



Estrategia que se vive, no que se archiva

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

En un entorno donde las empresas compiten bajo las mismas condiciones, la verdadera ventaja no está en el mercado, sino en la capacidad de conectar una estrategia clara con una ejecución disciplinada.

Muchas organizaciones invierten tiempo y recursos en planificar, pero pocas logran convertir esas ideas en un desempeño sostenido. Rodrigo Andrade Dessommes, profesor del IDE Business School, lo resume con precisión: “Las empresas que definen claramente una estrategia, la comunican correctamente y la ejecutan con disciplina, logran resultados diferentes”. La evidencia, dice, está a la vista: sectores con las mismas reglas y el mismo contexto muestran empresas que despegan y otras que se estancan.

Para Andrade, el problema no es la falta de reflexión estratégica, sino la brecha entre pensar y hacer. “Existe una desconexión grande entre el ejercicio estratégico y la ejecución”, advierte. Los planes se elaboran, se documentan y se discuten en la cúpula directiva, pero se diluyen en el día a día porque no logran permear a toda la organización.

El resultado: estrategias que inspiran, pero que no se viven. “Mi experiencia de los últimos meses ayudando a empresas a definir justo ese norte estratégico, esa ventaja competitiva y esa ejecución, me mostró con frecuencia que los directivos, lo primero que me mencionan al llegar a ayudarlos, es que tienen un plan, que han invertido, pero que los resultados no se dan”.

Esa desconexión también se alimenta de errores frecuentes. Uno de ellos es planificar mirando solo el retrovisor. Las empresas, explica, se quedan atadas a lo que funcionó antes, sin cuestionar el modelo de negocio o la magnitud de sus ambiciones. Otro error común es creer que la tecnología (hoy, sobre todo, la inteligencia

“ Las empresas que definen claramente una estrategia, la comunican correctamente y la ejecutan con disciplina, logran resultados diferentes.

artificial) es una estrategia en sí misma. Para Andrade, la lógica debe ser la inversa: primero el objetivo, luego la herramienta.

El siguiente desafío es la medición. Sin rumbo claro, no hay forma de evaluar avances. Por eso insiste en la necesidad de definir pocos indicadores esenciales y darles seguimiento permanente. “No es necesario llenarse de 20.000 indicadores como un tablero de piloto de Fórmula 1”, afirma.

Pone como ejemplo al sector bananero, donde tienen definidas 52 semanas del año para dar un resultado en toneladas, libras... “Hay un ritmo y una cadencia del negocio donde no se para, donde se mantiene viva siempre a toda la organización para cumplir las metas semanales. Creo que esa rigurosidad y disciplina del sector bananero se puede aplicar muy bien a todas las

organizaciones y semana a semana estar pendientes de cómo va la tendencia del negocio”. Esto, agrega, para hacer cambios rápidos si no se va por el camino correcto. “No esperar a fin de mes, del trimestre o del año; antes los planes estaban escritos en piedra, ahora son flexibles”.

Pero incluso con indicadores, la ecuación no funciona sin cultura. La organización necesita comportamientos coherentes con el propósito y apertura al cambio. “La cultura de una organización puede ser una gran ventaja competitiva... o un lastre”, sostiene. En un mundo que exige aprender y soltar éxitos pasados, el liderazgo tiene el deber de modelar con el ejemplo,

Por eso, Andrade hace una advertencia final: la estrategia no puede tratarse como un documento anexo al negocio. “La estrategia no es un apéndice de la organización, es parte del día a día”, enfatiza. Cuando la reflexión se integra a la ejecución y la disciplina acompaña a la intención, el plan deja de ser papel y se convierte en movimiento.

Lo que separa a las empresas que avanzan de las que se resignan no es el contexto. Es su capacidad de alinear propósito, cultura, medición y disciplina. Estrategia es elegir; ejecución es demostrarlo. El verdadero juego se gana cuando ambas caminan juntas.



EL EXPOSITOR

Rodrigo Andrade Dessommes tiene el grado de Máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School, donde es profesor de Dirección Estratégica. Es ingeniero industrial y de Sistemas por el Instituto Tecnológico de Monterrey, México. Trabajó en Banco Guayaquil, donde alcanzó el cargo de vicepresidente de Banca Personal y PYME, fue CEO de BANISI (Panamá) y se desempeñó como CEO de peiGo, una billetera virtual para el segmento no bancarizado. Fue director de Datafast y Banred. Actualmente dirige dynamO, un laboratorio de estrategia y transformación.

EL AUTOR

Jorge Cavagnaro A. posee una maestría en Dirección de Comunicación Empresarial por la Universidad de Las Américas y es licenciado en Comunicación y RR. PP. por la Universidad de Guayaquil. Cuenta con amplia experiencia como editor de negocios y en la industria de producción de medios. Es experto en Publicidad, Planificación Estratégica, y Estrategia de Marketing. Actualmente es editor general de las revistas América Economía y Vistazo.