



Alberto Delgado
Director Sector
Ocio Infantil y Socio
Corporativo
ANALIZA
CONSULTORÍA
ESTRATÉGICA
Socio Colectivo de ADL

Una parte importante de los equipos directivos de las empresas en España siguen apostando por modelos de gestión en los que la gestión operativa sigue teniendo un peso muy superior a la gestión estratégica. Se estima, que un directivo de una PYME, dedica de promedio un 90% de su tiempo a la gestión operativa y tan sólo un 10% a la gestión estratégica. En mi opinión, este es uno de los principales aspectos de claro potencial de mejora por parte de los directivos que integran el tejido empresarial de PYMES de nuestro país, y tenemos, entre todos los actores que integramos el mundo empresarial (directivos, consultores, formadores, profesionales independientes, escuelas de negocio, etc,...) el reto de equilibrar el tiempo invertido por un directivo en su empresa, orientándolo hacia una dedicación estimada del 40% de su tiempo a una gestión estratégica y un 60% de su tiempo a la gestión operativa.

¿Es esta la solución definitiva? Ni mucho menos, pero en mi opinión sí que es el principio de la solución a la grave crisis de modelos de gestión que padece el actual mundo empresarial, sobre todo en el tejido de las PYMES. Tenemos que ser capaces de desarrollar modelos de gestión que admitan, como premisa fundamental, que la actual crisis económica mundial no es algo pasajero, sino que es una situación de largo plazo a la que, como directivos, tenemos que ser capaces de dar una respuesta sólida minimizando los riesgos para nuestra empresa y adaptando la misma a dicha situación.

Pero, ¿cuáles son las principales barreras con las que tropieza habitualmente un directivo para no dar ese salto en los modelos actuales de gestión empresarial?

En mi opinión, hay 2 barreras mentales que, en general no se mencionan en los artículos de opinión al respecto de forma explícita y que tienen un elevado peso en el tejido directivo nacional:

1. La propia Cuenta de Resultados de la Empresa, ya que ésta no es analizada como una consecuencia de la estrategia empresarial adoptada, sino como el motor que me lleva o no a adoptar nuevas estrategias. En base a ello, y en base a la situación de la misma, podemos distinguir 3 estados de sensibilidad por parte de un directivo hacia la gestión estratégica de la empresa:

a) Resultado positivo por encima o ajustado al previsto implica un estado neutro de sensibilidad hacia la adopción de una gestión estratégica de la empresa, basado en la reflexión natural del directivo *"¿por qué voy a cambiar algo que está funcionando bien?"*

b) Resultado negativo (pérdidas) implica un estado de rechazo a la adopción de una gestión estratégica de la empresa, basado éste en la reflexión del directivo *"ahora no tengo tiempo para eso, lo importante es sobrevivir"* sin ser conscientes de que la supervivencia pasa en muchas ocasiones por la adopción e implantación de proyectos estratégicos en su empresa derivados de un proceso de reflexión estratégica de la misma.

c) Resultado positivo pero por debajo del previsto, es la etapa en la que nuestra mente como directivos asimila mejor la posibilidad de implantar una auténtica gestión estratégica en nuestra empresa, si bien en este apartado, podríamos distinguir 2 perfiles de pensamiento: el cortoplacista, que inclinará la balanza hacia una mejora rápida de resultados vía incremento de ventas y el largoplacista, que buscará la mejora de la propuesta de valor a sus actuales clientes en equilibrio con la eficiencia interna, lo que le llevará a contemplar la empresa como un todo integrado, una ecuación con muchas incógnitas acerca de la cual, se dará cuenta que sólo será capaz de resolver a través de un proceso sistematizado de reflexión estratégica apoyada con herramientas de análisis que le ayuden en la toma de decisiones.

2. La propia visión cortoplacista que nos impone la sociedad de hoy en día, en la que se valora más, como consecuencia de una pérdida en la escala de valores, el éxito rápido basado en la “idea feliz”, que el éxito sostenible a largo plazo, basado en la constancia y el esfuerzo de las personas que integran una organización y puesto a disposición de la misma para la consecución de unas metas u objetivos estratégicos previamente definidos.

Por ser optimista con respecto a la coyuntura económica actual, creo que va a servir para que muchos directivos nos demos cuenta de esta realidad y, como siempre hemos hecho, seamos capaces de dinamizar nuestras empresas hacia una mejora sostenible de su competitividad, basada en un equilibrio de la propuesta de valor diferencial ofrecida a nuestros clientes (mercados objetivos) contra una optimización de la eficiencia interna entendida como una mejora de los procesos que se desarrollan en nuestras organizaciones. Basta con darnos cuenta de que, pese a las circunstancias, y como directivos, podemos elegir, pero para ello, debemos visibilizar cuales son las alternativas de elección en cada uno de los factores críticos de éxito que definen nuestro modelo de negocio y garantizar que la elección en cada uno de ellos garantiza la coherencia del conjunto como empresa. Ese es nuestro reto, y os animo a todos los directivos a pelear por él, sin dejarnos derrotar por las adversidades de la actual coyuntura, de una forma planificada y sistematizada. Haciendo alusión a uno de los padres de la estrategia empresarial, Peter F. Drucker:

“La planificación estratégica no es pensar en las decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes”.

Alberto Delgado
Director Sector Ocio Infantil y Socio Corporativo
ANALIZA CONSULTORÍA ESTRATÉGICA
Socio Colectivo de ADL