

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



RETOS EN LA IMPLEMENTACION EFECTIVA DE
PROYECTOS ESTRATEGICOS

PROYECTO PARA EXAMEN DE GRADO
QUE PRESENTA

JONATHAN BENITEZ VALDES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.
MARZO, 2002

TM

Z7164

.C8

FCPYA

2002

.B4



1020148584



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISION ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**RETOS EN LA IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DE
PROYECTOS ESTRATÉGICOS**

PROYECTO PARA EXAMEN DE GRADO QUE PRESENTA

JONATHAN BENITEZ VALDES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L. MARZO DE 2002

977569

TM
Z 7164
.e8
FCPYA
2002
.B4



FONDO
TESIS

Dedico el presente trabajo a dos ángeles que en todo momento me motivaron a mantenerme firme en el propósito de concluir mis estudios de Maestría: Sonia y Diego, mi esposa y mi hijo, a quienes amo. Por todo ese tiempo que les robé por atender clases y trabajos en equipo, por las noches de solidaridad para dormir tarde en época de exámenes, por las palabras de apoyo que escuche en todo momento.

Diego nació en pleno tetramestre mayo – agosto de 2000, y ese día salí de la maternidad donde recién se encontraba con Sonia, para hacer acto de presencia en clase y pedir permiso para regresar con ellos. Gracias, Maestro Andrés Peña.

Jonathan Benítez

AGRADECIMIENTO.

A Jesucristo, mi Señor y Salvador.

Agradezco a mis padres (a los cuatro) su apoyo y entusiasmo por verme avanzar en esta interesante etapa.

Agradezco a todos mis compañeros con los que tuve el privilegio de interactuar en todas y cada una de las diecisiete materias que cursé. Son tantos que no los menciono para no omitir a ninguno. Ustedes saben quienes son.

Mi más profundo respeto, admiración y agradecimiento a todos los Maestros que me impartieron cátedra, por el magnífico nivel que, sin excepción, todos mostraron al compartir sus conocimientos y experiencias.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. PROYECTOS ESTRATÉGICOS	3
Un enfoque Sistémico	3
El Concepto de Estrategia	4
Visualización de la Estrategia	6
Formulación de la Estrategia General de la Empresa	8
II. IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA	10
Estableciendo un Sentido de Urgencia	13
Creando Coalición para el Cambio	14
Desarrollando una Visión Compartida	14
Comunicando el Proyecto	16
Administrando los Recursos Humanos	16
Generando Éxitos de Corto Plazo	17
Consolidando los Cambios	17
Anclando los Cambios en la Cultura	18
III. CASO RELACIONADO	20
IV. CONCLUSION	25
BIBLIOGRAFIA	27

GRAFICAS

Gráfica 1: Proyectos Estratégicos y sus Relaciones _____ 5

Gráfica 2: Triángulo Estratégico _____ 6

Gráfica 3: Octágono de Aterrizaje de Proyectos _____ 12

Gráfica 4: Alternativas en el Desarrollo de una Visión Compartida _____ 15

INTRODUCCIÓN.

El objeto de este estudio es analizar el proceso para la Implementación Efectiva de los proyectos estratégicos en las organizaciones de negocios. Desde su concepción, los proyectos estratégicos requieren afrontar retos que no pueden pasarse por alto, so pena de convertirse en simples buenos deseos, guardados y “empolvándose” en el armario intelectual de las compañías.

El contenido de este trabajo está dirigido al segmento de las Pequeñas y Medianas Empresas de México que, hoy más que nunca, requieren definir e implementar efectivamente estrategias encaminadas a sostenerse en un entorno cada vez mas competido. No obstante este enfoque, esta situación no se limita únicamente a las empresas concebidas para obtener beneficios en países con economías de mercado, pues existe también en las organizaciones no lucrativas y países con economía centralmente planificada.

Si bien no se trata de establecer una “receta de cocina”, si se pretende presentar una herramienta que ayude a puntualizar en aquellos aspectos fundamentales que caracterizan al proceso de implementación, de los cuales se pueden derivar las acciones complementarias que surgen de la experiencia, cualidades y habilidades gerenciales de los administradores de negocios.

Podría definir la implementación efectiva de proyectos estratégicos, como la secuencia de acciones llevadas a cabo mediante habilidades gerenciales, con el fin de introducir cambios en las organizaciones y generar los resultados esperados. En otras palabras, se trata de sugerir el camino que nos lleve a “aterrizar sin turbulencia” esas ideas y visiones de mejora que surgen dentro de las compañías, independientemente del nivel jerárquico en el que se generen.

Este proyecto consta de cuatro partes. La primera de ellas es la conceptualización de los proyectos estratégicos visto desde un enfoque multidimensional y de sistemas, donde se incluyen algunos fundamentos para el diseño de la estrategia general de la empresa. En la segunda parte, medular de este estudio, entramos en materia de Implementación Efectiva con la presentación de las acciones sugeridas y las habilidades gerenciales requeridas por quien acepte el reto de introducir cambios en la organización; cambios con la intención de afectar positivamente a la empresa y que, como todo cambio, pueden generar resistencia de alguno de los actores clave involucrados.

Retos en la Implementación Efectiva de Proyectos Estratégicos

Como tercera parte presento un caso real aún inédito en textos, publicado en el órgano de comunicación interna de una compañía de los Estados Unidos de América, con relación a su proyecto de mercadotecnia para impulsar las ventas de un producto de consumo con la marca de una empresa bien reconocida en México y con la cual está asociada.

En la cuarta y última parte presento a manera de conclusión una serie de reflexiones en torno a la Implementación Efectiva y su creciente importancia para las Pequeñas y Medianas Empresas de México.

Mi intención es que este trabajo, sea de utilidad no solamente para los administradores de empresas, sino también para los estudiantes de Licenciatura y Maestría en Administración de Empresas, especialmente de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Jonathan Benítez Valdés

I. PROYECTOS ESTRATEGICOS.

Se califican de estratégicos aquellos proyectos que afectan la esencia misma de la empresa; proyectos que constituyen el núcleo fundamental de la estrategia general de la empresa. Por su misma naturaleza, además del riesgo que implican, causan impactos múltiples en las organizaciones.

Como ejemplo de proyectos estratégicos se pueden mencionar: la participación competitiva en una nueva industria o país, proyectos de expansión hacia nuevos mercados, la adopción de nuevas tecnologías productivas, la adquisición de fuentes de materias primas, las decisiones de diversificación, fusión o adquisición y el desarrollo de nuevos sistemas de distribución.

UN ENFOQUE SISTEMICO.

El enfoque para analizar la implementación de proyectos estratégicos es *sistémico y multidimensional*, es decir, sistémico porque la implementación es el elemento final de los sistemas de formulación de estrategia corporativa y multidimensional porque la implementación se estudia desde diferentes puntos de vista o dimensiones. Considero que las dimensiones a considerarse son cuatro y ellas constituyen la esencia y contenido de esta primera parte.

- **Dimensión estratégica**

Primero, se debe asegurar que los proyectos estratégicos y su implementación sean congruentes con la estrategia general de la empresa. Deben coordinarse con los planes, revisando cada proyecto a la luz de la estrategia general.

- **Dimensión financiera**

Segundo, los proyectos estratégicos y su implementación deben analizarse y evaluarse desde un punto de vista financiero, para asegurarnos que tienen rendimientos mayores a sus costos de *financiamiento* y, de esta forma, garantizar que escogemos un proceso de creación de valor para los accionistas de la empresa. Asimismo, es necesario determinar las fuentes de financiamiento que tiene a su disposición la empresa, definir sus diferentes costos de implementación y proponer metodologías para combinar esos costos, con el fin de establecer las tasas mínimas de rendimiento.

- **Dimensión del riesgo**

Tercero, los proyectos estratégicos y su implementación deben analizarse con especial cuidado desde el punto de vista de los riesgos que confrontan. Los riesgos asociados a un proyecto estratégico deben ser correctamente identificados, cuantificados y aceptados por la empresa, pues no se trata de considerar únicamente alternativas extremas, como lo podrían ser el éxito total o el desastre del proyecto, sino que, por el contrario, debe explorarse toda una gama de escenarios posibles.

- **Dimensión política – económica**

Cuarto, los proyectos clasificados como estratégicos reciben una serie de impactos, originados en el entorno político y económico en el cual opera la empresa. Estos efectos deben ser identificados, analizados y evaluados en cuanto a la importancia que puedan tener en los resultados de los proyectos.

Una vez que los proyectos estratégicos son analizados bajo la óptica de cada una de las cuatro dimensiones, se procede a revisar la factibilidad de su implementación a la luz de la disponibilidad de los recursos físicos, humanos y financieros. Es en esta fase donde se percibirán, en toda su *magnitud*, los impactos que el proyecto impone, y que a su vez recibe, de la cultura organizacional de la empresa.

Con el fin de facilitar la comprensión de las interrelaciones entre proyectos estratégicos, sus dimensiones y su implementación, presento la gráfica 1.

EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA.

Para analizar la implementación de los proyectos estratégicos, he señalado que es necesario determinar su congruencia con la estrategia general de la empresa; por tanto, es conveniente explicar el concepto de estrategia adoptado en este trabajo.

Por estrategia se entiende el conjunto de decisiones importantes tomadas y ejecutadas con el fin de lograr los objetivos de la empresa. El enfoque considerado es el de un proceso eminentemente *dinámico*, enteramente *decisional*, y que permite determinar la fisonomía propia de la empresa dentro de su medio ambiente. El proceso estratégico se puede percibir en tres etapas:

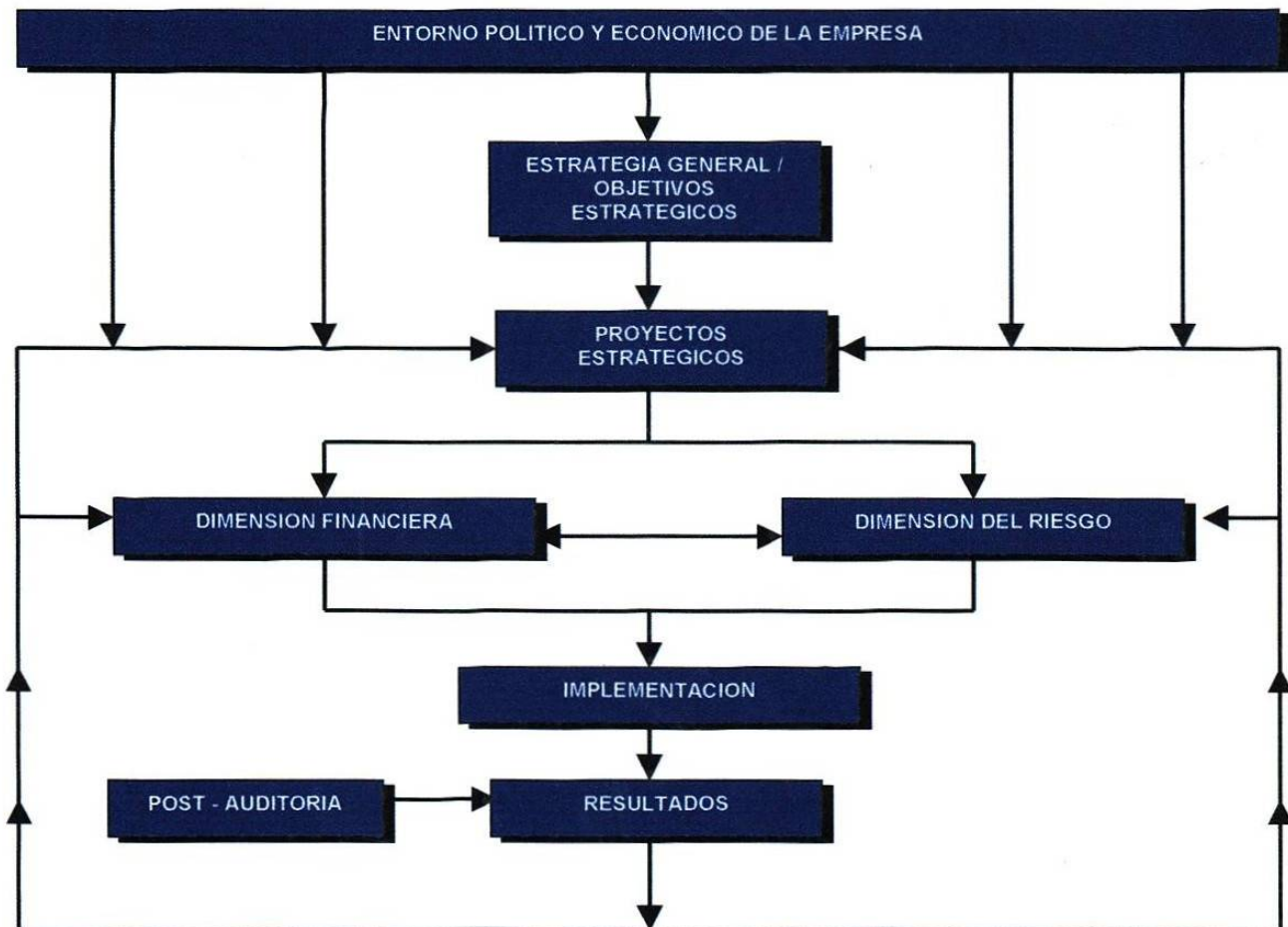
- Visualización,
- Formulación e

Retos en la Implementación Efectiva de Proyectos Estratégicos

- Implementación.

En la Gráfica 2 presento lo que se denomina como *el Triángulo Estratégico*, a fin de mostrar las diferentes interrelaciones que tienen las tres fases del proceso estratégico.

GRAFICA 1
Proyectos estratégicos y sus relaciones

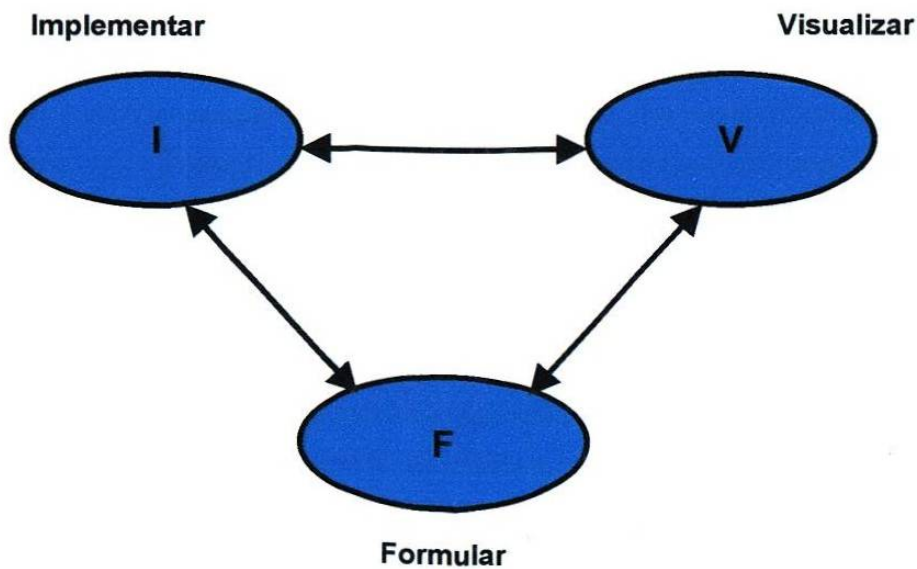


VISUALIZACION DE LA ESTRATEGIA

La estrategia de una empresa se origina, usualmente con la visualización de la misión de la empresa. ¿Cuál es la misión de la empresa? Para contestar esta pregunta tan importante, los estrategas deben conocer a fondo el medio ambiente en que se está trabajando. Ellos deben analizar, comprender e intuir el entorno económico y político en que la empresa se desarrolla.

El conocimiento del medio ambiente se logra con un análisis fundamental de los fenómenos políticos y económicos del país. La misión de la empresa se concibe con base en experiencias pasadas, ya sea en el propio país o en países similares en donde ella haya operado. Por lo tanto, para poder visualizar la misión de la empresa, deben existir algunas experiencias acumuladas, que sólo pueden obtenerse mediante la observación y el análisis de operaciones previas.

GRAFICA 2
Triángulo Estratégico



La misión de la empresa es lo que ella puede llegar a ser en un medio ambiente específico, con los recursos físicos, financieros y humanos de que dispone. La misión puede ser distinta de un país a otro, pero la misión global de una empresa no debe originarse en la simple suma de las misiones parciales en cada país. Mas bien lo opuesto pareciera ser lo acertado: que las misiones parciales en cada país se desprenden e la misión global de la empresa.

La visión de la misión de una empresa se genera en forma interactiva con su medio ambiente. A partir de lo que la empresa ha sido en el pasado y lo que actualmente es, se visualiza lo que la empresa puede llegar a ser, en su medio ambiente con los recursos físicos, humanos y financieros de que dispone. Una visión es, pues, una conceptualización de lo que pudiera ser, dadas las circunstancias y realidades: empresa y entorno. Lo que la empresa pudiera llegar a ser debería decidirse por los estrategas, en un acto de libre albedrío, basado en la interacción de ellos con el medio ambiente. En ausencia de voluntad estratégica, las decisiones las toman los actores del medio ambiente en que opera la empresa; es mejor decidir lo que queremos que la empresa sea y no que el medio decida por nosotros.

Las oportunidades y amenazas del medio ambiente, determinan la *misión potencial* de una empresa. Las limitaciones de recursos definen la factibilidad de una misión, es decir, la visión de la misión de la empresa está restringida por los recursos de que se disponen. Por otro lado, los estrategas poseen sus propias ambiciones, actitudes e intereses que *influyen* en su visión de lo que la misión debería ser. La resultante de las percepciones personales determina la misión deseada de la empresa.

En resumen, visualizar la misión de la empresa es un acto deliberado que imprime dirección a los esfuerzos de la organización; es como escoger un punto en un mapa para luego encausar todas las energías de la organización, hasta llegar a ese punto. Visualizar la misión de la empresa es una labor intuitiva, global, basada en inferencias sobre experiencias pasadas que muchas veces se fundamentan en razonamientos cualitativos: se trata de escoger las industrias en que la empresa competirá. Claramente, visualizar la misión de la empresa es una responsabilidad de la más alta dirección de la *misma*. Los responsables directos de la calidad de la misión son el primer ejecutivo y los directores de la empresa, por lo que sintetizar la misión de la empresa difícilmente puede ser una función delegada.

FORMULACION DE LA ESTRATEGIA GENERAL DE LA EMPRESA.

Una vez que la misión de la empresa ha sido concebida, la segunda fase del proceso estratégico es diseñar la estrategia general de la empresa que, como ya he mencionado, es la columna vertebral que sostiene a los proyectos estratégicos específicos de cada unidad o área funcional de la organización. Para formular la estrategia es necesario optimizar el proceso de asignación de recursos en la empresa, con el fin de lograr los objetivos definidos en la misión. La formulación de la estrategia es una labor analítica, deductiva, basada en metodologías y técnicas de trabajo establecidos y perfectamente comprensibles.

Los estrategas deberán explorar, analizar y evaluar las diferentes alternativas estratégicas, seleccionar la alternativa óptima y planear su mejor ejecución. Para un mejor desarrollo de estas labores es necesario utilizar dos tipos de técnicas:

- Análisis industrial
- Asignación de recursos

Para analizar las industrias en que la empresa compite o ha decidido competir, se propone estudiarlas desde un *punto de vista sistémico*; es decir, investigar la composición y características de los sistemas industriales, identificar las estrategias genéricas y proyectos estratégicos en cada componente de los sistemas, determinar los factores de éxito y fracaso más importantes en estas estrategias genéricas, y por último, decidir la forma más apropiada de competir en cada componente del sistema industrial.

El resultado de un análisis industrial es la *comprensión* de todo el campo competitivo, es el conocimiento de las formas exitosas de competir en las diferentes componentes del sistema industrial. De la comparación de las fortalezas y debilidades de la empresa con los factores de éxito más importantes para competir en cada componente del sistema industrial, los estrategas podrán determinar cuán bien está preparada la empresa para competir en cada componente del sistema. Además, se podrán determinar las partes o componentes del sistema industrial en las que es más factible competir exitosamente.

Finalmente, se deben definir las *estrategias genéricas* y sus respectivos *proyectos estratégicos* en cada componente del sistema y determinar los factores que los hacen exitosos. Se tienen que contestar las siguientes preguntas: ¿Cómo se compite exitosamente en cada componente del sistema? ¿Qué es lo que los competidores exitosos hacen bien? ¿Cómo lo hacen? ¿Qué hacen mal? ¿Porqué lo hacen mal? ¿Qué

es lo que nosotros hacemos bien o mal? ¿Quiénes son los proveedores en este componente del sistema industrial? ¿Quiénes son los consumidores de lo producido en este componente? ¿Cuáles son los productos o servicios sustitutos? ¿Quiénes son los nuevos competidores? ¿En cuál componente del sistema industrial conviene competir? ¿Con cual estrategia genérica? ¿En que proyectos estratégicos hay que invertir para ser exitosos en la estrategia genérica seleccionada?

Entre otros, estos conceptos son los que deben ser estudiados en un análisis comprensivo de los sistemas industriales en que se ha decidido competir. Claramente los resultados de estos análisis bien pueden señalar una dirección diferente para la misión de la empresa; esto es, el análisis industrial puede cambiar la misión al mostrar lo que es factible y lo que no lo es, en las industrias seleccionadas. Existe aparentemente un círculo vicioso: ¿Qué es primero, la misión de la empresa o la formulación de la estrategia? Es claro que se trata de un proceso interactivo y dinámico entre visualizar, formular e implementar.

Una vez que el estratega ha analizado y comprendido los sistemas industriales en que se decidió competir, debe determinar y evaluar las inversiones que colocarán a su empresa en una mejor posición competitiva. Algunas de estas inversiones tienen un carácter primordialmente estratégico, otras persiguen un objetivo de rendimiento financiero y son desde un punto de vista estratégico de prioridad secundaria, pero todas ellas presentan un *problema de asignación de los recursos disponibles*.

El problema de asignación de recursos se presenta también al nivel de divisiones en una empresa y al nivel de empresas en un conglomerado financiero. Se trata de investigar cuál es la mejor forma de invertir los recursos limitados entre las diferentes alternativas que se presentan. Para la solución de estos problemas existen diferentes enfoques y metodologías, ya comprobadas en el mundo real y que podemos clasificar en tres categorías:

- Técnicas de análisis y evaluación de inversiones. Estas, que en el mundo empresarial se conocen más bien como técnicas de presupuestos de inversiones, reflejan una *metodología de trabajo principalmente financiera* que determina como evaluar los proyectos de inversión y su prioridad subsecuente.
- Técnicas de programación lineal y binaria. Estas son técnicas de asignación de recursos para utilizarse en situaciones donde existen carteras de proyectos de

inversión, es decir, que pueden emplearse cuando la empresa tiene serias limitaciones de recursos, y éstos, deben asignarse entre los diferentes proyectos calificados como aceptables, desde un punto de vista de rendimiento financiero.

- **Matrices estratégicas.** Estas son enfoques sobre las variables estratégicas que utilizadas con prudencia, contribuyen a formular proyectos estratégicos, tales como: ampliación o eliminación de líneas de productos, desarrollo de divisiones y adquisición de subsidiarias, etcétera. Los enfoques matriciales más utilizados son los del Boston Consulting Group, McKinsey & Co., ADL y Marakon Associates.

II. IMPLEMENTACION EFECTIVA.

La implementación es la fase del proceso estratégico que hace realidad los proyectos estratégicos formulados. Esta debe fundamentarse en una eficiente administración de los recursos de la empresa; es un proceso complejo que necesita de liderazgo firme, habilidad negociadora, capacidad organizativa, adaptabilidad frente a los cambios del entorno y sistemas de retroalimentación y control adecuados. Estableciendo un paralelo con un viaje, si la *misión* es el punto del mapa o ciudad a donde queremos ir, la *formulación* de la estrategia nos determina la ruta que debemos seguir para llegar a nuestro *destino*, y la *implementación* de la estrategia equivaldría al vehículo de transporte adecuado para recorrer la distancia.

Para una implementación efectiva de los proyectos estratégicos, se deben estudiar, resolver y enfrentar dos tipos de problemas: los *procesos administrativos* y las *habilidades gerenciales necesarias* para guiar a los miembros de la organización en la dirección deseada.

Los procesos administrativos requieren de creatividad y esfuerzos especiales en las siguientes áreas:

- Estructura organizacional de la empresa; ésta debe diseñarse en la forma relevante para implementar el proyecto estratégico.
- Sistemas de información y control, para obtener retroalimentación que encauce los esfuerzos de la empresa en la dirección deseada.
- Sistemas de información ambiental, que permitan obtener información actualizada sobre los cambios del ambiente que afectan la misión, estrategia o ejecución.

Las *habilidades gerenciales* requieren a su vez de:

- Liderazgo organizacional, que debe ser ejercido a diferentes niveles por los ejecutivos *comprometidos* con la realización óptima del proyecto estratégico.
- Innovación continua, para mantener la dinámica del proceso y hacer de la compañía una organización que aprende y con capacidad de adaptación.
- Capacidades negociadoras, necesarias en los diferentes niveles gerenciales y en las fases más importantes de la implementación de la estrategia.

El estudio de los problemas en éstas áreas de trabajo y sus soluciones permitirá comprender mejor las complejidades de la implementación de un proyecto estratégico. Como se puede inferir, cada una de éstas áreas tiene sus enfoques y técnicas de análisis, y constituyen interesantes campos de acción, que nos revelan lo mucho que debe hacerse para ejecutarla.

IMPLEMENTANDO UN PROYECTO ESTRATEGICO: CÓMO LIDERAR UN CAMBIO.

¿Cuál es entonces el papel del líder en la implementación de un proyecto estratégico?

El o ella se convertirá en creador, configurador o conservador de las habilidades gerenciales ya mencionadas. Sobre todo, el papel del líder se vuelve proactivo en lugar de reactivo.

La gente importante es la que concibe su labor principal como aquella de proteger a los promotores de la innovación y el cambio, de la torpeza de las burocracias inerciales.

Con base en este discernimiento, presento a continuación los ocho tópicos que, a manera de agenda, presento para la implementación efectiva de proyectos estratégicos. Las fases para la implementación efectiva y sus interrelaciones pueden representarse con otra figura geométrica, esta vez, un octágono. La gráfica 3 muestra lo que he llamado el *octágono de aterrizaje de proyectos*.

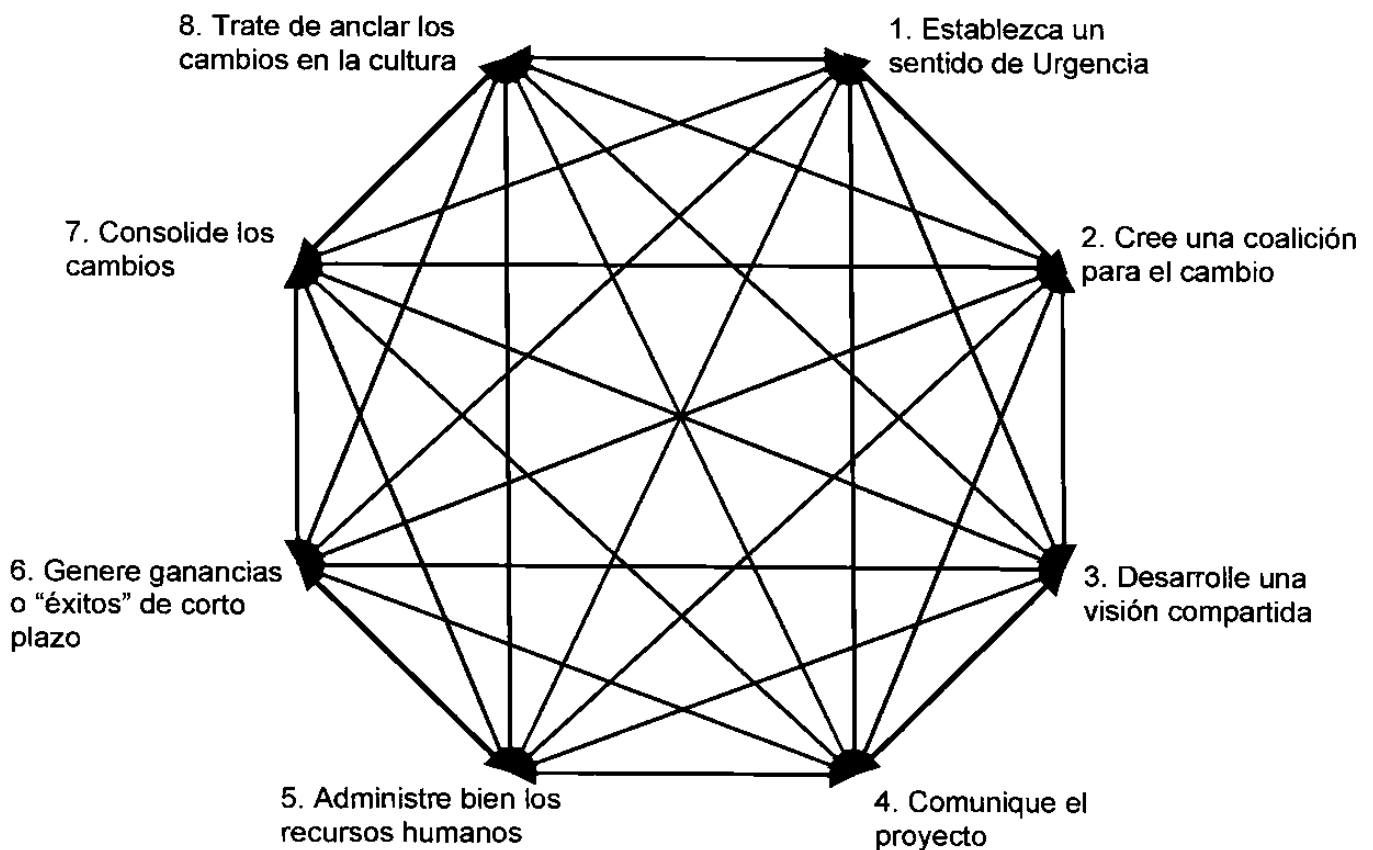
El octágono de aterrizaje es simplemente una ayuda nemotécnica para recordar el enfoque sistémico de la implementación y para ayudar a mostrar que las decisiones y acciones que se dan en cada vértice no suceden, necesariamente, en secuencia. Es decir, el líder implementador bien puede pasar de crear el sentido de urgencia, de allí a comunicar la visión de cambio y así sucesivamente, tal como lo señalan las flechas de la gráfica. Sin embargo, debe procurarse no eliminar fases, a fin de facilitar el desarrollo de una implementación exitosa y consistente.

Las aparentes relaciones desordenadas entre los vértices del octágono, son en la vida real procesos circulares, en los cuales ciertas fases se hacen innecesarias. A veces algunas etapas del proceso no afectan las decisiones de las etapas subsiguientes, por lo que generan estos saltos de un vértice a otro.

Sin embargo, como principio general debe observarse el proceso completo y comprobarse que las decisiones y acciones tomadas, en cada vértice del octágono, sean congruentes entre sí.

GRAFICA 3

Octágono de aterrizaje de proyectos



ESTABLECIENDO UN SENTIDO DE URGENCIA.

Establecer una sensación de urgencia se puede lograr visualizando una fórmula muy sencilla: El cambio estará en función directamente proporcional al grado de complacencia y al grado en que la visión sea compartida.

En este sentido, se entiende por complacencia la satisfacción con el *status quo*. Ya he mencionado que el implementar proyectos estratégicos es propiamente la introducción de cambios en la organización. Kurt Lewin describe el cambio en tres pasos. Lewin menciona que los cambios exitosos requieren la *descongelación* del status quo, el *cambio* a un nuevo estado y *volver a congelar* el cambio para hacerlo permanente. El status quo puede considerarse como un estado de equilibrio. Para salir de este equilibrio es necesario descongelar. Puede lograrse en una de tres formas:

1. Incrementar las *fuerzas impulsoras* que hacen que el comportamiento se aparte del status quo.
2. Disminuir las *fuerzas restrictivas*, que impiden el movimiento para apartarse del equilibrio existente.
3. Combinar los dos enfoques.

Una vez que se ha logrado el descongelamiento, el cambio podrá ponerse en práctica. Sin embargo la simple introducción del cambio no asegura que tendrá permanencia. La nueva situación debe volver a *congelarse* para que se mantenga a lo largo del tiempo. A menos que se logre este último paso, habrá muchas posibilidades de que el cambio sea de corta duración y que los empleados tiendan a regresar al estado de equilibrio original. El objetivo de volver a congelar, entonces, es estabilizar en el menor tiempo posible la nueva situación al equilibrar las fuerzas impulsoras y restrictivas.

Diversos son los motivos por los que la complacencia hace de las organizaciones sus víctimas: ausencia de crisis, indicadores del desempeño defectuosos, desconocimiento de la realidad, estándares bajos, cultura de ausencia de confrontación, estructura organizacional fragmentada, y por la misma naturaleza humana. El rol del líder como agente del cambio, es combatir la complacencia, para lo cual se hace necesario: crear "crisis", revelar realidades, usar indicadores correctos de desempeño, fijar metas alcanzables, circular información apropiada, discutir abiertamente los problemas y contratar consultores externos que nos ayuden a evidenciar los problemas por los cuales se tomó la decisión de implementar su proyecto.

CREANDO UNA COALICION PARA EL CAMBIO.

Es difícil para los individuos resistirse a una decisión de cambio en la cual ellos participan. Antes de implementar su proyecto estratégico, seleccione la gente correcta para manejar el cambio. Las características principales que deben tener sus “aliados” son: poder, experiencia, credibilidad, talento administrativo y liderazgo.

Después, desarrolle la confianza entre sus agentes impulsores de la implementación. Esto se logra a través de la comunicación e interacción que se incentivan mediante reuniones, formación de equipos y actividades conjuntas.

DESARROLLANDO UNA VISION COMPARTIDA.

Una visión estratégica es esencial en la implementación efectiva de proyectos porque clarifica la dirección del cambio simplificando una gran cantidad de decisiones. Así mismo, motiva a tomar acciones en la dirección correcta, es decir, en perfecta alineación con la estrategia general de la empresa, aún y cuando algunos pasos iniciales no sean fáciles.

La visión compartida es la primera característica que P.M. Senge encuentra en lo que él llama las *Organizaciones de Aprendizaje*. Una organización de aprendizaje es aquella que ha desarrollado la capacidad continua de adaptarse y cambiar. Es una organización donde las personas abandonan sus viejas formas de pensar, aprenden a ser abiertos unos con otros, entienden cómo trabaja realmente su organización, forma un *plan* o *visión* en el que *todos están de acuerdo* y entonces trabajan juntos para lograr esta visión.

Existen cinco alternativas para desarrollar una visión compartida, la cual es necesaria para facilitar la implementación de proyectos estratégicos. Estas están en función del grado de involucramiento activo de los miembros de la organización, y de la capacidad y liderazgo de la dirección de la empresa (Ver Gráfica 4).

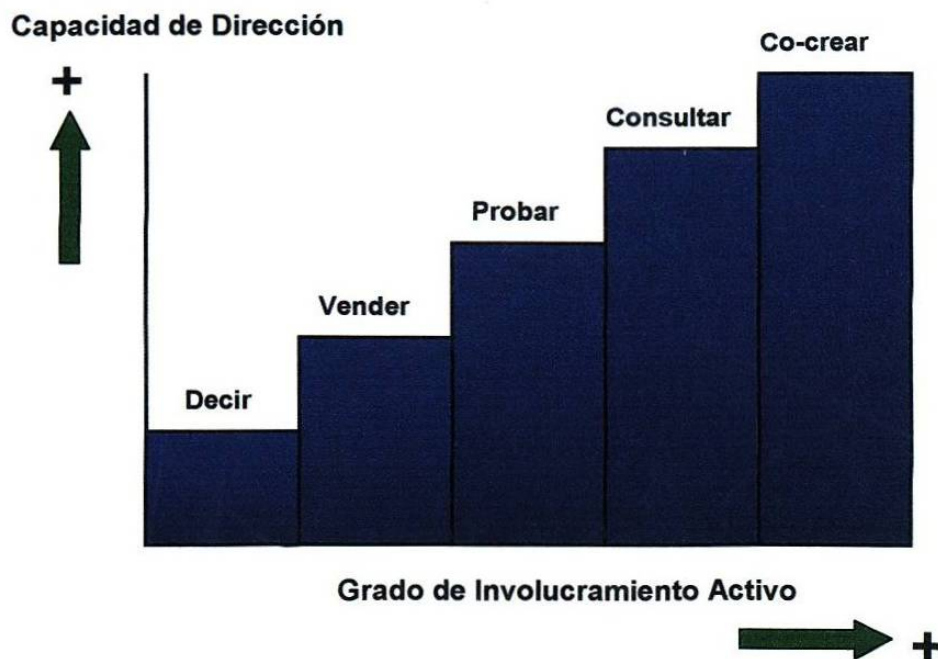
Las alternativas se definen a continuación:

- **Decir:** El líder tiene la visión y la organización debe seguirla.
- **Vender:** El líder tiene la visión pero necesita que la organización la compre.
- **Probar:** El líder tiene varias ideas sobre la dirección, pero quiere reacciones y retroalimentación de la organización.
- **Consultar:** El líder está construyendo una visión, pero necesita retroalimentación de la organización antes de proceder.

- **Co-crear:** El líder y la organización construyen una visión compartida desde el comienzo. Esta alternativa requiere de los valores implícitos establecidos por el concepto de Desarrollo Organizacional.

GRAFICA 4

Alternativas en el desarrollo de una Visión Compartida



Por último, no se olvide que para que una visión compartida sea efectiva en la implementación de proyectos estratégicos, debe ser:

- **Imaginable:** transmite un cuadro de lo que podría ser el futuro.
- **Deseable:** contiene elementos atractivos para los intereses de largo plazo de las partes involucradas.
- **Factible:** implica metas realistas.
- **Enfocada:** suficientemente clara para proveer una guía en las decisiones.
- **Flexible:** suficientemente general para permitir iniciativas, y
- **Comunicable:** puede explicarse rápidamente.

COMUNICANDO EL PROYECTO.

Cualquier idea, no importa cuán grandiosa sea, no sirve hasta que es transmitida y entendida por los demás. Sin embargo, una causa muy común de errores durante la implementación de un proyecto estratégico es la cuestión acerca de qué cantidad de información se debe proporcionar al personal. En esta fase de la implementación, que por cierto, debería ser continua, no sólo se trata de proporcionar instrucciones, asignar metas, informar a los subordinados acerca de nuevas políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y ofrecer y recibir retroalimentación. La comunicación verdaderamente eficaz no ocurre sino hasta que los empleados entienden cómo el escenario provocado por el nuevo proyecto los va a afectar a ellos y a sus trabajos. Esta debe ser la pauta para definir la cantidad de información a proporcionar en los diferentes niveles de la organización.

Los integrantes de una organización, incluyendo a aquellos que participan en la implementación de un proyecto estratégico, no quieren que se les diga cómo deben interpretar y sentirse acerca del nuevo proyecto. La confianza y la apertura no se incrementan con declaraciones como "¡Este nuevo proyecto es realmente emocionante!" o "¡A usted le va a encantar la forma en que el departamento se está reestructurando!". Frecuentemente, estos intentos de comunicar la visión de cambio que el proyecto implica, sólo provocan respuestas antagónicas.

Es más eficaz comunicar, "quién, qué, cuándo, donde, por qué y cómo" y dejar que los empleados obtengan sus propias conclusiones.

ADMINISTRANDO LOS RECURSOS HUMANOS

Los problemas en la estructura organizacional y los incentivos, son dos aspectos trascendentales que pueden impedir la implementación efectiva de los proyectos estratégicos.

Se pueden citar algunos ejemplos: un proyecto por mejorar la rapidez en procesos administrativos se verá impedido por una estructura fragmentada; un proyecto para crear conciencia de la importancia de los clientes, se verá impedido por la falta de autoridad de los empleados para resolver y tomar decisiones; un proyecto para aumentar utilidades no dará resultados sin un control de precios de transferencia. Como estos, se pueden citar muchos otros ejemplos, de manera que es muy importante tomar en cuenta que pueden existir restricciones ante la necesidad de alineamiento organizacional, es decir, la falta de

alineación entre los procesos y sistemas contemplados en el proyecto, con la estrategia general de la organización

Si para implementar su proyecto estratégico, se requiere de la contratación de personal, nunca se debe perder de vista que los procesos de reclutamiento, selección, compensación y evaluación, deben así mismo ser consistentes con la estrategia general.

GENERANDO EXITOS DE CORTO PLAZO.

Toda implementación efectiva de proyectos estratégicos requiere de tiempo. El tiempo es un factor que a medida que transcurre se convierte en el “congelador” del proyecto cuando los que participan en él no perciben los resultados que se van generando. Lograr éxitos en el corto plazo implica no establecer metas que puedan llegar a ser inalcanzables para un periodo de tiempo determinado. Cuando el gerente o administrador del proyecto define los objetivos por etapas, y estos son claramente *mensurables* y alcanzables; pero además utiliza su habilidad gerencial de comunicarlo, obtiene las siguientes ventajas:

- Poner de manifiesto que los cambios valen la pena.
- Los éxitos de corto plazo estimulan, y son como una recompensa a los que apoyan el proyecto estratégico y su implementación.
- Es la mejor forma de enfrentar críticas y oposición al proyecto.
- Es una retroalimentación rápida de la implementación del proyecto.

CONSOLIDANDO LOS CAMBIOS.

Quien se encuentre a cargo de un proyecto estratégico, tiene que reconocer que la diferencia entre el diseño e implementación puede llegar a ser un poco artificial, ya que a menudo, el incorporar las actividades de un proyecto estratégico implica consolidar cambios dentro de la organización. Tales cambios pueden requerirse ya sea en la misma estructura, en los sistemas de trabajo, o bien en el estilo de trabajar y las habilidades del personal. Dado que el consolidar cambios es un resultado que no se obtiene “de la noche a la mañana”, es recomendable practicar a manera de política interna lo que en inglés se conoce como “The Learning Organization” – la organización que aprende – esto significa que durante el proceso de implementación se tiene que aprender de los éxitos, pero también de los fracasos, es decir, aprender de los fracasos significa incrementar la

experiencia. Esta visión es muy similar al esquema de la mejora continua de los sistemas de calidad, con lo cual, gradualmente se van eliminando aquellas situaciones por las que la implementación ha sufrido algún tropiezo, hasta que el resultado final sea la consolidación del cambio. El único requisito indispensable dentro de las habilidades gerenciales en este proceso de consolidación de los cambios es: incrementalmente la coalición. No lo olvide, entre más aliados tenga, más y mejores cambios podrá consolidar.

ANCLANDO LOS CAMBIOS EN LA CULTURA.

Finalmente, baste decir que cambiar una cultura es lo más difícil en cualquier organización. Algunas costumbres, hábitos, o actitudes están tan arraigadas en la organización producto de la estática y el paso de los años, que cambiarlos o eliminarlos puede significar una titánica labor. A continuación presento algunas sugerencias al responsable de la implementación de un proyecto:

- a) Recuerde que los cambios en la cultura son influenciados por los resultados, de manera que no se olvide de generar éxitos de corto plazo.
- b) Espere los cambios en la cultura al final y no al inicio del proceso de implementación.
- c) Acepte que a veces algunos no se adaptarán al cambio generado por su proyecto estratégico. Dado que se requiere de crear coalición para acelerar el cambio, procure cuanto antes clasificar al personal involucrado en una de las siguientes cuatro categorías: 1) aquellos que quieren y pueden: este es el personal más valioso que puede encontrar, aquel que le interesa conservar y desarrollar, aquel que merece y requiere de los incentivos; 2) aquellos que quieren y no pueden: este tipo de colaborador también es apreciado por su voluntad, pero que requerirá de capacitación y de su propia capacidad para avanzar; 3) aquellos que no quieren y pueden: en este caso se requiere de la habilidad del líder del proyecto para hacer efectivo su poder inferido sin caer en el extremo de la coerción. Al igual que en el fútbol soccer, tiene el derecho a una amonestación previo a la tarjeta roja; y 4) aquellos que ni quieren, ni pueden: en esta categoría el líder deberá emplear la "cirugía" a tiempo, como medida de prevención de males mayores.
- d) *Nunca olvide una de las acciones clave en todo el proceso: comunicación, comunicación, comunicación, comunicación...*

Ahora ha concluido el recorrido por cada uno de los vértices del octágono estratégico. No pierda de vista que el orden en que han sido revisados cada uno de los conceptos, no implica que ese tiene que ser el orden secuencial del proceso de implementación efectiva de los proyectos estratégicos. Es por eso que cada vértice se encuentra unido a todos los demás por medio de una línea recta, de manera que si su proceso de implementación requiere en cierto momento de saltar uno de los vértices, esto puede suceder si así lo amerita el avance del proyecto, con lo cual, se hace nuevamente la apelación a la habilidad gerencial del líder del proyecto, para que durante el monitoreo de avance pueda definir hacia cuál vértice debe desplazarse y tomar las medidas pertinentes.

III. CASO RELACIONADO.

“CERVEZA SOL DA EN EL BLANCO EN LOS ESTADOS UNIDOS”

Tal y como lo muestra la reciente promoción del Solsticio de Verano de la compañía cervecera Labatt en Estados Unidos, una perfecta ejecución puede lograrse sólo si se planifica para afrontar imperfecciones

Planear y ejecutar la promoción perfecta es un ideal por el que se esfuerza todo gerente de marca. Pero, ¿cuáles son los ingredientes que se deben mezclar en la producción y ejecución de una campaña promocional libre de defectos?

Pues bien, pregúntele a Jon Genese, gerente de marca para Cerveza Sol en Labatt USA, y su respuesta podría sorprenderle. De acuerdo a Genese, uno de los componentes de un programa promocional perfecto es planearla y mantenerse preparados para las inevitables imperfecciones que muy probablemente surgirán en el camino.

“Podrás planear tu promoción hasta el mínimo detalle, pero siempre algo saldrá mal. Esto no significa que la ejecución no sea perfecta. Es sólo que estará mal ejecutada si no estás preparado para los sobresaltos que seguramente se irán presentando.”

Al decir estas palabras, Genese está siendo entrevistado con relación a la

reciente promoción del Solsticio de Verano para la cerveza Sol en Estados Unidos, durante el verano del año 2001, una campaña que aun no terminaba y ya los resultados se presentaban en forma notable. Esto ha representado un gran logro para Sol, una marca que ofrece un potencial tremendo, pero que ha luchado contra un contendiente “peso completo” de México como lo es Corona.

Pero ahora parece que la promoción del Solsticio de Verano del 2001, le ha dado a Sol una categoría única y, más importante, se ha apropiado de un evento astronómico anual que no ha sido explotado y que está saturado de misticismo ancestral.

El solsticio ocurre alrededor del 21 de Junio, cuando el sol de mediodía aparece en el punto más lejano en el norte. Esto marca el inicio del verano en el hemisferio norte y está asociado con uno de los más intrigantes misterios de la arquitectura.

El antiguo Templo del Sol en Teotihuacán, una enorme ciudad que floreció hace aproximadamente 2000 años en lo que hoy es México, está orientado con el paso del sol durante el solsticio de verano.

“Es un gran programa para la marca. No hay muchas marcas que se puedan adueñar de una fecha, y Sol realmente se puede apropiarse de este día en los mercados principales. Sol encierra todo lo relacionado con el verano, y el solsticio de verano encaja perfectamente con esto”, según explica Genese.

Sobre todas las cosas, lo que también encuadró perfectamente fue cómo todos y cada uno de los componentes de la promoción de ese año funcionaron a la par. Su éxito ha captado el interés hacia Sol – una pequeña pero estratégica parte del portafolio de Labatt USA. En contraste con promociones previas, ahora hay un fuerte sentido de reconocimiento de marca.

Aún no terminaba el periodo de la promoción y ya la atención estaba concentrada en el próximo año y en las mejoras que podrían llevarse a cabo. Así que, la pregunta obligada para Genese fue: ¿qué fue lo que se hizo bien en esta ocasión, que no se llevaba a cabo en el pasado? Genese identifica cinco

principales características del porqué funcionó su más reciente programa de promoción.

DEFINICION DE OBJETIVOS CLAROS Y RAZONABLES.

“Puedes llegar a cualquier lugar, sólo si sabes a qué lugar quieres ir”. Ciertamente, suena muy básico, pero aquellos objetivos que no estén claros o que sean poco razonables, son presagios de fracaso en cualquier proyecto. Si tus objetivos no son claros, no serás capaz de medir tus resultados. Si éstos son poco razonables, ya sea que queden definidos muy altos o muy bajos, el resultado que obtengas tendrá muy poco significado.

Para Sol, el establecer objetivos claros y razonables en la promoción del Solsticio de Verano, fue crítico. Las expectativas para la marca tenían el antecedente de haberse mantenido siempre muy altas, especialmente, siendo una marca relativamente nueva que llegaba a competir fuertemente con un competidor ya establecido. Esta situación trajo como consecuencia decepciones inevitables y pérdida de la conexión entre los equipos de marca y ventas en campo.

Contando con el beneficio de experiencias pasadas, otro atributo clave para promociones exitosas, es aprender de los errores, de manera que, para esta

ocasión, el equipo de marca definió para esta promoción, objetivos más modestos. Sin embargo, el presupuesto para la campaña, también fue igualmente modesto, lo que significó que para poder alcanzar los resultados, se habría de requerir esfuerzo al máximo.

“No teníamos margen de error”, explica Genese. “Si queríamos hacer algo este año, teníamos que asegurarnos que el programa fuera mejor que en años pasados y ejecutarlo tan perfectamente como fuera posible, para obtener resultados máximos”.

COLABORACIÓN PARA CREAR COMPROMISO.

Ningún proyecto o promoción funcionará a menos que cuente con aportaciones y el apoyo de toda la gente que se verá afectada por el. Lograr ese compromiso, no siempre es fácil, especialmente cuando la gente puede estar abrigando sus dudas.

“Es absolutamente importante para el equipo de marca obtener el compromiso del personal de campo. Cuando existe ese compromiso, prácticamente no hay imposibles para ellos. Pero si no entienden el programa, o si sienten que

los estás empujado a buscar objetivos inalcanzables, simplemente nada sucederá”, dice Genese.

Previo al programa del Solsticio de Verano, el equipo de marca reconoció que en pasadas promociones habían creado una especie de sentimiento negativo con el personal del área de ventas en campo. La única forma de reparar esta situación era hablarlo de frente.

En Febrero de 2001, el equipo de marca se reunió con los representantes de la división en California, para hablar abiertamente acerca de la próxima promoción y para desarrollar conjuntamente los objetivos y una estrategia para lograrlos.

Recuerda Genese: “Dijimos: ‘esto es lo que queremos hacer. ¿Cuál es su experiencia en promociones pasadas y qué obtuvieron de ellas, de manera que juntos podamos diseñar un plan?’ Aquello fue sumamente importante porque entonces se percibió un sentimiento de propiedad y responsabilidad en ambas partes, contrario a la percepción de un equipo de marca tratando de forzar a los otros colegas.

Nick Gagliardi, Vicepresidente de la División Oeste de Labatt USA admite que el más sencillo, pero más importante

elemento del evento del Solsticio de Verano fue el equipo de marca, obteniendo el compromiso de las divisiones de ventas.

“No hay manera de que la mercadotecnia pueda ejecutar una promoción exitosa sin los beneficios que implican las aportaciones del personal que se encuentra en las líneas frontales. Cualquier plan que no refleje la realidad del mercado, simplemente no funcionará. Y si no funcionará, nadie puede esperar que el mercado lo acepte”.

“Pero al trabajar en equipo para desarrollar los objetivos y la estrategia para la promoción de Sol, hubo sentido de pertenencia en todos lados”.

CONCÉNTRATE EN DONDE PUEDES OBTENER EL MAYOR IMPACTO.

Para una pequeña marca como Sol, con un presupuesto restringido, tanto el equipo de marca como la organización de ventas en campo, seleccionaron cuidadosamente tanto a los mercados clave como a los clientes de mayor prioridad, donde y con quienes se podría llevar a cabo la promoción del Solsticio de Verano.

“No pudimos darnos el lujo de salir con un programa nacional y dejar que la gente lo ejecutara en todas partes”, dice Genese. “Por lo que tuvimos que

identificar en cuáles mercados se efectuarían las actividades, con lo que definimos que en el 30% de la estructura de nuestro mercado no se llevaría a cabo.

DEFINE RESPONSABILIDADES Y ROLES PARA TODOS.

Con base en su experiencia en promociones anteriores, el equipo Sol sabía que una ejecución sin contratiempos de la promoción dependería del trabajo en equipo de los diferentes participantes. Todos necesitaban saber exactamente cuáles serían sus responsabilidades y funciones, pero no solamente unos cuantos días antes del evento principal, sino con meses de anticipación.

“Las fallas en el proceso de comunicación llegan a ser tremendas cuando tienes muchos cocineros en la cocina, así que dedicamos gran atención en definir las acciones de cada uno de los miembros del equipo de marca y de la fuerza de ventas, y tratamos de hacer esas responsabilidades y roles tan simples como fuera posible de tal manera que no existiera confusión”.

HAY QUE DISPONER DE TIEMPO SUFICIENTE.

Para planear adecuadamente una promoción, obtener información del mercado, y definir responsabilidades y roles, hay que disponer de tiempo suficiente. Una lección aprendida de pasadas experiencias, según Genese, es no llevar a cabo estas acciones sobre la marcha.

Ello implicó que las acciones clave del proceso o fueron ignoradas, o no se les dio la atención debida. Como consecuencia, los objetivos no fueron adecuados, hubo confusión entre la gente acerca de quién debería efectuar tal o cual acción, y cuando las cosas salían mal, era difícil o imposible volverlas a su cauce normal.

“En esta ocasión, las cosas no ocurrieron de la noche a la mañana. Nos tomó cinco meses completos llegar al punto correcto”, dice Genese.

FINALMENTE, ¿CÓMO LES FUE CON LA PROMOCIÓN?

“Los resultados fueron grandiosos. – comenta Genese.- La retroalimentación que estuvimos recibiendo del mercado ha sido fenomenal. Toda la gente aún nos pide que no nos deshagamos del programa del Solsticio de Verano, así
CONCLUSION.

que nos aseguraremos de hacerlo mejor el próximo año”.

Nick Gagliardi coincide con Genese: “Esta ha sido definitivamente una de las promociones mejor organizadas que haya visto. Tuve la oportunidad de ir a uno de los eventos y todo estaba en su lugar, justo donde se suponía debería estar”.

Por supuesto que nunca algo sale perfecto. El equipo experimentó unas cuantas confusiones menores, pero estas fueron resueltas rápidamente y sin mayor problema debido a todo el trabajo hecho previamente.

Como parte de la promoción, el equipo de marca efectuó una revisión detallada posterior a la terminación, incluyendo equipos de encuestas de mercado para obtener la información sobre que podría hacerse mejor en el próximo año.

“Puedes tener una ejecución perfecta aún y cuando enfrentes unos cuantos sobresaltos en el camino, siempre y cuando los ataques en el momento en que ocurren y seas proactivo. Así que, es importante resaltar que nada es perfecto, pero ciertamente trabajamos juntos de la mejor manera que yo haya visto en Labatt”, termina diciendo Genese.

IV. CONCLUSION.

Deseo concluir el presente trabajo con una pequeña reflexión referente al concepto de la Administración. La teoría de la administración nos ha enseñado, a través de muchos autores y bajo múltiples enfoques, los cuatro principios básicos que la componen: planear, organizar, dirigir y controlar.

Ejercer la administración en cualquier tipo de organización, requiere de tomar decisiones constantemente. Son el tiempo y la experiencia quienes se encargan de desarrollar esta y otras de las habilidades gerenciales requeridas. La mayoría de las veces, una decisión implica efectuar cambios que deben afectar positivamente el desempeño de la organización. Los cambios se pueden presentar formas muy variadas, desde una simple indicación, hasta una compleja estrategia que afecte a un área funcional o a toda la organización. El común denominador de esta gama de cambios es la implementación. Depende de la correcta implementación, el resultado de las decisiones tomadas. Allí está la relevancia del término.

Desde un punto de vista muy personal, yo haría una propuesta que en algún momento podría ser vista como "herejía" por los conservadores de la administración. Esta propuesta consiste en agregar un quinto principio básico a los cuatro ya existentes que componen el estudio y práctica de la administración. Precisamente este quinto concepto sería la IMPLEMENTACION.

Este principio, al igual que los cuatro restantes, es todo un tema en el que hay mucho por aportar.

La ubicación dentro del proceso administrativo la ubicaría posterior a la organización y previo a la dirección, de tal manera que el proceso completo se definiría como sigue: PLANEAR, ORGANIZAR, IMPLEMENTAR, DIRIGIR Y CONTROLAR.

Esto implica que una vez que se ha definido el qué y el quién, es decir, las primeras dos etapas del proceso, sería necesario llevar a cabo la implementación efectiva, ya que sin ello, sería imposible para el administrador dirigir y controlar en forma eficiente.

Las empresas deben poner especial atención en la implementación de sus proyectos, ya que es en esta etapa donde se inicia el camino hacia la innovación e implica cambiar hábitos y directrices de la organización. Como eso no es algo sencillo, se fracasa en la mayoría de las ocasiones. Los motivos atribuidos a este fracaso suelen ser el conflicto en las prioridades asignadas a los recursos en el día a día, la falta de conexión entre las

áreas funcionales de la empresa, la carencia de habilidades para el cambio y la resistencia de los mandos intermedios.

Por otra parte, reitero que el factor crítico de éxito es definitivamente la capacidad de liderazgo, involucración y comunicación. Pero, junto a estas habilidades gerenciales han de darse las condiciones iniciales necesarias: una visión de lo que la organización debe ser y la dirección hacia esa visión, una razón de ser y un sentido de la interdependencia entre las áreas funcionales de la empresa, además de escenarios nítidos y factibles, estructuras organizativas con la suficiente flexibilidad y un uso efectivo de los recursos tecnológicos disponibles.

Quiero decir con esto que al dirigir y controlar cualquier organización cuando no se tienen bien implementados los planes o proyectos, va a llegar el momento en que se tendrá que regresar a las primeras etapas del proceso, sin obtener los resultados esperados.

Quede pues este breve comentario a título personal, como una simple idea que al menos en el contexto de este trabajo, se trata de una sugerencia práctica y de fácil aplicación.

V. BIBLIOGRAFIA.

Porter, Michael. "¿What is Strategy?". Artículo de Harvard Business Review Noviembre – Diciembre 1996.

Beckhard, Richard; Harris, Reuben. "Transiciones Organizacionales. Administración del Cambio". Editorial Sistemas Técnicos de Edición. México, D.F., 1988.

Marín, Nicolas. "Inversiones Estratégicas". Editorial Libro Libre. San José, Costa Rica, 1990

Montiel, Eduardo. Apuntes de Clase en Seminario de Desarrollo Gerencial, efectuado en el Instituto Costarricense de Administración de Empresas. Febrero de 1999.

Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional". Octava Edición. Prentice Hall.

Robbins, Stephen; Coulter, Mary. "Administración". Quinta Edición. Prentice Hall.

Labatt USA. Órgano de comunicación interna. Verano 2001.

