

TRASTIENDA

TRIBUNA

Enrique de Mora y Anna Sánchez

Socio director y especialista en marketing respectivamente de Exceltia.
opinione@recoletos.es

El bueno, el feo y el malo

Recuperemos un título mítico de la famosa trilogía rodada en la década de los 70 por Sergio Leone –con Clint Eastwood– en tierras almerienses. Ahora comprobarán porqué...

Imagínense una empresa cualquiera en la que el director general tiene muy buena sintonía con el director financiero. Imagínense al director general feliz, tras un ataque de creatividad –por ejemplo, tras las vacaciones–, convocando al director de marketing y diciéndole: “Pepe, ya tengo claras las líneas estratégicas para los próximos tiempos”. Una escena así, ¿puede darse en una empresa del siglo XXI? En caso afirmativo, coincidirán con nosotros en que dicho director general considera a sus directivos más como ejecutores que como ejecutivos.

Henry Mintzberg afirma que “el problema principal de la estrategia es que los directores generales se creen estrategias, cuando éstos en realidad o son creativos o generosos y hay muy pocos directores generales con esas características”. Dicho de otro modo, no es inusual que la estrategia sea sólo fruto de profundas pero solitarias disquisiciones del director general (*el Feo*), quien la deriva al director financiero (*el Malo*), que a su vez la somete a todas las limitaciones económicas y recortes presupuestarios imaginables, para que finalmente recaiga en manos, por ejemplo, del director de marketing (*el Bueno*), que se tiene que enfrentar a la difícil tarea de intentar llevarla a la práctica.

Cuando su trayectoria interna es así, la probabilidad de que la estrategia, en forma de plan de marketing o de negocio, se haga realidad es muy baja. Eso sí, si está bien redactado y encuadrado, en vez de verse abocado a las fauces de una papelera o trituradora, gozará del privilegio de ser archivado perennemente en algún cajón o estante del área de dirección.

Lo cierto es que la mayoría de empresas tienen dificultades para trazar una estrategia y, si lo consiguen, para llevarla a la realidad. El proceso de creación y aplicación es complejo y frágil, empeñado por la dificultad de la elección de los objetivos. ¿Cuáles son las claves para incrementar notablemente las posibilidades de hacer realidad la estrategia?:

1. Que la dirección implique al resto de directivos en la concepción y diseño. Es la fase de creación, por tanto, además de la implicación de las personas clave, es importante estimular más el componente creativo que el planificador. Así, no sólo se aprovecha la diversidad de puntos de vista para enriquecer la visión sobre el futuro de la empresa, sino que, además, al generarse una visión compartida, se crea en los integrantes del equipo directivo un mayor sentimiento de compromiso personal e identificación con el proyecto estratégico.

2. Que ese primer nivel directivo involucre al siguiente en la elaboración de un plan concreto de acción. Es la fase de *traducción* de la gran estrategia en un plan que será fruto del alineamiento –y, por tanto, compromiso– de un segundo nivel directivo. En el diseño del plan de acción deben intervenir, tarde o temprano, los responsables finales de la implementación de la estrategia.

3. Comunicar a toda la organización. Llegar el mo-



mento de hacer partícipe de su existencia al conjunto de la compañía.

4. Implementar. Es la hora de la verdad. La dirección de la empresa y el resto de la organización deben demostrar en esta fase su firme voluntad estratégica, para aplicar lo planeado, sabiendo mantener el esfuerzo.

5. Controlar, mediante un seguimiento claro y definido, la implementación. A través de indicadores establecidos en la fase de diseño y traducción a la acción, se medirá periódicamente el grado de cumplimiento de objetivos y acciones.

6. Adaptar la implementación. Si los indicadores muestran cambios significativos respecto a lo previsto, la empresa debe saber reaccionar para modificar y adaptar el plan de acción. La preparación, en la fase de diseño de la estrategia y del plan de acción, de un plan de contingencia (el famoso plan B) ayuda en estas situaciones.

Otras opiniones en:

www.expansionyempleo.com/opinion.html

nombrado a Fran García con-
de comunicación. Es licencia-
ómicas y Empresariales por
icación de Telecinco y con-

o Freixenet

brado director de recursos
licenciado en Derecho y en
Universidad de Barcelona y
EADA. Ha desarrollado su
Mercedes y Ford España.

l de McDonald's España, ha
compañía. Es licenciada en
por la Universidad Pontifi-
en Kodak y ha ocupado va-
j de Unilever España.

riente Medio y África

o presidente para Europa,
WorldCom Public Relations
r el Grupo Albión. Es funda-
de la agencia milanese Busi-

ura

ntura ha nombrado a Luis
administración. Es miem-
del Grupo Llanera, director
Six Senses, profesor del IE-
business School.

socio del bufete Montero
en Derecho por la Univer-
de Derecho Mercantil en el
ho Concursal en el Instituto
les El Monte.

irupo Europac

ndo Manuel Moniz director
ormación. Es licenciado en
ct de Lisboa, MBA en Siste-
sidad Católica Portuguesa
y Control de Gestión.

nca

move your mind

D 150 CV
por sólo 26.700 €*

sta el 31/07/2006 o hasta fin de existencias no
do opcional incluido. Modelo visualizado
opcional incluidos.