



9 Principios Clave de una Estrategia Organizacional Exitosa

En las dinámicas del día a día de la gestión de su negocio, es importante no perder de vista los principios básicos sobre los cuales se construye el éxito. Este artículo hace un recordatorio de los 9 principios claves que sustentan la estrategia organizacional exitosa. Cuando estos principios son aplicados en sus actividades diarias y proyectos de transformación, proporcionan un potente conjunto de herramientas para el crecimiento de su negocio.

Introducción:

La estrategia es un esfuerzo dinámico. Sin embargo, en la medida que nos quedamos entrapados en las actividades diarias que requiere la venta de nuestros productos y servicios, el cumplimiento de las promesas a nuestros clientes y la gestión de nuestra organización, es muy fácil perder de vista la necesidad de evaluar constantemente nuestra estrategia organizacional y cómo estamos progresando. Finalmente, esta falta de atención se traducirá en una reducción de nuestro retorno sobre la inversión en todo el abanico de decisiones estratégicas que hemos tomado. Por otra parte, también puede arriesgar la sustentabilidad de nuestra organización, porque una estrategia que ha sido ignorada, o no claramente definida, mal ejecutada o basada en principios poco sólidos, está destinada al fracaso.

El propósito de este trabajo es repasar algunos principios fundamentales en toda estrategia organizacional exitosa. Individualmente, ellos juegan un papel preponderante en la definición de nuestro éxito. En



conjunto, forman una potente caja de herramientas para ayudarnos a sustentar y hacer crecer nuestro negocio. Los nueve principios aquí descritos se basan en años de experiencia liderando iniciativas de transformación y en una serie de estudios publicados por el Harvard Business Review y por McKinsey Quarterly. Para mayor información y conocimiento, invitamos a los lectores a revisar los materiales de referencia.

En primer lugar, empecemos por referirnos a varios componentes de la estrategia organizacional que, aunque populares, son poco fiables.

- Esperanza - Como sabemos, la esperanza no es una estrategia. No obstante, con demasiada frecuencia, nos fiamos de la suerte para que ella defina nuestro éxito.
- “Status Quo” – Esencialmente, el pensamiento “status quo” conduce al deterioro de nuestro desempeño versus el de la competencia.
- Igualar a nuestros Competidores - Para participar en el juego es importante tener capacidades de replicación, de “yo también”, pero los ganadores no son los que siguen al rebaño. Para ganar en el juego o para desarrollar un juego propio, es necesario tener un factor distintivo.
- Implementar las Mejores Prácticas – La excelencia operativa es importante, pero los procesos eficientes y efectivos no bastan para impulsar el crecimiento al ritmo que se requiere para vencer a la competencia.
- Adoptar la Última Moda - Incluso para los que recién ingresan al mercado, las ventajas se pierden cuando no son escalables, cuando no forman parte de un paquete de servicios complementarios o no cuentan con una barrera estructural que impida la entrada de la competencia.
- Todo o Nada – Puede ser una medida audaz o desesperada, pero este enfoque es altamente riesgoso y no sustentable.
- Todo para Todos los Clientes - Esto no solamente es poco realista, sino que nos conduce a pasar desapercibidos, mezclándonos solamente en la trama del tejido de nuestra competencia.

Por el contrario, para obtener una ventaja competitiva sostenible, debemos apalancar los principios sólidos y los enfoques probados.

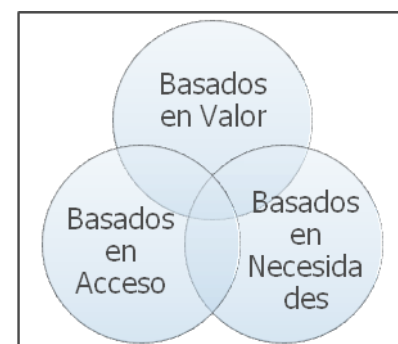
Principio 1: Ser Diferente

El primer principio de una estrategia ganadora es la diferenciación. El famoso profesor de Harvard Business School, Michael Porter, se refirió a este principio como el Posicionamiento Estratégico, para explicar el desarrollo de actividades distintas a las desarrolladas por nuestros competidores o a la realización de actividades similares, pero con un enfoque diferente. Esto nos obliga a identificar nuestras ventajas competitivas y a incorporar esas fortalezas que nos distinguen a ofertas de productos y servicios que son únicos, al mismo tiempo de crear una barrera contra la imitación por los competidores.

Las ventajas de mercado surgen desde una posición fortalecida. Las ventajas competitivas se caracterizan por tener una ventaja estructural (con altas barreras de entrada) o una capacidad especial (por ejemplo, la patente de un producto o un conjunto de habilidades únicas). Mientras más fortalezas se combine o empaquete para distinguir nuestras ofertas de servicios, más difícil será que sean replicadas en el mercado. Las estrategias de posicionamiento comúnmente utilizadas para crear diferenciación, son tres:

Estrategias de Posicionamiento

- Basadas en la Variedad: ofrecer una propuesta de valor única para un subconjunto de productos o servicios dentro de una industria
- Basada en las Necesidades: ofrecer productos o servicios especializados y satisfacer gran parte de las necesidades de un segmento objetivo dentro de una industria
- Basada en el Acceso: ofrecer productos o servicios de acceso limitado a clientes, en base a la posición geográfica, segmentos auto-definidos por clientes, etc.



La clave en cualquiera de estos métodos de posicionamiento consiste en definir una estrategia que ofrezca un valor agregado que resulte atractivo para los clientes, de forma que se diferencie de lo que ofrece la competencia.

Principio 2: Apuntar a un Crecimiento a Nivel Granular

El segundo principio es apuntar a un crecimiento a nivel granular. Para crecer, tenemos que tener claro cuáles son los mercados en los que vamos a ganar. El crecimiento generalmente se presenta en tres formas: las fusiones y adquisiciones, las ganancias de la cuota de mercado y las ganancias globales de la industria (aprovechando el impulso de la ola).

Fuentes de Crecimiento



Las ganancias de cuota de mercado y las ganancias globales de la industria son las dos formas de crecimiento orgánico más fácilmente explotadas cuando las oportunidades se definen a nivel granular. Mientras más granular sea su definición, mayor será el enfoque, más precisa la asignación de recursos, y mayor la probabilidad de éxito.

La meta consiste en descubrir y explotar los "puntos blancos" de oportunidad. Los puntos blancos son los nichos del mercado o del paisaje geográfico donde nuestro conjunto de capacidades de servicio ofrece un valor agregado atractivo para aquellas fuentes de demanda, en su mayoría

no explotadas. El reto consiste en identificar con precisión la cartera de oportunidades, lo que nos lleva a nuestro siguiente principio:

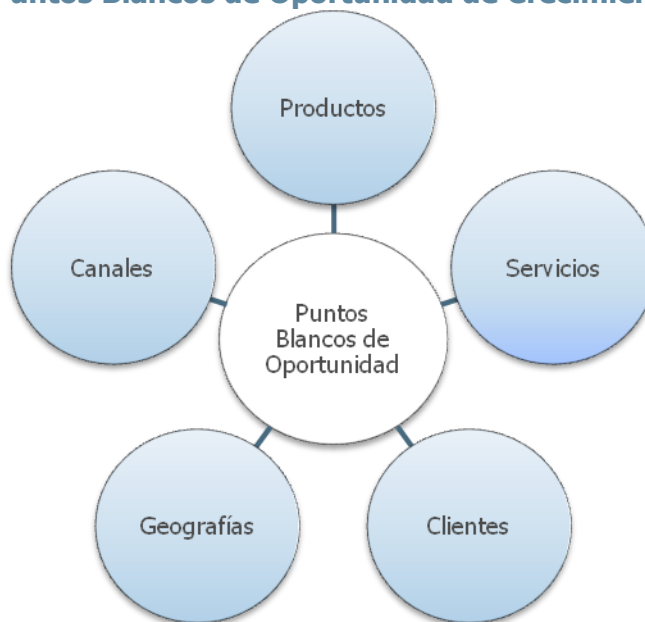
Principio 3: Ser Perspicaz

El tercer principio es ser perspicaz. Ser perspicaz tiene bastante menos que ver con una "sensación visceral" que con el apalancamiento de la información de una manera significativa. Resulta particularmente importante el apalancamiento de información privilegiada. Muchas organizaciones se consideran ricas en datos, pero pobres en información. Sin embargo, las organizaciones ricas en datos tienen la posibilidad de extraer información valiosa sobre los puntos blancos del mercado mediante la exploración de la actividad que se desarrolla donde se intersectan productos, servicios, clientes, zonas geográficas y canales. Al sacar a la



luz estas intersecciones, podemos descubrir las áreas de alto ritmo de crecimiento hacia las cuales enfocar productos, servicios y promociones.

Puntos Blancos de Oportunidad de Crecimiento



Quizá lo más valioso sea el conocimiento propio y el entendimiento adquirido mediante observaciones en terreno y más importante aún, a través de la retroalimentación de clientes. ¿Qué tan bien conocemos a nuestros clientes? ¿Qué tan bien estamos satisfaciendo sus necesidades? ¿Qué nos están diciendo? ¿Se comportan de manera diferente que en el pasado? Las organizaciones que buscan experimentar el mundo desde la perspectiva del cliente tienen mayor probabilidad de desarrollar una estrategia más perspicaz.

Otro componente esencial de la perspicacia de una estrategia consiste en adoptar un enfoque dinámico de las tendencias del mercado. Las estrategias que solo se basan en la extrapolación del pasado reciente resultan casi tan efectivas como tratar de conducir un auto hacia delante centrando nuestra mirada en el espejo retrovisor. Una estrategia efectiva debe dirigir nuestra organización hacia el lugar donde las tendencias nos llevan, y no hacia donde ya hemos estado.

Las tendencias pueden emerger lentamente con el paso del tiempo o repentinamente (por ejemplo, a través de cambios en los reglamentos o por la introducción de una nueva tecnología). En ambos casos, las tendencias son un factor relevante. Las estrategias que reaccionan lentamente a los cambios emergentes en el mercado, son estrategias condenadas a dar resultados por debajo del promedio.

Entonces, ¿cómo podemos identificar e incorporar las tendencias en nuestra estrategia? En primer lugar, debemos fijarnos en las tendencias sociales más amplias que tienen un efecto sobre nuestra organización (por ejemplo, la globalización de la oferta y la demanda, cambios demográficos sociales y por edad, reducción de los ciclos de tiempo, mayor dependencia tecnológica, y el aumento de la movilidad). En segundo lugar, debemos observar las fronteras de nuestros mercados actuales. ¿Cuáles son las nuevas necesidades de nuestros clientes? ¿Qué están ofreciendo nuestros competidores más pequeños y ágiles? ¿Qué tecnologías podrían contribuir a cambiar el juego? Luego, debemos fijarnos en las tendencias más



específicas que impactan nuestro ámbito de control, tales como nuevos servicios u ofertas de productos, cambios en las fuentes de demanda, o aumento de los costos. Y a medida que identificamos tendencias potenciales, debemos preguntarnos si éstas afectan significativamente nuestra capacidad para aumentar los ingresos, nuestra capacidad de respuesta a la demanda del cliente, o nuestra rentabilidad. Cada tendencia que respondamos afirmativamente debe ser seguida con la estrategia o táctica que corresponda, como mínimo, para mantener o mejorar nuestra posición competitiva.

Principio 4: Cubrir sus Apuestas (minimizar el riesgo)

El cuarto principio es cubrir sus apuestas. El cambio y el riesgo son factores inevitables en la vida y en los negocios. Por mucho que intentemos predecir con exactitud el futuro, no lo podemos hacer con certeza. La clave está en gestionar el cambio y los riesgos asociados a la manera de maximizar el retorno sobre las inversiones que hacemos para sustentar y hacer crecer nuestro negocio. En la práctica, esto significa buscar una cartera de iniciativas para gestionar "trade-offs" (compensaciones) entre costos, riesgos y recompensas. Mírelo desde la perspectiva de un convoy de una guerra comercial donde para la batalla, desplegamos nuestra flota de iniciativas estratégicas con el fin de mejorar nuestras probabilidades globales de éxito.

Ninguna organización puede confiar permanentemente en la ventaja histórica de un producto, servicio, o en la geografía para mantener un crecimiento sostenible. Todos debemos adaptarnos a las condiciones cambiantes del mercado y operar en la vasta área gris que se extiende entre la certeza absoluta acerca de lo que lo hemos hecho en el pasado y la total ambigüedad respecto de lo que sucederá en el futuro. Como consecuencia, en un intento por impulsar nuestro negocio hacia adelante, necesitamos tomar importantes decisiones estratégicas que requieren de grandes inversiones de capital y comprometer recursos a largo plazo, sin tener certeza de los resultados. Idealmente, deberíamos ser capaces de predecir con relativa precisión los resultados financieros para apoyar nuestra plataforma estratégica, basándonos en un modelo de flujo de caja descontado. Sin embargo, esto sería irreal y el intentar hacerlo, conduciría inevitablemente a tomar decisiones estratégicas muy conservadoras y a un deterioro del desempeño financiero en comparación con los competidores más agresivos. En el otro extremo del espectro, las decisiones estratégicas audaces basadas en la "intuición" más que en una verdadera visión o en un análisis constructivo, podrían producir resultados desastrosos.

Necesitamos, por lo tanto, cubrir nuestras apuestas, buscando diversificar nuestra cartera de iniciativas para abarcar todo el espectro de mercados en los que elegimos competir. El enfoque en la cartera de iniciativas nos trae a la realidad de que el futuro no se puede predecir con certeza y que algunas apuestas de inversión darán mejores frutos que otras. Las características distintivas de este enfoque incluyen la investigación disciplinada de las oportunidades, de las inversiones exploratorias y experimentación en territorios previamente desconocidos, realizar inversiones de envergadura basadas en un discernimiento real más que en actos de fe, el monitoreo consistente de los resultados, y la eliminación natural de las iniciativas que no cumplan con las expectativas.

Sin embargo, antes de definir cuáles son las iniciativas que incluiremos en nuestro arsenal estratégico, debemos asegurarnos de que nuestro pensamiento sea totalmente transparente. Esto nos lleva al siguiente principio.

Principio 5: Minimizar el sesgo

El quinto principio es minimizar el sesgo. Cuando minimizamos el sesgo de nuestra cartera de iniciativas estratégicas, mejoramos nuestras probabilidades de éxito. El sesgo forma parte de la naturaleza humana.



También puede ser un impedimento para el desarrollo de nuestra estrategia. Los siguientes son algunos de los sesgos más recurrentes.

Sesgo	Definición
<i>Exceso de optimismo</i>	Cuando confiamos demasiado en nuestras propias capacidades y pronósticos. En contadas ocasiones el optimismo y el sesgo en la gestión son considerados como una debilidad potencial para la estrategia. Sin embargo, el exceso de confianza puede ocultar hechos o riesgos potenciales, especialmente cuando el mensaje es comunicado por una autoridad de alto rango.
<i>Aversión al riesgo</i>	Cuando ponemos demasiado énfasis en evitar pérdidas. Esto se traduce a menudo en estrategias basadas en el "status quo". También dificulta el deshacerse de malas inversiones con costos hundidos.
<i>Intereses personales</i>	Cuando ponemos más énfasis en aquellos resultados que sirven nuestros propios propósitos más que el interés general de nuestra empresa.
<i>Pensamiento Grupal o seguir a las masas</i>	Cuando nos conformamos con demasiada facilidad en la opinión dominante de la multitud. Una personalidad fuerte y persuasiva, muchas veces puede influenciar a un grupo de personas para tomar la dirección equivocada.
<i>Información errónea</i>	Cuando tenemos una percepción o comprensión errónea de los hechos o de las prioridades. Esto suele ocurrir cuando sobrevaloramos aquella información que concuerda con nuestras creencias, e ignoramos cualquier evidencia en contra.

Los sesgos son tan innatos al comportamiento personal y corporativo, que no pueden ser totalmente eliminados de la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, éstos deben ser expuestos y se deben tomar prevenciones a la hora de tomar decisiones de inversión más audaces y de mayor envergadura. Los siguientes son algunos de los enfoques potenciales que sirven para minimizar los sesgos en nuestras decisiones estratégicas:

- Incluir en el grupo de toma de decisión a personas con opiniones e intereses divergentes
- Estimular una discusión abierta de los sesgos potenciales y formular preguntas como: ¿Estamos siendo demasiado optimistas? ¿Mostramos demasiada aversión al riesgo? ¿Cómo se verán impactados (positiva o negativamente) los incentivos personales y departamentales? ¿Estamos adoptando puntos de vista demasiado amplios o demasiado estrechos? ¿Qué podemos reconocer a ciencia cierta que es verdad y cuáles son nuestras prioridades?
- Para mitigar un exceso de optimismo, investigue hechos y opiniones disidentes.
- Para eliminar la aversión al riesgo, hay que desarrollar metas ambiciosas o elaborar un presupuesto nuevo (no sesgado por inversiones a fondo perdido).
- Para superar los intereses personales, hágalos visibles, reconózcalos, y busque el terreno común entre un grupo con intereses divergentes
- Para contrarrestar el pensamiento grupal, desarrolle criterios de decisión objetivos o busque opiniones externas
- Para minimizar la información errónea, exponga claramente los datos de referencia, los supuestos clave y las prioridades del negocio.



Una vez que estemos seguros de haber reducido al mínimo el sesgo en nuestra toma de decisiones, podemos avanzar hacia nuestro siguiente principio.

Principio 6: Reconocer la Necesidad de Realizar “Tradeoffs”

El sexto principio es reconocer la necesidad de realizar “Tradeoffs”. El compromiso con la estrategia requiere equilibrar nuestro fondo finito de recursos con el fin de alinear nuestras capacidades con la estrategia. Necesitamos determinar dónde, cómo y cuándo competir, y dónde asignar nuestros recursos. Al mismo tiempo, tenemos que elegir lo que no debemos hacer y cuándo debemos abandonar. Generalmente, esto requiere desfinanciar proyectos, desechar inversiones pasadas, rebajar la prioridad de aquellas inversiones populares pero de bajo rendimiento, y reducir los presupuestos operacionales y la dotación de personal en áreas de menor prioridad. Llevar a cabo estos “tradeoffs” y lograr que sean aceptados a través de toda la organización puede resultar muy difícil. No obstante, como líderes, tenemos que evitar el camino de menor resistencia y permitir que la lógica y los hechos dicten las decisiones osadas que necesitamos adoptar para sustentar y hacer crecer nuestra organización.

Principio 7: Crear una Organización Ágil

El séptimo principio es crear una organización ágil. Ser rápidos y estar alerta son los atributos clave de una organización ágil. Las organizaciones ágiles son capaces de reconocer rápidamente las oportunidades del mercado y movilizarse inmediatamente para explotarlas. La agilidad no se limita a las pequeñas organizaciones. Pero, requiere que las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, tengan la capacidad para tomar decisiones rápidas, principalmente cuando se ven enfrentadas a oportunidades de cambio. También es necesario que tengan la capacidad para traspasar con prontitud, recursos (dinero, personas, etc.) hacia aquellas áreas con mayores necesidades u oportunidades.

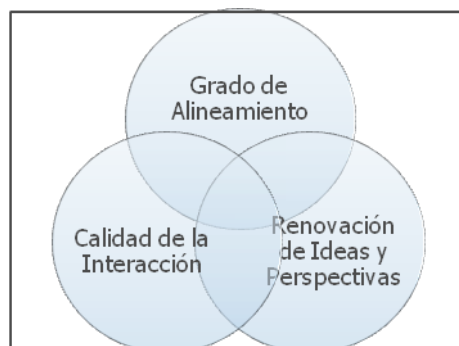
En las organizaciones de mayor tamaño, es necesario delegar la responsabilidad y la obligación de hacerse cargo de las decisiones clave de docenas o cientos de líderes que están mejor posicionados para comprender y reaccionar a las oportunidades más granulares que surgen. El hecho de facultar a nuestros líderes territoriales, nos permite superar la burocracia estereotipada con relación a la toma de decisiones de grandes empresas, desarrollar un profundo sentido de propiedad en los niveles inferiores de la organización, e inspirar y motivar más efectivamente a nuestros empleados, según sea necesario, para gestionar con éxito el cambio.

Principio 8: Liderar con Convicción

El octavo principio es liderar con convicción. Como líderes, debemos estar alineados, tener claridad y ser evangelizadores en el viaje que emprendemos con nuestra organización. Cualquier desalineamiento, malentendido, error de comunicación o desconfianza entre los miembros del equipo de liderazgo, conduce a comportamientos disfuncionales que se propagan como un virus a través de toda la organización. Por lo tanto, el trabajo en equipo en los rangos superiores de la organización es crucial para el éxito de la estrategia.



Atributos del Equipo



El desempeño como equipo de liderazgo puede ser atribuido a nuestro grado de alineamiento en la dirección, en la calidad de nuestra interacción y en la apertura y frecuencia con que introducimos nuevas ideas y perspectivas en nuestras conversaciones. Es por lo tanto de vital importancia, reforzar proactivamente los comportamientos que fomentan estos atributos.

Además, como catalizadores del cambio, debemos explicar con vehemencia las decisiones estratégicas que se han tomado, por qué se han tomado, de qué forma afectarán a nuestra organización, cuál es nuestro plan de acción para avanzar desde el punto donde nos encontramos hoy hasta la meta que nos hemos propuesto, y cuándo tenemos que alcanzarla.

También debemos tener la certeza de que nuestro primer paso conducirá a la organización en la dirección correcta. Por lo tanto, no sólo debemos tener claridad respecto a nuestro destino, sino que también tenemos que entender nuestro punto de partida y el desempeño inicial (base line), contra el cual compararemos los futuros niveles de desempeño. Además, para que nuestro plan de acción sea exitoso, debe abordar pragmáticamente los plazos, los niveles de dependencia y las responsabilidades ("accountability") por la implementación de los muchos cambios que nuestra organización requiera.

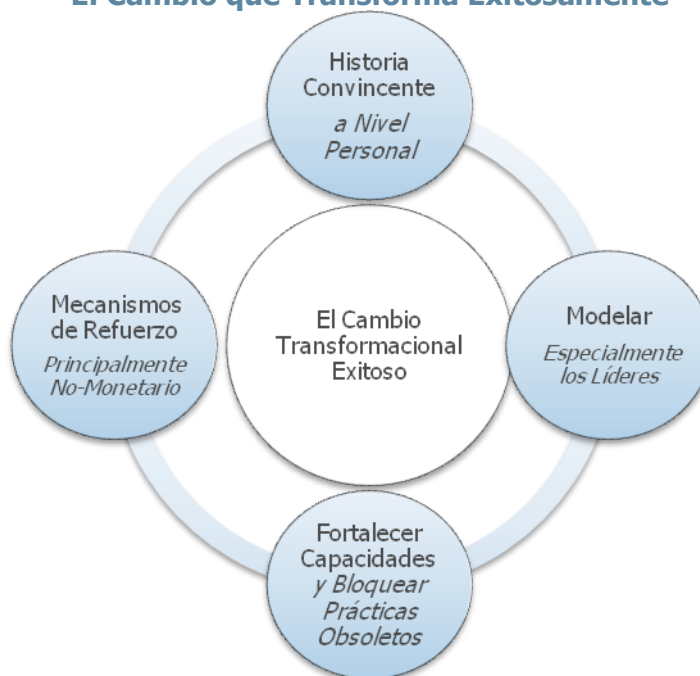
Es además esencial, que sirvamos de modelo de las conductas positivas y que asumamos la responsabilidad personal por mostrar un comportamiento consistente con los cambios que estamos impulsando. Esto nos conduce a nuestro último principio.

Principio 9: Motivar el Cambio

El noveno principio es motivar el cambio. La capacidad de implementar con éxito un proceso de cambio es tan importante como cualquier otro principio. Para que el cambio sea exitoso es necesario que exista un compromiso verdadero a través de toda la organización. Las piedras angulares de un programa racional de gestión de cambio son: tener una historia convincente, modelar y fortalecer capacidades, y establecer los mecanismos de refuerzo. Estas se fortalecen con la convicción, la energía y el comportamiento de nuestros equipos de liderazgo. Sin embargo, esta receta no basta para incentivar a los empleados.



El Cambio que Transforma Exitosamente



Aproximadamente dos de cada tres programas de gestión de cambio transformacional fracasan. Como líderes, debemos entender que las motivaciones de los miembros del equipo en los niveles más bajos de la organización son usualmente distintas a las nuestras. Por lo tanto, una historia sobre la necesidad de cambio que, según nuestro criterio es racional y convincente, generalmente no será percibida por ellos de la misma forma. Los estudios han demostrado que resulta mucho más eficaz incentivar a los miembros del equipo a escribir su propia historia, como una forma de cautivar sus motivaciones personales. Cuando una persona racionaliza la necesidad del cambio en sus propios términos, se siente mucho más comprometida con el resultado. Además, la capacidad de persuasión de la historia se ve reforzada cuando existe un equilibrio entre los factores positivos y negativos que necesitamos cambiar. El razonamiento consiste en que una historia basada en cambiar todo lo malo, es desgastante y sugiere culpabilidades, mientras que una historia demasiado positiva conduce fácilmente al cinismo o a ver menguadas nuestras aspiraciones. La realidad es que emocionalmente, la mayoría de nosotros muestra una mejor disposición al cambio cuando nos vemos enfrentados a la posibilidad de perder lo que ya tenemos, que cuando tenemos la oportunidad de ganar algo nuevo. Por lo tanto, un poco de ansiedad resulta útil para estimular el cambio, aunque se debe combinar con oportunidades interesantes para crear una energía positiva en vez de negativa.

Como líderes, también debemos personificar las decisiones estratégicas que estamos impulsando, y servir de ejemplo para mostrar cómo cambiamos nuestros propios comportamientos. El hecho es que la gran mayoría de nosotros consideramos ser mejores que el promedio. Un gran porcentaje de hombres cree tener mejor capacidad atlética que la media. La mayoría de las mujeres se consideran más atractivas que el promedio. Y la mayoría de nosotros pensamos que somos mejores conductores que el promedio, ¿verdad? Por lo tanto, es natural creer que necesitamos cambiar menos que los demás. Pero, cuando se requiere un cambio transformacional de la organización, nadie queda inmune. El no ser capaces de servir como símbolo visible del cambio a nivel personal, es la forma más segura de sabotear el esfuerzo.

Otro componente crítico de un proceso de cambio exitoso es el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades a través de toda la organización. No se trata simplemente de enseñar estas habilidades y luego esperar a que se apliquen. Como líderes, debemos estar conscientes de las resistencias naturales a los



cambios en el comportamiento. Un buen programa de desarrollo de habilidades considera el hecho de que aprendemos mejor haciendo que escuchando. Los mejores programas de desarrollo de habilidades refuerzan el uso de las nuevas habilidades aprendidas en nuestro entorno laboral, y luego, eventualmente crean barreras contra la utilización de prácticas obsoletas. Los programas de excelencia para el desarrollo de habilidades, coronan este enfoque abordando las restricciones prácticas del cambio, como son el tiempo y la complejidad, además de las barreras emocionales que impiden el cambio.

Pero también necesitamos incentivar el cambio. Curiosamente, los estudios indican que la recompensa en dinero es una forma costosa y con frecuencia inefectiva de motivar a las personas. Para muchas organizaciones, es difícil vincular el resultado del cambio con el sistema de remuneraciones. Igualmente, puede resultar difícil medir y recompensar el desempeño individual de forma que sea percibido como justo por todos. Afortunadamente, los estudios también confirman que para la mayoría de nosotros la satisfacción es igual a la percepción menos la expectativa, lo que significa que pequeñas e inesperadas recompensas pueden tener un impacto desproporcionadamente favorable. Por lo tanto, se puede lograr premiar los cambios de comportamiento de manera creativa y económica.

Poner estos Principios en Práctica

Sin lugar a dudas, los nueve principios para la estrategia organizacional que se describen en este trabajo se tocan, en alguna medida, en nuestras discusiones a nivel de liderazgo. Y aunque intuitivamente todos entendemos su importancia, a menudo no logramos desarrollar y ejecutar con éxito estrategias que respondan a las expectativas. Como líderes, recae en nosotros la responsabilidad de recordar permanentemente, tanto a nosotros mismos como a la organización, la importancia de cada uno de estos principios y de ponerlos en práctica.

9 Principios de Estrategia	Resumen
1. Ser Diferente	Identificar el conjunto de fortalezas y crear propuestas de valor para diferenciar productos y servicios, y aumentar la dificultad de ser replicados por la Competencia.
2. Establecer objetivos de Crecimiento a Nivel Granular	Apuntar las oportunidades, el enfoque y los recursos hacia los "puntos blancos" del mercado.
3. Ser Perspicaz	Apalancar la información privilegiada, la retroalimentación de los clientes y las tendencias para combatir los peligros del pensamiento "status quo".
4. Cubrir las Apuestas (minimizar el riesgo)	Investigar y perseguir una cartera de iniciativas para aumentar la probabilidad de éxito.
5. Minimizar el Sesgo	No permitir que los sesgos naturales de las personas y de la organización nublen el buen juicio.



6. Reconocer la necesidad de realizar "Tradeoffs".	Re-equilibrar nuestro fondo finito de recursos financieros y de personas para alinear nuestras capacidades con la estrategia.
7. Crear una Organización Ágil	Facultar la toma de decisiones en las áreas donde tenemos que ser rápidos, ágiles, y estar alerta a las necesidades y oportunidades.
8. Liderar con Convicción	Fomentar el trabajo en equipo de todo el grupo de liderazgo y permanecer alineados, claros y concientizados con respecto a la estrategia
9. Fomentar el Cambio	Ser un modelo a seguir y reconocer que el cambio debe cautivar las motivaciones únicas y personales de cada miembro del equipo.

Al igual que muchos profesionales, nuestro éxito depende de la calidad de nuestras herramientas y de nuestra experticia en el manejo de las mismas. Les agradeceremos considerar la inclusión de estos principios en su caja de herramientas personal y corporativa para liderar sus organizaciones. Buena suerte en su viaje!

Acerca de Fortna

Fortna es una firma de servicios profesionales que ayuda a empresas con operaciones complejas de distribución, a cumplir con sus compromisos a clientes y a enfrentar los desafíos competitivos de forma rentable. Desarrollamos un caso de negocio sólido para el cambio y nos responsabilizamos por los resultados obtenidos. Nuestra experiencia abarca la estrategia de la cadena de suministro, las operaciones de centros de distribución, manejo de materiales, los sistemas de la cadena de suministro y la excelencia organizacional.

¿Cómo podemos ayudar?

Fortna ayuda a las empresas a evaluar sus operaciones, a desarrollar una estrategia y hoja de ruta para el éxito futuro y a construir un caso de negocios para la inversión. Para obtener más información, consulte con los expertos de la industria:

Llamar a 800-367-8621 (EE.UU.) o 610-370-8000 (internacional).

Correo Electrónico: info@fortna.com

Sitio Web: www.fortna.com

No se pierda estos otros artículos en nuestro sitio Web:

- > [Análisis del Punto de Inflexión: Una Herramienta Estratégica en Tiempos Inciertos](#)
- > [Construcción de un Caso de Negocios para su Inversión en Manejo de Materiales](#)