

Siete preguntas de estrategia: un enfoque simple para un mejor desempeño gerencial

Los líderes empresariales no pueden desarrollar y ejecutar una estrategia efectiva sin primero reunir la información correcta, dice el profesor de la Harvard Business School Robert Simons. En su nuevo libro, *Siete preguntas estratégicas: un enfoque simple para un mejor desempeño*, Simons explica cómo los gerentes pueden identificar agujeros en sus procesos de planificación y tomar decisiones inteligentes. Aquí hay un extracto que describe las siete preguntas que todo gerente debe hacer.

*** 1. ¿Quién es su cliente principal? ***

El primer imperativo, y el corazón de cada implementación exitosa de la estrategia, es asignar recursos a los clientes. Las demandas de recursos que compiten continuamente —de unidades de negocios, funciones de soporte y socios externos— requieren un método para juzgar si las opciones de asignación que ha realizado son óptimas.

Por lo tanto, la decisión estratégica más crítica para cualquier negocio es determinar a quién está tratando de servir. Identificar claramente a su cliente principal le permitirá dedicar todos los recursos posibles para satisfacer sus necesidades y minimizar los recursos dedicados a todo lo demás. Este es el camino hacia el éxito competitivo.

Es fácil tratar de eludir la difícil elección que implica el adjetivo primario al responder que tiene más de un tipo de cliente. Esta respuesta es una receta garantizada para un bajo rendimiento: el competidor que tiene claridad sobre su cliente principal y dedica los máximos recursos para satisfacer sus necesidades específicas siempre lo superará.

*** 2. ¿Cómo priorizan sus valores fundamentales a los accionistas, empleados y clientes? ***

Junto con la identificación de un cliente principal, también debe definir sus valores centrales de una manera que clasifique la prioridad de los accionistas, empleados y clientes. Las declaraciones de valor que son listas de comportamientos aspiracionales no son lo suficientemente buenas. Los valores centrales reales indican qué interés es lo primero cuando se enfrentan con intercambios difíciles.

Priorizar los valores centrales debería ser el segundo pilar de su estrategia comercial. Para algunas empresas, los accionistas son lo primero. Para otros, pueden ser empleados. En otras compañías, pueden ser clientes. No hay correcto o incorrecto, pero elegir es necesario. Para ilustrar este punto, contrastaré la decisión de Merck de \$ 20 mil millones de sacar a Vioxx del mercado con la decisión de Pfizer de continuar comercializando Celebrex.

* 3. ¿Qué variables de rendimiento crítico está rastreando? *

Una vez que esté seguro de que la base de su implementación es sólida (ha asignado los recursos correctamente y ha brindado orientación para tomar decisiones difíciles), es hora de que todos los que trabajan para usted se concentren en el trabajo actual.

El seguimiento de los objetivos de rendimiento (el tercer imperativo de implementación) requiere que establezca los objetivos correctos, asigne responsabilidad y supervise el rendimiento. Es fácil fallar este imperativo al enfocarse en los indicadores de rendimiento incorrectos o en los cuadros de mandos que tienen una sobrecarga de medidas irrelevantes. El bajo rendimiento es el resultado.

Es su trabajo asegurarse de que sus gerentes estén rastreando las cosas correctas al identificar aquellas variables que marcan la diferencia entre el éxito estratégico y el fracaso. Al igual que las dos preguntas anteriores, el enfoque en esta pregunta está nuevamente en un adjetivo, esta vez la palabra crítica. Le mostraré una técnica simple pero contraintuitiva que puede usar para asegurarse de que está rastreando las cosas correctas, y describiré cómo compañías como Nordstrom y Apple ilustran algunas opciones de medición de rendimiento poco ortodoxas que proporcionan el camino hacia resultados superiores.

* 4. ¿Qué límites estratégicos ha establecido? *

Cada estrategia conlleva el riesgo de que las acciones de un individuo desalienten el negocio. Una vez más, es fácil no vacunar al negocio contra este riesgo. Como veremos, el truco está en establecer límites claros.

Controlar el riesgo estratégico es el cuarto imperativo de implementación. Los límites estratégicos, que siempre se expresan en forma negativa, aseguran que la iniciativa empresarial de sus empleados se alinee con la dirección deseada del negocio. Los límites estratégicos también pueden protegerlo de los tipos de acciones errantes

que destruyeron a Enron y pusieron de rodillas a empresas de servicios financieros como Fannie Mae y Lehman Brothers.

* 5. ¿Cómo estás generando tensión creativa? *

Una vez que esté satisfecho de que está siguiendo los objetivos de rendimiento correctos y controlando el riesgo estratégico, es hora de pasar al quinto imperativo de implementación: estimular la innovación. Este imperativo está entretejido en el tejido de toda organización saludable, y todos sabemos que las empresas que no innovan eventualmente morirán. Ninguna compañía es inmune.

Pero mantener la innovación continua en las organizaciones es notoriamente difícil. Las personas caen en hábitos cómodos, se apegan a lo que saben y rechazan las cosas que hacen que cambien sus formas.

Para superar dicha inercia, debe empujar a las personas fuera de sus zonas de confort y estimularlas a innovar. Proporcionaré un menú de técnicas que puede utilizar para generar tensión creativa para garantizar que todos piensen y actúen como un competidor ganador.

* 6. ¿Qué tan comprometidos están sus empleados para ayudarse mutuamente? *

Para la mayoría de las empresas, es de vital importancia crear normas para que las personas se ayuden mutuamente a tener éxito, especialmente cuando se les pide a las personas que innoven. Pero hay excepciones. Algunas organizaciones pueden y deben construirse sobre el interés propio, con cada hombre o mujer trabajando para sí mismo.

Sospecho que la elección entre el compromiso de ayudar a los demás y el interés propio está profundamente arraigada en su organización, pero nunca se ha discutido. Pero si no ha abordado esta opción explícitamente, y ha trabajado para que esto suceda, ha aumentado el potencial de que la implementación de su estrategia falle.

Crear compromiso es el sexto imperativo de implementación. Ofreceré un menú de técnicas para fomentar el compromiso de lograr objetivos compartidos. O, si recompensar el interés propio es más apropiado para su negocio, exploraré enfoques alternativos que debería emplear.

* 7. ¿Qué incertidumbres estratégicas te mantienen despierto por la noche? *

No importa cuán buena sea su estrategia actual, no funcionará para siempre. Habrá auge y caídas, las preferencias de los clientes cambiarán, los competidores introducirán nuevos productos y surgirán nuevas tecnologías disruptivas en lugares inesperados.

Esto nos lleva al imperativo final de implementación: adaptarse al cambio. La adaptación es crítica para la supervivencia, pero es extremadamente difícil de hacer. Con el cambio que nos rodea constantemente, los empleados a menudo no saben dónde mirar o cómo responder.

Consideraré las técnicas que utilizan empresas como Johnson & Johnson para buscar nueva información e ideas a medida que los mercados cambian inevitablemente. Su atención personal es el catalizador crítico para enfocar a toda su organización en las incertidumbres estratégicas que lo mantienen despierto por la noche. Después de todo, todos miran lo que ve el jefe. Discutiré cómo puede usar este principio para guiar el surgimiento de nuevas estrategias para el futuro.

Inglés

Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution

Business leaders can't develop and execute effective strategy without first gathering the right information, says Harvard Business School professor Robert Simons. In his new book, *Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution*, Simons explains how managers can identify holes in their planning processes and make smart choices. Here's an excerpt outlining the seven questions every manager should ask.

1. Who Is Your Primary Customer?

The first imperative—and the heart of every successful strategy implementation—is allocating resources to customers. Continuously competing demands for resources—from business units, support functions and external partners—require a method for judging whether the allocation choices you have made are optimal.

Therefore, the most critical strategic decision for any business is determining who it is you are trying to serve. Clearly identifying your primary customer will allow you to devote all possible resources to meeting their needs and minimize resources devoted to everything else. This is the path to competitive success.

It's easy to try to duck the tough choice implied by the adjective primary by responding that you have more than one type of customer. This answer is a guaranteed recipe for underperformance: the competitor that has clarity about its primary customer and devotes maximum resources to meet their specific needs will beat you every time.

2. How Do Your Core Values Prioritize Shareholders, Employees, and Customers?

Along with identifying a primary customer, you must also define your core values in a way that ranks the priority of shareholders, employees, and customers. Value statements that are lists of aspirational behaviors aren't good enough. Real core values indicate whose interest comes first when faced with difficult trade-offs.

Prioritizing core values should be the second pillar of your business strategy. For some companies, shareholders come first. For others, it may be employees. In other companies, it may be customers. There is no right or wrong, but choosing is necessary. To illustrate this point, I'll contrast Merck's \$20 billion decision to pull Vioxx from the market with Pfizer's decision to continue marketing Celebrex.

3. What Critical Performance Variables Are You Tracking?

Once you're confident that the foundation of your implementation is sound—you've allocated resources correctly and provided guidance for tough decisions—it's time to get everyone who works for you focused on the job at hand.

Tracking performance goals—the third implementation imperative—requires you to set the right goals, assign accountability, and monitor performance. It's easy to fail this imperative by focusing on the wrong performance indicators or monitoring scorecards that have an overload of irrelevant measures. Underperformance is the result.

It's your job to ensure that your managers are tracking the right things by singling out those variables that spell the difference between strategic success and failure. Like the preceding two questions, the focus in this question is again on an adjective,

this time the word critical. I will show you a simple but counterintuitive technique that you can use to be sure you're tracking the right things, and I will describe how companies such as Nordstrom and Apple illustrate some unorthodox performance measurement choices that provide the pathway to superior results.

4. What Strategic Boundaries Have You Set?

Every strategy brings with it the risk that an individual's actions will pull the business off course. Here again, it's easy to fail to inoculate the business against this risk. As we will see, the trick is in setting clear boundaries.

Controlling strategic risk is the fourth implementation imperative. Strategic boundaries—which are always stated in the negative—ensure that the entrepreneurial initiative of your employees aligns with the desired direction of the business. Strategic boundaries can also protect you from the types of errant actions that destroyed Enron and brought financial service firms such as Fannie Mae and Lehman Brothers to their knees.

5. How Are You Generating Creative Tension?

Once you're satisfied that you are tracking the right performance goals and controlling strategic risk, it's time to turn to the fifth implementation imperative: spurring innovation. This imperative is woven into the fabric of every healthy organization, and we all know that companies that fail to innovate will eventually die. No company is immune.

But sustaining ongoing innovation in organizations is notoriously difficult. People fall into comfortable habits, sticking with what they know and rejecting things that cause them to change their ways.

To overcome such inertia, you must push people out of their comfort zones and spur them to innovate. I will provide a menu of techniques you can use to generate creative tension to ensure that everyone is thinking and acting like a winning competitor.

6. How Committed Are Your Employees To Helping Each Other?

For most companies, it's critically important to build norms so that people will help each other succeed—especially when you're asking people to innovate. But there are

exceptions. Some organizations can, and should, be built on self-interest, with every man or woman working for him- or herself.

I suspect that the choice between commitment to help others and self-interest is deeply ingrained in your organization, yet has never been discussed. But if you haven't addressed this choice explicitly—and worked to make it happen—you have increased the potential that your strategy implementation will fail.

Building commitment is the sixth implementation imperative. I will offer a menu of techniques to foster commitment to achieving shared goals. Or, if rewarding self-interest is more appropriate for your business, I will explore alternative approaches you should employ.

7. What Strategic Uncertainties Keep You Awake At Night?

No matter how good your current strategy is, it won't work forever. There will be booms and busts, customer preferences will change, competitors will introduce new products, and disruptive new technologies will emerge in unexpected places.

This brings us to the final implementation imperative: adapting to change. Adapting is critical to survival, but it's extremely difficult to do. With change constantly surrounding us, employees often do not know where to look or how to respond.

I will consider the techniques that companies such as Johnson & Johnson use to search for new information and ideas as markets inevitably change. Your personal attention is the critical catalyst to focus your entire organization on the strategic uncertainties that keep you awake at night. After all, everyone watches what the boss watches. I will discuss how you can use this principle to guide the emergence of new strategies for the future.