventaja competitiva sostenible, Navas y Urbina [9], llegando así al concepto de organización inteligente: “Aquella que es capaz de extraer y representar el saber que se encuentra en las rutinas de la organización y que, en cierta forma, constituyen la memoria organizacional”, Vargas [10]. En virtud a la incertidumbre del futuro, una buena manera de alcanzar el éxito, sería lograr que la empresa se convierta en una organización que aprende, ya que el conocimiento adquirido y adecuadamente distribuido a lo largo de la organización, puede jugar un papel central en el establecimiento de nuevas estrategias. Así, una organización que aprende, debería analizar y examinar el contexto del que forma parte, para aprender a coexistir con la incertidumbre y

realizar una revisión constante de la estrategia, para modificarla y adecuarla a las crecientes demandas de un mundo cada vez más complejo [10].

2. ¿QUÉ ES ESTRATEGIA?

“Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización, a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir con las expectativas de los *stakeholders*”, Johnson y Scholes [11]. Esta conceptualización de la estrategia, no sólo se enfoca en resaltar la dirección que tendrá una empresa en el futuro, sino que hace especial distinción en la interrelación de los recursos de la empresa, es decir, estructurar los recursos de tal forma que puedan responder a los requerimientos de un entorno en continuo cambio y, a su vez, lograr ventajas. Denota, también, una relación entre la formulación e implantación de la estrategia. Finalmente, introduce el vocablo de *stakeholders*, refiriéndose a los grupos de interés que pueden afectar tanto la formulación como la ejecución de la estrategia. Los *stakeholders* son los inversionistas, clientes, proveedores y empleados. Apoyando la importancia de la ejecución de la estrategia, Hitt, Ireland y Hoskisson [12] definieron como intento estratégico: “El apalancamiento de los recursos internos de la empresa, capacidades y competencias centrales, para conseguir los objetivos de la empresa en un ambiente competitivo”. Claramente, el efecto palanca se logra mediante una buena ejecución. Implícitamente, la estrategia es considerada entonces como la acción o el medio para alcanzar los objetivos, que es una forma tradicional de definir la estrategia. Los anteriores conceptos están acordes con las tendencias actuales de la investigación en *strategic management*: El énfasis está en los aspectos internos de la empresa.

Durante los cuarenta años que siguieron a los autores pioneros sobre dirección de la estrategia de la empresa, se abrió el paso a los estudios en este campo, dando pie a una mayor generación de teorías sobre políticas de gestión. Nomen y Nieto [13] señalan que a la dualidad inicial entre estrategia y estructura de Chandler, se ha añadido un tercer elemento: El conocimiento socialmente protegido. Siguiendo al pensamiento de Porter, de que el posicionamiento estratégico consiste en establecer una diferencia que se pueda preservar en el tiempo, los autores señalan que en los mercados orientados hacia la diferenciación, el conocimiento protegido cobra verdadero sentido. A la famosa afirmación de Chandler de que la estructura organizacional depende de la estrategia, se añade ahora que la estrategia depende de la exclusividad del conocimiento. Su aporte concluye en que hay una parte de la estructura organizativa que depende de y se adapta a la estrategia: La estructura de operaciones. Existe también otra parte que antecede y posibilita el despliegue de la estrategia: La estructura creativa.

3. RELACIÓN TEORÍA – PRÁCTICA

Relacionando los avances académicos con los negocios, se notan importantes cambios en las actividades empresariales. En los setentas, las empresas de los países desarrollados consideraron la diversificación como una alternativa importante para su crecimiento, dando lugar a los conglomerados o *holdings*. El marco de las cinco fuerzas se acomodaba a esta situación, enfatizando el análisis del entorno. Otras técnicas de análisis que se desarrollaron fueron el análisis de cartera y la matriz de crecimiento-participación. Esta última, por ejemplo, identificaba qué líneas de productos podían ser clasificadas como estrellas. Así, se definía qué líneas de productos había que desechar o cuáles se debían potenciar. Posteriormente, la inestabilidad de las economías originó un cambio en las organizaciones. Se enfatizó la concentración en el negocio o negocios donde se tenga una capacidad distintiva que genere una ventaja competitiva. La teoría de la visión basada en los recursos reflejaba este cambio. Si bien, la diversificación continuaba siendo una forma de crecimiento de la empresa, se convertía en una alternativa cuando el mercado se volvía maduro o, también, cuando la empresa tenía recursos excedentarios y podía extenderse a negocios relacionados.

Hoy, la diversificación relacionada es muy usada cuando la empresa puede transferir sus recursos valiosos a nuevas oportunidades de negocios, creando valor y contribuyendo a mejorar o consolidar su ventaja competitiva. Un ejemplo se tiene con el *i-pod* de Apple. El conocimiento de sus competencias centrales de

diseño y tecnología, permitieron a Steve Jobs, CEO¹ de Apple, visualizar una oportunidad en el mercado: Un reproductor musical de nuevos formatos que se descargaban a computadoras. La decisión estratégica que tomó de diversificarse, permitió revitalizar a Apple como empresa y alcanzar el liderazgo en ese mercado, además de generar mayores ventas de sus computadoras. Así, sólo en el último trimestre de 2005, se vendieron más de catorce millones de *i-pods* y más de un millón doscientas mil computadoras, generando ventas para el trimestre por 5.700 millones de dólares en total [14].

Ghemawat [15] sintetiza los cambios que realizan las empresas exitosas en dos fases de análisis dinámico: Planeación estratégica hacia el exterior (pensar estratégicamente) y administración estratégica (crear el futuro). Se infiere de estas dos fases que, las empresas, para determinar un plan estratégico, deben considerar los factores del entorno, pensando estratégicamente en lo que mejor saben hacer, es decir, identificar sus competencias centrales, para poder aprovechar oportunidades en su sector y/o nuevos negocios. En razón de que la incertidumbre y el cambio constante se han vuelto la regla antes que la excepción, el futuro será cambiante y de difícil predicción. Como consecuencia, las empresas, basándose en sus competencias centrales para seguir siendo exitosas, deberán crear el futuro, determinando las acciones necesarias para crearlo.

Como resultado de los avances de la sociedad de información, las necesidades de los clientes se vuelven cada vez más complejas. La capacidad de las empresas para que sus recursos valiosos puedan ser utilizados en nuevos productos o nuevas características y que lleguen en el momento oportuno a los clientes, es una de las razones de éxito, como hizo Apple. Se muestra a continuación un ejemplo de fracaso. La imagen de calidad y excelencia de Sony no ha bastado para frenar el avance arrollador de Samsung. En marzo de 2005, con el propósito de acabar con la crisis que afrontaba Sony y que se reflejaba en pérdidas del primer trimestre de ese año y último de su año fiscal, de 528 millones de dólares, se nombró por primera vez a un CEO de origen norteamericano, Howard Stringer, quien dirigía la filial de Sony en América. Su misión era resucitar la división electrónica, columna vertebral de la empresa. En septiembre de 2005, Sony anunció su plan de reestructuración con un horizonte hasta 2007: Se habían identificado quince segmentos no rentables, se reduciría diez mil empleos (7% de su fuerza laboral) y se cerraría o vendería once de sus sesenta y cinco plantas. En contraste, la prensa internacional divulgó el 16 de enero de ese año que, Samsung Electronics superó los cien mil millones de dólares de valor de mercado, capitalización que superaba a Sony, así como a Nokia y Motorola rivales en el mercado de móviles. Samsung Electronics se constituía en el segundo valor bursátil de Asia, sólo superado por Toyota Motor. En criterio de los expertos, se espera que en 2006, la imagen de calidad de Samsung supere a la de Sony. Fader, profesor de Marketing de Wharton, en el Boletín Universia [16] afirmó que Sony había cometido errores estratégicos como no adecuarse a tiempo a la tecnología digital y realizar las discutidas compras de CBS y Columbia Pictures. Se concluye que, el principal desafío de Sony es recuperar la claridad de visión de antes, volver a sus raíces, asegurar sus recursos y vender una nueva visión y nuevos productos al mercado.

4. ERRORES EN LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

A pesar de toda la teoría desarrollada sobre la estrategia, la capacidad de las empresas para alcanzar el éxito, incluso si se redondea el concepto de que un desempeño superior, está ligado a una capacidad específica que otorgue una ventaja competitiva duradera. La realidad es que el éxito es esquivo a muchas empresas. Se podría deducir que existen dos causas centrales, los errores en la fase de formulación de la estrategia y las fallas en la ejecución, es decir, en la implantación de la estrategia. En ambos casos, tiene suma importancia el análisis de las condiciones del entorno, de los competidores y de la propia empresa, ver Figura 1. Llama la atención que los trabajos de investigación acerca de la implantación de una estrategia, en el período de análisis 1985-1997, sólo representaron el 7% en el foro español y el 8% en los artículos de investigación difundidos por la revista *Strategic Management Journal*, García y Santos [17]. Actualmente, está tomando relevancia el hecho que aún con una buena estrategia, la empresa puede fracasar en la ejecución. Es por esta razón que la misma identificación del área de estudio se haya modificado en el tiempo. Hoy se identifica

¹ Chief Executive Officer

como administración estratégica o dirección estratégica, lo que se denominaba en el pasado planeación o planificación estratégica.

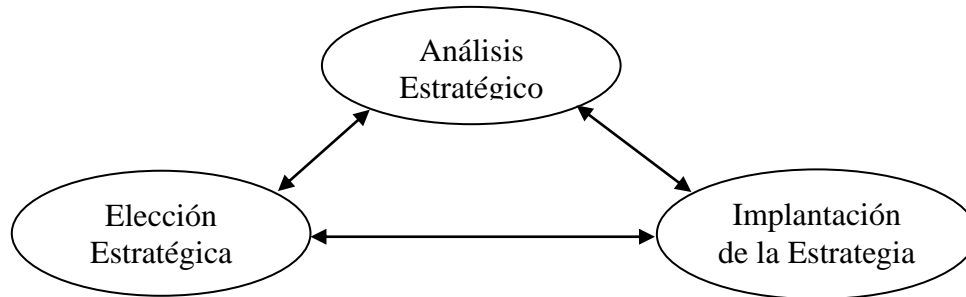


Figura 1 - Modelo básico del proceso estratégico.

Fuente: Johnson y Scholes, [11]

La formulación de una estrategia se centra en decisiones de elección. Una decisión será más estratégica cuanto más irreversible sea después de tomarla. Para Porter [18], la estrategia competitiva de una empresa tiene que ver con distinguirse de las demás. Significa escoger, a propósito, un conjunto distinto de actividades, con el fin de proporcionar al cliente una combinación única de valor, alcanzando con ello una posición única en el mercado.

A partir de esos conceptos, Markides[19] afirma que si una empresa quiere tener éxito, debe hacer tres cosas:

1. Definir en *qué* negocio está.
2. Resolver a *quiénes* debe buscar como clientes, *qué* productos o servicios se les debe ofrecer y *cómo* puede alcanzar eso en una forma eficiente.
3. Crear un ambiente organizacional adecuado.

La definición de *qué* es el negocio de la empresa, no es tan sencilla como parece, ya que debe hacer referencia a los límites o alcances de la empresa y a la diversidad de productos que ofrecerá. Uno de los desastres económicos más grandes fue Iridium, un sistema de telecomunicación móvil global que hacía uso de 66 satélites de baja altura. El negocio de Iridium fue definido como un sistema de telefonía satelital, en criterio de sus promotores (Motorola con el 25%), gozaba de una posición única. Salió al mercado en noviembre de 1998, con precios altos, el costo de los aparatos oscilaba entre 1000 a 2000 dólares y el costo por minuto de comunicación era más del doble que los móviles normales. Previendo su entrada al mercado, las empresas de telefonía móvil hicieron acuerdos de “*roaming*” con otros operadores para que los clientes puedan usar sus móviles en el exterior sin tener que cambiar de código. Así, Iridium perdió su supuesta condición de ser única y no representó ninguna combinación única de valor para el cliente. A los 9 meses tuvo que acogerse a la ley de quiebras. El daño económico fue de 5.500 millones de dólares [20]. En conclusión, Iridium definió mal su negocio.

Cuando se define el negocio, se ha resuelto el propósito de la empresa o su misión. La formulación posterior de la misión de la empresa es redactar su propósito, en forma concreta, para que sea motivador e inspirador. Por ejemplo: “La misión de Unilever es agregar “Vitalidad” a la vida. Suplimos las necesidades diarias de las personas en materia de nutrición, higiene y cuidado personal, con marcas que ayudan a la gente a sentirse bien y a sacarle un mayor provecho a la vida” [21].

La segunda decisión estratégica es escoger los clientes y *qué* productos se les ofrecerá. Southwest Airlines, empresa de aviación exitosa, comprendió que, para entrar en un campo de acción con mucha competencia, debía actuar de manera diferente. Así, eligió a los que no eran clientes de las aerolíneas, aquellos que no viajaban en avión debido los altos precios de pasajes aéreos. Su producto o servicio respondía a las necesidades primarias de un vuelo aéreo: puntual, sin pérdidas de equipajes y a bajo costo. Delimitó su estrategia y sistema de actividades (ejecución) para brindar un vuelo económico, sin comidas, con asignación de asientos y sin transbordos, sobre distancias relativamente cortas, con puntualidad y amenidad [18]. En

Bolivia, un buen ejemplo de toma de esta decisión estratégica correcta es el Banco Solidario que atiende a un sector de microempresarios que antes no tenían acceso al crédito. Sus productos eran adecuados a las necesidades de esa clase de clientes: Créditos pequeños a plazos cortos mediante la formación de un grupo solidario que se garantiza entre sí.

Por el contrario, en Cochabamba, el Supermercado Más x Menos tuvo una efímera historia. Se equivocó tanto en la elección de clientes, productos y en cómo hacerlo. Si bien su análisis suponía atraer a las personas que iban a comprar a la Cancha, no generó ninguna propuesta de valor que motive a las amas de casa a desplazarse cinco kilómetros de la carretera a Sacaba para hacer sus compras. En el mismo campo de la venta minorista, en Santiago de Chile, Carrefour nunca llegó a tener más del 2.67% de participación del mercado. En los 6 años que estuvo en el mercado, no agregó valor ni se diferenció de competidores locales como Líder o Jumbo ante los ojos del consumidor, según indican Bianchi y Ostalé [22], quienes analizaron además de Carrefour el fracaso de Home Depot y Royal Ahold. Tanto Carrefour como Royal Ahold (Supermercados Santa Isabel), no anticiparon una competencia agresiva, ni las dificultades que tuvieron en sus relaciones con los proveedores y la comunidad de negocios, ni consideraron las diferencias en los gustos de los consumidores. Por otra parte, D&S (Líder y Ekono) había estudiado a Carrefour anticipadamente y copió el formato de hipermercado en sus locales Líder y, por sus relaciones empresariales, pudo abrir 4-5 tiendas por año, bloqueando las ubicaciones para nuevos minoristas, como Carrefour. Adoptando estrategias defensivas, los minoristas chilenos fortalecieron sus relaciones con proveedores y consumidores, incrementando las dificultades para Carrefour y Royal Ahold quienes, finalmente, vendieron sus tiendas a D&S y Jumbo, respectivamente.

El *cómo* parte de la segunda decisión estratégica. Corresponde a *qué* se hará para la generación de la propuesta de valor para el cliente: Tecnología, procesos, utilización de recursos, que son parte de la ejecución de la estrategia. Porter [18] afirmó que el éxito de una estrategia depende de hacer bien toda una serie de cosas –no apenas unas cuantas – e integrarlas mutuamente. Esta integración de actividades, que es en sí una buena ejecución de la estrategia escogida, es llamada por dicho autor como la efectividad operativa. La investigación citada [22], muestra el fracaso de Home Depot en la ejecución. Home Depot era percibida como una tienda menos atractiva para las mujeres, debido a su ambiente frío y diseño básico. Las mujeres mostraron su preferencia en comprar en Sodimac, el principal competidor local, debido al atractivo de sus tiendas, surtido de mercadería y la importancia asignada a la familia. Este caso muestra claramente, cómo una estrategia que puede ser formulada adecuadamente, puede fracasar en el momento de implantarla, especialmente debido a los recursos humanos que deben llevar a cabo la operatividad de la estrategia. En cambio, Sodimac, anticipando el ingreso de Home Depot, desarrolló una estrategia agresiva que consistió en estudiar las fortalezas y debilidades de Home Depot, capacitar a sus empleados, abrir más tiendas y mejorar el proceso logístico para mejorar la propuesta de valor al cliente.

5. ¿POR QUÉ EMPRESAS EXITOSAS TERMINAN MAL?

Para responder a esta pregunta, se analizará dos clases de empresas: Por un lado, las empresas familiares y, por el otro, las empresas que se dejaron estar y no se adaptaron a los cambios de su entorno.

La importancia de las empresas familiares radica en que representan un alto porcentaje de las organizaciones empresariales. Por ejemplo, estas empresas constituyen el 96% y 99% de las organizaciones empresariales en EEUU e Italia, respectivamente, Martínez [23], situación que es similar en los países de América Latina. Por otro lado, se constata que en EEUU, el 26% llega a la segunda generación y el 12% sobrevive a la tercera generación; en Canadá, 30% llegan a la segunda generación y sólo 10% a la tercera. Dos de los grandes problemas que se identifican en ellas son:

- *La dificultad para crecer:*

Las empresas familiares son conservadoras por lo general, como consecuencia, se anquilosan y desembocan en una parálisis en su crecimiento.

- *La continuidad:*

Es uno de los más graves problemas de largo plazo. Al estar sujeta a los ciclos de la familia, puede que no se revitalice lo suficiente o que existan procesos de separación que rompan la familia.

Una empresa familiar no necesariamente es pequeña. Cargill, un competidor global en el mercado de agro-negocios, es una empresa familiar de éxito. Ford Motor Co., a pesar de que cotiza en bolsa, también es considerada una empresa familiar y está dirigida, en la actualidad, nuevamente por un miembro de la familia, Bill Ford. El año pasado, Ford registró pérdidas operativas de mil doscientos millones de \$us, sólo en el cuarto trimestre. En enero de 2006, la prensa internacional [24] anunció la estrategia de reestructuración de Ford: “Camino hacia adelante”, que supone, hasta el 2012, reducir entre veinticinco mil a treinta mil empleos y el cierre de catorce plantas en EEUU y Canadá, medida que reducirá su capacidad de producción en un 26%. Toyota, por el contrario, está terminando de instalar una nueva planta en EEUU, con capacidad de producción de 100.000 unidades. Ford quiso crecer comprando la división de autos de Volvo (sueca), Land Rover, Jaguar y Aston Martin (británicas) y Mazda (japonesa). Los resultados denotan errores en la estrategia, tanto en la formulación como en la ejecución. Según el Wall Street Journal, las acciones de Ford en enero de este año valen la tercera parte de hace 5 años.

En cuanto se refiere a las empresas de éxito que se dejaron estar, se puede afirmar que cuando cambian las condiciones de mercado, éstas, especialmente si son líderes, suelen ser las más lentas en adaptarse. Sull [25] recalcó que las empresas exitosas se vuelven víctimas de la inercia activa. Es decir, empresas que eran florecientes, ante cambios importantes en su entorno y a pesar de reconocer —en forma temprana— la amenaza y tomar acciones para defenderse, tuvieron resultados pobres y muchas veces nefastos. La causa se encuentra en decisiones inadecuadas o que no pudieron ejecutarse. En criterio de Hamel y Prahalad [26], esas empresas no fueron capaces de olvidar su pasado y regenerar su estrategia. Kodak es una empresa que está en la mitad de un doloroso proceso de reestructuración, producto del lento cambio de su negocio tradicional de cámaras y películas analógicas al negocio digital. Su tardía reacción conllevó a registrar pérdidas por 5 trimestres consecutivos. Sus pérdidas en el 2005 totalizaron mil trescientos millones de dólares y se despidió a 10.000 empleados. Los analistas esperan todavía pérdidas de explotación, entre novecientos y mil cien millones para este año [27].

La inercia activa, causa del fracaso, es la tendencia de la empresa a seguir patrones de conducta establecidos. Ante cambios dramáticos, las empresas mantienen el *status quo* de la fórmula competitiva que les llevó al éxito: Una combinación de estrategias, valores, relaciones y sistema de actividades. Con el tiempo, esa fórmula no responde a nuevas condiciones del entorno. Kriegel y Patler [28] bautizaron esta situación como la existencia de “vacas sagradas” que impiden a una empresa a reaccionar adecuadamente ante el cambio. Sull [25] identifica cuatro sellos de la inercia activa:

1. *Los marcos estratégicos se transforman en anteojeras*

Los marcos dan respuesta a preguntas como: En qué negocio se está, cómo se crea valor, a quién se elige como clientes y quiénes serán los competidores. Como ayudan inicialmente, pueden cegar posteriormente ante la necesidad de cambios. Un ejemplo clásico del ámbito militar puede aclarar el concepto. A principios de 1900, en la doctrina militar francesa prevalecía el ataque, esta estrategia de atacar a cualquier costo probó ser un desastre en las trincheras de la Primera Guerra Mundial. Como resultado, los militares cambiaron su marco estratégico a uno puramente defensivo que se materializó en la Línea Maginot, una serie de fortificaciones erguidas para proteger la frontera francesa de una invasión alemana. Los alemanes invadieron Francia a través de Bélgica; por otra parte, en 1940, Alemania contaba con armas revolucionarias como el tanque y el bombardero en picada que convirtieron a Maginot en una fortificación anticuada [29]. La lección aprendida de la Primera Guerra Mundial se transformó en anteojera trágica en la Segunda. No fue Maginot la que fracasó en la defensa de Francia, sino la falta de hombres preparados para la guerra moderna. Se podría también citar el ejemplo de Atari, pionera en las consolas de juegos, que incluso figuraba entre las empresas excelentes por su fórmula competitiva. Poco tiempo después de ser ensalzada por Peters y Waterman [30], apareció Nintendo que, con un solo juego Mario Bros, derrotó a las siluetas de Atari, cuya reacción fue simplemente introducir más juegos (de siluetas) en sus *cartridges*. Otro ejemplo notorio es la fábrica Aristo

con sus famosas, hoy obsoletas, reglas de cálculo. Cuando aparecieron las calculadoras comenzó a fabricarlas, pero sin cambiar su forma tradicional de venta y promoción [31]. Las anteojeras, no le permitieron formular una nueva estrategia, menos cambiar el cómo hacerla efectiva.

2. Procesos que se transforman en rutinas

Cuando una organización encuentra la forma en que sus procesos clave funcionen bien, se encierra en torno a ellos. Como conducen a un aumento de la productividad y se obtiene más experiencia, se convierten en procesos “vaca sagrada”, constituyéndose en una norma establecida e incambiable de actuación. Sull [25] cita el fracaso de Firestone que, por sus procesos firmemente asentados, fue incapaz de dar una respuesta efectiva a la tecnología para fabricación de neumáticos radiales. Fracasó porque trató de acomodar la producción de radiales, remendando simplemente sus procesos.

3. Las relaciones se vuelven obstáculos

Si bien, para tener éxito, la construcción de relaciones fuertes con los grupos de interés que tengan relación con la empresa es importante, con el tiempo, cuando las condiciones cambian, pueden llegar a constituirse en una camisa de fuerza que quita agilidad y capacidad de respuesta a la empresa. Así, en el campo automotriz, tanto General Motors como Ford, tienen una carga de beneficios sociales muy alta en su planilla laboral, quitándoles competitividad.

4. Valores transformados en dogmas

Cuando las empresas maduran, los valores se vuelven reglas rígidas y regulaciones, y sólo tienen legitimidad porque fueron venerados anteriormente. Se puede inferir que se trata de una sobreestimación del prestigio de la empresa. Sull [25] presenta el ejemplo de Polaroid. Su valor principal era su liderazgo en investigación y desarrollo, pero su devoción hacia la excelencia en investigación se transformó en desdén hacia el marketing y finanzas. Gerstner [32], al escribir sobre su experiencia en IBM, indica que las empresas exitosas casi siempre adquieren culturas fuertes que refuerzan aquellos elementos que hacen grande a la institución, reflejando el ambiente del cual emergieron. Cuando ese ambiente cambia, que la cultura también lo haga es muy difícil. De hecho, se convierte en un enorme impedimento para la capacidad de adaptación de la institución. IBM tenía 3 creencias básicas: a) excelencia en todo lo que hacemos, esa obsesión por la perfección dio por resultado una cultura de ineficacia debido a verificaciones, aprobaciones y validaciones, que hicieron que la toma de decisiones se realizar a paso de tortuga; b) servicio superior al cliente, que se convirtió en actuar como si las necesidades del cliente se hubieran establecido hacía mucho tiempo; c) respeto por el individuo, que generó una inmunidad de los ante recesiones, guerras de precios y cambios en tecnología, en parte, como resultado de una cultura de “derechos” bien arraigada².

6. EJECUCIÓN, LA PARTE DIFÍCIL DE LA ESTRATEGIA

Gertsner [32] indica claramente que la ejecución, hacer el trabajo o hacer que las cosas sucedan, es la habilidad menos apreciada de un líder de negocios eficaz. El análisis y la elección estratégica tienen poco valor para la organización, salvo que se puedan implantar las estrategias, Johnson y Scholes [11]. La arquitectura de la implantación requiere tres elementos prioritarios: El diseño o estructuración de la organización, la asignación de recursos y el control, lo que conlleva al diseño de la estructura de recompensas y la dirección del cambio estratégico, es decir, el liderazgo. Jack Welch [33], el mítico CEO de General Electric, enfatizó al respecto: El arte de dirigir se reduce a algo simple, determinar y enfrentar la realidad acerca de la gente, situaciones (entorno), productos y definir y actuar con decisión y rapidez en esa realidad. El circuito de las reglas de Welch se compone de 4 puntos: 1) Aprovechar el poder del cambio, 2) Enfrentar la realidad, 3) Menos es más y 4) Los negocios son simples. Su trabajo era poner a la gente más destacada en las mayores oportunidades y la asignación de recursos en los lugares correctos. O sea, transferir ideas, asignar recursos y quitarse del camino. Pasó sus exitosos años en General Electric, enfrentando la realidad, decidiendo y ejecutando.

² Louis Gerstner se hizo cargo de IBM cuando la empresa, con pérdidas millonarias, se encaminaba a una bancarrota segura. Bajo su dirección y liderazgo, IBM se volvió floreciente en menos de 2 años.

La ejecución intenta traducir las estrategias en programas de acción y medir los resultados. Una ejecución próspera involucra diseñar metas a corto plazo, susceptibles de medirse y responsabilizar a la gente de ellas. Para Gerstner [32], la ejecución eficaz se basa en 3 atributos: procesos de primera clase, claridad estratégica y una cultura de alto desempeño. Bossidy y Charan [34] coinciden prácticamente con Gerstner, al proponer tres procesos básicos de la ejecución: El proceso del personal, creando el vínculo entre la estrategia y las operaciones que se relacionan con la cultura de alto desempeño; el proceso de estrategia, creando el vínculo con el personal y las operaciones que se relacionan con la claridad estratégica, y el proceso de las operaciones, creando el vínculo con la estrategia y el personal que se relaciona con los procesos de primera clase. Gerstner [32] indica en el primer atributo -procesos de primera clase- que, en todas las industrias, se pueden identificar cinco o seis factores claves para el éxito. La ejecución sería exitosa cuando se diseñen procesos para estos factores mejores que los de la competencia. Obviamente, sólo con mejores procesos no basta. Por consecuencia, es vital la claridad estratégica. Ciertamente, las empresas que mejoran la ejecución han logrado comunicar mensajes claros a todos sus empleados, sin señales confusas. Al igual que Welch, se requiere reforzar los valores en todo lo que hace la empresa y permitir a la gente la libertad de actuar.

Bossidy y Charan [34] afirman que, si bien todo el mundo habla del cambio, éste será bien llevado con base en la ejecución. La ejecución está basada en la realidad, sentenciando que ninguna empresa puede cumplir sus compromisos o adaptarse al cambio, a menos que todos sus líderes practiquen la disciplina de la ejecución en todos los niveles. Concluyen que lo malo es que casi nadie sabe lo que es la ejecución. Dichos autores identifican 3 elementos para la ejecución: 1) La conducta del líder, 2) La creación de un marco de referencia para el cambio cultural y 3) Tener las personas adecuadas en los lugares adecuados.

En cuanto a los procesos, para ellos, el proceso del personal es más importante que los de la estrategia o de las operaciones porque el personal es quien aprovechará el potencial del negocio, siempre y cuando se vincule con las metas estratégicas en el corto, mediano y largo plazo. En este sentido, colocar a las personas equivocadas para que ejecuten una parte clave de la estrategia de negocios es, normalmente, la causa del fracaso posterior. Para evitar que buenos empleados no lleguen al principio de Meter [35]: “En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”, se deben formular las preguntas básicas: ¿Quiénes son las personas que van a ejecutar la estrategia?, ¿son capaces de hacerlo?. Muchas veces, alcanzar el siguiente nivel requerirá de un nuevo líder y un nuevo equipo de administración. Un ejemplo al respecto se tiene con Disney: Ya el año 2002 se advertía que la empresa parecía haber perdido la magia, Fader [36] afirmaba que “el estilo inflexible de Eisner (su máximo ejecutivo) no proporcionaba ninguna utilidad a Disney, la empresa no mostraba tener el más mínimo comportamiento progresista”. La lucha de la familia Disney logró, finalmente, la salida de Eisner el año pasado. Es importante, además, desarrollar los distintos niveles de liderazgo por medio del mejoramiento constante. Welch decía que era básico atraer y retener talentos; siguiendo con el ejemplo, Eisner no fue capaz de retener sus mejores talentos en la división de animación, el eje motor de la empresa.

El proceso de la estrategia recuerda que un buen plan estratégico requiere prestar atención a las maneras de ejecutar la estrategia. Anteriormente, se puntualizó la importancia de cómo hacer la propuesta de valor para el cliente escogido, aquí se recalca que si una estrategia no define los “cómos”, se convierte en candidata al fracaso.

La teoría de recursos y capacidades, al considerar lo que la empresa es capaz de hacer, presta una mayor atención a la implantación de la estrategia, señalando que las posibilidades de la empresa están limitadas por su dotación actual de recursos y capacidades, al menos en el corto plazo, por lo que se pone de manifiesto la necesidad de recursos complementarios para que la empresa pueda obtener provecho de las innovaciones, López y Yepes [37].

Es básico definir los indicadores internos para hacer el seguimiento de la ejecución de la estrategia. Afortunadamente, se ha desarrollado una herramienta que cumple con el propósito de vincular la estrategia con el personal y las operaciones, que se conoce como el cuadro de mando integral [38]. Mediante 4 perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, se va creando ese vínculo. Muchas estrategias fracasan debido a que los aspectos críticos correctos no son tomados en consideración. El cuadro de mando integral parte del análisis de ellos, qué resultados se esperan, cómo medirlos, qué

iniciativas se deberán encarar y quién será el responsable de ejecutar. El último proceso, el de las operaciones, es básicamente el plan operativo que vincula la estrategia y el personal a los resultados. Prevé las contingencias sobre las cosas que pueden salir mal o que pueden ofrecer oportunidades inesperadas. El líder apoyado en el cuadro de mando integral, puede supervisar la transición de la estrategia a las operaciones sin problemas.

En el Boletín Universia de julio de 2005 [39], se señala que los defectos de una mala estrategia son extraordinariamente obvios, al menos en retrospectiva. Aunque la ejecución es indiscutiblemente muy importante, son pocos los gerentes que se han detenido a meditar sobre qué tipo de procesos y liderazgo son óptimos para transformar la estrategia en resultados. El profesor de Gestión de Wharton, Hrebiniak [39], explica que los gerentes que han realizado un MBA saben mucho acerca de cómo diseñar un plan, pero muy poco sobre cómo ejecutarlo. Esa falta de conocimiento se refleja en que ejecutivos senior de 197 empresas afirmaron a la consultora Marakon Associates [39] que, sus empresas tan sólo alcanzaban el 63% de los resultados esperados en sus planes estratégicos. En criterio de Mankins, socio de Marakon, gran parte de la brecha entre las expectativas y los resultados se debe a la incapacidad para ejecutar la estrategia de la empresa. “El motivo por el que Wal-Mart es tan buena en temas de ejecución es que sabe diariamente si lo que se está haciendo en cada uno de los establecimientos está obteniendo los resultados deseados o no”, explica Mankins.

Si se amplía el concepto de Welch de decidir y actuar, ejecutar bien es básicamente un tema de sincronización: Conseguir que el producto requerido llegue a manos del cliente adecuado en el momento oportuno. ¿Por qué se fracasa entonces? Posiblemente, el principal factor sea la falta de atención que se presta a la ejecución.

Siguiendo a Markides [19]: “Es crucial para la debida ejecución de cualquier estrategia, que la empresa deba crear un ambiente organizacional que sostenga y promueva conductas que refuercen sus decisiones estratégicas. El ambiente organizacional cuenta con cuatro elementos básicos: la cultura de la empresa, la estructura organizacional, los incentivos y el personal”. Hrebiniak [39] sostiene que la estrategia puede tener éxito únicamente si está integrada con las operaciones. Ésta es la interrelación crucial entre formulación y ejecución.

7. CONCLUSIONES

Muchas veces, las empresas dedican mucho tiempo para formular sus estrategias pero fallan en su ejecución porque sus líderes no dedicaron tiempo a la implantación de la estrategia o por fallas en la implantación, como ser: Cultura, el modo de hacer las cosas que no se adecuó a la estrategia; estructura organizacional, que se mantiene inalterable; recursos humanos, que no han sido capacitados o que no se han desarrollado los recursos necesarios.

Este trabajo revisó las causas para el fracaso de las empresas, tanto en la formulación como la ejecución de la estrategia, resaltando la importancia del segundo elemento. La conclusión principal que se extrae es que, en el mundo actual de cambio constante, las empresas deben ser capaces de reaccionar con presteza y que esto sólo se logra con una revisión continua de la estrategia y de la capacidad de ejecutarla. Esta capacidad se adquiere con recursos que sean valiosos y adaptables. Los recursos que logran una ventaja competitiva sostenible están fundamentalmente basados en recursos intangibles, especialmente las personas (los talentos). El éxito depende de la capacidad del líder de integrar los recursos a la implantación de la estrategia, creando un sistema de actividades que sea indescifrable para la competencia, la ambigüedad causal [37].

8. BIBLIOGRAFÍA

- [1] A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge Mass, (1962).
- [2] I. H. Ansoff H, *Corporate strategic*, Mc Graw Hill, Nueva Cork, (1965); *La estrategia de la empresa*, Universidad de Navarra, Barcelona, (1976).
- [3] E. P. Learned, C. R. Christensen, K. Andrews and W. D. Guth, *Business policy: text and cases*, Irwin, Homewood, Ill, (1965).

- [4] M. Porter, Michael, *Competitive Strategy*, Free Press, Nueva Cork, (1980); *Estrategia Competitiva*, CECSA, México, (1981).
- [5] A. Brandenburger and B. Nalebuff, *Co-opetition*, Currency Doubleday, Nueva York (1996).
- [6] A. Cuervo Alvaro, *La dirección estratégica de la empresa*, Papeles de Economía Española, N° 78-79, (1999), pp. 34-54.
- [7] J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 17, (1991), pp. 99-120
- [8] C. K. Prahalad y G. Hamel Gary, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, mayo-junio 1990, (1990), pp. 79-91.
- [9] J. Navas y U. M. Ortiz de, *El capital intelectual en la empresa*, Economía Industrial, N° 346, (2002), pp. 163-171.
- [10] J. Vargas, *La organización y la estrategia*, Revista de administración Mackenzie, Año 4, N° 2, (2003), pp. 87-116.
- [11] G. Johnson y K. Scholes, *Dirección Estratégica*, 5ta edición, Prentice Hall, Madrid, (2000).
- [12] M. Hitt, D. Ireland y R. Hoskisson, *Strategic Management*, 4th edition, South_Western Publishing, Cincinnati, (2001).
- [13] E. Nomen Eusebi y J. Nieto, *El conocimiento protegido*, Harvard Deusto Business Review, N° 124, mayo 2004, pp. 53-61.
- [14] www.el-mundo.es/mundodinero/2006/01/19.
- [15] P. Ghemawat, *La estrategia en el panorama del negocio*, Prentice may, México, (2000).
- [16] Universia- Liderazgo, *Sony intenta recuperar el campo perdido*, 21 septiembre a 4 octubre, 2005. Wharton@universia.net
- [17] Ma. T. García y Ma. Valle Santos, *El paralelismo de la investigación estratégica en España con el modelo internacional*, Boletín Económico de ICE, N° 2668, (2000), pp. 15-28
- [18] M. Porter, *What is strategy?*, Harvard Business Review, November-December 1996, pp. 61-78.
- [19] C. Markides, *En la estrategia está el éxito*. HBS Press, Grupo Edit. Norma, Bogotá, (2000).
- [20] *Caso Iridum*, Universidad Privada Boliviana, (2003).
- [21] www.elempleo.com/Sitios_empresariales/unilever/BOLIVIA
- [22] C. Bianchi y E. Ostalé Enrique, *Desafío en la internalización de retailing: Errores de empresas internacionales en Chile*, Volumen 6, Mayo 2004. www.trendmanagement.cl
- [23] J. Martínez, *Desafíos y oportunidades para Empresa Familiar*, V Encuentro de Pequeña y Mediana Empresa, Santiago, Septiembre 2004.
- [24] www.el-mundo.es/mundodinero/2006/01/24
- [25] D. Sull, *Por qué empresas exitosas terminan mal?*, Revista Negocios, Noviembre 1999.
- [26] C. K. Prahalad y G. Hamel, *Compitiendo por el futuro*, Ariel, Barcelona.
- [27] <http://es.biz.yahoo.com/060130/192/4ju8k.html>
- [28] R. Kriegel y L. Patler, *Si no está roto rómpalo*. Norma, Bogotá, (1994).
- [29] www.artehistoria.com
- [30] T. Peters y R. Waterman Robert, *En busca de la excelencia*, Norma, Bogotá, (1984).
- [31] G. Dess y G. T. Lumpkin, *Dirección estratégica*. McGraw Hill, México, (2003).
- [32] L. Gerstner Louis, *¿Quién dice que los elefantes no pueden bailar?*. Mc Graw Hill Interamericana, México, (2004).
- [33] Inter managers, *El circuito de las reglas de Welch*, revista virtual, internet, (2005).
- [34] L. Bossidy y R. Charan Ram, *El arte de la ejecución en los negocios*, Aguilar, México, (2003).
- [35] P. Lawrence y R. Hull, *El principio de Pete*, De Bolsillo, Madrid, (1969).
- [36] Universia-Estrategia, *¿Ha perdido el reino de Disney su magia?*, Boletín de Noticias Universia-Estrategia@Wharton, 12 de marzo 2002.
- [37] J. A. López y R. Sabater, *La teoría de los recursos y capacidades de la empresa, una revisión*, Universidad de Murcia, (1999).
- [38] R. Kaplan y D. Norton David, *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*, Gestión 2000, (2001), Madrid.
- [39] Universia-Knowledge 2005, *Tres motivos por los que las buenas estrategias fallan: ejecución, ejecución...*, Boletín de Noticias Universia-Knowledge@Wharton, 9 Julio 2005.