



RESULTADOS DE LA ENCUESTA B+I STRATEGY

Nuevas formas de hacer estrategia

En B+I Strategy estamos desarrollando un proyecto de investigación orientado a analizar cómo hacen estrategia nuestras organizaciones e identificar nuevas formas para definir y desarrollar estrategias, incorporando nuevas herramientas, modelos y métodos que ayuden a las empresas a mejorar sus procesos de reflexión. A partir de los resultados de una encuesta respondida por más de 130 empresas, presentamos a continuación las principales conclusiones.

Definir la estrategia de una organización supone dotarle de un sentido de dirección, diseñando una “hoja de ruta” para su futuro. La estrategia por tanto tiene que ver con entender el presente -dónde estamos-, el posicionamiento de futuro deseado -dónde queremos ir- y el camino que debemos abordar para avanzar hacia ese futuro deseado.

Según los resultados de nuestro estudio de investigación, las empresas consideran que en el futuro la estrategia va a ser cada vez más importante, y que gestionarla requerirá de nuevas perspectivas, métodos y modelos. Así, casi el 80% de las empresas que han participado en el estudio están de acuerdo en que el diseño de la estrategia va a ser cada vez más importante. Asimismo, alrededor del 85% opina que serán necesarias nuevas formas de hacer estrategia que se adapten a los cambios del entorno actual.

El mensaje es claro. Por eso, desde B+I Strategy, y con un espíritu integrador de las

distintas visiones existentes, estamos tratando de analizar el comportamiento estratégico actual de las organizaciones de nuestro entorno y de identificar métodos, modelos o herramientas que ayuden a las empresas a mejorar sus procesos de reflexión.

¿Estrategias diferenciales?

Dato: A pesar de contar con una “estrategia clara y definida”, casi el 40% de las empresas encuestadas reconocen que su estrategia actual no es diferencial con respecto a los competidores. Sin embargo, dichas empresas consideran que su prioridad principal consiste en ofrecer una propuesta de valor diferencial a los clientes y reconocen que las empresas exitosas a futuro serán aquellas que cuenten con estrategias diferenciales.

En este sentido, la mayoría de empresas identifica al cliente como eje prioritario de la estrategia, considerando esencial mejorar el modelo de relación con los clientes. La cercanía

al cliente adquirirá una mayor importancia como factor clave de competitividad. El 94% de las respuestas están de acuerdo en que será necesario adaptar la oferta a las especificidades de cada cliente.

Investigación B+I: Las estrategias diferenciales pueden surgir a partir del análisis de la empresa desde muy diversos ángulos. En los 80, las empresas iniciaban la reflexión sobre estrategia mirando al exterior, a la industria y al mercado. A principios de los 90, la perspectiva basada en los recursos suponía que para definir su estrategia las empresas debían analizar en primer lugar “qué sabían hacer bien”, cuáles eran las competencias esenciales que poseían. A finales de los 90, se hizo popular la visión de la estrategia centrada en las necesidades de los clientes. Todas las perspectivas pueden ser válidas, dado que de todas ellas surgen ideas y herramientas que pueden ser aplicables en determinadas organizaciones y contextos. Desde el punto de vista de B+I Strategy, consideramos que lo importante es que los procesos de diseño y desarrollo de estrategias permitan reflexionar sobre las cuestiones críticas para la empresa desde distintos ángulos, combinándolos para obtener mejores resultados y más útiles.

Ambos procesos deben garantizar por tanto que las elecciones estratégicas clave de una empresa se tomen cuestionando las asunciones más relevantes del negocio, desde cuál es la propuesta de valor que queremos ofrecer, hasta quién es nuestro cliente. Incluso la definición misma del negocio debe ser cuestionada. Según

Drucker, “un pequeño cambio en la percepción del negocio puede abrir la puerta a grandes oportunidades”.

Si se utilizan las mismas herramientas año tras año, lo más probable es que los resultados sean estrategias incrementales y que no se vislumbren oportunidades más allá de las reglas de la industria. Es necesario incorporar nuevos métodos que favorezcan el pensamiento lateral e impulsen la creatividad: utilizar herramientas específicas de creatividad e innovación, cuestionarse las asunciones de la industria, romper mentalmente las distintas piezas de la cadena de valor y determinar en cuáles tiene la empresa una ventaja competitiva, contar con perspectivas externas, promover la diversidad en los equipos y en las fuentes de información que se utilizan, etc.

De acuerdo con Gary Hamel, el objetivo no es “especular” sobre qué podría sucederle a la empresa en el futuro, sino imaginar qué podemos hacer para que suceda. Las empresas fracasan en crear el futuro no

porque no consigan predecirlo, sino porque no consiguen imaginarlo. La curiosidad y la creatividad deben invadir nuestros procesos de reflexión estratégica, facilitando la generación de nuevas ideas que den lugar a estrategias innovadoras y diferenciales.

Procesos estructurados... o rígidos

Dato: El 84% de las organizaciones realiza procesos estructurados de reflexión estratégica, con un horizonte temporal de entre 3 y 4 años (68% de las respuestas). Pese a la estructuración del proceso, las empresas afirman que no siempre realizan un seguimiento formal de la implantación de la estrategia (considerado



Ana Avendaño

thsrtyhtyhtyhtshsthsghghghghgh



insuficiente por más del 40% de las empresas y prioritario a futuro por más del 90%). Adicionalmente, la mayor dificultad que señalan las empresas consiste en no dedicar el tiempo suficiente y habitual a pensar estratégicamente. El 39% de las respuestas indican que en la organización no existen suficientes personas con esa capacidad.

Investigación B+I: Además de más creativos, los procesos de diseño y desarrollo de estrategias deben ser más ágiles y flexibles en la medida en que los marcos temporales del diseño estratégico y la implantación están diluyéndose. Tradicionalmente, las organizaciones han realizado procesos de reflexión estratégica cada cuatro o cinco años, durante los cuales implantaban las estrategias previamente definidas.

Hoy en día los procesos de reflexión deben desarrollarse necesariamente en intervalos más reducidos, y sobre todo deben ser capaces de abordar distintos horizontes temporales, dando respuesta a las cuestiones estratégicas en el corto, medio y largo plazo. Las empresas capaces de gestionar sus estrategias de esta manera serán capaces de visualizar oportunidades y riesgos que sus competidores olvidan. Pero debemos tener claro que estos nuevos métodos exigirán la dedicación de mayor tiempo a pensar estratégicamente por

parte de los directivos, así como el desarrollo de mecanismos potentes de seguimiento y reorientación de la estrategia. Como conclusión, cabe señalar que a partir de los resultados de la encuesta y del análisis de las distintas perspectivas y visiones sobre la gestión estratégica, B+I Strategy trabaja en la definición de un modelo propio para apoyar a las empresas en la mejora de sus procesos de diseño, implantación y seguimiento de la estrategia en torno a tres ejes o líneas de avance:

- El contenido de la estrategia. Se trata de proporcionar una visión global y estructurada de las principales elecciones estratégicas a las que una empresa debe dar respuesta, aportando distintas perspectivas y herramientas para abordar las distintas decisiones, a través de una hoja de ruta estratégica diferencial.
- El proceso de formulación y ejecución de las estrategias. Los directivos se preocupan por contar con una buena estrategia, pero a menudo olvidan cuestionarse cómo es su proceso de formulación e implantación. Entendiendo que no existe un proceso único u óptimo para gestionar la estrategia, existen ciertos elementos y rasgos que a nuestro entender deberían caracterizar los procesos de diseño y desarrollo de la estrategia en las organizaciones.
- El contexto dentro del cual la estrategia se define y desarrolla. La investigación demuestra que las empresas con estrategias exitosas suelen contar con un contexto organizativo con unas características específicas, en ámbitos como la cultura, las personas, la estructura o los procesos.

CÓMO HACEN ESTRATEGIA LAS ORGANIZACIONES

Un eje central del proyecto de investigación de B+I en torno a la estrategia ha sido el contraste empírico de los análisis realizados. Para ello, en los últimos meses se ha diseñado y enviado un cuestionario a un amplio colectivo de organizaciones, con el objetivo de estudiar empíricamente cómo "hacen estrategia" organizaciones de distinto perfil y conocer cuál es su opinión sobre los retos de futuro de la gestión estratégica.

El cuestionario constaba de 4 bloques de preguntas que abordaban los siguientes temas:

- Cómo es la estrategia en su organización.
- Cómo es el proceso de definición e implantación de la estrategia en su organización.
- Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrenta su organización en el proceso de definición e implantación de la estrategia.
- Cuál es su visión sobre el futuro de la gestión estratégica de las organizaciones.

Se han obtenido 130 respuestas de organizaciones de diferentes características (61% con más de 15 años de antigüedad y en un 52% de los casos con menos de 100 empleados) y sectores de actividad (45% servicios, 35% industria), a cada una de las cuales se ha enviado un informe individualizado en el que se contrastaban sus respuestas con las de otras empresas de su sector y el total de empresas de la muestra.