

Ejecución de la estrategia: Clave para el éxito empresarial

Juan Alberto Olivares-Valentín
 Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey
 EGADE Business School

Resumen

El logro de los objetivos que las empresas se proponen en su plan de negocios, encuentra dificultades, no tanto en el diseño, sino en las acciones para lograr alcanzarlos, como lo ponen de manifiesto estudios realizados por diferentes autores. El presente artículo busca identificar los principales obstáculos a los que se enfrentan las organizaciones para concretar lo establecido en su planeación y, con en ello, contar con bases para proponer lineamientos para su implantación eficaz, a partir de un análisis comparativo de los hallazgos obtenidos en diferentes investigaciones realizadas al respecto. Se concluye que entre las opciones de solución a esta problemática puede estar la adopción por parte de las empresas, de modelos integrales de ejecución de la estrategia, que pueden contribuir de manera importante al logro efectivo de sus metas.

Palabras clave: Estrategia, ejecución de estrategia, obstáculos, estrategia empresarial.

Abstract

The achievement of the objectives that companies seek in their business plan, find difficulties, not only in design but in efforts to achieve them, as are evidenced in studies made by different authors. This article seeks to identify the main obstacles that organizations face to realize the vision in its planning in order to have the bases for developing guidelines for their effective implementation, from a comparative analysis of the findings in different investigations on the matter. We conclude that one of the possible solutions to this problem may be the adoption of comprehensive models of strategy execution by the companies, which can contribute significantly to the successful fulfillment of their goals.

Key words: Strategy, execution of strategy, obstacles, business strategy.

Introducción

La efectividad de la planeación estratégica en las empresas está vinculada al logro de los resultados o metas propuestos, sin embargo, muchas tienen dificultades en lograr tal propósito, lo que lleva a preguntar ¿cuáles son las causas por las que no se cumplen las metas estratégicas?

La implantación o ejecución de la estrategia es hacer que todo se lleve a cabo mediante un ejercicio administrativo correcto (Thompson, Strickland y Gamble, 2007),

es decir, instrumentar y ejecutar la estrategia implica procurar las acciones, conductas y condiciones específicas necesarias para una operación adecuada que apoye la estrategia y continúe hasta que se logren resultados; lo que es diferente al diseño de una estrategia, que en esencia es una actividad dictada por el mercado.

A la ejecución de la estrategia se le conoce también como la etapa de acción de la administración estratégica. Esta etapa está considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica (David, 2007).

Hacer que las estrategias funcionen es más difícil que diseñarlas. Los planes sólidos se tambalean o fracasan debido a la falta de pericia en la ejecución, lo que conlleva que con frecuencia las estrategias no se lleven a cabo con éxito (Hrebiniak, 2005), por tanto, la ejecución es crucial para el éxito.

Muchas empresas tienen dificultades para ejecutar estrategias adecuadamente y cosechar los beneficios de sus esfuerzos. Tales dificultades tienen que ver mayormente con obstáculos en el proceso de implementación de las estrategias. Algunas de las trabas más reconocidas son la falta de capacitación y experiencia de los ejecutivos; la desvinculación del directivo para su cumplimiento del programa y dejar a los mandos medios como responsables, entre otros.

Estos obstáculos se han convertido hoy en desafíos para los directivos de las empresas, cada vez más conscientes de lo difícil que les resulta hacer realidad la estrategia que se quiere seguir, es decir, lo complejo que resulta sincronizar y alinear una organización ante el cambio estratégico (Carrión, 2007). Una de las primeras opciones para lograr la efectividad en la implantación de las estrategias fue la medición de los resultados en la empresa con base en modelos de medición de la actuación (Kaplan y Norton, 1996), que ayudan a las empresas a traducir y poner en práctica la estrategia.

Adoptado como un sistema de gestión y control en la ejecución de la estrategia o sistema de gestión estratégica, identifica a las empresas como organizaciones que aprenden y que son innovadoras (Collins, 2011).

Para una adecuada ejecución de la estrategia se puede optar diversos enfoques o modelos. Uno de ellos es el de Hrebiniak (2005), que involucra los factores de planeamiento, estructura organizacional, manejo e intercambio de información; controles de la ejecución; manejo del cambio; cambio cultural y el poder e influencia de la ejecución.

Kaplan y Norton (1996) formularon la propuesta de la herramienta centrada en la implantación de la estrategia denominada "Balanced Scorecard", conocida también como el Cuadro de Mando Integral, que incluye 4 perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Otro modelo de ejecución de la estrategia es propuesto por Carrión (2007) en el que se integran los factores de cultura y gestión del cambio, tecnología, diseño organizativo, liderazgo, personas.

Para los propósitos del presente trabajo, se opta por la metodología asumida en el Modelo de Hrebiniak, basada en la investigación empírica de Encuestas y Casos de Empresas, con las que se identifican los obstáculos para la ejecución de la estrategia y propuesta de acciones para la implementación eficaz.

Collins (2011), Kaplan y Norton (1996), Hrebiniak (2005), Montgomery (2010) y Águila y Monguet, (2010), han desarrollado estudios de la problemática relacionada con la ejecución o implantación de la estrategia en las empresas, mediante el análisis y seguimiento longitudinal y transversal de directivos de empresas.

La ejecución y/o implementación de las estrategias en las empresas es un requisito fundamental para el logro de resultados y el éxito empresarial. Es un *talón de Aquiles* que las empresas y sus directivos tengan más conocimientos, dominio y experiencia en el diseño y/o formulación de la estrategia pero no así en la ejecución de la estrategia.

Objetivo

En el presente artículo se busca identificar los obstáculos para la implementación eficaz de las estrategias y proponer lineamientos para mejorar la aplicación de las mismas. De la efectividad en la ejecución de la estrategia dependen el logro de los resultados, que dan forma a la ventaja competitiva de la empresa.

Método

Para el desarrollo del tema se optó por una investigación en la que se tomó como base una revisión de la literatura existente sobre los factores que influyen en las empresas para que la estrategia planeada no se ejecute de manera efectiva, lo que incide en que no se logren los objetivos y resultados esperados.

Se seleccionó este método porque permite identificar y describir las características del objeto de estudio, que en este caso se refiere a la ejecución de las estrategias y los factores que intervienen en su correcta realización.

En particular, se revisaron los hallazgos de diversos estudios a nivel internacional, de empresas, relacionados con los principales obstáculos que afectan el nivel de eficacia en la ejecución de las estrategias. Las investigaciones revisadas y analizadas fueron las que llevaron a cabo Kaplan y Norton (1996), Hrebiniak (2005), Collins (2011), Montgomery (2010) y Águila y Monguet (2010).

Los hallazgos de estos estudios fueron objeto de un análisis comparativo con la finalidad de identificar coincidencias entre los obstáculos que se obtuvieron en cada uno de los estudios.

Los datos obtenidos se integraron en una tabla comparativa que permitió identificar coincidencias entre dos, tres y cuatro o más obstáculos que se hallaron en las diferentes investigaciones. Lo anterior sirvió de base para formular un listado de obstáculos de mayor a menor coincidencia, a partir de los cuales se pudieron formular lineamientos de mejora en la aplicación eficaz de las estrategias, no sin antes, simultáneamente revisar algunos modelos relacionados con la ejecución de la estrategia, como los de Thompson, Strickland y Gamble (2007), David (2007), Pimpin y García (1993) y en particular el modelo de Hrebiniak (2005).

Resultados

En 1990, David Norton y Robert Kaplan, del Nolan Norton Institute, División de Investigación de KPMG, llevaron a cabo un estudio con directivos de doce empresas (Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett-Packard y Shell Canadá), cuyo objetivo era determinar la eficacia de los enfoques de los indicadores de contabilidad financiera y poder desarrollar un nuevo modelo de medición de

la actuación de las empresas, dando lugar a la creación del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), integrado por cuatro aspectos: el financiero, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento, el cual es considerado como un sistema de gestión estratégica, que le permite a las empresas traducir y poner en práctica la estrategia.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral en las empresas estudiadas puso de manifiesto que la mayoría de las empresas prestaban poca atención a la identificación de los procesos que eran los estratégicos, es decir, los que requerían la atención prioritaria y su ejecución adecuada, con el fin de lograr que la estrategia de la empresa tuviera éxito. En cambio, mayor era su atención en los costos más bajos, así como la mejora de la calidad y tiempos de respuestas más cortos.

El Cuadro de Mando Integral permite clarificar y traducir la visión y la estrategia, comunicar la estrategia a todos los miembros de la organización, planificar y establecer objetivos y facilitar la formación y retroalimentación (Carrión, 2007). Por tal motivo, hoy en día se le reconoce su importante potencial al Cuadro de Mando Integral, para que la Dirección Estratégica de la empresa lo utilice como control de gestión. Un complemento importante en la aplicación del CMI es establecer su implementación con base en el trabajo directivo en equipo y crear un consistente clima de aprendizaje continuo dentro de la organización.

Por su parte, Hrebiniak (2005), realizó un estudio junto con el Centro de investigaciones Gartner Group, basado en una encuesta a 243 gerentes involucrados con la ejecución de las estrategias, que indagaba acerca de cuáles eran, en orden de importancia, los principales obstáculos para el proceso de ejecución de estrategias en sus empresas. Los resultados de la encuesta mostraron que los principales obstáculos para la ejecución de la estrategia, en orden de prioridad fueron los siguientes (ver tabla 1):

Tabla 1. Obstáculos para la ejecución de estrategias.

(Encuesta Wharton-Gartner a 243 Gerentes del área estratégica)

Orden	Obstáculos
1	Incapacidad de manejar el cambio eficazmente o superar la resistencia interna al cambio.
2	Intento de ejecución de una estrategia que está en conflicto con la estructura de poder existente.
2	Intercambio de información deficiente o inadecuado entre individuos o unidades empresariales responsables de la ejecución de la estrategia.
4	Comunicación poco clara de la responsabilidad y/o la rendición de cuentas sobre las decisiones o acciones de ejecución.
5	Sentido de estrategia deficiente o vaga.
5	Falta de apropiación de una estrategia o de los planes de ejecución entre empleados clave.
7	Carencia de directrices o de un modelo que guíe los esfuerzos de ejecución de las estrategias.
7	Incapacidad de generar aceptación o acuerdos sobre pasos o acciones cruciales de la ejecución.
9	Falta de comprensión del papel desempeñado por la estructura y el diseño organizacionales en el proceso de ejecución.
9	Falta o insuficiencia de incentivos que apoyen los objetivos de la ejecución.
11	Insuficiencia de recursos financieros para ejecutar la estrategia.
12	Falta de apoyo de la alta gerencia hacia la ejecución de las estrategias.

Fuente: El autor, con base en Wharton-Gardner Survey (2005) Obstacles to Strategy.

Con base en los sucesivos Programas de Formación Ejecutiva de Wharton que ha impartido Hrebiniak, se aplicó otra encuesta a 200 gerentes con responsabilidades en cuanto a la ejecución de estrategias, con el fin de identificar los obstáculos o desafíos para el proceso de ejecución de la estrategia, en las que debían señalar y ordenar los problemas u obstáculos por orden de importancia; para lo cual se utilizó el mismo listado de obstáculos empleado en la encuesta Wharton-Gartner. Los resultados de esta encuesta se describen en la tabla 2:

Tabla 2. Obstáculos para la ejecución de las estrategias.

(Encuesta Wharton del Programa de Formación Ejecutiva a 200 Gerentes)

Orden	Obstáculos
1	Incapacidad de manejar el cambio eficazmente o superar la resistencia interna al cambio.
2	Sentido de estrategia deficiente o vaga de poder existente.
2	Carencia de directrices o de un modelo que guíe los esfuerzos de ejecución de las estrategias.
4	Intercambio de información deficiente o inadecuado entre individuos o unidades empresariales responsables de la ejecución de la estrategia.
5	Intento de ejecución de una estrategia que está en conflicto con la estructura.
5	Comunicación poco clara de la responsabilidad y/o la rendición de cuentas sobre las decisiones o acciones de ejecución.
5	Falta de comprensión del papel desempeñado por la estructura y el diseño organizacionales en el proceso de ejecución.
8	Falta de sentido de apropiación de una estrategia o de los planes de ejecución entre empleados clave.
8	Falta o insuficiencia de incentivos que apoyen los objetivos de la ejecución.
10	Incapacidad de generar aceptación o acuerdos sobre pasos o acciones cruciales de la ejecución.
11	Falta de apoyo de la alta gerencia hacia la ejecución de las estrategias.
12	Insuficiencia de recursos financieros para ejecutar la estrategia.

Fuente: El autor, con base en Wharton-Gardner Survey (2005) Obstacles to Strategy.

En ambas encuestas, los gerentes coinciden en cuanto a la importancia que tiene el manejo adecuado del cambio, que incluye el “cambio cultural” relacionado con “superar las resistencias al cambio”.

Por otra parte, coinciden en lo decisivo que resulta tratar de ejecutar una estrategia que está en conflicto con la estructura del poder existente, que puede propiciar resultados poco favorables. Otras coincidencias están relacionadas con los obstáculos vinculados al intercambio insuficiente de información o la transferencia escasa de conocimiento, del mismo modo, como la falta de claridad en la responsabilidad y rendición de cuentas, que influyen en la eficacia de la ejecución de las estrategias. En este sentido, la falta de claridad en cuanto a las responsabilidades y un deficiente intercambio de información influyen en la eficacia de la ejecución de la estrategia, que son fundamentales para la coordinación e integración entre las áreas de la empresa.

Otros obstáculos en las que existe acuerdo son la falta de apoyo de la alta gerencia y la insuficiencia de recursos financieros, a los que se les otorga en ambas encuestas menor importancia en tanto no son problemas significativos para la ejecución de estrategias en las empresas. En cuanto a las diferencias entre los gerentes participantes en las dos encuestas, destaca la relacionada con la estrategia deficiente o vaga, en tanto que en la encuesta del Programa ejecutivo de Wharton se le ubica como el segundo mayor obstáculo, mientras que en la encuesta del grupo Wharton Gartner la ubican en el quinto lugar. Por otro lado, el obstáculo de no tener directrices o un modelo que guíe los esfuerzos de ejecución de las estrategias es clasificado en la encuesta del Programa de Formación Ejecutiva de Wharton como el segundo mayor obstáculo, en cambio, en la encuesta Wharton Gartner lo posicionan como el séptimo mayor obstáculo.

En su caso, los gerentes de ambas encuestas coinciden en clasificar entre los cinco más importantes obstáculos para la ejecución de la estrategia los siguientes, tal como se describe en la tabla 3:

Tabla 3. Obstáculos clasificados entre los cinco primeros lugares de importancia en ambas encuestas.

Obstáculos
Incapacidad de manejar el cambio eficazmente o superar la resistencia interna al cambio.
Intento de ejecución de una estrategia que está en conflicto con la estructura.
Intercambio de información deficiente o inadecuado entre individuos o unidades empresariales responsables de la ejecución de la estrategia.
Comunicación poco clara de la responsabilidad y/o la rendición de cuentas sobre las decisiones o acciones de ejecución.
Estrategia deficiente o vaga de poder existente.
Falta de sentido de apropiación de una estrategia o de los planes de ejecución entre empleados clave.
Carencia de directrices o de un modelo que guíe los esfuerzos de ejecución de las estrategias.
Falta de comprensión del papel desempeñado por la estructura y el diseño organizacionales en el proceso de ejecución.

Fuente: El autor, con base en Wharton-Gardner Survey (2005) Obstacles to Strategy.

Ambas encuestas permitieron también identificar los impactos de los problemas de ejecución sobre los resultados de desempeño. Lo anterior se puso de manifiesto con base en los resultados adicionales de los métodos de ejecución inadecuados considerados como problemáticos, entre los que se incluían los siguientes: los empleados no entienden cómo contribuyen sus trabajos a la obtención de resultados importantes de la ejecución; se desperdicia tiempo o dinero, debido a la ineficiencia o a la burocracia en el proceso de ejecución; las decisiones sobre ejecución toman demasiado tiempo; la empresa reacciona con lentitud o de modo inadecuado a las presiones competitivas (Hrebiniak, 2005).

Collins (2011) realizó un estudio de 11 compañías de prestigio, seleccionadas de entre las 500 que publicaba la Revista Fortune entre los años 1965 y 1995, con el fin de identificar a las empresas que sobresalen, a partir de analizar el recorrido de éstas con base en un patrón de evolución que va de buena a sobresaliente. Tales compañías fueron: Abbott, Circuit City, Fannie Mae, Gillette, Kimberly Clark, Kroger, Nucor, Philip Morris, Pitney Bowes, Walgreens y Wells Fargo.

Dicha lista de empresas sobresalientes fue comparada con otras compañías seleccionadas, integradas en dos agrupamientos: el primero, integrado por 11 empresas de comparación directa. Eran empresas que estaban

en la misma industria que las sobresalientes, con las mismas oportunidades y recursos análogos en el momento de la transición, pero que éstas no mostraban el salto de buenas a sobresalientes, tales empresas fueron: Upjohn, Silo, Great Western, Warner Ambert, Scott Paper, A&P, Bethlehem Steel, R.J. Reynolds, Addressograph, Eckerd, Bank of America. El segundo agrupamiento estaba integrado por 6 empresas, llamadas de comparaciones no sostenidas, es decir, aquellas que momentáneamente alcanzaron un cambio de buenas a sobresalientes pero no sostuvieron esa trayectoria para atender la cuestión de sostenibilidad. Tales empresas fueron. Burroughs, Chrysler, Harris, Hasbro, Rubbermaid, Teledyne.

En un primer análisis se pudo determinar que algunas características de las empresas que sobresalen estaban relacionadas con diversos aspectos, tales como: las empresas tenían estrategias bien definidas y no había pruebas de que éstas dedicaran más tiempo a la planeación estratégica a largo plazo que las empresas de comparación; por su parte, las compañías buenas a grandes no solían concentrarse en qué hacer para llegar a ser grandes, sino que se concentraban igualmente, en lo que no deben hacer y evitarlo; en el caso de las compañías sobresalientes, éstas prestaban poca atención al manejo del cambio, motivar a la gente o crear conformidad. Si se daban las condiciones adecuadas en estas empresas, los problemas de compromiso, conformidad y motivación tendían a desaparecer.

En las empresas que sobresalen, especialmente en lo relacionado con la ejecución de la estrategia, éstas ponían atención en el tipo de liderazgo caracterizados por ser discretos en una mezcla de humildad y voluntad profesional, con gran ambición para la empresa y no para sí mismos, que saben escoger a los colaboradores capaces y los ubican en los puestos apropiados; además de ser fuertemente impulsados por la necesidad de producir resultados sostenidos para lo que están resueltos a hacer lo que sea necesario con tal de hacer grande a la empresa, son altamente pragmáticos, atribuyen los éxitos a factores que están fuera de sí mismos y cuando las cosas van mal, asumen su responsabilidad.

Otra característica de las empresas que sobresalen estaba relacionado con la cultura de la disciplina, de modo que cuando esas empresas tienen gente disciplinada no se necesitan jerarquías ni excesos de control y supervisión porque hay confianza y dele-

gación de responsabilidades en los colaboradores, así mismo, al tener estas empresas pensamiento disciplinado, no necesitan de burocracia; saben combinar una cultura de disciplina con una ética empresarial que impacta en elevados rendimientos. En este sentido, en las empresas que sobresalen, sus grandes resultados sostenidos dependían de crear una cultura llena de individuos auto-disciplinados que eran capaces de emprender acción disciplinada.

Otro estudio relevante fue el que realizó Montgometry (2010) con base en el análisis de 28 proyectos empresariales relacionados con paquetes que fracasaron, con el objetivo de identificar cuáles eran los principales factores que propiciaban el fracaso de los proyectos. Se identificaron 50 factores de fracaso en los proyectos relacionados con las partes de las estrategias lo cuales tenían que ver con la falta de metodología de trabajo; la falta de apoyo y una organización inestable, que tenían que ver con el soporte de la dirección; en cuanto al grupo de proyecto, los factores de fracaso eran la poca autoridad, la falta de formación y experiencia del personal, la incompetencia del jefe del proyecto, insuficiente comunicación entre los integrantes del equipo y la insuficiente comunicación. Por lo que se refiere a la gestión del proyecto, los factores que más influían era la falta de documentación, el mal control del avance, mala gestión de riesgos, falta de estrategias de contingencia, falta de control, mala gestión del cambio, falta de claridad en los entregables y falta de calidad.

Por su parte, Águila y Monguet (2010), llevaron a cabo un estudio de 8 casos de empresas españolas con el propósito de identificar cuáles eran los impulsores necesarios para que el modelo de negocios se adapte con éxito a las exigencias de los nuevos mercados. Tales empresas fueron: Esteve, Europas-try, Ficosa, Girbau, Naturhouse. Grupo Kiluva, Grupo Intercom, La Caixa y Santa & Cole.

Entre los hallazgos de este estudio, específicamente en lo que se refiere al tema de la estrategia y su ejecución, se identificaron como impulsores necesarios para garantizar la eficacia en la ejecución de la estrategia a: la estructura u organización de la empresa, la calidad de la fuerza del trabajo, las buenas prácticas de gestión, el control activo, los sistemas de información y comunicación, la cadena de valor y la retroalimentación.

Al comparar los hallazgos en estos 5 estudios realizados, se pueden identificar por sus coincidencias, obstáculos que son comunes en ellos, mismos que se describen en la tabla 4:

Tabla 4. Comparativa de los hallazgos relacionados con los obstáculos de la ejecución de la estrategia.

Kaplan y Norton (1996)	Hrebiniak (2005)	Collins (2011)	Montgomery (2010)	Águila y Monguet (2010)
Poca atención a la identificación de procesos estratégicos (6)	Incapacidad de manejar el cambio eficazmente o superar la resistencia interna al cambio. (2)	Falta de liderazgo y voluntad profesional (1)	Falta de metodología de trabajo (5)	Estructura y organización deficiente de la empresa (7)
Falta de indicadores no financieros: procesos operativos internos; perspectiva de clientes y, aprendizaje y crecimiento	Intento de ejecución de una estrategia que está en conflicto con la estructura de poder existente (1)	Inadecuada selección de colaboradores y ubicación de los mismos en puestos no apropiados	Falta de soporte de la dirección (1)	Poca calidad en la fuerza de trabajo
Falta de un sistema de gestión estratégico	Intercambio de información deficiente o inadecuado entre individuos o unidades empresariales responsables de la ejecución de la estrategia (3)	Falta de compromiso y escasa preocupación por la acción. (4)	Inestabilidad de la organización	Inadecuadas prácticas de gestión
	Comunicación poco clara de la responsabilidad y/o la rendición de cuentas sobre las decisiones o acciones de ejecución.	Poca disciplina y necesidad de controles y supervisión excesivos. (8)	Falta de formación y experiencia del personal	Poco control activo (8)
	Estrategia deficiente o vaga (6)		Falta de control de avance de proyectos	Deficiente sistema de comunicación e información (3)
	Falta de sentido de apropiación de la estrategia (4)		Falta de gestión de riesgos	Falta identificación de la cadena de valor y retroalimentación
	Carencia de directrices o modelo para guiar la ejecución de la estrategia (5)		Falta de estrategias de contingencia	
	Falta de comprensión del diseño organizacional en el proceso de ejecución (7)		Deficiente gestión del cambio (2)	
			Baja calidad	
			Poca claridad en los entregables	

Fuente: El autor, con base en los resultados de los estudios de Kaplan y Norton (1996), Hrebiniak (2005), Collins (2011), Montgomery (2010), Águila y Monguet (2010).
 (1), (2), (3), (4), (5), (6), (7) y (8): Números identificadores (ver tabla 5).

Tabla 5. Coincidencia de obstáculos para la ejecución de la estrategia en los estudios analizados.

Número Identificador	Obstáculos Coincidentes	Autores
1	<ul style="list-style-type: none"> - Intento de ejecución de una estrategia que está en conflicto con la estructura de poder existente. - Falta de liderazgo y voluntad profesional. - Falta de soporte de la dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hrebiniak - Collins - Montgomery
2	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacidad de manejar el cambio eficazmente o superar la resistencia interna al cambio. - Deficiente gestión del cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hrebiniak - Montgomery
3	<ul style="list-style-type: none"> - Intercambio de información deficiente o inadecuado entre individuos o unidades empresariales responsables de la ejecución de la estrategia. - Deficiente sistema de comunicación e información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hrebiniak - Águila y Monguet
4	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de sentido de apropiación de la estrategia. - Falta de compromiso y escasa preocupación por la acción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hrebiniak - Collins
5	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de directrices o modelo para guiar la ejecución de la estrategia. - Falta de metodología de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hrebiniak - Montgomery
6	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia deficiente o vaga. - Poca atención a la identificación de procesos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hrebiniak - Kaplan y Norton
7	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comprensión del diseño organizacional en el proceso de ejecución. - Estructura y organización deficiente de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hrebiniak - Águila y Monguet
8	<ul style="list-style-type: none"> - Poca disciplina y necesidad de controles y supervisión excesivas. - Poco control activo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Collins - Águila y Monguet

Fuente: El autor, con base en los resultados de los estudios de Kaplan y Norton (1996), Hrebiniak (2005), Collins (2011), Montgomery (2010), Águila y Monguet (2010).

Analizando la tabla 5, se puede observar que el aspecto donde coinciden tres de los estudios en sus hallazgos, se relacionan con los obstáculos vinculados a la falta de aprobación y apoyo decidido y constante de la alta gerencia, especialmente en lo que se refiere a la asignación de los recursos financieros suficientes y su entrega en tiempo y forma; a ello se suma el poder y la influencia social que entran en juego y que afectan la ejecución en tanto las diferencias de poder son más profundas más complejas e impregnan a la organización entera, independientemente del nivel jerárquico. En los tres estudios este obstáculo común se define como el intento de ejecución de una estrategia que está en conflicto con la estructura de poder existente, falta de liderazgo y voluntad profesional, así como falta de soporte de la dirección.

Por otro lado, un obstáculo en el que también coinciden los estudios, tiene que ver con la incapacidad de manejar el cambio con eficiencia, lo que afecta los esfuerzos de ejecución de la estrategia, en tanto que la implantación de la estrategia implica que las personas requieran algún tipo de adaptación a las nuevas formas de trabajo, lo que provoca generalmente una reacción negativa de las personas. En efecto, la ejecución de la estrategia puede exigir cambios en muchos sentidos, como por ejemplo las responsabilidades de los cargos, la estructura organizacional, los métodos de coordinación y sobre todo, los incentivos y los controles en las personas. Si no se dan tales cambios, el éxito de los resultados de la ejecución puede verse afectado. Se sabe

que los individuos suelen resistirse al cambio y por ende, pueden no aceptar el plan o programa de ejecución de una estrategia y hacer que fracasen los esfuerzos relacionados con la ejecución. Por tanto, el manejo eficaz del cambio es un ingrediente importante para hacer que la estrategia funcione. Es en este orden de ideas, dos de los estudios consideran que obstáculos de esta naturaleza están referidos a la deficiente gestión del cambio y la incapacidad de manejar el cambio eficazmente o superar la resistencia interna al cambio.

Un tercer obstáculo que destaca de manera coincidente en dos de los estudios, está relacionado con el inadecuado intercambio de información, la transferencia del conocimiento y la comunicación, aspectos vitales para hacer que la estrategia funcione, lo que generalmente suele estar ligado a la carencia de métodos formales o informales que las organizaciones pueden utilizar para el intercambio de información y la transferencia de conocimiento. A lo que se añade factores que afectan este intercambio como pueden ser las características del conocimiento que se transfiere, de la fuente del conocimiento, del receptor de conocimiento y del contexto en que se da el intercambio de información y la transferencia del conocimiento.

Es en este sentido, los dos estudios consideran como obstáculos al intercambio deficiente o inadecuado de información entre individuos o unidades empresariales responsables de la ejecución de la estrategia, así como al deficiente sistema de comunicación e información.

Por otro lado, otro obstáculo común en los estudios, se refiere a la falta de sentido de apropiación de la estrategia y la falta de compromiso y escasa preocupación por la acción que tiene que ver con el hecho de que los empleados o colaboradores involucrados en la ejecución de la estrategia, en primer lugar, no entienden la estrategia y en consecuencia poco contribuyen con sus trabajos a la obtención de resultados importantes de la ejecución, a lo que puede adicionarse el hecho de que el líder no sea práctico y diligente, no disponer del personal competente y no saber definir la ruta o el mejor camino hacia el logro de los resultados con la ejecución de la estrategia.

La ejecución de la estrategia está vinculada no sólo a contar con las personas adecuadas sino, sobre todo, definir el cómo ejecutar la estrategia; es decir, contar con un plan de acción y metodología de trabajo el

cual debe comprenderse, asumirse y aplicarse correctamente ya que de lo contrario los participantes en la ejecución de la estrategia generan resultados de la manera que conocen o creen conocer. Es en esta perspectiva que dos de los estudios coinciden en señalar como obstáculos para la ejecución de la estrategia tanto la carencia de directrices o modelo para guiar la ejecución de la estrategia, como la falta de metodología de trabajo.

En su caso, dos estudios coinciden en considerar como obstáculo para la ejecución a la estrategia deficiente o vaga y a la poca atención a la identificación de procesos estratégicos. Lo cual pone de manifiesto que una mala estrategia conlleva a una ejecución deficiente, en tanto que está mal concebida. En este sentido, una estrategia sin definición precisa, es un obstáculo significativo para la ejecución de la propia estrategia. Una mala estrategia es la que no responde a un planeamiento sólido y tampoco está enfocada tanto a nivel corporativo como empresarial; así mismo, son las que no permiten comunicar con claridad los componentes operativos clave de la estrategia y la forma de medición de los resultados de la ejecución, así como tampoco entender las exigencias que plantea la estrategia, sus efectos sobre el desarrollo del recurso y las capacidades organizacionales y el impacto de los recursos y las capacidades sobre la ejecución.

También, dos de los estudios concurren en considerar como obstáculo relevante para la ejecución de la estrategia a la falta de comprensión del diseño organizacional en el proceso de ejecución, la estructura y organización deficiente de la empresa. En efecto, la ejecución de la estrategia requiere apoyarse en un diseño organizativo que garantice una estructura organizacional lo suficientemente flexible para favorecer el desarrollo eficaz de la estrategia y el logro de resultados. La organización debe propiciar que las unidades organizativas deban ser coherentes entre sí con posibilidades de establecer cadenas de valor y sinergias, integrando las actividades de las diferentes unidades de la organización, que permitan que las capacidades disponibles se aprovechen en términos de efectividad y productividad, para la ejecución de la estrategia.

Un último obstáculo en el que hay coincidencias entre dos de los estudios se refiere a la poca disciplina y necesidad de controles y supervisión excesivas y al poco control activo. Sucede que cuando en una empresa existe una cultura de disciplina, es porque

cuenta con gente disciplinada, de pensamiento disciplinado, que son capaces de emprender acciones disciplinadas, se trata de disponer de gente que actúa con diligencia e intensidad. Las empresas con una cultura de disciplina son las que dan al personal libertad y responsabilidad dentro del marco organizacional, son las que contratan individuos disciplinados a quienes no hay necesidad de manejar y se dedican a darle prioridad al sistema de la organización y no a las personas.

Modelo

La ejecución de la estrategia es un proceso que requiere el involucramiento de toda la organización para alcanzar las metas propuestas. La ejecución, es hoy en día uno de los temas más importantes que enfrentan las organizaciones, y constituye también uno de los mayores retos de los CEO'S y/o líderes así como de los colaboradores en todos los niveles de la organización. Ninguna organización puede cumplir sus metas a menos que todos las que la conforman practiquen la disciplina de la ejecución.

Una buena ejecución tiene elementos de complejidad porque se requiere tener claridad y precisión de las tareas y sus respectivas opciones de medición o métricas con indicadores precisos.

Para ello, la organización debe saber traducir la estrategia en acciones, lo que implica después alinear la organización con la estrategia, de modo tal que todos los elementos organizacionales deben estar alineados a las estrategias para que la ejecución sea responsabilidad de todos. La ejecución de las estrategias, para ser exitosa, requiere que la organización sepa sortear diversos obstáculos que influyen en la ejecución eficaz de la estrategia y, por ende, no se logran conseguir los resultados o las metas propuestas.

En el análisis comparativo que se hizo de los diversos estudios relacionados con la ejecución de la estrategia en empresas, se identificaron al menos 8 obstáculos que son comunes entre los resultados obtenidos de los 5 estudios analizados. Tales obstáculos son los siguientes:

- Falta de aprobación y apoyo decidido y constante de la alta gerencia.
- Incapacidad de manejar el cambio con eficiencia.
- Inadecuado intercambio de información.
- Falta de sentido de apropiación de la estrategia, de compromiso y escasa preocupación por la acción.
- Carencia de directrices o modelo para guiar la ejecución de la estrategia.
- Estrategia deficiente o vaga.
- Falta de comprensión del diseño organizacional en el proceso de ejecución.
- Falta de control en la ejecución.

Estos obstáculos están relacionados con diferentes elementos organizacionales como son los expuestos en la tabla 6:

Tabla 6. Relación de Obstáculos con elementos organizacionales.

Elemento organizacional	Obstáculos
Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de aprobación y apoyo decidido y constante de la alta gerencia. - Carencia de directrices o modelo para guiar la planeación de la estrategia. - Carencia de directrices o modelo para guiar la ejecución de la estrategia.
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comprensión del diseño organizacional en el proceso de ejecución.
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacidad de manejar el cambio con eficiencia. - Falta de sentido de apropiación de la estrategia, de compromiso y escasa preocupación por la acción.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Inadecuado intercambio de información.
Control de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de control en la ejecución.

La presencia recurrente de estos obstáculos en la ejecución de la estrategia de las empresas está vinculada a que las propias empresas no conciben la ejecución de la estrategia como un proceso disciplinado, es decir como un conjunto lógico de actividades interconectadas que hagan posible que la organización adopte la estrategia y la haga funcionar.

Lo que hace falta, es que las empresas diseñen y cuenten con un plan de ejecución de la estrategia, para lo cual se puede acudir a la propuesta de diversos modelos que se han formulado, relacionados con el proceso de ejecución de las estrategias en las empresas.

Entre estos modelos están, por ejemplo, los propuestos por Thompson, Strickland y Gamble (2007), David (2007), Pumpin y García (1993), Carrión (2007) y Hrebiniak (2005), cuyas propuestas se resumen en la tabla 7:

Tabla 7. Modelos para la ejecución de la estrategia.

Autores	Elementos del modelo
Thompson, Strickland y Gamble (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Formar una organización con las competencias, capacidades y fortalezas de recursos para ejecutar con éxito las estrategias. - Asignar los recursos a quienes dirigen la ejecución adecuada de una estrategia. - Instituir normas y procedimientos que faciliten la ejecución de la estrategia. - Adoptar mejores prácticas y buscar la mejora continua. - Instalar sistemas operativos y de información que permitan llevar a cabo las funciones estratégicas de manera competente. - Vincular recompensas e incentivos directamente con el logro de objetivos estratégicos. - Inculcar una cultura corporativa que promueva una adecuada ejecución de la estrategia. - Ejercer un liderazgo firme para impulsar la ejecución.
David (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustar la estructura de la organización a la estrategia. - Vincular el desempeño y el pago a las estrategias. - Crear un clima organizacional que propicie el cambio. - Manejar relaciones políticas. - Crear una cultura de apoyo a la estrategia. - Adaptar los procesos de producción y operaciones. - Administrar los recursos humanos.

Pumpin y García (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con planes, presupuestos y sistemas de dirección. - Desarrollar una cultura empresarial. - Fijar tiempos de ejecución. - Supervisión y adaptación de las estrategias.
Carrión (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Generar una cultura y gestión del cambio acorde a la estrategia. - Determinar la tecnología adecuada en función de la estrategia seleccionada. - Establecer una estructura organizativa alineada a la estrategia - Contar con el liderazgo efectivo en la conducción de la estrategia. - Integrar personas con las competencias necesarias para la ejecución de la estrategia. - Establecer control de gestión mediante Cuadro de Mando Integral y Mapas estratégicos.
Hrebiniak (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Definir, comprender y apropiación de la estrategia. - Implementar el proceso de cambios. - Especificar una estructura de poder e influencia en la organización flexible y sinérgica. - Establecer una coordinación e intercambio de información integral. - Determinar con claridad las responsabilidades y rendición de cuentas. - Desarrollar una cultura de logro, disciplina y apropiación. - Establecer la práctica de liderazgo orientado a la ejecución. - Establecer sistemas de incentivos y control de gestión, retroalimentación y adaptación. - Desarrollar un plan para la ejecución de decisiones

Fuente: El autor, con base en las propuestas de Thompson, Strickland, y Gamble (2007), David (2007), Pumpin y García (1993), Carrión (2007) y Hrebiniak (2005).

En todos estos modelos existen coincidencias importantes. Desde una perspectiva integral, el modelo que resulta más incluyente de la mayoría de los elementos propuestos en los esquemas de ejecución revisados, es el modelo de Hrebiniak. Sobre todo, si se considera que esta propuesta está basada en los estudios que realizó a diversas empresas en los que se identificaron un número importante de obstáculos que afectan la ejecución de las estrategias, muchos de los cuales coinciden con los hallazgos de otros estudios realizados al respecto. Cabe destacar que en todos los casos, el número de obstáculos identificados por Hrebiniak fue mayor que el de los otros estudios, lo que garantiza una perspectiva más amplia en torno al tema de la ejecución de la estrategia.

Los factores que influyen en una mala ejecución de las estrategias, se pueden considerar, más que obstáculos, como ventanas de oportunidad para la mejora del proceso de ejecución, las cuales deben ser objeto de un manejo coordinado, dado que éstas se relacionan entre sí. En este sentido, algunos lineamientos que pueden permitir mejorar la eficacia de la ejecución de las estrategias en las empresas (Hrebiniak, 2005) son, entre otros:

- Desarrollo de un método que guíe las decisiones o acciones en torno a la ejecución.
- Comprensión de cómo la creación de una estrategia afecta su ejecución.
- Manejo eficaz del cambio, incluido el cambio cultural.
- Comprensión del poder y la influencia y su uso para el éxito de la ejecución.
- Desarrollo de estructuras organizacionales que fomenten el intercambio de información, la coordinación y la clara rendición de cuentas.

- Desarrollo de controles y mecanismos de retroalimentación eficaces.
- Conocimiento de cómo crear una cultura de apoyo a la ejecución.
- Ejercicio de un liderazgo predispuesto hacia la ejecución.

Estos lineamientos permitirán a las empresas, empezar a crear sus propios modelos de ejecución para las estrategias los cuales se adapten a sus propias condiciones y características.

Discusión

Del análisis comparativo de los estudios realizados en torno a los obstáculos para la ejecución de las estrategias en las empresas, los obstáculos más importantes son: falta de aprobación y apoyo decidido y constante de la alta gerencia; incapacidad de manejar el cambio con eficiencia; inadecuado intercambio de información; falta de sentido de apropiación de la estrategia, de compromiso y escasa preocupación por la acción; carencia de directrices o modelo para guiar la ejecución de la estrategia; estrategia deficiente o vaga; falta de comprensión del diseño organizacional en el proceso de ejecución; falta de control en la ejecución. Estos obstáculos pueden servir de referencia a las diferentes empresas de bienes y servicios, independientemente de su tamaño, para que su planeación estratégica culmine con éxito su ciclo, en el que es de vital importancia la ejecución eficaz de la estrategia, sin la cual no se pueden lograr con éxito los objetivos y metas estratégicas.

Así mismo, en los programas de formación académica, en las áreas ejecutivas y de dirección de empresas, resultaría de suma importancia enfatizar dentro de los planes y programas de estudio, la enseñanza y la práctica de los temas relacionados con la ejecución de la estrategia, que incluya el desarrollo y aplicación de modelos orientados a la ejecución de la misma.

En un futuro, resultaría muy conveniente propiciar la realización de investigaciones en empresas mexicanas que permitan determinar cuáles son sus principales problemas específicos relacionados con la ejecución de sus estrategias y a partir de ello, generar modelos de ejecución de estrategias

enfocados a las características de las empresas y su entorno en el ámbito nacional.

Conclusión

Los principales obstáculos en la ejecución de la estrategia por parte de las empresas, de acuerdo con los estudios que fueron objeto de comparación, están relacionados con diferentes aspectos de la organización:

- En la alta dirección destacan la falta de apoyo y aprobación, la carencia de directrices o modelo para guiar la ejecución de la estrategia y el hecho de tener una estrategia deficiente o vaga desde su concepción.
- En relación con la estructura organizacional, resalta primordialmente la falta de comprensión y adecuación de las áreas organizacionales así como los puestos y el personal para los requerimientos de la ejecución de la estrategia.
- En el aspecto de cultura organizacional, los principales obstáculos resultaron ser la poca capacidad de manejar el cambio relacionado con nuevos procesos y prácticas organizacionales que requieren la ejecución de la estrategia, así como la falta de compromiso y apropiación de la estrategia en los diferentes niveles de la organización.
- En lo que respecta a la comunicación, el obstáculo más relevante es el inadecuado intercambio de información entre los colaboradores y áreas de la organización involucradas en la ejecución de la estrategia.
- En el control de gestión, el obstáculo más relevante resultó ser la falta de un sistema de control en la ejecución que tiene que ver con la carencia de indicadores de desempeño, que permitan una medición y seguimiento de la ejecución de la estrategia.


Para que las empresas logren ejecutar con eficacia sus estrategias, tienen como opción hacer uso de diferentes modelos de ejecución, como los propuestos por Thompson, Strickland y Gamble; David; Pumpin y García; Carrión y Hrebiniak. Estos modelos tienen

la peculiaridad de tener diversos elementos en común. Uno de los modelos que resulta más sugerente para las empresas, es el que propone Hrebiniak, ya que está basado en el estudio constante y sistemático de empresas y ejecutivos, además cuenta con un enfoque más integral de la empresa, que incluye mayores y diversos elementos de la organización y de su operación.

En este mismo orden de ideas, las empresas pueden adoptar y aplicar ciertos lineamientos que les facilitarán la implantación de un modelo propio de ejecución de estrategias, de acuerdo a sus características específicas. Tales lineamientos son: desarrollar un método que guíe las decisiones o acciones en torno a la ejecución; comprender cómo la creación de una estrategia afecta su ejecución; manejar eficazmente el cambio, incluido el cambio cultural; comprender el poder y la influencia, así como su uso para el éxito de la ejecución; desarrollar estructuras organizacionales que fomenten el intercambio de información, la coordinación y la clara rendición de cuentas; desarrollar controles y mecanismos de retroalimentación eficaces; tener conocimiento de cómo crear una cultura de apoyo a la ejecución; ejercer un liderazgo, especialmente de la alta dirección, predispuesto hacia la ejecución.

Así como en la planeación estratégica es indispensable el diseño claro y preciso de la estrategia como elemento central de un plan de negocios, aún más importante es que las empresas sean capaces de ejecutar con eficacia las estrategias y con ello alcanzar sus metas y objetivos propuestos, para lo cual es indispensable que las empresas tengan la capacidad para integrar y dirigir sus capacidades y recursos orientados a la ejecución eficaz de la estrategia, lo que involucra procesos, personas, organización, cultura organizacional, sistemas de información, indicadores y retroalimentación. La ejecución de la estrategia se convierte de este modo en un deber y compromiso no sólo de los directivos sino de todos los colaboradores que forman parte de la empresa. Se trata de un proceso complejo que requiere de un modelo o enfoque institucionalizado en la organización que implique conocimiento, difusión, dominio y retroalimentación como herramienta básica para lograr la ejecución eficaz de la estrategia.

Vale la pena recordar las ideas siempre vigentes de un clásico como Peter Drucker, quien en 1963, hablando del tema de *gestionar para la eficacia en los negocios*, proponía: "lo que necesitamos es

una manera de identificar las áreas de eficacia y un método para concentrarnos en ellas, es decir, atacar el problema de aumentar sistemáticamente la eficacia en los negocios, con un plan de la acción, con un método de análisis y con una comprensión de las herramientas que necesita" (Drucker, 2005). 

Referencias

- Águila, J. y Monguet, J. (2010). *Porqué algunas empresas tienen éxito y otras no*. España: Deusto.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. España: Alfaomega ESIC.
- Collins, J. (2011). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't*. New York: HarperCollins.
- David, F. (2007). *Strategic Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Drucker, P. (2005). "Gestionar para la eficacia en los negocios". En *Harvard Business Review. Edición extraordinaria*, 4-12.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hrebiniak, L. (2005). *Making strategy Work*. New York, Pearson Prentice Hall.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Montgomery, L. (2010). *Qué mala suerte. Cincuenta formas seguras de fracasar en sus proyectos*. Bogotá, Colombia: Ra-Ma.
- Olivé, L. y Pérez, A. R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Santillana.
- Pumpin, C., y García, S. (1993). *Estrategia Empresarial. Como implementar la estrategia en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Thompson, A., Strickland, A y Gamble, J. (2007). *Crafting and executing Strategy: The request for competitive advantage*. Dubuque, IA: McGraw-Hill.