

## Compromiso para Ejecutar la Estrategia

Lionel Sotomayor L., Director Ejecutivo de QUAM

### Resumen ejecutivo

Muchas organizaciones tienen estrategias que buscan hacerlo todo: producir tecnología de punta, ser operacionalmente excelentes y al mismo tiempo desarrollar la experiencia del cliente y mantener un foco en soluciones para éstos. Este tipo de estrategia de múltiples frentes produce un conjunto de inversiones en proyectos a los que les falta foco para ser exitosos. Lo que diferencia a una empresa de otra en términos de ejecución estratégica es la disciplina de comprometer la estrategia a un portafolio ajustado a la medida, con los proyectos y programas que le darán vida. Esto es compromiso, que permite dirigir los recursos escasos de tiempo, dinero, equipo y atención al mix correcto de proyectos y programas. Claramente, diseñar la estrategia alrededor de recursos existentes no es la mejor manera de conducir la innovación y el cambio.

### Imperativo de compromiso

El imperativo de compromiso considera desarrollar una manera correcta de gobierno (governance) de inversiones, escoger los programas y proyectos adecuados y proveerlos con los recursos que se requieren para ejecutarlos bien. Al tenerlos, la organización comprende su trayectoria de ejecución estratégica, al conocer con qué proyecto hace qué trabajo, asociado a qué meta. El desafío es quíntuple:

#### 1. Decidir cómo decidir

El éxito o falla en la ejecución estratégica descansa en cómo gobierna la organización su portafolio de proyectos. La manera de gobierno establece quiénes serán los sponsors, quién (y cómo) decide qué proyectos llevar a cabo, quién identificará y asignará recursos a los proyectos, y quién administrará cada programa y proyecto en el portafolio. Esto se puede lograr asignando un ejecutivo senior a administrar el portafolio (sponsor) o una oficina de administración del portafolio (Office of Strategy Management de Kaplan y Norton). Establecer la mejor manera de administrar un portafolio es el primer y más importante proyecto a ejecutar.

En ausencia de esta estructura crítica de disciplina y apoyo, los equipos son relegados al ámbito de overhead inefectivo. Un buen patrocinio (sponsorship) trae visión, compromiso, responsabilidad y empoderamiento al medio ambiente del portafolio de proyectos.

#### 2. Identificar los proyectos y programas que permitirán convertir la estrategia en acción

La utilización de mapas de estrategia clarifica los objetivos estratégicos y ayuda a la compañía a comprender qué proyectos son esenciales para la ejecución. Al saber qué métricas están asociadas a qué metas, y qué proyectos ejecutar para lograrlas, se logra alinear esta interfaz crítica.

#### 3. Establecer criterios para priorizar decisiones de inversión en proyectos

El mapa de estrategia muestra cómo crea valor la organización. Por esto, el criterio de selección de proyectos indica cómo cada proyecto potencial contribuye a la proposición de valor de la organización y el conjunto de actividades que lo crean.

#### **4. Determinar la capacidad de recursos**

Incluso teniendo mapas de estrategia en base a los cuales han surgido los proyectos a desarrollar, establecido un medio ambiente de proyectos adecuado, asignado sponsors y administradores, y adoptado un esquema de priorización en el portafolio, aún es importante identificar y asignar recursos a los proyectos y programas. Muchas organizaciones o no tienen procesos o éstos no alcanzan para determinar la verdadera capacidad para ejecución de proyectos. Sin el chequeo de sanidad de disponibilidad real de recursos, la reconciliación del portafolio queda en el ámbito de la ficción.

Debe decirse que pocas organizaciones planifican de acuerdo a las realidades de capacidades de recursos humanos. Normalmente, la gente tiene tareas del día a día que restringen la capacidad a una fracción. Tom de Marco menciona que de las 8 horas nominales, hay 5 que son productivas (debido al teléfono, rumores, hacer cosas personales, etc). Y esas 5 se disminuyen producto de ruidos, interrupciones, multiproyectos, etc.

#### **5. Optimizar el portafolio a medida que las circunstancias cambian**

Decidir qué tendrá financiamiento es a menudo un área volátil del negocio. Si estrategia es lo que se hace, y no tanto lo que se dice, decir que algo está en el portafolio y al mismo tiempo no darle los recursos es inconsistente, es lo mismo que matar el proyecto.

El proceso de optimización del portafolio junta dos tipos de información: necesidades de recursos y timing para los proyectos priorizados, y capacidad de recursos y disponibilidad a través del tiempo.

La optimización requiere la siguiente información para cada proyecto: entregables; criterio de éxito; prioridades entre ámbito, programación y recursos; recursos requeridos por tipo de habilidad y timing; interdependencias con otros proyectos.

Si bien es cierto que nunca podemos planificar más allá del horizonte de nuestro conocimiento, si podemos hacerlo para un período y luego re-planificar.

El imperativo de compromiso no es un evento, es un proceso, en que se deben hacer tradeoffs entre reaccionar rápido y viajar en diversas direcciones o ser hiper pasivo.