

Estrategia empresarial

Implementación de la estrategia

Clase 8

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



Clase 8: Implementación de la estrategia

INTRODUCCIÓN DE LA CLASE 8

Uno de los procesos indispensables dentro de una organización es la planificación operativa, ya que permite coordinar las acciones diarias y asignar eficientemente los recursos para cumplir los objetivos estratégicos. Este proceso involucra la creación de un plan anual detallado, que incluye la definición de metas claras, la asignación de responsabilidades y la creación de cronogramas.

Toda implementación de estrategias debe contar con un proceso de seguimiento, acompañamiento y evaluación, el cual permite identificar el progreso a través de indicadores previamente establecidos (KPIs) y, de ser necesario, realizar ajustes o modificaciones técnicamente justificadas. Adicionalmente, se debe establecer el Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta de control estratégico que permite a las instituciones monitorear su rendimiento integral.

En todo el proceso de implementación se debe considerar los resultados financieros, comerciales, procesos internos y, obviamente, el desarrollo integral de la organización.

Clase 8:

8.1 Ejecución Estratégica: Planes y Operatividad

La implementación de las estrategias diseñadas representa el punto en el cual convergen todos los esfuerzos de la organización y donde se mantienen procesos de seguimiento y evaluación permanentes.

Este proceso es aquel mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través de planes (programas), presupuestos y procedimientos, lo que se denomina planificación operativa (Wheelen & Hunger, 2007). Se recomienda realizar la siguiente lectura:

Se recomienda realizar la siguiente lectura:

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación. Tema: Implementación de la estrategia, pp. 16–18.

8.1.1 Elementos esenciales de la planificación operativa

La planificación operativa es un proceso de toma de decisiones de corto plazo, que puede realizarse de forma diaria dentro de la actividad operativa de la organización. Durante este proceso, se traducen los objetivos estratégicos en actividades concretas y prácticas, de tal manera que las acciones estén siempre alineadas con la misión y visión de la compañía.

La planificación estratégica tiene un enfoque de largo plazo, mientras que la planificación operativa tiene un enfoque inmediato, lo cual marca una diferencia clara y concreta,

La definición de objetivos claros, medibles y específicos es un elemento fundamental de la planificación operativa. Estos objetivos deben ser conocidos y comprendidos por todas las áreas de la organización para su cumplimiento.

Los objetivos operativos deben cumplir con los principios SMART: ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un límite de tiempo. Esto facilita la asignación de recursos y la evaluación del desempeño.

La elaboración presupuestaria, es decir, la cuantificación monetaria que se refleja en la asignación de recursos es fundamental. En esta etapa, se identifican los recursos necesarios para alcanzar los objetivos operativos, incluidos recursos como talento humano, Recursos financieros y tecnológicos.

En la planificación operativa, se deberá contemplar los recursos disponibles y la proyección de estos, junto con las respectivas fuentes de financiamiento. Esto asegura que las áreas operativas no se vean obstaculizadas por la falta de recursos.

La planificación operativa se refleja en actividades lógicamente estructuradas, a través de cronogramas de trabajo, los cuales constarán de plazos, fechas y responsables para cada actividad. Este elemento ayuda a los procesos de liderazgo, dirección, control y seguimiento de las actividades y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Lo expresado en el párrafo anterior conlleva a las actividades de seguimiento, monitoreo y control, que se constituyen en una actividad fundamental en la planificación operativa de una organización; esto se debe a que no es suficiente con la formulación de objetivos y presupuestos, sino con la implementación de procesos de seguimiento y control a las actividades, lo cual permite realizar correcciones o mejoras ante potenciales errores o desviaciones de las actividades operativas, es decir, permite la toma de decisiones oportunas.

Es importante realizar la siguiente lectura, que permite reforzar los criterios antes indicados:

Gutiérrez, M. (05 de 2020). Enciclopedia Iberoamericana. Obtenido de <https://enciclopediaiberoamericana.com/plan-operativo/>

8.1.2 Estructura de un plan operativo anual

La planificación operativa de una organización, para su implementación de forma eficiente y eficaz, requiere de un plan operativo anual, el cual detalla todas las actividades que deben llevarse a cabo durante un año para cumplir con los objetivos estratégicos. A diferencia de la planificación a largo plazo, el plan operativo anual tiene un enfoque de corto plazo, proporcionando a la organización un marco claro y detallado para llevar a cabo las acciones necesarias.

La estructura mínima de un plan operativo debe contar con los siguientes elementos:

- 1. Objetivos operativos:** Punto de partida y elemento fundamental del plan, la definición de objetivos específicos que se persiguen en el año de actividades de la organización, los cuales deben estar alineados con la planificación estratégica de la compañía, de tal manera que las actividades que se realicen deben aportar al cumplimiento de esta.
- 2. Presupuesto / asignación de recursos:** Es indispensable indicar que no solo se deben asignar recursos financieros, sino también todos los necesarios para la ejecución del plan y, con ello, asegurarnos del cumplimiento de los objetivos. Estos recursos son: talento humano, recursos financieros y tecnológicos. Este elemento debe ser flexible, debido a los potenciales cambios que puedan realizarse.
- 3. Cronogramas:** El plan operativo anual debe incluir un cronograma detallado que establezca plazos específicos para cada actividad. Este cronograma permite a los líderes monitorear el progreso y asegurarse de que todas las áreas de la organización estén cumpliendo con sus responsabilidades dentro del plazo estipulado.
- 4. Responsabilidades:** Cada tarea dentro del plan operativo debe tener un responsable asignado. Esto asegura que haya una persona o equipo encargado de supervisar el cumplimiento de cada tarea y facilita la rendición de cuentas. La claridad en la asignación de responsabilidades es fundamental para evitar confusiones y garantizar que las tareas se completen a tiempo.
- 5. Indicadores de desempeño (KPIs):** El plan debe incluir indicadores clave de desempeño para medir el éxito de las acciones. Estos KPIs permiten a la organización evaluar si se están alcanzando los objetivos operativos y, en caso contrario, tomar medidas correctivas. Los indicadores también proporcionan datos valiosos que pueden ser utilizados en la toma de decisiones.

El plan operativo anual no es un documento estático; debe revisarse y ajustarse a lo largo del año para reflejar los cambios en el entorno y las necesidades emergentes de la organización. Esta flexibilidad es clave para garantizar que el plan siga siendo relevante y efectivo a lo largo del tiempo.

Un ejemplo de un plan operativo anual eficaz se encuentra en las empresas del sector logístico, donde el cumplimiento de los plazos es crucial para el éxito. En estas organizaciones, el plan operativo anual se utiliza para coordinar las actividades de múltiples áreas, como transporte, almacenamiento y distribución, asegurando que los productos lleguen a los clientes a tiempo y dentro del presupuesto.

8.1.3 Vinculación entre el plan estratégico y el operativo

La vinculación entre el plan estratégico y el plan operativo es esencial para garantizar que las actividades diarias de una organización estén alineadas con sus metas a largo plazo.

El plan estratégico establece la dirección general de la organización, mientras que el plan operativo traduce esos objetivos en acciones concretas y medibles. Esta relación entre ambos niveles de planificación asegura que cada actividad realizada a nivel operativo contribuya directamente a la consecución de los objetivos estratégicos.

Para que esta vinculación sea efectiva, es importante que la organización adopte una estructura de comunicación clara entre los niveles directivos y operativos. Los líderes deben transmitir los objetivos estratégicos de manera comprensible a los diferentes departamentos o áreas de trabajo, de modo que todos los equipos comprendan cómo sus actividades cotidianas están relacionadas con los resultados generales de la organización. Este flujo de información debe ser continuo, con retroalimentación periódica para ajustar el plan operativo en función de los resultados obtenidos.

Una forma común de garantizar esta vinculación es a través del uso de **indicadores clave de rendimiento (KPIs)** tanto en el nivel estratégico como operativo. Los KPIs estratégicos se centran en los resultados de largo plazo, como el crecimiento de ingresos o la expansión del mercado, mientras que los KPIs operativos evalúan el rendimiento a corto plazo, como la eficiencia de producción o la tasa de retención de clientes. Al conectar ambos tipos de indicadores, la organización puede asegurarse de que las operaciones cotidianas están contribuyendo al éxito estratégico.

8.1.4 Cómo implementar estrategias en niveles operativos

La **implementación de estrategias en niveles operativos** requiere la descomposición de los objetivos estratégicos en acciones específicas para cada departamento o área funcional de la organización. Cada equipo debe tener una comprensión clara de cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos generales. Para lograr esto, es fundamental que los líderes del equipo y los gerentes operativos trabajen de cerca con la alta dirección para garantizar que las prioridades estratégicas se traduzcan en metas operativas claras y alcanzables.

Una estrategia efectiva a nivel operativo debe incluir tres componentes clave: **recursos, responsabilidades y cronogramas**. La asignación adecuada de recursos es fundamental para garantizar que los equipos tengan los medios necesarios para cumplir con sus metas. Las responsabilidades deben estar claramente definidas, de manera que cada miembro del equipo sepa exactamente lo que se espera de él o ella. Los cronogramas, por otro lado, aseguran que las tareas se realicen en un plazo adecuado, evitando retrasos en la ejecución.

Las **herramientas de gestión de proyectos** también juegan un papel crucial en la implementación de estrategias a nivel operativo. Plataformas como Trello, Asana o Microsoft Project permiten a los

equipos planificar, ejecutar y monitorear el progreso de sus tareas en tiempo real. Además, estas herramientas facilitan la colaboración entre equipos y departamentos, asegurando que todos los involucrados estén alineados con los objetivos estratégicos.

8.1.5 Lecciones aprendidas: casos prácticos de ejecución estratégica

Los **casos prácticos de ejecución estratégica** ofrecen valiosas lecciones sobre lo que funciona (y lo que no) en la implementación de estrategias dentro de las organizaciones. Analizar tanto los casos de éxito como los fracasos estratégicos permite a las empresas identificar las mejores prácticas y evitar errores comunes.

Uno de los casos más citados en la literatura sobre ejecución estratégica es el de **Apple**, que ha sido capaz de alinear su estrategia de innovación con la ejecución operativa de sus equipos de desarrollo de productos. A lo largo de los años, Apple ha logrado lanzar productos revolucionarios como el iPhone, manteniendo una ejecución impecable gracias a su fuerte enfoque en la integración entre la estrategia y las operaciones. La clave de su éxito radica en la coordinación entre sus equipos de diseño, desarrollo, marketing y ventas, garantizando que todas las áreas trabajen hacia un objetivo común.

En contraste, **Kodak** ofrece un ejemplo de cómo la falta de una ejecución adecuada puede llevar al fracaso. Aunque Kodak tenía una estrategia sólida al reconocer la importancia de la fotografía digital, no logró implementarla correctamente en sus operaciones. La falta de coordinación entre su estrategia y sus equipos operativos, así como la resistencia al cambio dentro de la organización, llevaron a su declive en la industria de la fotografía.

En resumen, las **lecciones aprendidas** de estos casos destacan la importancia de una comunicación fluida, la flexibilidad en la ejecución y la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno. Estas lecciones son esenciales para que cualquier empresa mejore su capacidad de ejecución estratégica y logre sus objetivos a largo plazo.

8.2 Evaluación y Control de la Estrategia

La implementación de un proceso con el cual la empresa pueda verificar que la ejecución de sus estrategias es adecuada y que las acciones tomadas, permitan alcanzar los objetivos planteados, es fundamental. En tal sentido, la evaluación y control son el camino hacia dicha efectividad.

8.2.1 Modelos de evaluación estratégica

La **evaluación estratégica** es un proceso esencial para determinar si una organización está alcanzando los objetivos establecidos en su plan estratégico. Existen diversos modelos que las organizaciones

utilizan para evaluar el desempeño estratégico, y uno de los más conocidos es el **Balanced Scorecard (BSC)**. Este modelo fue desarrollado por **Kaplan y Norton** y permite a las empresas medir su éxito en cuatro áreas clave: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. A través del BSC, las organizaciones pueden obtener una visión integral de su desempeño, asegurándose de que no solo se enfoquen en los resultados financieros, sino también en el valor que generan para los clientes y la eficiencia de sus procesos internos.

Otro modelo importante es el **análisis FODA** (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que permite a las organizaciones evaluar tanto sus capacidades internas como las condiciones externas del mercado. Este análisis es particularmente útil para identificar las áreas en las que la empresa puede mejorar y las oportunidades que puede aprovechar en el entorno competitivo. A través del FODA, las empresas también pueden detectar amenazas externas que podrían afectar su capacidad para implementar con éxito sus estrategias.

El **análisis PESTEL** es otro modelo valioso que evalúa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir en la estrategia de una organización. Este modelo es útil en industrias donde los cambios en el entorno externo pueden tener un impacto significativo en la ejecución de las estrategias. Al identificar las tendencias en estos factores, las empresas pueden ajustar sus planes estratégicos para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades.

Cada uno de estos modelos tiene sus fortalezas, y la elección del más adecuado depende del contexto en el que opera la organización y los objetivos que busca alcanzar. La combinación de diferentes modelos, como el BSC y el análisis FODA, permite a las organizaciones obtener una evaluación más completa y equilibrada de su desempeño estratégico.

8.2.2 Control estratégico y ajuste de la estrategia

El **control estratégico** es el proceso que permite a las organizaciones monitorear el progreso hacia sus objetivos estratégicos y realizar ajustes cuando sea necesario. Este proceso es vital para asegurar que la estrategia se mantenga relevante en un entorno empresarial cambiante y que las actividades operativas estén alineadas con los objetivos a largo plazo de la organización. El control estratégico implica la medición del desempeño a través de **KPIs (Indicadores Clave de Desempeño)**, que proporcionan datos sobre el progreso de las diferentes áreas de la organización.

El control estratégico no es un proceso estático. Las organizaciones deben estar dispuestas a **ajustar sus estrategias** en respuesta a los resultados obtenidos. Si los KPIs muestran que la organización no está alcanzando sus objetivos, es necesario analizar las causas del bajo rendimiento y realizar cambios en las estrategias o en la implementación de estas. Esto puede implicar la reasignación de recursos, la revisión de los procesos operativos o incluso un cambio en la dirección estratégica de la empresa.

Un ejemplo clásico de control estratégico y ajuste es el caso de **Netflix**. La compañía comenzó

como un servicio de alquiler de DVD por correo, pero, a medida que las tendencias tecnológicas y de consumo cambiaron, ajustó su estrategia hacia el streaming de contenido digital y la producción de contenido original. Este ajuste permitió a Netflix no solo mantenerse competitiva, sino también convertirse en líder de su industria.

Además de los KPIs, el control estratégico también debe considerar los **factores externos** que pueden afectar el éxito de la estrategia. Cambios en la regulación gubernamental, el entorno económico o las preferencias de los consumidores pueden requerir ajustes en la estrategia de la organización. La clave del éxito del control estratégico radica en la capacidad de la organización para ser ágil y adaptable, ajustando sus estrategias de manera oportuna y eficiente.

8.2.3 Evaluación del desempeño organizacional

La **evaluación del desempeño organizacional** es fundamental para garantizar que una empresa esté alcanzando sus objetivos estratégicos. Este proceso implica medir la efectividad con la que una organización utiliza sus recursos para cumplir con sus metas. Para lograr esto, las empresas suelen recurrir a **indicadores clave de desempeño (KPIs)**, que ofrecen una visión cuantificable de aspectos como la productividad, la eficiencia y la rentabilidad. Los KPIs no solo permiten evaluar el rendimiento financiero, sino también el rendimiento en áreas como la satisfacción del cliente, la innovación y el desarrollo de los empleados.

Además de los KPIs, muchas organizaciones utilizan **benchmarks** o puntos de referencia para comparar su desempeño con el de otras empresas de la misma industria. Este enfoque les permite identificar áreas en las que pueden mejorar y detectar prácticas que podrían adoptar para optimizar su operación. La evaluación del desempeño organizacional también incluye la identificación de los **factores que impulsan el éxito** y los **obstáculos** que impiden el progreso, lo que facilita el desarrollo de estrategias correctivas.

Una evaluación eficaz del desempeño organizacional no solo se limita a analizar los resultados financieros, sino que también debe considerar la **perspectiva interna**; es decir, cómo los procesos internos y la gestión del talento humano contribuyen al éxito organizacional. Esta evaluación integral permite a las organizaciones tomar decisiones basadas en datos y alinear sus operaciones con sus metas estratégicas.

8.2.4 Mejora continua y retroalimentación

La **mejora continua** es un enfoque clave para garantizar que las organizaciones no solo alcancen sus objetivos estratégicos, sino que sigan evolucionando para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. Este proceso implica revisar y optimizar regularmente los procesos operativos, las políticas y las estrategias de la organización. La mejora continua fomenta la **innovación** y el **aprendizaje organizacional**, lo que permite a las empresas mantenerse competitivas.

La **retroalimentación** juega un papel crucial en la mejora continua. Los comentarios de los empleados, clientes y otros actores clave proporcionan información valiosa que puede ser utilizada para identificar áreas de mejora. La retroalimentación no solo ayuda a detectar fallos o ineficiencias, sino que también destaca oportunidades para mejorar los productos, servicios y procesos. Empresas exitosas como **Toyota** han implementado el enfoque de mejora continua a través de métodos como el **Kaizen**, que se centra en realizar mejoras incrementales constantes en todos los aspectos del negocio.

La clave para una mejora continua efectiva es crear una **cultura organizacional** que valore la retroalimentación y fomente la colaboración entre todos los niveles de la empresa. Este enfoque permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios y ser más ágiles frente a los desafíos del entorno. Además, la mejora continua asegura que las organizaciones no se conformen con un éxito momentáneo, sino que sigan buscando maneras de mejorar y superar las expectativas.

8.2.5 Revisión del plan estratégico y adaptación en función del entorno

La **revisión periódica del plan estratégico** es esencial para asegurar que las organizaciones se mantengan en la dirección correcta y puedan ajustarse a los cambios en su entorno. Los planes estratégicos deben ser revisados regularmente para evaluar si los objetivos originales siguen siendo relevantes o si es necesario realizar modificaciones. Esta revisión permite a las organizaciones identificar posibles **desviaciones** en el camino hacia el logro de sus metas y realizar ajustes oportunos para corregir el curso.

Además, la **adaptación en función del entorno** es un componente clave de esta revisión. El entorno empresarial está en constante evolución debido a factores como los avances tecnológicos, los cambios en las regulaciones y las fluctuaciones económicas. Para mantenerse competitivas, las empresas deben ser capaces de ajustar sus planes estratégicos en respuesta a estos cambios. Un claro ejemplo de adaptación estratégica es el caso de **Amazon**, que ha revisado y ajustado constantemente su estrategia para mantenerse a la vanguardia en el mercado global, pasando de ser un minorista de libros en línea a un gigante del comercio electrónico y los servicios en la nube.

La **agilidad** es fundamental en este proceso de adaptación. Las organizaciones que son ágiles pueden responder más rápidamente a los cambios del entorno, lo que les da una ventaja competitiva. Sin embargo, es importante que los ajustes al plan estratégico se realicen de manera controlada y basada en datos sólidos para evitar decisiones impulsivas que puedan afectar negativamente el rendimiento a largo plazo. Una revisión estratégica bien gestionada garantiza que las empresas se mantengan en el camino hacia el éxito, a pesar de las incertidumbres del entorno.

Glosario

1. **KPIs (Indicadores Clave de Desempeño):** Métricas que permiten medir el éxito de las operaciones y su alineación con los objetivos estratégicos.
2. **Benchmark:** Punto de referencia utilizado para comparar el rendimiento de una organización con otras del mismo sector.
3. **Balanced Scorecard (BSC):** Herramienta de gestión que evalúa el rendimiento organizacional desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.
4. **Kaizen:** Filosofía japonesa enfocada en la mejora continua a través de pequeños cambios incrementales. (Kaplan & David, 1996)

Recursos de profundización

La implementación de las estrategias es un factor crítico de éxito; para lo cual es indispensable contar con una planificación operativa que se constituye en el punto en el cual la organización encamina todos sus esfuerzos, acompañado de procesos de seguimiento, control y evaluación.

La herramienta esencial son los planes operativos anuales, que permiten su ejecución y que están estructurados como mínimo con: objetivos específicos, presupuestos y asignación de recursos, cronogramas, responsables e indicadores de gestión.

Los planes operativos deben tener una coherencia con la planificación estratégica; es decir, la planificación a corto plazo y la de largo plazo son vinculantes en su totalidad.

Para la implementación de una planificación estratégica en una organización, se debe establecer un modelo de seguimiento y control, a través del cual se obtendrá información indispensable para la toma de decisiones.

Bibliografía

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *Planificación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Factorial. (14 de 10 de 2024). Factorial. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/evaluacion-desempeno-indicadores/#que-son-los-indicadores-de-evaluacion-de-desempe%C3%B1o>

Gutiérrez, M. (05 de 2020). Enciclopedia Iberoamericana. Obtenido de <https://enciclopediaiberoamericana.com/plan-operativo/>

Kaplan, R., & David, N. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Educación.

Zendesk. (19 de 09 de 2023). Zendesk. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-gestion/>



La excelencia no se improvisa

síguenos

