



El éxito en la ejecución de la estrategia tiene dos reglas básicas: comprender el ciclo de la gestión que vincula la estrategia y las operaciones, y saber qué herramientas utilizar en cada fase del ciclo.

Cómo dominar el sistema de gestión

por Robert S. Kaplan y David P. Norton

El éxito en la ejecución de la estrategia tiene dos reglas básicas: comprender el ciclo de la gestión que vincula la estrategia y las operaciones, y saber qué herramientas utilizar en cada fase del ciclo.

Cómo dominar el sistema de gestión

por Robert S. Kaplan y David P. Norton

Poco después de su exitosa OPI, la empresa Conner Corporation (no es su nombre real) empezó a desviarse de su camino. Los ejecutivos senior de la empresa continuaron sus prácticas de realizar mensualmente reuniones de gestión de un día, pero su centro de atención cambió.

El orden del día de las reuniones constaba de un debate sobre los problemas operativos por la mañana y otro sobre los problemas estratégicos por la tarde. Pero, debido a la presión que sufría la empresa para lograr sus objetivos trimestrales, los elementos operativos empezaron a dejar la estrategia fuera del orden del día. Inevitablemente, la revisión del desempeño mensual real y la del desempeño trimestral previsto revelaron que los ingresos eran inferiores y los gastos, superiores a los previstos. Los directivos, preocupados por la situación, dedicaron horas a debatir cómo cerrar la brecha entre las iniciativas de fijación de precios, la reducción de la capacidad, los recortes de personal general, administrativo y de ventas y las campañas de ventas. Un ejecutivo explicó, "No tenemos tiempo para estrategias. Si no logramos nuestros números trimestrales, dejaremos de existir. Para nosotros, el largo plazo es el corto plazo."

Igual que Conner, muchas empresas, incluidas algunas empresas públicas bien establecidas, han descubierto cómo aplicar la Ley de Gresham a sus reuniones de gestión: los

debates sobre malas operaciones excluyen inevitablemente los debates sobre la buena implementación de la estrategia. Si las empresas caen en esta trampa empiezan a ir tirando, logrando a duras penas sus números trimestrales pero sin analizar nunca cómo modificar su estrategia para generar mejores oportunidades de crecimiento o cómo eliminar el patrón de los déficits financieros a corto plazo. Los analistas, inversionistas y miembros de la junta directiva comienzan a cuestionar la imaginación y el compromiso de los responsables de la gestión de la empresa.

No obstante, según nuestra experiencia, son los fallos del sistema de gestión de la empresa, y no la falta de habilidad o esfuerzo por parte de los directivos, la causa del bajo rendimiento de una empresa. Con el *sistema de gestión*, hacemos referencia al conjunto integrado de procesos y herramientas que utiliza una empresa para desarrollar su estrategia, traducirla en acciones operativas y monitorear y mejorar la eficacia de ambas. La falta de equilibrio entre la estrategia y las operaciones es generalizada: diversos estudios realizados durante los últimos 25 años señalan que entre un 60% y un 80% de las empresas no alcanzan el éxito previsto con sus nuevas estrategias.

Las empresas pueden evitar estos déficits con un sistema de gestión de ciclo cerrado. (Consulte la presentación "Cómo el

Sistema de gestión de ciclo cerrado vincula la estrategia con las operaciones." El ciclo está formado por cinco fases, la primera de las cuales es el desarrollo de la estrategia, que incluye la aplicación de herramientas, procesos y conceptos tales como misión, visión y declaraciones de valores; análisis FODA, gestión del valor para el accionista, posicionamiento competitivo y competencias básicas para formular un enunciado de la estrategia. Este enunciado se traduce después en objetivos e iniciativas específicas con otras herramientas y procesos, entre los que se incluyen mapas de estrategia y cuadros de mando integrales. La implementación de la estrategia, a su vez, vincula la estrategia y las operaciones con un tercer conjunto de herramientas y procesos, que incluyen la gestión de la calidad y los procesos, la reingeniería, los tableros de procesos, los pronósticos continuos, el costeo basado en actividades, la planificación de los recursos y la presupuestación dinámica. A medida que avanza la implementación, los directivos revisan de manera continua los datos operativos y los datos externos sobre la competencia y el entorno empresarial. Por último, evalúan la estrategia de manera periódica, y la actualizan si descubren que las suposiciones subyacentes han quedado obsoletas o son erróneas, iniciando de este modo otro ciclo en el sistema.

Un sistema como éste debe manejarse de manera cuidadosa. Frecuentemente, el fallo se produce durante el inicio, cuando las empresas formulan grandes estrategias que después no son capaces de traducir en metas y objetivos que los directivos de niveles medios e inferiores puedan comprender y lograr. Incluso cuando las empresas logran formalizar sus objetivos estratégicos, muchas aún siguen pasando apuros, ya que no vinculan estos objetivos con las herramientas que ofrecen soporte a los procesos de mejora operativa que, en último término, deben ayudarles a cumplir los objetivos de la estrategia. O, como Conner, deciden combinar los debates sobre operaciones y estrategia en la misma reunión, provocando así un fallo en el ciclo de retroalimentación del aprendizaje estratégico.

En las siguientes páginas hemos aprovechado nuestra amplia investigación y experiencia asesorando a empresas, así como a organizaciones sin fines de lucro y entidades del sector público, para explicar el diseño y la implementación de un sistema para la planificación estratégica, la ejecución operativa y la retroalimentación y aprendizaje. Presentamos una amplia variedad de herramientas que los directivos pueden aplicar en diferentes fases, la mayoría de ellas desarrolladas por otros expertos en gestión, y algunas diseñadas por nosotros. (Consulte la sección "Un conjunto de herramientas para el sistema de gestión" si desea obtener más información sobre estas herramientas.) Mostraremos cómo puede integrarlas en un sistema que vincula la gestión de la estrategia y las operaciones.

Fase 1: Desarrolle la estrategia

El ciclo de gestión se inicia con la articulación de la estrategia

de la empresa. Esto normalmente tiene lugar en una reunión anual fuera de las instalaciones de la empresa, durante la cual el equipo de gestión mejora de manera gradual una estrategia existente o, en algunas ocasiones, introduce una completamente nueva. (Nuestra experiencia nos dice que las estrategias suelen tener una vida útil de tres a cinco años.) El desarrollo de una estrategia completamente nueva puede implicar dos conjuntos de reuniones, cada uno de ellos de una duración de dos o tres días. En el primero, los ejecutivos deberían volver a analizar las suposiciones empresariales básicas de la empresa, así como su entorno competitivo. Después de hacer algunas tareas e investigaciones, los ejecutivos llevarán a cabo el segundo conjunto de reuniones para tomar decisiones sobre la nueva estrategia. Normalmente, los asistentes a estas sesiones estratégicas son el director ejecutivo, otros funcionarios corporativos, las cabezas de unidades de negocios y regionales y el personal funcional senior. El orden del día debería analizar las siguientes preguntas:

¿En qué negocio estamos y por qué? Esta pregunta hace que los directivos se centren en los conceptos de planificación estratégica de alto nivel. Antes de formular una estrategia, se debe acordar el objetivo de su empresa (*misión*), sus aspiraciones en cuanto a resultados futuros (*visión*) y los límites internos que guiarán sus acciones (*valores*).

La *misión* es una declaración breve, normalmente de una o dos frases, que define el porqué de la existencia de la empresa, especialmente lo que ofrece a sus clientes. La de la empresa farmacéutica Novartis es un buen ejemplo: "Queremos descubrir, desarrollar y comercializar con éxito nuevos productos para prevenir y curar enfermedades, aliviar el sufrimiento y mejorar la calidad de vida. También queremos proporcionar un retorno para el accionista que refleje un desempeño excepcional, y recompensar de la manera más adecuada a aquellos que inviertan ideas y trabajo en nuestra empresa."

La *visión* es una declaración concisa que define los objetivos de la organización a mediano y largo plazo (de tres a diez años). Cigna Property and Casualty, una compañía de seguros con la que trabajamos en 1990, definió su objetivo de esta manera: "convertirnos en un especialista del cuartil superior en 5 años." Aunque breve, esta visión contenía los tres elementos fundamentales:

- Objetivo ambicioso: "cuartil superior" en rentabilidad (en aquel momento, Cigna P&C estaba en la parte inferior del cuarto cuartil).
- Definición del área de mercado: "un especialista", y no una aseguradora de ámbito general, como lo era en aquel momento.
- Un plazo para la ejecución: "5 años" (un plazo muy corto teniendo en cuenta la lentitud con la que se desarrolla el sector de los seguros).

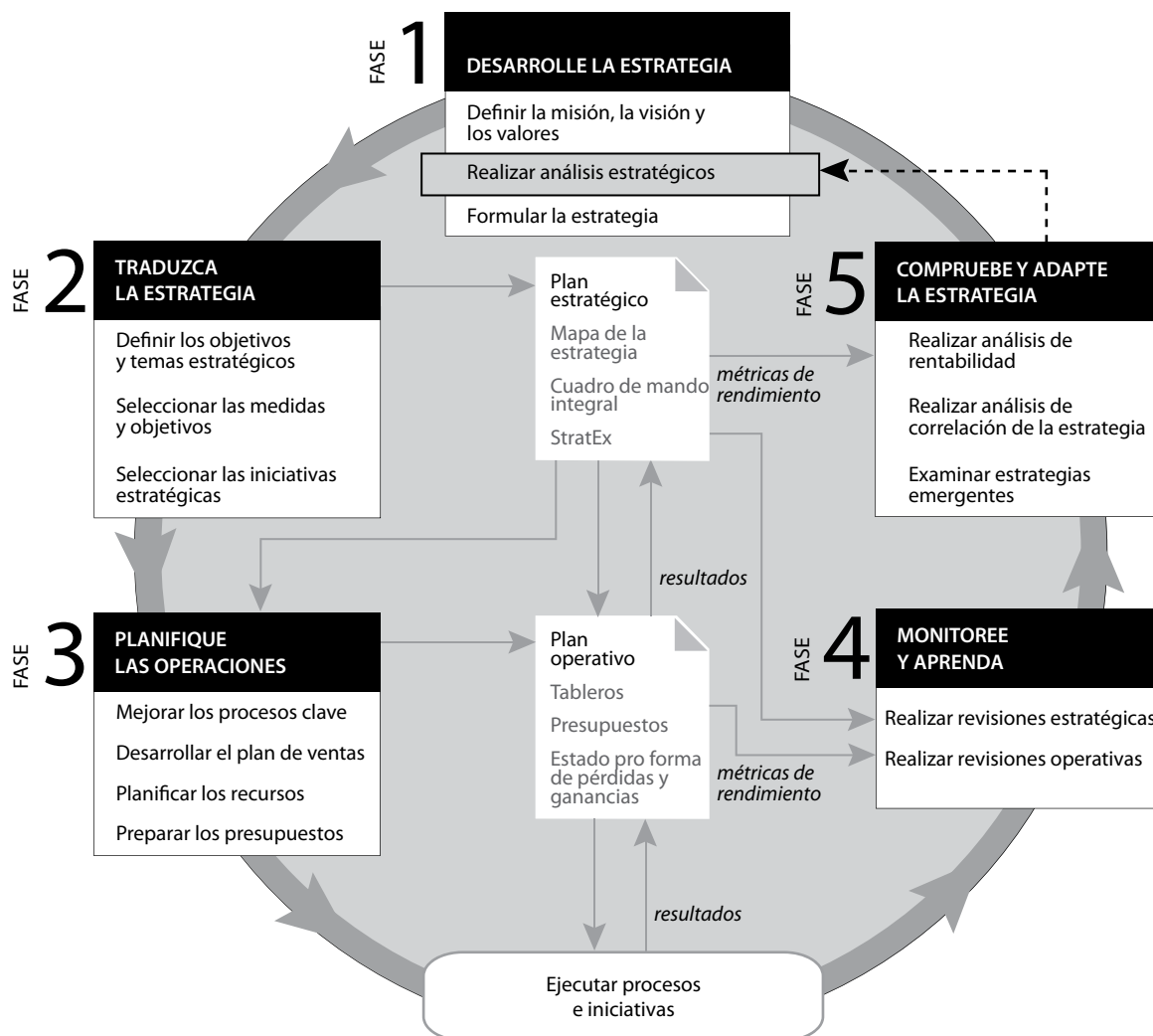
El objetivo ambicioso en el planteamiento de la visión debe ser realmente algo difícil de alcanzar para la empresa

Robert S. Kaplan (rkaplan@hbs.edu) es profesor de la Baker Foundation en la Escuela de negocios de Harvard en Boston.

David P. Norton (dnorton@bscol.com) es el fundador y director de Palladium Group, con sede en Lincoln, Massachusetts. Son los autores de *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* (Harvard Business School Press, próxima publicación en 2008).

Cómo el Sistema de gestión de ciclo cerrado vincula la estrategia con las operaciones

El bajo rendimiento de la mayoría de las empresas se debe a las brechas existentes entre la estrategia y las operaciones. Este diagrama describe cómo crear estrechos vínculos entre ellas con un sistema de cinco fases. Una empresa comienza desarrollando un enunciado de la estrategia y, a continuación, lo traduce en los objetivos e iniciativas específicos de un plan estratégico. Con el plan estratégico como guía, la empresa traza un mapa de los planes y recursos operativos que necesitará para lograr sus objetivos. A medida que los directivos ejecutan los planes estratégicos y operativos, realizan un control continuo y aprenden de los resultados internos y de los datos externos sobre la competencia y el entorno empresarial, con el objetivo de comprobar si la estrategia está teniendo éxito. Por último, evalúan de nuevo la estrategia de manera periódica, y la actualizan si descubren que las suposiciones subyacentes han quedado obsoletas o son erróneas, iniciando de este modo otro ciclo en el sistema.



Un conjunto de herramientas para el sistema de gestión

Dónde obtener más información sobre los conceptos y marcos conceptuales que aparecen en este artículo

Desarrolle la estrategia

Estrategia competitiva

Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985 (publicado de nuevo con otra introducción, 1998)

Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980 (publicado de nuevo con otra introducción, 1998)

Michael E. Porter, "What Is Strategy?", Harvard Business Review, noviembre - diciembre de 1996

Chris Zook y James Allen, *Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, 2001

Estrategia basada en recursos

Jay B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage—3ª edición*, Prentice-Hall, 2006

Jay B. Barney y Delwyn N. Clark, *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, 2007

David J. Collis y Cynthia A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", Harvard Business Review, julio - agosto de 1995

Gary Hamel y C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994

La estrategia Blue Ocean

W. Chan Kim y Renée Mauborgne, *La estrategia Blue Ocean: Cómo crearse un mercado sin rivales, y hacer que la competencia sea irrelevante*, Harvard Business School Press, 2005

Estrategia disruptiva

Clayton M. Christensen y Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, 2003

Estrategia emergente

Gary Hamel, "Strategy Innovation and the Quest for Value", Sloan Management Review, invierno de 1998

Henry Mintzberg, "Crafting Strategy", Harvard Business Review, julio - agosto de 1987

Traduzca la estrategia

Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2000

Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004

Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, 2008

Planifique las operaciones

Mejora de los procesos

Wayne W. Eckerson, *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*, John Wiley & Sons, 2006

Michael Hammer, *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives*, HarperBusiness, 1996

Peter S. Pande, Robert P. Neuman, y Roland R. Cavanagh, *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance*, McGraw-Hill, 2000

James P. Womack, Daniel T. Jones, y Daniel Roos, *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*, Macmillan, 1990

Presupuestación y planificación de recursos

Jeremy Hope y Robin Fraser, *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press, 2003

Robert S. Kaplan y Steven R. Anderson, *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*, Harvard Business School Press, 2007

Compruebe y adapte las estrategias

Dennis Campbell, Srikant Datar, Susan L. Kulp, y V.G. Narayanan, "Testing Strategy Formulation and Implementation Using Strategically Linked Performance Measures", Informe de HBS, 2006

Thomas H. Davenport y Jeanne G. Harris, *Competing on Analytics: The New Science of Winning*, Harvard Business School Press, 2007

Anthony J. Rucci, Steven P. Kirn, y Richard T. Quinn, "The Employee-Customer-Profit Chain at Sears", Harvard Business Review, enero - febrero de 1998

en su situación actual. El director ejecutivo debe asumir el mando; de hecho, uno de los papeles principales de un líder eficaz, tal y como Jim Collins y Jerry Porras explicaron en *Built to Last*, es formular un "objetivo grande, formidable y audaz (BHAG, del inglés big, hairy, audacious goal)" que plantee el reto de mejorar incluso a empresas de buen rendimiento. El ejemplo clásico es el desafío de Jack Welch de que cualquier unidad de negocio de GE se convirtiera en la número uno o dos de su sector. A la hora de definir un objetivo ambicioso, es conveniente tomar como referencia las expectativas del mercado financiero, dado que el precio de las acciones de una empresa normalmente contiene una estimación implícita del crecimiento rentable a futuro, el cual puede estar más allá del que se puede lograr mediante mejoras graduales a los negocios existentes. Si una empresa establece un nuevo objetivo, en lugar de reafirmar uno ya establecido, los directivos pueden tener que llevar a cabo una investigación previa fuera de sus instalaciones y debatirla de manera extensa durante la reunión.

Por último, los *valores* (a menudo denominados valores básicos) de una empresa determinan la actitud, el comportamiento y el carácter de una empresa. Las declaraciones de valores, que frecuentemente son largas, describen las actitudes y el comportamiento ideal que la empresa desea fomentar, así como las conductas prohibidas que los trabajadores deben evitar a toda costa, tales como el soborno, el acoso y los conflictos de intereses. Estos extractos de la declaración de valores del proveedor de servicios de Internet Earthlink ilustran los elementos de las declaraciones de valores:

- *Respetamos al individuo y creemos que los individuos que son tratados con respeto y tienen responsabilidades responden dando lo mejor.*
- *Somos austeros. Protegemos y conservamos los recursos de la empresa con la misma vigilancia que utilizaríamos para proteger y conservar nuestros propios recursos personales.*
- *Creemos en la Regla de oro. En todas nuestras relaciones intentamos ser amables y educados, así como justos y compasivos.*
- *Tenemos un sentimiento de urgencia para cualquier problema relacionado con nuestros clientes. Reconocemos nuestros problemas y asumimos nuestra responsabilidad. Estamos orientados a los clientes.*

La reafirmación de la misión, la visión y los valores hace que los ejecutivos adopten la mentalidad adecuada para plantearse el resto del orden del día y definir las directrices básicas de la empresa.

¿Qué problemas clave afrontamos en nuestra empresa?

Una vez establecidas la misión, la visión y los valores, los directores realizan un *análisis estratégico* de la situación externa e interna de la empresa. El equipo de gestión estudia la economía del sector utilizando marcos conceptuales como el modelo de cinco fuerzas de Michael Porter (poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los

proveedores, disponibilidad de sustitutos, amenaza de nuevos participantes y rivalidad en el sector). El equipo evalúa el entorno macroeconómico externo del crecimiento, las tasas de interés, los movimientos de divisas, los precios de los insumos, las regulaciones y las expectativas generales referentes al papel de la corporación en la sociedad. Este procedimiento se suele describir como análisis PESTEL y abarca factores *políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales*. A continuación, los directivos pueden centrarse en los datos relativos a la competitividad, y comparar las dinámicas del desempeño financiero, tecnológico y de mercado de su empresa con las de su sector y de sus competidores.

Después del análisis externo, los directores deberían evaluar las capacidades y el desempeño al interior de la empresa. Un enfoque es utilizar el modelo de cadena de valor de Michael Porter, que clasifica las capacidades utilizadas en los procesos de creación de mercados; desarrollo, producción, entrega de productos y servicios y venta a los clientes. O bien, el análisis interno podría identificar los recursos y capacidad—es distintivas que ofrecen a la empresa una ventaja competitiva. Por último, a menos que los directivos estén introduciendo una estrategia completamente nueva, querrán evaluar el desempeño de la estrategia actual, un tema que trataremos más tarde.

El siguiente paso es resumir las conclusiones de los análisis externos e internos en una matriz FODA clásica, evaluando la capacidad que tienen los atributos internos y los factores externos para ayudar o dificultar a la empresa el logro de su visión. El objetivo de esta fase es garantizar que la estrategia saca el máximo partido posible de las *fortalezas* internas para perseguir las *oportunidades* externas y, al mismo tiempo, contrarrestar las *debilidades* y *amenazas* (factores internos y externos que minan la ejecución exitosa de la estrategia). Este análisis revelará una serie de problemas que la estrategia debe solucionar: el mejor papel para los nuevos productos y servicios, si se deben adquirir nuevos partners, en qué nuevos segmentos de mercado debe entrar la empresa y qué segmentos de clientes se están contrayendo. Estos problemas se convertirán en el centro del proceso de formulación de la estrategia, que frecuentemente tiene lugar en una reunión posterior.

¿Cómo podemos competir mejor? Por último, los directores abordan la *formulación de la estrategia* en sí, el enunciado que describe la estrategia y el modo que propone la empresa para lograrla. En este paso, los directivos deciden sobre el curso de acción que creará una ventaja competitiva sustentable, diferenciando la oferta de la empresa de la de los competidores, lo que, en último término, llevará a un desempeño financiero superior. La estrategia debe responder, de alguna forma, a las siguientes preguntas:

- ¿Qué *clientes* o *mercados* serán nuestros objetivos?
- ¿Qué *propuesta de valor* nos diferencia?
- ¿Qué *procesos clave* nos proporcionan una ventaja competitiva?

- ¿Qué capacidades de *capital humano* se necesitan para destacar en los procesos clave?
- ¿Cuáles son los *facilitadores tecnológicos* de la estrategia?
- ¿Cuáles son los *facilitadores organizacionales* necesarios para la estrategia?

Los directivos pueden aprovechar una gran cantidad de modelos y marcos conceptuales a la hora de formular la estrategia. El marco conceptual original de la ventaja competitiva de Michael Porter, por ejemplo, presentó la decisión de la estrategia como una opción entre proporcionar productos y servicios genéricos de bajo costo, u otros más diferenciados y personalizados para segmentos específicos del mercado y de clientes. El enfoque Blue Ocean, popularizado por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, ayuda a las empresas a buscar nuevas posiciones de mercado, creando nuevas propuestas de valor para una gran base de clientes. Los estrategias que se basan en recursos (incluidos los de la escuela de competencias básicas) hacen hincapié en los procesos críticos, como por ejemplo la innovación o la reducción continua de costos, que la empresa aplica mejor que sus competidores y que puede aprovechar en múltiples mercados y segmentos. Clay Christensen ha definido cómo los nuevos participantes pueden trastornar los mercados establecidos ofreciendo un producto o servicio inicialmente menos apto, a un precio considerablemente inferior para atraer a una gran base de clientes que los líderes de mercado no han atacado.

Nosotros somos agnósticos con respecto a estas estructuras, pero hemos comprobado que todas las que describimos aquí han tenido éxito. La opción más adecuada de todas ellas probablemente depende de las circunstancias de una empresa y su análisis competitivo. Los marcos conceptuales de Porter y el basado en recursos, ayudan a las empresas a sacar provecho de las posiciones competitivas o las capacidades internas existentes, mientras que el marco conceptual Blue Ocean y los marcos conceptuales de tecnologías disruptivas les ayudan a buscar posiciones completamente nuevas.

Fase 2: Traduzca la estrategia

Una vez formulada la estrategia, los directivos deben traducirla en objetivos y medidas que puedan comunicarse claramente a todas las unidades y a todos los empleados. Nuestro propio trabajo a la hora de desarrollar mapas estratégicos y cuadros de mando integrales ha contribuido a esta fase de traducción.

El mapa estratégico proporciona una potente herramienta para visualizar la estrategia como una cadena de relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos. La cadena comienza con los objetivos financieros de la empresa a largo plazo y después los vincula con los objetivos de fidelidad de los clientes y las propuestas de valor de la empresa. A partir de ahí, vincula los objetivos relacionados con los procesos críticos y, por último, con el personal, la tecnología y el clima y la cultura organizacional que se requieren para ejecutar

la estrategia con éxito. Normalmente, una gran empresa creará un mapa general de estrategia corporativa y después lo vinculará con los mapas de estrategia de cada una de sus unidades operativas y funcionales.

Aunque un mapa de estrategia reduce un enunciado estratégico complejo a una única página, hemos descubierto que muchos directores encuentran que los múltiples objetivos (normalmente de 15 a 25) en un mapa, junto con sus medidas y metas correspondientes, son algo complicado de entender y gestionar. Algunos de los objetivos de un mapa hacen referencia a la reducción de costos y a las mejoras de la calidad en el corto plazo, mientras otros reflejan los objetivos de innovación y relaciones en el largo plazo. A los directivos a veces les supone un desafío equilibrar esta gran cantidad de objetivos.

En nuestra reciente investigación, hemos descubierto que las empresas pueden simplificar la estructura y el uso de los mapas de estrategia dividiéndolos en grupos de tres a cinco *temas estratégicos*. Un tema estratégico, normalmente una tajada vertical del mapa, está formado por un conjunto definido de objetivos estratégicos relacionados. (Si desea obtener un ejemplo, consulte "Vinculación de temas estratégicos", un mapa de estrategia genérico organizado en tres temas estratégicos verticales y un tema horizontal para agrupar los objetivos de aprendizaje y crecimiento.)

Los temas estratégicos ofrecen varias ventajas. A nivel de unidad empresarial, la estructura de temas permite a los directores de la unidad personalizar cada tema con sus condiciones y prioridades locales, promoviendo el enfoque en su situación competitiva y, al mismo tiempo, manteniendo sus objetivos integrados con la estrategia general. En segundo lugar, los temas estratégicos verticales normalmente ofrecen sus beneficios durante diversos períodos de tiempo, lo que ayuda a las empresas a gestionar de manera simultánea procesos de creación de valor a corto, mediano y largo plazo. Con estos temas, los ejecutivos pueden planificar y gestionar los elementos clave de la estrategia de manera independiente, pero haciendo que sigan operando de manera coherente.

Cuando los directivos han desarrollado el mapa de estrategia, lo vinculan a otra herramienta diseñada por nosotros: un cuadro de mando integral con las métricas y los objetivos de desempeño de cada objetivo estratégico. Creemos que si usted no mide el progreso hacia un objetivo, no podrá gestionarlo y mejorarlo. Las métricas de los cuadros de mando integrales permiten a los ejecutivos tomar mejores decisiones sobre la estrategia y evaluar de manera cuantitativa su ejecución.

Un tercer paso de la Fase 2 incluye la identificación y la autorización de recursos de una cartera de iniciativas estratégicas destinadas a ayudar a lograr los objetivos de la estrategia. Una iniciativa estratégica es un proyecto y programa discrecional, de duración limitada, diseñado para cerrar una brecha en el desempeño. Se centra, digamos, en desarrollar un programa de fidelidad para los clientes o en capacitar a todos

los empleados en las herramientas de gestión de calidad Six Sigma.

En nuestra concepción original del mapa de estrategia y los cuadros de mando integrales, animamos a las empresas a seleccionar iniciativas independientemente para cada objetivo. Nos dimos cuenta, sin embargo, de que de esa manera las empresas no se beneficiarían del impacto integrado y acumulativo de múltiples iniciativas estratégicas relacionadas. En el entorno financiero o de cliente, lograr un objetivo generalmente requiere iniciativas complementarias de diferentes partes de la organización, como por ejemplo, los departamentos de recursos humanos, tecnologías de la información, marketing, distribución y operaciones. Además, las iniciativas independientes de diversas unidades a menudo no tienen un responsable claramente definido en la empresa. Sin recursos y sin una responsabilidad clara de la ejecución, las iniciativas estratégicas se debilitan, impidiendo la ejecución de la estrategia.

Las empresas con mapas de estrategia basados en temas evitan estos problemas asignando un ejecutivo senior como responsable de cada tema estratégico. De esta manera, la empresa obtiene una estructura de responsabilidad y generación de reportes, incluso para objetivos interempresariales y de unidades interfuncionales. El ejecutivo asignado a cada uno de los temas asume la responsabilidad de diseñar y ejecutar una cartera completa de iniciativas, seleccionadas para lograr las metas de desempeño del tema. El equipo ejecutivo autoriza los recursos necesarios para las diversas carteras; denominamos gastos estratégicos (o StratEx) a los fondos designados. La asignación de fondos a StratEx es similar al proceso de presupuestación para investigación y desarrollo. Ambas categorías representan los gastos en acciones a corto plazo de las que se espera un rendimiento a mediano o largo plazo, y ambas son independientes de los gastos operativos y de capital (OpEx y CapEx, descritos en la siguiente fase) que soportan las operaciones actuales.

Fase 3: Planifique las operaciones

Con carteras estratégicas de métricas, objetivos e iniciativas establecidas, la empresa entonces desarrolla un plan operativo que define las acciones que llevarán al logro de sus objetivos estratégicos. Esta fase se inicia con el establecimiento de las prioridades para los proyectos de mejora de procesos, y continúa con la preparación de un plan de ventas detallado, un plan de recursos y presupuestos operativos y de capital.

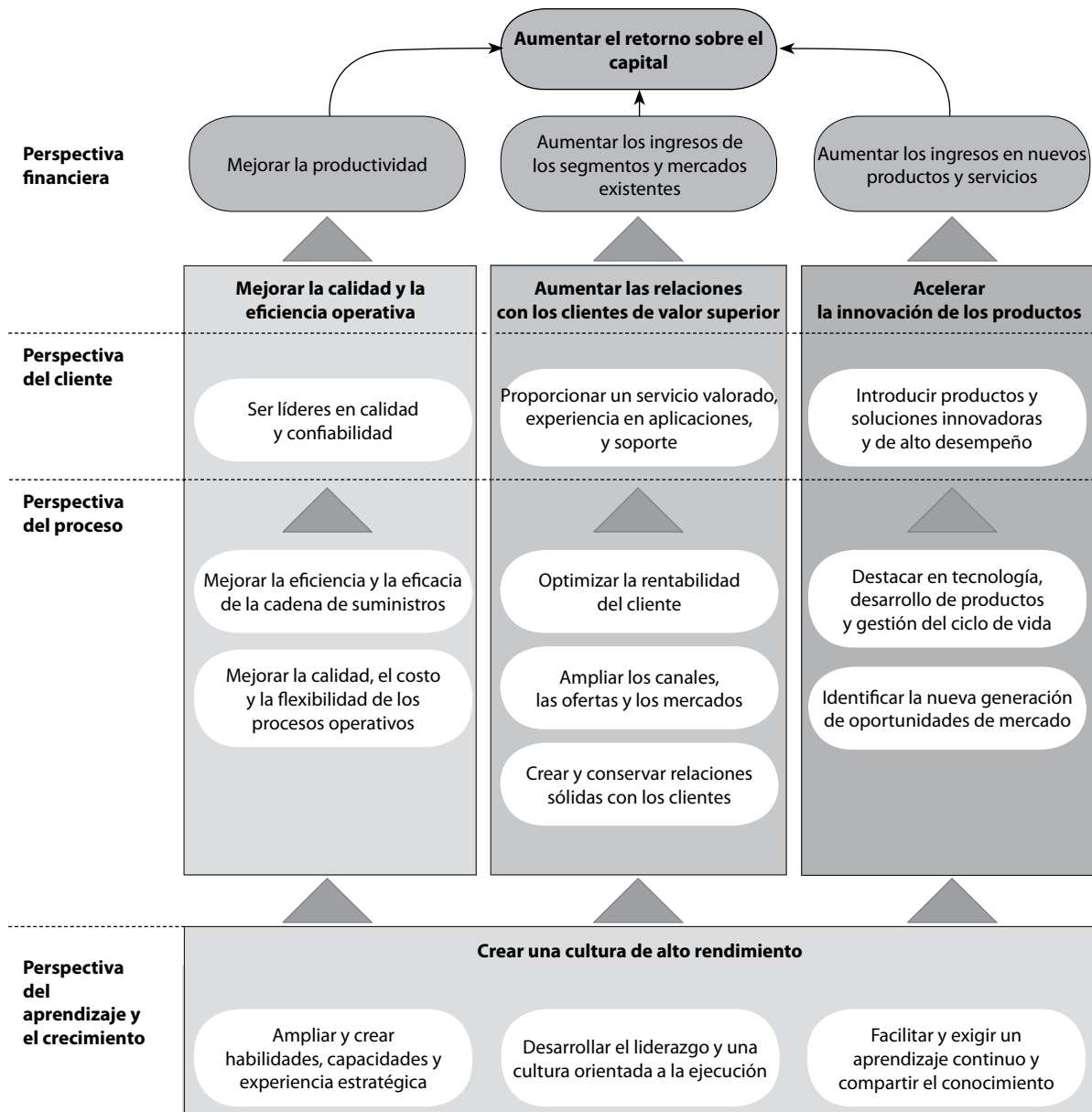
Mejoras de los procesos. Las iniciativas estratégicas desarrolladas en la Fase 2 están formadas por proyectos a corto plazo (que duran de 12 a 18 meses) seleccionados para ayudar a lograr los objetivos del mapa de la estrategia. Sin embargo, para ejecutar sus estrategias, las empresas también deben mejorar el desempeño de sus procesos continuos, medidos, por ejemplo, por su capacidad de respuesta, su velocidad, su calidad y su costo. Las empresas podrán obtener el máximo provecho de su inversión si centran sus programas de gestión del proceso empresarial, gestión de la calidad total, gestión de la eficiencia, Six Sigma y reingeniería, en procesos relacionados directamente con los objetivos en sus mapas estratégicos y en sus cuadros de mando integrales. El objetivo es alinear las mejoras de los procesos a corto plazo con las prioridades estratégicas a largo plazo.

Asignación de temas estratégicos

Este mapa de estrategias genérico ilustra cómo se puede dividir una estrategia corporativa en cuatro temas, cada uno de ellos con sus propias relaciones causa-efecto.

Los mapas reales serán más complejos, pero seguirán teniendo la propiedad deseable de hacer que la estrategia sea mucho más fácil de entender y gestionar. Los temas estratégicos proporcionan una estructura común que los directores de unidad pueden utilizar para desarrollar sus propios mapas dentro de la visión del conjunto, y una estructura de gobierno que asigna la responsabilidad de las acciones.

VISIÓN: Habernos convertido en el año 2013 en la compañía líder de nuestro sector



Los directivos tienen que desglosar todos los procesos estratégicos para identificar los factores y métricas de éxito más importantes en los que los empleados pueden centrarse en sus actividades diarias. Los tableros electrónicos y físicos, que muestran datos sobre los indicadores clave del desempeño del proceso local, proporcionarán fundamento a las acciones de los empleados que intentan lograr los objetivos de desempeño en los procesos, y les suministrará retroalimentación. Por ejemplo, una gran cadena farmacéutica dispone de un sistema de tableros que proporciona al gerente de cada tienda una visualización personalizada en una sola página de las métricas financieras y operativas, aquellas que el análisis estadístico reveló que tenían más relación con el desempeño global de la tienda. Los tableros de los gerentes también muestran la posición de la tienda en cuartiles mensuales entre tiendas comparables según seis métricas clave.

Plan de ventas. Los directivos también deben identificar los recursos necesarios para implementar su plan estratégico. Antes de hacerlo, tienen que desglosar su objetivo general de ventas en la cantidad, combinación y naturaleza de los pedidos de ventas individuales previstos, series de producción y transacciones. (Si desea obtener un ejemplo, consulte el

de Towerton Financial en "Cómo desglosar los objetivos de ventas" en el recuadro "¿Qué recursos necesita para implementar su estrategia?" Towerton es la composición de diversas empresas con las que hemos trabajado.) Las empresas con sistemas de ERP que funcionan correctamente tendrán un récord histórico de volúmenes de combinaciones de productos y clientes y volúmenes de transacciones que pueden aprovechar para hacer todo esto. Una empresa puede empezar simplemente aumentando la distribución de la cantidad de pedidos del período anterior según el cambio porcentual deseado de las ventas. Utilizando esto como punto de partida, los planificadores de la empresa pueden modificar la distribución para reflejar los cambios previstos en las ventas y en los patrones de pedidos, como por ejemplo un aumento de la cantidad mínima de pedidos y las ventas adicionales de nuevas líneas de productos o servicios o nuevos mercados. Por último, las empresas con grandes cantidades de información podrán adoptar fácilmente la planificación por escenarios para analizar la sensibilidad de sus pronósticos de ventas en comparación con suposiciones económicas y competitivas alternativas.

¿Qué recursos necesita para implementar su estrategia?

Para las empresas, resulta fundamental tener en cuenta los objetivos estratégicos en la planificación operativa. A continuación, puede observar cómo una empresa desglosó su previsión de ventas en cifras para cada una de las actividades necesarias para lograrla, y cómo utilizó dichas cifras para calcular los recursos de personal e informática que necesitaría durante el siguiente período.

Cómo desglosar los objetivos de ventas

Towerton Financial, una empresa de servicios financieros, dividió un objetivo de ventas mensual de aproximadamente 7,9 millones de dólares en objetivos subordinados para sus cuatro líneas de productos: transacciones de valores, transacciones de fondos de inversión, gestión de inversiones y planificación financiera. A continuación, dividió la previsión de cada línea según el volumen y la combinación de transacciones que los recursos más costosos de la empresa (personal e informática) preveían gestionar cada mes. Esta información ayudó a los directores de la empresa a calcular los recursos necesarios para lograr sus objetivos de ventas.

	Transacciones de valores	Transacciones de fondos de inversión	Gestión de inversiones	Planificación financiera
Objetivo de ventas	\$3,636,000	\$2,031,000	\$919,000	\$1,323,000
Número de transacciones	275,000	49,000	5,500	6,300
Número de nuevas cuentas abiertas	750	400	130	100
Número de llamadas al centro de atención al cliente	11,000	20,000	21,500	84,500
Número de reuniones para abrir nuevas cuentas	750	400	130	100
Número de reuniones para ofrecer servicios a cuentas	400	200	250	450

Planificación de los recursos. Con los datos sobre la productividad de las mejoras de los procesos y las previsiones de las cifras de ventas, las empresas pueden calcular qué recursos necesitarán durante el siguiente año para lograr sus objetivos estratégicos. Nuestra herramienta favorita para este paso es el costeo basado en actividades centrado en el tiempo (TDABC). El uso inicial del costeo basado en actividades era cuantificar el costo y la rentabilidad de los procesos, los productos y los clientes (como explicaremos en la Fase 5). La versión centrada en el tiempo del costeo basado en actividades (ABC) añade una nueva capacidad, la de traducir de manera sencilla las cifras de ventas futuras en una previsión de recursos necesarios. El núcleo del modelo TDABC es un conjunto de ecuaciones basadas en la experiencia histórica, que describen cómo diversas transacciones y demandas consumen recursos, como por ejemplo personal, equipamiento e instalaciones. Una empresa con un modelo como éste puede actualizar las ecuaciones con cualquier aumento de productividad que se haya producido o que se haya previsto gracias a las mejoras de los procesos (definidas en el primer paso de esta fase). A continuación, los directivos introducen los nuevos planes de ventas detallados (del segundo paso) en el modelo actualizado para realizar los

cálculos de la demanda de recursos de la previsión de ventas. (Consulte "Cómo convertir el plan de ventas en requisiciones de recursos" en el recuadro "¿Qué recursos necesita para implementar su estrategia?" para obtener un ejemplo simplificado). La empresa, al ver la capacidad requerida para llevar a cabo su plan estratégico, puede entonces autorizar la cantidad de personal, equipamiento y otros recursos que se deben suministrar, incluyendo la reserva para tener capacidad de respuesta a las fluctuaciones o picos a corto plazo de la demanda.

Presupuestos operativos y de capital dinámicos. Una vez que los directivos han determinado el nivel autorizado de recursos para el período futuro, las implicaciones financieras son más fáciles de calcular. En el caso de Towerton Financial utilizado en la presentación de los recursos, la empresa ya conocía el costo mensual total de cada tipo de personal: agentes, gerentes de cuenta, planificadores financieros, representantes de atención al cliente y consultores de TI, así como el costo mensual de cada servidor, la unidad informática. Para conseguir las cifras de los presupuestos de los recursos necesarios para lograr las previsiones de ventas, los planificadores de Towerton simplemente tienen que multiplicar el costo de cada tipo de recurso por la cantidad

Traducción del plan de ventas en requisiciones de recursos

En este gráfico, Towerton Financial calculó la cantidad de recursos necesarios para implementar el plan de ventas a la izquierda, con un modelo ABC centrado en el tiempo. Los números del total de horas muestran lo que Towerton necesitaría de cada tipo de personal o recurso de TI. (Tenga en cuenta que los recursos de informática se miden en MIPS, no en horas.) La siguiente columna indica cuántas horas (o MIPS) dedica mensualmente una unidad de cada recurso. Los números de las unidades de recursos se obtienen básicamente dividiendo la demanda total de cada recurso entre el tiempo dedicado mensualmente por una unidad. Después de examinar las requisiciones de recursos según diversas suposiciones, Towerton autorizó el paso al siguiente período del nivel de suministro de recursos que se debían utilizar. En general, las empresas querrán proporcionar más recursos de los previstos, tal y como se muestra en la columna de unidades de recursos suministrados; las demandas de recursos no son uniformes en un período. Como muestra la columna final, Towerton espera operar prácticamente a plena capacidad durante el próximo período. Sabiendo el costo de cada unidad de recursos, Towerton puede traducir rápidamente su plan operativo en un plan general de utilidades y en un estado de pérdidas y ganancias de la línea individual de producto.

Tipo de recurso	Horas totales	Horas/meses disponibles por unidad de recurso	Unidades de recurso necesarias	Unidades de recurso suministradas	Uso de la capacidad
Agentes	27,070	130	208.2	215	97%
Gerentes de cuenta	6,540	130	50.3	51	99%
Planificadores financieros	7,300	130	56.2	59	95%
Directores	4,627	130	35.6	36	99%
Representantes de atención al cliente	14,654	140	104.7	110	95%
Consultores de TI	10,321	140	73.7	75	98%
MIPS informáticos utilizados	548,194	7,920	69.2	75	92%

que ha decidido suministrar. La mayor parte de los recursos está representada por los costos de personal y se incluiría en el presupuesto OpEx. Los aumentos de los recursos de equipamientos (como por ejemplo, los servidores de Towerton) se reflejarían en el presupuesto CapEx. El proceso genera rápida y analíticamente presupuestos operativos y de capital que crecen de manera lógica y dinámica a partir de los planes de ventas y operaciones, en lugar de ser impuestos arbitrariamente o por negociaciones de poder. Dado que la empresa comenzó con las previsiones de ingresos detalladas y ahora tiene los costos de recursos asociados con el logro de las mismas, una simple resta generará una cuenta de pérdidas y ganancias detallada para cada producto, cliente, canal y región. Las empresas que han pasado de un ciclo de presupuestación anual a uno con actualizaciones trimestrales pueden utilizar este proceso para obtener la planificación de los recursos para cada período con previsión de ventas.

En el último paso de la presupuestación, la empresa autoriza los gastos discrecionales que no tienen una relación inmediata con las ventas y las operaciones, como por ejemplo, iniciativas de mejora de los procesos, publicidad, promociones, investigación y desarrollo, capacitación, y el mantenimiento. El importe de dicho gasto continúa siendo una decisión subjetiva de los ejecutivos experimentados y no una decisión que pueda automatizarse con un modelo analítico.

Ahora la empresa ha finalizado la planificación integrada de la estrategia y las operaciones, que abarca los siguientes pasos: formulación de la estrategia; traducción de la misma en objetivos, medidas y objetivos vinculados; desarrollo y financiación de la cartera de iniciativas estratégicas; identificación de las prioridades de mejora de procesos; previsión de las ventas de manera consistente con el plan estratégico; cálculo de los recursos necesarios para dichas ventas; autorización del gasto en recursos; y creación de certificaciones pro-forma de ingresos y estados detallados de pérdidas y ganancias. A partir de aquí, es decisión de los directivos ejecutar, aprender y adaptar, llevando el ciclo de gestión hacia su cuarta fase.

Fase 4: Monitoree y aprenda

A medida que las empresas implementan sus planes estratégicos y operativos, necesitan llevar a cabo tres tipos de reuniones para monitorear sus resultados y aprender de ellos. En primer lugar, los directivos deberían acordar reuniones para revisar el desempeño de los departamentos operativos y las funciones empresariales, así como para tratar los problemas que hayan surgido o que aún no se hayan solucionado. También deberían llevar a cabo reuniones de gestión de la estrategia para revisar los indicadores del desempeño de los cuadros de mando integrales, y las iniciativas para analizar el progreso e identificar las barreras en la ejecución de la estrategia. Estas dos reuniones conforman la Fase 4 del sistema. En la Fase 5, los directivos se reunirán para evaluar el desempeño de la estrategia en

sí y adaptarla si es necesario. Cada una de las tres reuniones trata sobre un tema diferente, tiene diferentes frecuencias y, normalmente, asisten diferentes grupos de personas. (Consulte la presentación "Reuniones de gestión 101" para ver una comparación de las reuniones.)

Reuniones de revisión operativa. Los grupos de gestión tienen que reunirse frecuentemente, probablemente una o dos veces a la semana o, incluso, cada día, para revisar sus tableros y reportes operativos sobre ventas, reservas y envíos, y para solucionar los problemas a corto plazo que hayan surgido de manera reciente: quejas de clientes importantes, retrasos en las entregas, producción defectuosa, averías mecánicas, ausencia prolongada de un empleado clave, nuevas oportunidades de ventas. La velocidad con la que se publican los nuevos datos en los tableros operativos es el factor central a la hora de establecer la frecuencia de las reuniones: si la empresa tiene ciclos de operaciones cortos, es decir, si publican nuevos datos cada hora o cada día, una revisión diaria facilitará la rápida resolución de los problemas. Pero en el caso de un grupo de desarrollo de productos, el progreso de los hitos y los finales de fase pueden evaluarse mejor mensualmente.

El personal que asiste a una revisión operativa normalmente proviene de un único departamento, función o proceso. El personal de ventas de una unidad, por ejemplo, se reunirá (a menudo vía conferencia o webcast) para debatir el canal de flujo de ventas, los cierres de ventas recientes, las nuevas oportunidades de clientes y los problemas. El personal de operaciones revisa los problemas de producción, incluyendo defectos, rendimientos, cuellos de botella, programas de mantenimiento y reparaciones, fallos del equipamiento, interrupciones de la producción, horarios, expedición, problemas de proveedores y distribución. El personal de finanzas trata los problemas de flujo de caja a corto plazo, incluidos los cobros de cuentas pendientes, los pagos retrasados a los proveedores, las operaciones de tesorería y las relaciones bancarias. El grupo de alta dirección puede reunirse mensualmente para revisar el desempeño financiero general.

Reuniones de gestión 101

Es importante distinguir claramente entre los diversos tipos de reuniones que forman el componente de retroalimentación y formación del sistema de gestión. Requieren frecuencias diferentes y tienen diferentes ordenes del día y requisitos de información. Las empresas que intentan duplicar estas reuniones para adaptarse a la disponibilidad del personal senior corren el riesgo de que las discusiones acerca de las crisis operativas hagan a un lado los problemas estratégicos.

	TIPO DE REUNIÓN		
	Revisión operativa	Revisión de la estrategia	Comprobación y adaptación de la estrategia
Requisitos de información	Tableros de indicadores clave de desempeño; resúmenes financieros semanales y mensuales	Mapa de la estrategia y cuadros de mando integrales	Mapa de la estrategia, cuadro de mando integral, informes de rentabilidad ABC, estudios analíticos de la estrategia, y análisis externos y competitivos.
Frecuencia	Diaria, dos veces a la semana, semanal o mensual, según el ciclo empresarial	Mensual	Anual (probablemente trimestral para los sectores que se desarrollan rápidamente)
Asistentes	Personal departamental y funcional, alta dirección para revisiones financieras	Equipo de alta dirección, titulares del tema estratégico, funcionario de gestión de la estrategia	Equipo de alta dirección, titulares del tema estratégico, especialistas funcionales y de planificación, jefes de unidad empresarial
Enfoque	Identificar y solucionar problemas operativos (disminución de las ventas, retrasos en las entregas, fallos en el equipamiento, problemas de suministro)	Implementar la estrategia	Comprobar y adaptar la estrategia según los análisis causales, la rentabilidad de la línea de productos y del canal, el cambiante entorno externo, las estrategias emergentes y los desarrollos de nuevas tecnologías
Objetivo	Responder a problemas de corto plazo y fomentar mejoras continuas	Ajustar la estrategia; realizar adaptaciones de medio curso	Mejorar o transformar la estrategia de manera gradual, establecer planes estratégicos y operativos, determinar objetivos estratégicos y autorizar los gastos para iniciativas estratégicas y otros gastos discrecionales importantes

Las empresas más pequeñas, que no disponen de departamentos funcionales, pueden realizar una única reunión operativa al mes, según la frecuencia con la que cierren sus libros. Sin embargo, de manera habitual, nosotros recomendamos planificar la frecuencia de las revisiones operativas según el ciclo operativo del departamento y la empresa, de modo que la gestión pueda responder a los datos de ventas y operativos y a miles de otros problemas tácticos de la manera más oportuna.

Lo ideal sería que las reuniones operativas fueran cortas, muy centradas en un tema, basadas en datos y orientadas a la acción. Una de las empresas a las que hemos asesorado realiza las revisiones operativas en una pequeña sala con pizarras y rotafolios, pero sin sillas. Los asistentes publican los temas del orden del día y miran los tableros antes de la reunión, que dura el tiempo necesario para debatir cada problema, desarrollar un plan de acción y asignar responsabilidades para llevarlo a cabo. El hecho de que todos estén de pie significa que el objetivo de la reunión no es pasar un rato juntos, escuchando de manera pasiva, sino hacer que los directivos se comprometan de manera activa en los debates sobre la resolución de los problemas más urgentes del día.

Reuniones de revisión de la estrategia. El equipo que lidera una unidad empresarial debe reunirse de manera periódica para revisar el progreso de su estrategia. Los problemas operativos, a menos que sean especialmente significativos e interfuncionales, no deberían debatirse en esta reunión. La asistencia a las revisiones de la estrategia debería ser obligatoria para el director ejecutivo de la unidad y para todos los miembros de su comité ejecutivo.

No hay un claro consenso sobre la frecuencia óptima de estas reuniones, aunque la mayoría de empresas realizan una reunión mensual de revisión de la estrategia de dos o tres horas de duración para garantizar que la estrategia continúe siendo la prioridad. Eso funciona bien cuando el equipo de gestión trabaja en una única ubicación central. Algunas empresas, especialmente aquellas con equipos dispersos, llevan a cabo sus reuniones de revisión de la estrategia de manera trimestral. La estrategia es un compromiso a largo plazo, y las iniciativas estratégicas, como el desarrollo de nuevas competencias de personal, la redefinición de la marca, la innovación de los productos, la creación de nuevas relaciones con los clientes y la reingeniería de procesos empresariales clave, normalmente tardan más de un mes en mostrar resultados cuantificables. Las reuniones trimestrales probablemente requerirán un día entero de debates activos sobre todos los objetivos y temas estratégicos.

Muchas unidades empresariales llevan a cabo su revisión financiera operativa mensual el mismo día de la revisión de la estrategia, dado que los asistentes a ambas reuniones son los mismos. Si esa es la situación, es fundamental establecer diferentes ordenes del día para cada una de las reuniones. De otro modo, como en nuestro ejemplo de apertura de Conner Corporation, los problemas operativos y tácticos a corto

plazo excluirán los debates sobre la implementación de la estrategia.

Al igual que las revisiones operativas, las reuniones de gestión de la estrategia no deberían dedicarse a presentar reportes. Los directivos deberían asistir a las reuniones conociendo previamente los datos que se debatirán, habiendo pensado los problemas que provocan las brechas del desempeño, y formulado soluciones a los problemas. En las reuniones, los miembros del comité ejecutivo deberían debatir los problemas, analizar sus implicaciones y proponer planes de acción.

Los ejecutivos deben equilibrar la amplitud y la profundidad de estas revisiones. Durante los primeros años de la implementación de cuadros de mando integrales, fomentábamos un debate completo sobre las medidas BSC en cada reunión de gestión de la estrategia. Pero enseguida comprobamos que el tiempo normal reservado para una reunión mensual no permitía un debate completo sobre todos los objetivos, medidas e iniciativas de un mapa estratégico y un cuadro de mando integral. Observamos que la solución era el uso de temas estratégicos para organizar los mapas de la estrategia: dedicar la mayor parte de la reunión a tratar en profundidad uno o dos de los temas estratégicos.

Eso es precisamente lo que ocurre en HSBC Rail, una unidad operativa de HSBC Group, que compra, alquila y mantiene las locomotoras y vagones de los sistemas ferroviarios del Reino Unido y otras naciones. Su reunión mensual de dos horas y media reúne al consejo estratégico, formado por el director ejecutivo, el jefe del departamento de finanzas, el jefe del departamento de atención al cliente y operaciones, el jefe del departamento de gestión de las relaciones con los clientes-ventas, el jefe del departamento de aprendizaje y desarrollo, y el funcionario de gestión de la estrategia, quien coordina los datos de las medidas e iniciativas estratégicas para cada tema estratégico antes de la reunión. Los datos aparecen en un informe mensual que tiene una sección para cada tema estratégico. Esta sección contiene el mapa de la estrategia, los objetivos y las iniciativas del tema, cada componente con un código de color: verde (si el objetivo se ha logrado), amarillo (si el progreso es más lento del previsto pero no requiere la atención inmediata de la alta dirección) o rojo (si el progreso se ha desviado y requiere la atención inmediata de la dirección para resolver problemas fundamentales). Cada sección del tema también contiene evaluaciones y comentarios del responsable del tema sobre cualquier disparidad en el desempeño, así como acciones propuestas para solucionarla.

Una empresa lleva a cabo sus reuniones operativas en una sala sin sillas. El hecho de que todo el mundo esté de pie indica que el objetivo de la reunión no es escuchar de manera pasiva, sino solucionar los problemas de manera activa y rápida.

La reunión mensual trata uno o, como máximo, dos temas estratégicos en profundidad. El orden del día asigna tiempo a un "tema candente" operativo o estratégico, para garantizar que también se tratarán los problemas urgentes que están fuera del tema que se está debatiendo. En febrero de 2007, la reunión del consejo estratégico fue una revisión típica de la estrategia de HSBC Rail. (Consulte la presentación "Modelo de orden del día de una revisión de la estrategia.") El funcionario de gestión de la estrategia comenzó con una actualización de las acciones específicas acordadas el mes anterior, indicando cuáles se habían logrado y cuáles estaban aún en proceso. El director ejecutivo continuó con una revisión rápida del mapa estratégico de la unidad codificado con colores, y compartió su punto de vista del negocio. A continuación, los asistentes trataron en profundidad durante aproximadamente 60 minutos el tema estratégico de Gestión de las relaciones con los clientes. En cuanto a los temas restantes, el consejo dedicó cerca de cinco minutos a cada uno de los problemas que se debían resolver, antes de la profundización programada en ese tema. Los participantes de la reunión, que ya estaban familiarizados con los datos y preparados para debatir las

implicaciones y proponer planes de acción, aprovecharon de manera constructiva las ideas presentadas a lo largo de la reunión. El director ejecutivo hizo preguntas, mantuvo la reunión centrada en los temas clave, fomentó el diálogo y el debate y garantizó que la reunión se ajustara al programa. El funcionario de gestión de la estrategia registró cada acción específica aprobada, así como el directivo designado como responsable de su seguimiento.

Las reuniones de HSBC, como cualquier revisión de estrategia excelente, se centran en definir si la ejecución de la estrategia está bien encaminada, en qué momento de la implementación se producen los problemas, por qué ocurren, qué acciones los corregirán y quién tiene la responsabilidad de lograr los objetivos. Estas reuniones consideran la estrategia como un hecho. Normalmente no suelen, excepto en circunstancias especiales, cuestionar o adaptar la estrategia. Eso tiene lugar en la fase final.

Modelo de orden del día de una revisión de la estrategia

Hora	Tema	Detalle	Duración	Responsabilidad
10:10	Registro de acciones	Revisar el estado	5 minutos	Paul (Funcionario de gestión de la estrategia)
10:15	Introducción	Revisar el mapa de la estrategia Destacar los problemas clave Revisar las iniciativas Revisar las medidas	10 minutos	Peter (Director ejecutivo)
10:25	Evaluación del tema	Gestión de las relaciones con los clientes	60 minutos	Bob (Jefe del departamento de CRM-Ventas)
11:25	Pausa		5 minutos	
11:30	Resumen del tema	Formación y crecimiento	5 minutos	Nick (Jefe del departamento de Aprendizaje y desarrollo)
11:35	Resumen del tema	Eficiencia del capital	5 minutos	David (Jefe del departamento de Finanzas)
11:40	Resumen del tema	Excelencia operativa	5 minutos	Robert (Jefe del departamento de Atención al cliente-Operaciones)
11:45	Tema candente	Desafío de los recursos	30 minutos	David (Jefe del departamento de Finanzas)
12:15	Revisión de la reunión	Resumen de la comunicación	10 minutos	Peter (Director ejecutivo)
12:25	Revisión de la reunión	Comentarios	5 minutos	
12:30	Registro de acciones	Revisión de nuevos elementos	5 minutos	Peter (Director ejecutivo)
12:35	Cualquier otro asunto y cierre de la reunión			Paul (Funcionario de gestión de la estrategia)
	Siguiente reunión	18/04/07 – Evaluación del tema: Eficiencia del capital		

Fase 5: Compruebe y adapte la estrategia

De tanto en tanto, los directivos observarán que algunos de los supuestos subyacentes a su estrategia son incorrectos o han quedado obsoletos. Cuando esto ocurre, los directivos deben volver a analizar de manera rigurosa su estrategia y adaptarla, para decidir si será suficiente aplicar mejoras graduales o si necesitarán una nueva estrategia transformadora. Este proceso cierra el ciclo del sistema de gestión. Normalmente esto tiene lugar independientemente del desarrollo de la estrategia descrito en la Fase 1, pero podría tener lugar durante el año si la empresa experimenta una interrupción importante o una nueva oportunidad estratégica. El proceso de comprobación y adaptación de la estrategia introduce nuevos insumos para la reunión: un análisis de los aspectos económicos actuales de los productos y clientes existentes, análisis estadísticos de las correlaciones entre las medidas del desempeño de la estrategia, y la consideración de nuevas opciones de estrategia que han surgido desde la última reunión de desarrollo de la estrategia.

Reportes de costos y rentabilidad. Cuando una empresa revisa su estrategia, lo primero que debería hacer es comprender los aspectos económicos actuales de su estrategia existente, examinando los reportes del costeo basado en actividades que muestran las ganancias y las pérdidas de cada línea de producto, cliente, segmento de mercado, canal y región. A continuación, los ejecutivos verán en qué puntos ha tenido éxito y ha fallado la estrategia existente, y pueden formular enfoques para darles un giro a las operaciones que arrojan pérdidas, y para ampliar el alcance y la escala de las operaciones rentables.

Piense en la experiencia de un gran banco de Nueva York con una línea de producto en general rentable de depósitos a la vista y a término. La información de su sistema de medición de la rentabilidad mostró que todos los clientes con saldos superiores a 25.000 dólares eran rentables, de modo que el banco lanzó una importante iniciativa con el objetivo de retener a dichos clientes. Durante la iniciativa, sin embargo, el banco llevó a cabo un estudio de costeo basado en actividades más detallado para calcular el costo de prestación de servicio y la rentabilidad de todas las cuentas. Se descubrió que el 35% de las cuentas que se pretendían conservar no eran rentables, con pérdidas acumuladas por más de 2 millones de dólares. De hecho, se podían encontrar clientes no rentables en todos los niveles de saldos hasta de 1 millón de dólares. Los directivos, en un primer momento, no podían creer que individuos con grandes depósitos pudieran resultar no rentables. Pero los análisis adicionales revelaron que los clientes no rentables realizaban una gran cantidad de transacciones en las sucursales, el canal de servicio más caro, y mantenían la mayor parte de sus depósitos en cuentas que generaban márgenes muy bajos para el banco. Afortunadamente, el banco descubrió este error en su estrategia antes de avanzar demasiado con su iniciativa de retención de clientes.

Sin embargo, la falta de rentabilidad no significa que una empresa simplemente debe abandonar un cliente o un producto. Según nuestra experiencia, las empresas pueden encontrar diversas formas, como por ejemplo la mejora de los procesos, el ajuste de los precios y la redefinición de las relaciones, para reducir o eliminar las pérdidas que se derivan de productos y clientes no rentables, si un sistema confiable de cálculo de costos las ha identificado.

Análisis estadísticos. Las empresas, especialmente aquellas que tienen una gran cantidad de unidades operativas similares, pueden utilizar los análisis estadísticos para calcular las correlaciones entre los números del desempeño de la estrategia. Dichos análisis normalmente validarán y cuantificarán los vínculos entre las inversiones en, por ejemplo, habilidades de los empleados o sistemas de soporte de TI, así como la fidelidad de los clientes y el desempeño financiero. No obstante, de manera ocasional, los análisis pueden revelar que los vínculos que se daban por supuestos no se han producido, lo que debería conducir a que el equipo ejecutivo se cuestionara o rechazara como mínimo una parte de la estrategia existente. Las empresas que cuantifican el desempeño de la estrategia de manera consistente con herramientas como el mapa de la estrategia y los cuadros de mando integrales, tienen un acceso permanente a los datos necesarios para validar y comprobar la estrategia.

Por ejemplo Store 24, una de las cadenas más grandes de supermercados de Nueva Inglaterra (ahora propiedad de Tedeschi Food Shops), implementó en 1998 una nueva estrategia de clientes denominada "Ban boredom" (prohibido el aburrimiento). El director ejecutivo de Store 24 creía que al ofrecer una atmósfera de compras entretenida, con temáticas y promociones frecuentes, marcaría la diferencia entre la experiencia de comprar en las tiendas de su cadena y comprar en las de sus competidores. La empresa creó un mapa de la estrategia y cuadros de mando integrales para comunicar y ayudar a implementar la nueva estrategia. No obstante, dos años después, el equipo ejecutivo de Store 24 descubrió que la estrategia no funcionaba. Los comentarios de los clientes individuales y las sesiones de grupo llevaron a que la cadena abandonase la estrategia Prohibido el aburrimiento, y la sustituyese por una versión actualizada de su estrategia anterior, caracterizada por un servicio rápido y eficaz.

Un equipo de la facultad de la Escuela de negocios de Harvard (Dennis Campbell, Srikanth Datar, Susan Kulp, y V.G. Narayanan) tuvo acceso a los datos trimestrales de 85 puntos de venta de Store 24 y llevó a cabo un análisis estadístico para comprobar si los ejecutivos de la empresa podrían haber descubierto antes los errores de la estrategia Prohibido el aburrimiento. Con los datos del primer año de la estrategia, el estudio destacó que una mejor implementación del programa Prohibido el aburrimiento en realidad tenía un efecto negativo sobre el desempeño de la tienda, justamente lo contrario de lo que se había pretendido. Los datos también mostraron que las diferencias en las utilidades se explicaban mejor

La falta de rentabilidad no significa que una empresa simplemente deba dejar un cliente o un producto. Las empresas pueden hallar múltiples maneras de reducir o eliminar las pérdidas, si un sistema confiable de cálculo de costos las ha identificado.

por variables no relacionadas con la estrategia, incluidas las habilidades de los gerentes de las tiendas, la población local y la competencia local. Si hubiera descubierto estas (y otras) sencillas correlaciones, la dirección de Store 24 podría haberse dado cuenta un año antes de que la nueva estrategia no funcionaba. Los gerentes también habrían observado que la estrategia sólo tendría éxito si todas las tiendas aumentaran las habilidades de su personal a niveles más altos, algo que no era factible como consecuencia de la tasa anual de rotación del personal del 200%, típica del comercio minorista.

Estrategias emergentes. El hecho de analizar la estrategia fuera del lugar de trabajo, además de la posibilidad de examinar el rendimiento de una estrategia existente, proporciona a los ejecutivos la oportunidad de plantearse nuevas propuestas de estrategias sugeridas por directores y empleados de toda la empresa. De hecho, Henry Mintzberg y Gary Hamel dieron razones en contra de la implementación de una estrategia descendente, sosteniendo que las estrategias más innovadoras surgían del interior de la organización. No obstante, tampoco vale la pena perseguir todas las estrategias de este tipo y, aunque muchas de ellas parezcan prometedoras, el equipo ejecutivo necesita decidir cuál adoptar, si adopta alguna.

Si el equipo ejecutivo decide alterar la estrategia existente sobre la base de los análisis de los datos internos, el entorno competitivo y las ideas emergentes de estrategia, debe hacerle seguimiento a ese cambio con la modificación del mapa estratégico y los cuadros de mando integrales de la organización. Todo ello iniciará otro ciclo de traducción de la estrategia y ejecución operativa, con nuevos objetivos, nuevas iniciativas, un nuevo plan operativo y de ventas, prioridades revisadas de mejora del proceso, nuevos requisitos de recursos y un plan financiero actualizado. Los nuevos planes estratégicos y operativos establecen la fase y los requisitos de información para el programa de reuniones de revisión operativa, revisión estratégica y comprobación y adaptación de la estrategia del siguiente período.

...

Para los directivos siempre ha resultado complicado equilibrar

las preocupaciones operativas a corto plazo con las prioridades estratégicas a largo plazo. Pero este trabajo de balance viene con el cargo, es una tensión inherente que los directivos no pueden evitar y con la que deben luchar constantemente. Tal y como nos dijo un planificador estratégico senior de una empresa Fortune 20, "Puedes tener los mejores procesos del mundo, pero si tus procesos de control no proporcionan la dirección y el curso correctos necesarios para lograr tus objetivos, el éxito será cuestión de suerte." Del mismo modo, una empresa puede tener la mejor estrategia del mundo, pero no llegará a ningún sitio si sus directores no son capaces de traducir esta estrategia en planes operativos y, después, ejecutar los planes y lograr los objetivos de desempeño.

Los directivos que sigan cuidadosamente las recomendaciones que hemos resumido en este artículo tendrán un sistema de gestión completo que les ayudará a fijarse objetivos estratégicos claros, a asignar los recursos de manera coherente con dichos objetivos, a establecer las prioridades de la acción operativa, a reconocer rápidamente el impacto operativo y estratégico de dichas decisiones y, si es necesario, a actualizar sus objetivos estratégicos. El sistema de gestión del ciclo cerrado permite a los ejecutivos gestionar la estrategia y las operaciones, y equilibrar las tensiones que surjan entre ambas.

Reimpresión R0801D

Para solicitar una copia, lea la página siguiente,
llame al 800-988-0886 o al 617-783-7500
o vaya a www.hbrreprints.org

Lectura adicional

The Harvard Business Review
Serie en rústica

Estas son las ideas clave, tanto clásicas como contemporáneas, que han hecho de Harvard Business Review la lectura esencial para profesionales de negocios de todo el mundo. Cada ejemplar incluye ocho de los principales artículos sobre un tema empresarial específico. La serie se compone de más de treinta títulos, entre los que se encuentran los siguientes éxitos de ventas:

Harvard Business Review y la gestión de marca

Producto nº 1445

Harvard Business Review y el cambio

Producto nº 8842

Harvard Business Review y el liderazgo

Producto nº 8834

Harvard Business Review y la gestión del personal

Producto nº 9075

Harvard Business Review y la cuantificación del desempeño corporativo

Producto nº 8826

Para una lista completa de la serie *Harvard Business Review* vaya a www.hbrreprints.org.

Harvard Business Review

Pedidos

Para solicitar reimpresiones y suscripciones a *Harvard Business Review*, llame al 800-988-0886 o al 617-783-7500, o acceda a www.hbrreprints.org

Si desea realizar pedidos múltiples o personalizados de reimpresiones de artículos de Harvard Business Review, llame al 617-783-7626 o envíe un correo electrónico a customizations@hbsp.harvard.edu