



Harvard Business Review  
América Latina

# Dominar el sistema de gestión

por Robert S. Kaplan y David.P. Norton

---

Enero 2008

---

Reimpresión R0801D-E

La ejecución exitosa de la estrategia tiene dos reglas básicas: comprender el ciclo de gestión que vincula la estrategia con las operaciones, y saber qué herramientas aplicar para cada fase del ciclo.

# Dominar el sistema de gestión

por Robert S. Kaplan y David.P. Norton

---

**P**OCO DESPUÉS DE SU EXITOSA SALIDA A LA BOLSA, Conner Corporation (no es su verdadero nombre) empezó a perder el rumbo. Los altos ejecutivos de la empresa conservaban la práctica de sostener reuniones de gestión mensuales durante un día completo, pero habían perdido el foco.

La agenda de las reuniones contemplaba una discusión de temas operacionales en la mañana y de temas estratégicos en la tarde. Pero con la empresa bajo la presión de lograr metas trimestrales, los temas operacionales empezaron a desplazar a la estrategia de la agenda. Inevitablemente, las revisiones del desempeño financiero mensual actual y trimestral proyectado revelaron ingresos más bajos, y gastos más altos, que lo presupuestado. Los preocupados ejecutivos pasaban horas discutiendo sobre cómo cerrar la brecha mediante iniciativas de fijación

de precios, reducción de capacidad, recortes de personal administrativo y campañas de ventas. Un ejecutivo dijo: “No tenemos tiempo para la estrategia. Si no logramos nuestros números trimestrales, quizás dejemos de existir. Para nosotros, el largo plazo es el corto plazo”.

Al igual que Conner, demasiadas empresas –incluyendo algunas empresas bien establecidas que cotizan en bolsa– han aprendido cómo opera la Ley de Gresham en sus reuniones ejecutivas: las discusiones sobre las malas operaciones inevitablemente desplazan a las discusiones sobre la buena implementación de la estrategia. Cuando las empresas caen en esta trampa, pronto se encuentran a sí mismas marcando el paso; logran sus números trimestrales –o fallan por poco– pero jamás analizan cómo modificar su estrategia para generar mejores oportunidades de crecimiento o cómo romper el patrón de escasez financiera

de corto plazo. Analistas, inversionistas y miembros del consejo de administración empiezan a cuestionar la imaginación y el compromiso de la gerencia de la empresa.

Sin embargo, en nuestra experiencia, la causa del bajo desempeño de las empresas radica en el colapso de sus sistemas de gestión, no en la falta de capacidad o de esfuerzo de sus ejecutivos. Por *sistema de gestión*, nos referimos al conjunto integrado de procesos y herramientas que utiliza una empresa para desarrollar su estrategia, traducirla en acciones operacionales, y monitorear y mejorar la eficacia de ambas. La incapacidad de equilibrar las tensiones entre estrategia y operaciones es común: varios estudios realizados en los últimos 25 años indican que entre 60% y 80% de las empresas no logran el éxito pronosticado por sus nuevas estrategias.

Las empresas pueden evitar esos problemas creando un sistema de gestión de ciclo cerrado o *closed-loop* (vea el gráfico “Cómo el ciclo de gestión de ciclo cerrado vincula la estrategia con las operaciones”). El ciclo comprende cinco fases, empezando con el desarrollo de la estrategia, el que implica implementar herramientas, procesos y conceptos como misión, visión y declaraciones de valores; análisis FODA; gestión del valor para el accionista; posicionamiento competitivo; y competencias centrales para formular una declaración de estrategia. Esa declaración luego es traducida en iniciativas y objetivos específicos, usando otras herramientas y procesos, incluyendo mapas estratégicos y *balanced scorecards*. Por su parte, la implementación de la estrategia vincula la estrategia con las operaciones mediante un tercer conjunto de herramientas y procesos, incluyendo gestión de calidad y procesos, reingeniería, tableros de procesos, proyecciones continuas, estimación de costos según la actividad, planificación de la capacidad de los recursos y presupuestos dinámicos. A medida que progresa la implementación, los ejecutivos analizan continuamente los datos operacionales internos y los datos externos sobre los competidores y el entorno de negocios. Finalmente, los ejecutivos evalúan periódicamente la estrategia, actualizándola cuando se percatan de que los supuestos que la fundamentan están obsoletos o son falsos, lo que inicia otro *loop* del sistema.

Un sistema como éste debe ser manejado con cuidado. A menudo los colapsos ocurren justo al comienzo, cuando las empresas formulan grandes estrategias que posteriormente son incapaces de traducir en metas y objetivos que sus ejecutivos de nivel medio y bajo puedan entender y luchen por lograr. Incluso cuando las empresas formalizan sus objetivos estratégicos, muchas de ellas siguen

con problemas porque no vinculan esos objetivos con las herramientas que respaldan a los procesos de mejoras operacionales que en último término deben lograr los objetivos de la estrategia. O, como Conner, deciden combinar discusiones sobre estrategia y operaciones en una misma reunión, generando un colapso en el ciclo de feedback para el aprendizaje sobre la estrategia.

En las páginas siguientes, recurrimos a nuestras muchas investigaciones y a la larga experiencia asesorando empresas, así como a entidades sin fines de lucro y del sector público, para describir el diseño y la implementación de un sistema de planificación estratégica, ejecución operacional, y feedback y aprendizaje. Presentaremos una gama de herramientas que los ejecutivos pueden aplicar en las diferentes fases, la mayoría desarrollada por otros expertos en gestión y algunas diseñadas por nosotros (vea el recuadro “Un set de herramientas para un sistema de gestión” donde puede encontrar más lecturas sobre las herramientas que discutiremos aquí). Mostraremos cómo pueden ser integradas todas ellas en un sistema que vincule la gestión de la estrategia con las operaciones.

## FASE 1 Desarrollar la estrategia

El ciclo de gestión comienza con la articulación de la estrategia de la empresa. Esto suele ocurrir en un retiro anual durante el cual el equipo de gestión o mejora gradualmente una estrategia o introduce una completamente nueva. (Nuestra experiencia sugiere que en general las estrategias tienen entre tres y cinco años de vida útil). Desarrollar una estrategia completamente nueva puede requerir dos tandas de reuniones, cada una con una duración de dos a tres días. En la primera, los ejecutivos deberían reexaminar los supuestos de negocios fundamentales de la empresa y su entorno competitivo. Después de haber hecho las tareas e investigado un poco, los ejecutivos sostendrán la segunda tanda de reuniones y decidirán sobre la nueva estrategia. Normalmente asisten a estas reuniones sobre estrategia el CEO, otros líderes corporativos, jefes de unidades regionales y de negocios, y equipo funcional senior. La agenda debería explorar las siguientes preguntas:

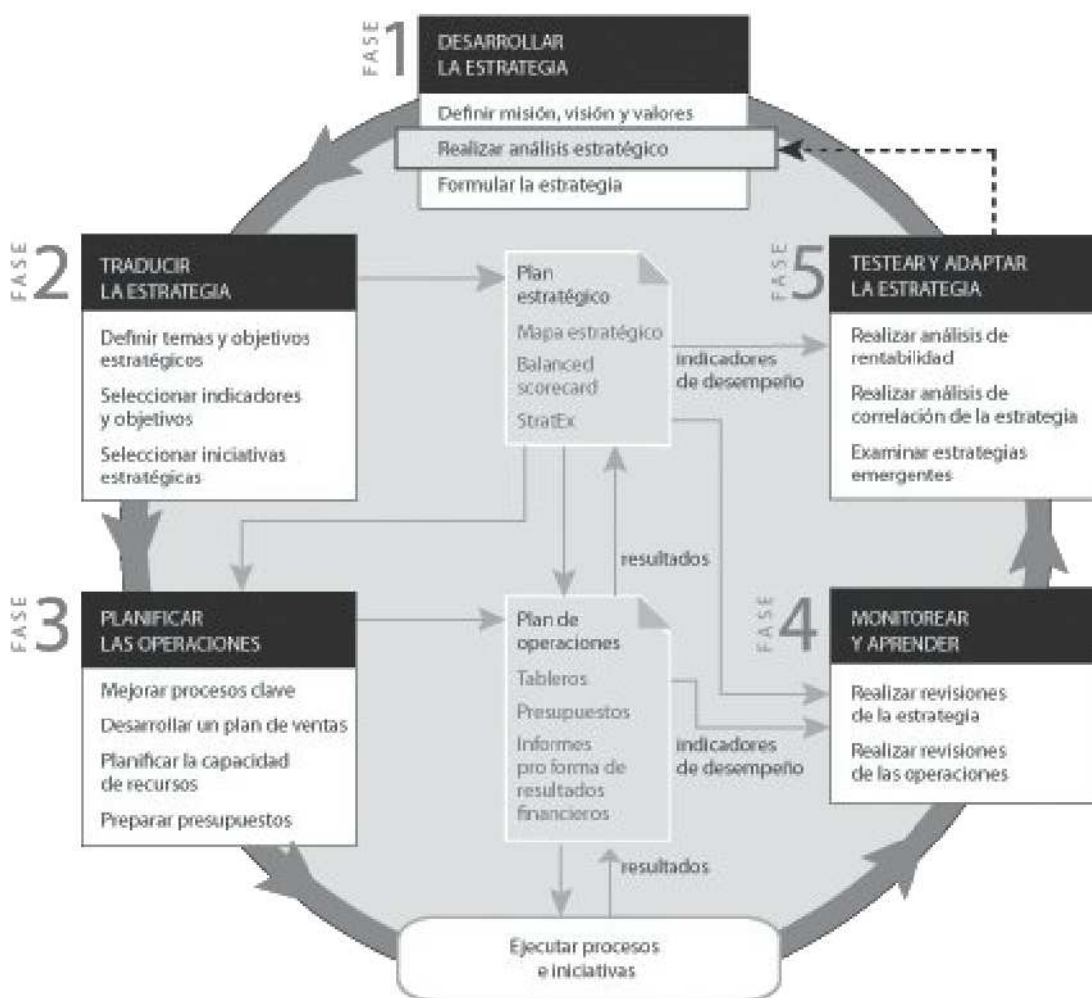
**¿En qué negocio estamos y por qué?** Esta pregunta enfoca a los ejecutivos en conceptos de planificación estratégica de alto nivel. Antes de formular una estrategia, los ejecutivos necesitan concordar en el propósito de la empresa (*misión*), sus aspiraciones para resultados futuros (*visión*), y la brújula interna que guiará sus acciones (*valores*).

---

Robert S. Kaplan (rkaplan@hbs.edu) es Baker Foundation Professor en Harvard Business School 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* (que será publicado en 2008 por Harvard Business School Press).

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

El bajo desempeño de la mayoría de las empresas se debe a los desajustes entre la estrategia y las operaciones. Este diagrama describe cómo forjar estrechos vínculos entre ellas en un sistema de cinco fases. Una empresa comienza con el desarrollo de una declaración de estrategia y luego la traduce en los objetivos e iniciativas específicos de un plan estratégico. Usando el plan estratégico como guía, la empresa traza un mapa con los planes operacionales y los recursos necesarios para lograr sus objetivos. A medida que los ejecutivos ejecutan los planes estratégicos y operacionales, ellos permanentemente monitorean y aprenden sobre los resultados internos y datos externos sobre competidores y el entorno de negocios para ver si la estrategia está teniendo éxito. Finalmente, reevalúan periódicamente la estrategia, actualizándola si se percatan de que los supuestos subyacentes



La *misión* es una declaración breve, generalmente una o dos frases, que define por qué existe la organización, específicamente lo que ofrece a sus usuarios y clientes. Novartis, la empresa farmacéutica, constituye un buen ejemplo: “Queremos descubrir, desarrollar y comercializar exitosamente productos que prevengan y curen enfermedades, para aliviar el sufrimiento y para mejorar la calidad de vida. También queremos brindar retornos para los accionistas que reflejen un desempeño sobresaliente y recompensar adecuadamente a aquellos que invierten ideas y trabajo en nuestra empresa”.

La *visión* es una declaración concisa que define los objetivos de mediano y largo plazo de la empresa (tres a diez años). Cigna Property and Casualty, una división de la empresa de seguros con la que trabajamos en los 90, declaró su objetivo de esta manera: “Ser una aseguradora especialista del cuartil más alto en cinco años”. Aunque breve, la declaración de visión contiene tres componentes vitales:

- Objetivo ambicioso: “cuartil más alto” en la rentabilidad (en aquel tiempo Cigna P&C estaba en el cuartil más bajo).
- Definición del foco de mercado: “un especialista”, no un asegurador general, como era en aquel tiempo.
- Un plazo para la ejecución: “cinco años” (un suspiro en el lento sector de los seguros).

La meta ambiciosa en la declaración de visión debería ser verdaderamente difícil de lograr para la empresa desde su posición actual. En esto, el CEO debe llevar la batuta; de hecho, uno de los papeles principales de un líder eficaz, como señalan Jim Collins y Jerry Porras en *Empresas que perduran* (Paidós Ibérica, 1996), es formular un “objetivo grande, difícil y audaz”, que desafíe incluso a las empresas que se desempeñan bien para que sean mucho mejores. El ejemplo clásico es el desafío de Jack Welch para cada unidad de negocios de GE de convertirse en el número uno o dos de su respectivo sector. Al determinar una meta ambiciosa, conviene usar como benchmark las expectativas de los mercados financieros, pues el precio de la acción de la empresa suele contener una estimación implícita del futuro crecimiento rentable, el que puede ir más allá de lo alcanzable mediante mejoras graduales de los negocios existentes. Si una empresa se fija un nuevo objetivo en lugar de reafirmar un objetivo ya establecido, los ejecutivos tal vez tengan que realizar una investigación antes del retiro anual y sostener extensas discusiones en la reunión.

Finalmente, los *valores* (a menudo llamados valores centrales) de una empresa prescriben la actitud, conducta y carácter de una organización. Las declaraciones de valores, que suelen ser extensas, describen las actitudes y conductas deseables que la empresa quiere promover, así como las conductas prohibidas que los empleados deberían evitar a toda costa: sobornos, acoso y conflictos de intereses. Los siguientes extractos de la declaración de

valores del proveedor de servicios de Internet Earthlink son ilustrativos de los componentes en las declaraciones de valor:

- *Respetamos al individuo, y creemos que los individuos que son tratados con respeto y que reciben responsabilidades responden dando lo mejor.*
- *Somos frugales. Cuidamos y conservamos los recursos de la empresa con al menos la misma atención con que solemos cuidar y conservar nuestros recursos personales.*
- *Creemos en la Regla de Oro. En todos nuestros asuntos trataremos de ser amigables y corteses, así como justos y compasivos.*
- *Tenemos una sensación de urgencia en cualquier asunto relacionado con nuestros clientes. Asumimos los problemas y siempre respondemos por ellos. Nos impulsan nuestros clientes.*

La reafirmación de misión, visión y valores generan en los ejecutivos la mentalidad adecuada para considerar el resto de la agenda y para fijar las directrices fundamentales de la empresa.

**¿Cuáles son los problemas clave que enfrentamos en nuestro negocio?** Ya establecidos la misión, visión y valores, los ejecutivos se abocan al *análisis estratégico* de la situación interna y externa de la empresa. El equipo de gestión estudia los fundamentos económicos del sector usando marcos como el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (poder de negociación de los compradores; poder de negociación de los proveedores; disponibilidad de sustitutos; amenaza de nuevos entrantes; y rivalidad dentro del sector). El equipo evalúa el entorno macroeconómico externo de crecimiento, tasas de interés, movimientos cambiarios, precios de los insumos, regulaciones y expectativas generales del papel de la corporación en la sociedad. Esto se suele denominar como análisis PESTEL (por sus siglas en inglés), ya que abarca factores *políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales (environmental) y legales*. Posteriormente, los ejecutivos pueden sumergirse en los datos de competitividad y pensar en el desempeño financiero, tecnológico y de mercado de la empresa en relación con su sector y sus principales competidores.

Después del análisis externo, los ejecutivos deberían evaluar las capacidades internas y el desempeño. Un enfoque es usar el modelo de la cadena de valor de Michael Porter, que clasifica las capacidades utilizadas en los procesos que crean mercados; desarrollan, producen y entregan productos y servicios; y venden a los clientes. O el análisis interno podría identificar los recursos y capacidades distintivos que otorgan una ventaja competitiva a la empresa. Finalmente, a menos que los ejecutivos estén formulando una estrategia completamente nueva, querrán evaluar el desempeño de la estrategia actual, tópico que discutiremos más tarde.

## Un set de herramientas para un sistema de gestión

Dónde aprender más sobre los conceptos y marcos descritos en este artículo.

### Desarrollar la estrategia

#### Estrategia competitiva

Michael E. Porter  
**Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**  
Free Press, 1985 (republicado con una nueva introducción, 1998)

Michael E. Porter  
**Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**  
Free Press, 1980 (republicado con una nueva introducción, 1998)

Michael E. Porter  
**"What Is Strategy?"**  
*Harvard Business Review*  
November–December 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 – 3rd edition**  
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*  
July–August 1995

Gary Hamel y C.K. Prahalad  
**Compiendiendo por el futuro**  
Ariel, 1998

#### Estrategia del océano azul

W. Chan Kim y Renée Mauborgne  
**La estrategia del océano azul**  
Granica, 2005

#### Estrategia disruptiva

Clayton M. Christensen y Michael E. Raynor  
**La solución de los innovadores**  
McGraw-Hill/Interamericana de España, 2004

#### Estrategia emergente

Gary Hamel  
**"Strategy Innovation and the Quest for Value"**  
*Sloan Management Review*  
Winter 1998

Henry Mintzberg  
**"Crafting Strategy"**  
*Harvard Business Review*  
July–August 1987

### Traducción de la estrategia

Robert S. Kaplan y David P. Norton  
**La organización focalizada en la estrategia: cómo implementar el balanced scorecard**  
Gestión 2000 S.A., 2005

Robert S. Kaplan y David P. Norton  
**Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles**  
Harvard Business School Press, 2004

Robert S. Kaplan y David P. Norton  
**The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage**  
Gestión 2000 S.A., 2004

### Planificar las operaciones

#### Mejoras de 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  
**La máquina que cambió el mundo**  
McGraw-Hill, 1992

#### Presupuestos y planificación de la capacidad de recursos

Jeremy Hope y Robin Fraser  
**Más allá del sistema presupuestario: cómo los directivos pueden librarse de la trampa del rendimiento anual**  
Deusto, 2004

Robert S. Kaplan y Steven R. Anderson  
**Time-Driven Activity-Based Costing**  
Harvard Business School Press, 2007

### Testear y adaptar la estrategia

Dennis Campbell, Srikant Datar, Susan L. Kulp y V.G. Narayanan  
**"Testing Strategy Formulation and Implementation Using Strategically Linked Performance Measures"**  
HBS Working Paper, 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*  
January–February 1998

El paso siguiente es resumir las conclusiones de los análisis internos y externos en una clásica matriz FODA, evaluando la capacidad de los atributos internos y de los factores externos para facilitar o dificultar que la empresa alcance su misión. El objetivo es asegurar que la estrategia apalanque *fortalezas* internas para ir en pos de *oportunidades* externas, mientras se neutralizan las *debilidades* y *amenazas* (los factores internos y externos que socavan la ejecución exitosa de la estrategia). Este análisis revelará una serie de temas que la estrategia debe abordar: el papel más adecuado para los nuevos productos y servicios; si es necesario adquirir nuevos socios; en qué nuevos segmentos de mercado debería ingresar la empresa; y qué segmentos de clientes se están contrayendo. Estos temas se convertirán en el foco del proceso de formulación de la estrategia, que a menudo sucede en la reunión siguiente.

**¿Cómo podemos competir de mejor manera?** Finalmente, los ejecutivos abordan la *formulación de la estrategia*, la declaración que describe la estrategia y cómo la empresa piensa llevarla a cabo. En este paso los ejecutivos deciden sobre un curso de acción que sea capaz de crear una ventaja competitiva, al diferenciar la oferta de la empresa de la de los competidores y que, en último término, genere un desempeño financiero superior. La estrategia debe responder, de alguna manera, a las siguientes preguntas:

¿A qué *clientes* o *mercados* apuntaremos?

¿Cuál es la *propuesta de valor* que nos distingue?

¿Cuáles son los *procesos clave* que nos dan ventaja competitiva?

¿Cuáles son las capacidades de *capital humano* que se requieren para destacarse en estos procesos clave?

¿Cuáles son los *facilitadores tecnológicos* de la estrategia?

¿Cuáles son los *facilitadores organizacionales* requeridos para la estrategia?

Los ejecutivos pueden recurrir a muchos modelos y marcos mientras formulan su estrategia. El marco original de la ventaja competitiva de Michael Porter, por ejemplo, presentó la decisión sobre estrategia como una elección entre proveer productos y servicios genéricos de bajo costo u otros más diferenciados y personalizados para mercados y segmentos específicos de clientes. El enfoque del “océano azul”, popularizado por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, ayuda a las empresas a buscar nuevas posiciones de mercado mediante la creación de nuevas propuestas de valor para una gran base de clientes. Los estrategias basados en los recursos (incluyendo aquellos de la escuela de las competencias centrales) hacen hincapié en aquellos procesos cruciales –como la innovación o la reducción continua de costos– que la empresa realiza mejor que sus competidores y que podrá apalancar en múltiples mercados y segmentos. Clay Christensen identificó

cómo los nuevos entrantes pueden causar disrupciones en mercados establecidos ofreciendo un producto o servicio originalmente menos capaz a un precio mucho más bajo, para así atraer una gran base de clientes ignorados por los líderes del mercado.

Somos agnósticos respecto de esos marcos; hemos visto el éxito de cada uno de los que describimos. La elección adecuada probablemente dependa de las circunstancias de la empresa y de su análisis competitivo. Los marcos de Porter y los basados en recursos ayudan a las empresas a apalancar las posiciones competitivas existentes o las capacidades internas, mientras que los marcos del océano azul y de la tecnología disruptiva les ayudan a buscar posiciones completamente nuevas.

## FASE 2 Traducir la estrategia

Una vez que la estrategia ha sido formulada, los ejecutivos necesitan traducirla en objetivos e indicadores que puedan ser claramente comunicados a todas las unidades y empleados. Nuestro trabajo sobre el desarrollo de mapas estratégicos y *balanced scorecards* ha contribuido a esta fase de traducción.

El mapa estratégico brinda una poderosa herramienta para visualizar la estrategia como una cadena de relaciones de causa y efecto entre objetivos estratégicos. La cadena empieza con los objetivos financieros de largo plazo de la empresa y luego se vincula con objetivos respecto de la lealtad de los clientes y las propuestas de valor de la empresa. Desde aquí, se vincula con objetivos relacionados con procesos cruciales y, finalmente, con las personas, la tecnología, el clima organizacional y la cultura requeridos para la ejecución exitosa de la estrategia. Normalmente, una corporación importante creará un mapa general de la estrategia y luego lo relacionará con los mapas estratégicos para cada una de sus unidades operacionales o de funciones.

Pese a que un mapa estratégico reduce una declaración compleja de estrategia a una sola página, nos hemos percatado de que muchos ejecutivos encuentran que los múltiples objetivos (normalmente entre 15 y 20) en un mapa, junto con sus indicadores y objetivos correspondientes, son un tanto difíciles de comprender y gestionar. Algunos de los objetivos del mapa se relacionan con reducciones de costos y mejoras de la calidad en el corto plazo, mientras que otros reflejan metas de innovación y relaciones en el largo plazo. Para los ejecutivos suele ser desafiante equilibrar esta mirada de objetivos.

En nuestro trabajo reciente, hemos descubierto que las empresas pueden simplificar la estructura y el uso de un mapa estratégico dividiéndolo entre tres y cinco *temas estratégicos*. Un tema estratégico, normalmente un trozo vertical dentro del mapa, consiste en un conjunto particular de objetivos estratégicos relacionados. (Por ejemplo,

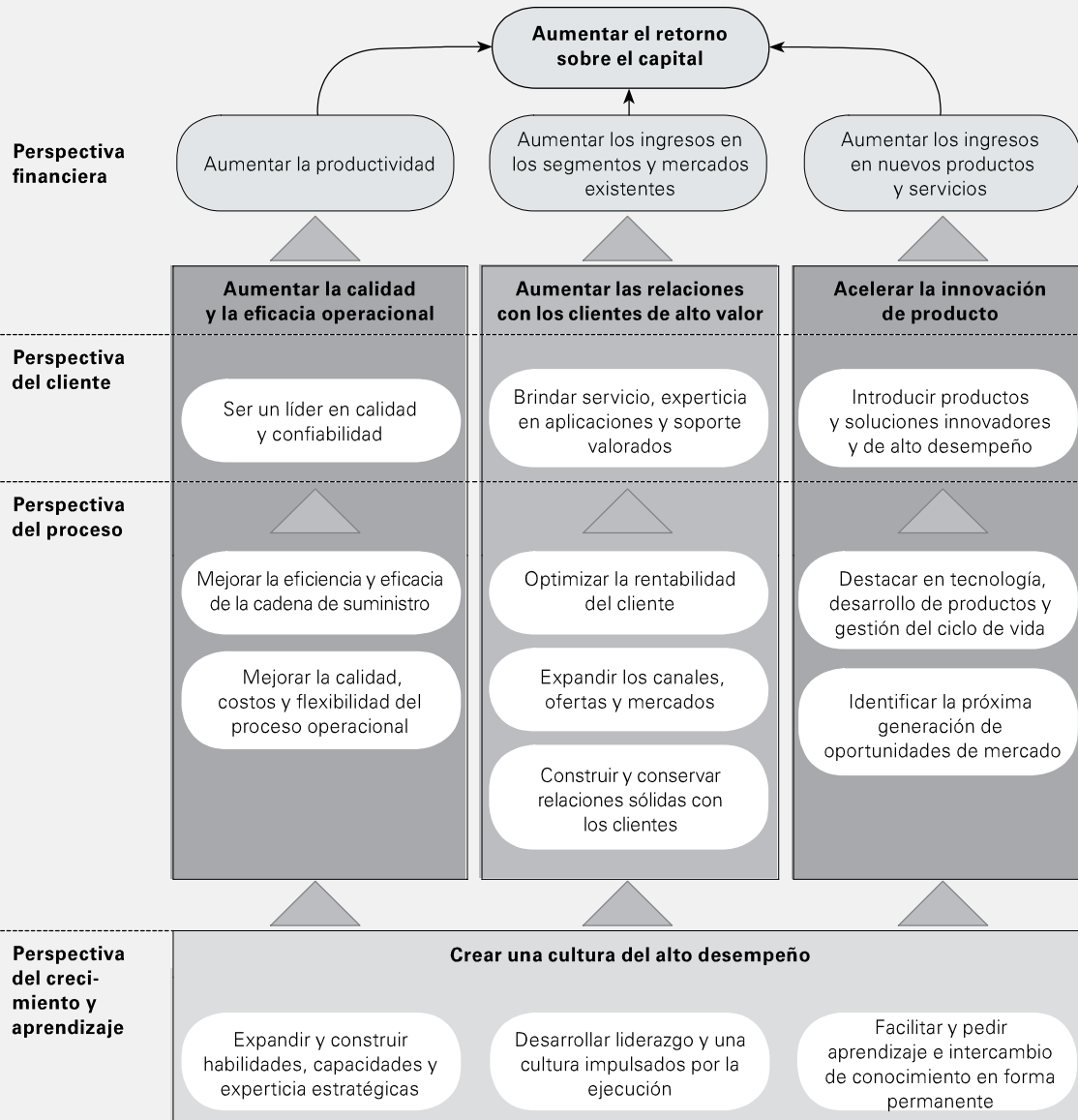
## Trazar el mapa de los temas estratégicos

Este mapa estratégico genérico ilustra cómo una estrategia corporativa puede ser diseccionada en cuatro temas, cada uno con sus relaciones de causa y efecto.

Los mapas en el mundo real serán más complejos pero aún así tendrán la deseable capacidad de hacer que la estrategia sea

más fácil de entender y gestionar. Los temas estratégicos brindan una estructura común que los ejecutivos de unidad pueden utilizar para desarrollar sus propios mapas dentro del cuadro general y la estructura de gobierno corporativo que asigna responsabilización por las acciones.

*VISIÓN: para 2013 queremos convertirnos en la empresa líder de nuestro sector*





vea “Trazar el mapa de los temas estratégicos”, un mapa estratégico genérico organizado por tres temas estratégicos verticales y uno horizontal para agrupar los objetivos de aprendizaje y crecimiento).

Los temas estratégicos ofrecen varias ventajas. A nivel de unidad de negocios, la estructura por temas permite que los gerentes de unidad personalicen cada tema según sus prioridades y condiciones locales, creando un enfoque para su situación competitiva mientras aún conservan sus objetivos integrados con la estrategia general. Segundo, los temas estratégicos verticales normalmente entregan sus beneficios en distintos periodos, ayudando a las empresas a gestionar simultáneamente procesos creadores de valor en el corto, mediano y largo plazo. Al usar temas, los ejecutivos pueden planificar y gestionar los elementos clave de la estrategia en forma separada y al mismo tiempo operarlos coherentemente.

Una vez que los ejecutivos han desarrollado el mapa estratégico, lo relacionan con otra herramienta diseñada por nosotros: un balanced scorecard de indicadores y metas de desempeño para cada objetivo estratégico. Creemos que si no se mide el progreso hacia un objetivo, no será posible gestionarlo ni avanzar en su consecución. Los indicadores del balanced scorecard permiten que los ejecutivos tomen mejores decisiones sobre la estrategia y que evalúen su ejecución cuantitativamente.

Un tercer paso en la Fase 2 implica identificar, y autorizar recursos para, un portafolio de iniciativas estratégicas que busca ayudar a la consecución de los objetivos de la estrategia. Un iniciativa estratégica es un programa o proyecto discrecional, de duración finita, diseñado para cerrar la brecha de desempeño. Podría focalizarse en, por ejemplo, desarrollar un programa de lealtad del cliente o capacitar a todos los empleados en las herramientas Seis Sigma de gestión de la calidad.

## ¿Qué recursos necesita para implementar su estrategia?

Es esencial que las empresas incluyan sus metas estratégicas en su planificación operacional. He aquí cómo una empresa desmenuzó sus pronósticos de ventas en cifras para cada una de las actividades requeridas para lograrlas y usó esas cifras para estimar los recursos de personal e informáticos que necesitaría en el siguiente periodo.

### Cómo desmenuzar el objetivo de ventas

Towerton Financial, una empresa de servicios financieros, descompuso una meta de ventas mensual de cerca de US\$ 7,9 millones en submetas para sus cuatro líneas de productos: transacción de

acciones, transacción de fondos mutuos, gestión de inversiones y planificación financiera. Luego descompuso el pronóstico de cada línea en el volumen y la mezcla de transacciones que esperaba que fueran manejados

cada mes por los recursos más costosos de la empresa (personas e informática). Esa información ayudó a que los ejecutivos de la empresa calcularan los recursos necesarios para lograr sus metas.

	Transacción de acciones	Transacción de fondos mutuos	Gestión de inversiones	Planificación financiera
<b>Objetivo de ventas</b>	<b>US\$ 3.636.000</b>	<b>US\$ 2.031.000</b>	<b>US\$ 919.000</b>	<b>US\$ 1.323.000</b>
Número de transacciones	275.000	49.000	5.500	6.300
Número de nuevas cuentas	750	400	130	100
Número de llamadas al centro de servicio 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 atender a cuentas existentes	400	200	250	450
MIPS utilizados para procesamiento	419.690	56.212	60.835	11.457

En nuestra concepción original del mapa estratégico y del balanced scorecard, alentábamos a las empresas para que seleccionaran iniciativas para cada objetivo en forma independiente. Sin embargo, nos dimos cuenta de que al hacerlo, las empresas no se beneficiaban del impacto integrado y acumulativo de las múltiples iniciativas estratégicas relacionadas. Lograr un objetivo en el terreno financiero o de los clientes generalmente requiere iniciativas complementarias de diversas partes de la organización, como recursos humanos, tecnología de la información, marketing, distribución y operaciones. Además, las iniciativas aisladas entre unidades a menudo no tienen un dueño o una sede clara en la organización. Carente de recursos y sin una responsabilización clara por su ejecución, las iniciativas estratégicas se desvanecen, frustrando la ejecución de la estrategia.

Las empresas con mapas estratégicos basados en temas evitan esos problemas al asignar a altos ejecutivos la tarea de liderar cada tema estratégico. De esta forma, la empresa gana una estructura de reporte y responsabilización incluso para objetivos que agrupan varios negocios o varias unidades funcionales. El ejecutivo al que se le asigna un tema asume la responsabilidad por diseñar y ejecutar un portafolio completo de iniciativas seleccionadas para lograr las metas de desempeño del tema. El equipo ejecutivo autoriza los recursos requeridos por los diversos portafolios; llamamos gastos estratégicos, o StratEx, a los fondos designados. Comprometer fondos a los StratEx es similar a hacer un presupuesto para investigación y desarrollo: ambas categorías representan gastos en acciones de corto plazo de las que se espera un desempeño de mediano a largo plazo, y ambas están separadas de los gastos operacionales y de capital (OpEx y CapEx, descritos en la siguiente fase) que sostienen a las operaciones actuales.

### Traducir el plan de ventas en requerimientos de recursos

En esta tabla, Toweron Financial calculó la cantidad de recursos requeridos para implementar el plan de ventas a la izquierda, usando el modelo ABC impulsado por el tiempo. Las cifras bajo las horas totales muestran lo que Toweron necesitaría de cada tipo de recurso de personal o de TI (observe que la capacidad de los recursos de procesamiento está medida en MIPS, no en horas). La siguiente columna indica cuántas horas (o MIPS) son suministradas mensualmente por una unidad

de cada recurso. Las cifras de unidades de recursos requeridas fueron obtenidas por una simple división de la demanda total de cada recurso por la cantidad suministrada mensualmente por una de sus unidades. Después de examinar los requerimientos de recursos bajo una gama de supuestos, Toweron autorizó el nivel de suministro de recursos que se aplicaría al siguiente periodo. En general, las empresas querrán suministrar una cantidad un poco mayor que la pronosticada, como se mues-

tra en la columna de las unidades de recursos suministradas; las demandas por recursos no son uniformes a lo largo de un periodo. Como muestra la última columna, Toweron espera operar cerca de su capacidad total durante el próximo periodo. Como conoce el costo de cada unidad de recurso, Toweron puede traducir rápidamente su plan operacional en un plan general de utilidades y cálculos de ganancias y pérdidas para las líneas individuales de productos.

Tipo de recurso	Horas totales	Horas disponibles por mes por unidad de recurso	Unidades de recurso requeridas	Unidades de recurso suministradas	Utilización de capacidad
Corredores	27.070	130	208,2	215	97%
Ejecutivos de cuentas	6.540	130	50,3	51	99%
Planificadores financieros	7.300	130	56,2	59	95%
Altos ejecutivos	4.627	130	35,6	36	99%
Representantes de servicio al cliente	14.654	140	104,7	110	95%
Consultores de TI	10.321	140	73,7	75	98%
MIPS utilizados para procesamiento	548.194	7.920	69,2	75	92%

### FASE 3 Planificar las operaciones

Con los indicadores, objetivos y portafolios de iniciativas estratégicas en su lugar, la empresa procede a desarrollar un plan operacional que establece las acciones que lograrán los objetivos estratégicos. Esta fase comienza con la fijación de prioridades para los proyectos de mejora de procesos, seguida por la preparación de un plan detallado de ventas, un plan de capacidad de recursos, y presupuestos operacionales y de capital.

**Mejoras de procesos.** Las iniciativas estratégicas desarrolladas en la Fase 2 consisten en proyectos de corto plazo (de entre 12 y 18 meses) seleccionados para ayudar a lograr los objetivos del mapa estratégico. Sin embargo, para ejecutar sus estrategias, las empresas en general también deben mejorar su desempeño en los procesos en curso, medidos, por ejemplo, por su responsividad, rapidez, calidad y costo. Las empresas obtendrán un mayor beneficio por su inversión cuando concentren su gestión de procesos de negocios, su gestión de calidad total, su fabricación ligera, Seis Sigma y los programas de reingeniería en procesos directamente relacionados con los objetivos de sus mapas estratégicos y de sus scorecards. La meta es alinear las mejoras de procesos en el corto plazo con las prioridades estratégicas de largo plazo.

Los ejecutivos necesitan deconstruir cada proceso estratégico para identificar los factores e indicadores cruciales para el éxito en los que se deben concentrar los empleados en sus actividades cotidianas. Los tableros electrónicos y físicos, que exhiben datos sobre los indicadores clave del desempeño del proceso local, informarán las acciones de –y darán feedback a– los empleados que intentan alcanzar objetivos de desempeño de procesos. Por ejemplo, una importante cadena de farmacias tiene un sistema de tablero que brinda a cada gerente de tienda un informe personalizado de una página con indicadores financieros y operacionales, aquellos que según un análisis estadístico tienen la mayor correlación con el desempeño acumulado de la tienda. Los tableros también muestran clasificaciones en cuartiles mensuales para tiendas comparables según seis indicadores clave.

**Plan de ventas.** Los ejecutivos también deben identificar los recursos requeridos para implementar su plan estratégico. Antes de hacerlo, necesitan deconstruir su objetivo de ventas en cantidad, combinación y naturaleza de las órdenes individuales de venta, cantidad de la producción, y transacciones esperadas (para un modelo, vea el ejemplo de Towerton Financial en “¿Qué recursos necesita para implementar su estrategia?”. Towerton es una combinación de varias empresas con las que hemos trabajado). Las empresas con sistemas ERP (por *enterprise resource planning*) sólidos tendrán un registro histórico de las combinaciones entre productos y clientes y los volúmenes de transacción a

los que pueden recurrir para ello. Una empresa puede empezar simplemente elevando la distribución de pedidos por tamaño en el último período según el porcentaje deseado de cambio de las ventas. Con esto como base, los planificadores de la empresa pueden modificar la distribución para que refleje los cambios esperados en los patrones de ventas y de pedidos, tales como un aumento en el tamaño mínimo de los pedidos y las ventas adicionales de nuevas líneas de productos o servicios o nuevos mercados. Finalmente, las empresas ricas en datos pueden implementar fácilmente la planificación de escenarios para explorar la sensibilidad de sus pronósticos de ventas ante supuestos económicos y competitivos alternativos.

**Plan de capacidad de recursos.** Provisto de datos sobre la productividad de las mejoras de procesos y cifras probables de ventas, las empresas ahora pueden estimar qué recursos necesitarán el año siguiente para llevar a cabo sus objetivos estratégicos. Nuestra herramienta preferida para esta etapa es el cálculo de los costos impulsado por el tiempo y basado en las actividades (TDABC por *time-driven activity-based costing*). En un comienzo, el cálculo de costo basado en las actividades (ABC, por sus siglas en inglés) se usaba para medir el costo y la rentabilidad de los procesos, productos y clientes (como describiremos en la Fase 5). La versión impulsada por el tiempo del ABC agrega una nueva capacidad, la habilidad de convertir fácilmente las ventas futuras en un pronóstico sobre la capacidad requerida de recursos. En el corazón del modelo de TDABC se encuentra un conjunto de ecuaciones, basadas en la experiencia histórica, que describen cómo diversas transacciones y demandas consumen la capacidad de recursos tales como personas, equipamiento e instalaciones. Una empresa que tiene ese modelo en funcionamiento puede actualizar estas ecuaciones para cualquier ganancia en productividad que haya ocurrido o que se espera de las mejoras de procesos (determinadas durante la primera etapa de esta fase). Posteriormente, los ejecutivos insertan los nuevos planes de ventas detallados (de la segunda etapa) en el modelo actualizado, para producir estimaciones de la demanda de recursos que sugiere el pronóstico de ventas (vea “Traducir el plan de ventas en requerimientos de recursos”). Al poder ver la capacidad requerida para cumplir con su plan estratégico, la empresa puede autorizar la cantidad de personas, equipamiento y otros recursos que se suministrarán, incluyendo capacidades para amortiguar el efecto de fluctuaciones o aumentos de corto plazo de la demanda.

**Presupuestos dinámicos de operaciones y de capital.** Una vez que los ejecutivos han determinado el nivel autorizado de recursos para el período futuro, las implicancias financieras son fáciles de calcular. En el caso de Towerton Financial usado en el recuadro de la capacidad de recursos, la empresa ya conocía el costo mensual com-

pleto de cada tipo de personal –corredores, ejecutivos de cuentas, planificadores financieros, representantes de servicio al cliente y consultores de TI– así como el costo mensual de cada servidor, la unidad de capacidad para procesar. Para obtener las cifras de presupuesto para cada uno de los recursos necesarios para alcanzar los pronósticos de ventas, los planificadores de Towertron simplemente multiplican el costo de cada tipo de recurso por la

cantidad que han decidido suministrar. La mayor parte de la capacidad de recursos representa costos de personal y sería incluida en el presupuesto OpEx (gastos de operaciones). Los aumentos en la capacidad de recursos del equipamiento (como los servidores de Towertron) se reflejarían en el presupuesto CapEx (gastos de capital). El proceso genera en forma rápida y analítica presupuestos de operaciones y de capital que surgen de manera lógica y

## Iniciación a la gestión de reuniones

Es importante distinguir claramente entre los diversos tipos de reuniones que conforman el componente de feedback y aprendizaje del sistema de gestión. Éstas requieren frecuencias distintas y tienen agendas y requerimientos de información muy diferentes. Las

empresas que tratan de combinar estas reuniones para acomodarse a la disponibilidad de los altos ejecutivos corren el riesgo de que las discusiones sobre crisis operacionales desplacen a los temas de alcance estratégico.

	TIPO DE REUNIÓN		
	Revisión operacional operational review	Revisión de la estrategia	Testeo y adaptación de la estrategia
Requerimientos de información	Tableros para indicadores clave de desempeño; resúmenes financieros mensuales y semanales	Reportes del mapa estratégico y del balanced scorecard	Mapa estratégico, balanced scorecard, reportes de rentabilidad ABC, estudios analíticos de la estrategia, análisis externos y competitivos
Frecuencia	Diarias, dos veces por semana, semanales o mensuales dependiendo del ciclo de negocios	Mensual	Anual (tal vez trimestral para los sectores de movimiento rápido)
Asistentes	Personal de departamentos y funciones; altos ejecutivos para las revisiones financieras	Equipo de altos ejecutivos, dueños de los temas estratégicos, encargado de la gestión de la estrategia	Equipo de altos ejecutivos, dueños de los temas estratégicos, especialistas de funciones y planificación, jefes de unidades de negocios
Foco	Identificar y resolver problemas operacionales (disminuciones en las ventas, entregas atrasadas, inactividad del equipamiento, problemas con proveedores)	Implementar la estrategia	Testear y adaptar la estrategia basándose en análisis causales, rentabilidad de la línea de productos y de los canales, entorno externo cambiante, estrategias emergentes y desarrollos de nuevas tecnologías
Meta	Responder a los problemas de corto plazo para promover mejoras continuas	Perfeccionar la estrategia; hacer adaptaciones de mitad de camino	Mejorar o transformar gradualmente la estrategia; establecer planes operacionales y estratégicos; fijar objetivos estratégicos; autorizar el gasto para las iniciativas estratégicas y otros gastos discrecionales importantes

dinámica de los planes de ventas y de operaciones, en vez de ser impuestos por decreto o por negociaciones de poder. Como la empresa comenzó con pronósticos detallados de ingresos y ahora cuenta con los costos asociados para lograrlos, una simple sustracción brindará un detallado balance de ganancia y pérdidas para cada producto, cliente, canal y región. Las empresas que han pasado de un ciclo anual de presupuesto a uno con actualizaciones trimestrales pueden usar este proceso para obtener planes de capacidad de recursos para cada periodo en el que tengan pronósticos de ventas.

En la etapa final del presupuesto, la empresa autoriza el gasto discrecional que no tiene una relación inmediata con las ventas y operaciones, tales como las iniciativas de mejoramiento de procesos, publicidad, promociones, investigación y desarrollo, capacitación y mantención. El monto de esos gastos sigue siendo una decisión basada en el criterio de los ejecutivos experimentados ya que aún no se puede calcular usando un modelo analítico.

La empresa ahora ha finalizado la planificación integrada de la estrategia y las operaciones, la que incluye las siguientes etapas: elaborar la estrategia, traducirla en objetivos, indicadores y metas relacionados; desarrollar y financiar el portafolio de iniciativas estratégicas; identificar las prioridades de mejoramiento de procesos; pronosticar ventas coherentes con el plan estratégico; estimar las capacidades de recursos requeridas para esas ventas; autorizar el gasto en recursos; y producir declaraciones pro forma y detalladas de los ingresos, pérdidas y ganancias del próximo periodo. De aquí en adelante, depende de los ejecutivos el ejecutar, aprender y adaptar, impulsando el ciclo de gestión hacia su cuarta etapa.

## FASE 4 Monitorear y aprender

A medida que las empresas implementan sus planes estratégicos y operacionales, necesitan sostener tres tipos de reuniones para monitorear sus resultados y aprender de ellos. Primero, los ejecutivos deben convocar reuniones para evaluar el desempeño de los departamentos operacionales y las funciones de negocios, y para abordar problemas que han surgido o que persisten. También deben sostener reuniones de gestión de la estrategia para revisar los indicadores e iniciativas de desempeño del *balanced scorecard* para evaluar el progreso e identificar las barreras para la ejecución de la estrategia. Estas dos reuniones conforman la Fase 4 del sistema. En la Fase 5, los ejecutivos se reúnen para evaluar el desempeño de la estrategia en sí y adaptarla si es necesario. Las tres reuniones tienen temas diferentes, frecuencias diferentes y, a menudo, grupos de participantes diferentes (vea el recuadro "Iniciación a la gestión de reuniones").

**Reuniones de revisión operacional.** Los grupos de gestión necesitan reunirse con frecuencia –tal vez semanalmente, dos veces por semana o incluso diariamente– para revisar los tableros operacionales y reportes de ventas, pedidos, entregas, y para resolver problemas en el corto plazo que han surgido recientemente: quejas de importantes clientes, entregas tardías,

producción defectuosa, desperfectos mecánicos, la ausencia prolongada de un empleado clave, nuevas oportunidades de ventas. La rapidez con que son publicados los datos nuevos en el tablero es un factor central para determinar la frecuencia de las reuniones: si la empresa tiene un ciclo corto de operaciones, con datos nuevos publicados cada hora y todos los días, entonces una revisión diaria promueve la rapidez del aprendizaje y de la resolución de problemas. Pero para un grupo de desarrollo de producto, el progreso medido por hitos o por aprobación en etapas puede ser mejor evaluado mensualmente.

Las personas que asisten a una revisión operacional normalmente provienen de un solo departamento, función o proceso. La gente de ventas de una unidad, por ejemplo, se reunirán (a menudo mediante conferencias telefónicas y webcasts) para discutir el flujo de ventas, las ventas cerradas recientemente, y nuevas oportunidades y problemas de clientes. Las personas de operaciones revisan los problemas de producción, incluyendo defectos, rendimiento, cuellos de botellas, cronogramas de mantención y reparaciones, desperfectos del equipamiento, inactividad, calendarización, agilización, preocupaciones de los proveedores y distribución. El personal de finanzas aborda los temas de flujo de caja de corto plazo, incluyendo la recaudación de las cuentas pendientes, pagos atrasados a los proveedores, operaciones de tesorería y relaciones con la banca. El grupo de alta gestión podría reunirse mensualmente para revisar el desempeño financiero general.

Las empresas más pequeñas, sin departamentos funcionales, pueden tener sólo una reunión operacional mensual, según la frecuencia con que cierran sus libros. Sin embargo, en general recomendamos adaptar la frecuencia de las reuniones de revisiones operacionales al ciclo operacional del departamento y de la empresa, de modo que la gerencia pueda responder ante los datos de venta y operaciones y ante la mirada de otros temas tácticos de la forma más oportuna.

Idealmente, las reuniones operacionales son cortas, altamente enfocadas, impulsadas por los datos y orientadas hacia la acción. Una empresa a la que asesoramos sostiene sus reuniones operacionales en una pequeña habitación llena de pizarrones y papelógrafos pero sin sillas. Los asistentes proponen tópicos para la agenda y revisan los tableros antes de las reuniones, las que duran sólo lo necesario para discutir todos los temas, desarrollar un plan de acción y asignar responsabilidades para cumplirlo. Obligar a que la gente esté de pie da una señal de que el propósito de la reunión no es pasar tiempo juntos, escuchando pasivamente. Es para que los ejecutivos se enfrasquen en discusiones activas que resuelvan rápidamente los problemas que afectan a los temas más acuciantes del día.

**Reuniones de revisión estratégica.** El equipo de liderazgo de una unidad de negocios debe reunirse periódicamente para revisar el progreso de su estrategia. Los temas operacionales, a menos que sean verdaderamente significativos e interfuncionales, no deberían ser discutidos en estas reuniones. La asistencia a las revisiones de estrategia debería ser obligatoria para el

CEO de las unidades y para todos los miembros de su comité ejecutivo.

No existe un consenso claro respecto de la frecuencia óptima de estas reuniones, aunque la mayoría de las empresas convoca a una reunión mensual de revisión de la estrategia que dura entre dos y tres horas, para asegurarse de que la estrategia siga siendo un tema de primera prioridad. Esto funciona bien cuando un equipo ejecutivo trabaja en el mismo lugar. Algunas empresas, especialmente aquellas con equipos dispersos, sostienen reuniones trimestrales de revisión de la estrategia. La estrategia es un compromiso de largo plazo, y las iniciativas estratégicas como desarrollar nuevas competencias en la fuerza laboral, redefinir la marca, crear productos nuevos innovadores, construir relaciones con clientes nuevos y reestructurar los procesos clave de negocios, normalmente toman más de un mes para entregar resultados medibles. Las reuniones trimestrales probablemente requerirán al menos un día completo para discutir activamente todos los temas y objetivos estratégicos.

Muchas unidades de empresas sostienen sus reuniones mensuales para revisar las finanzas operacionales el mismo día de las revisiones de estrategia, pues las mismas personas asisten a ambas. Si ésta es la situación, es esencial fijar agendas claramente diferentes para las dos reuniones. De lo contrario, tal como ocurre en nuestro ejemplo de Conner Corporation, los temas opera-

cionales y tácticos de corto plazo desplazarán a las discusiones sobre implementación de la estrategia.

Al igual que las revisiones operacionales, las reuniones de gestión de la estrategia no deberían ocuparse escuchando presentaciones de reportes. Los ejecutivos deberían llegar a la reunión ya familiarizados con los datos por discutir, pensando en los temas planteados por las brechas en el desempeño reciente, y formulando soluciones a los problemas. Ya en las reuniones, los miembros del comité ejecutivo deberían discutir los temas, explorar sus implicancias y proponer planes de acción.

En esas reuniones, los ejecutivos tienen que hacer un trade-off entre amplitud y profundidad. En los primeros años en que se implementó el balanced scorecard, alentamos la discusión total de los indicadores de esta herramienta en cada reunión sobre gestión de la estrategia. Pronto se hizo evidente que el tiempo normalmente reservado para la reunión mensual no permitía una discusión completa de todos los objetivos, indicadores y e iniciativas en el mapa estratégico y en el scorecard. Descubrimos que la solución radicaba en la práctica de usar temas estratégicos para organizar los mapas estratégicos: dedicar la mayor parte de las reuniones a un profundo estudio de uno o dos de los temas.

Eso es precisamente lo que ocurre en HSBC Rail, una unidad operacional de HSBC Group, que compra, hace leasing y mantiene las locomotoras y carros de los sistemas de ferrocarriles del

## Una agenda modelo para la revisión de la estrategia

Hora	Item	Detalle	Duración	Responsibilidad
10:10	Lista de medidas	Revisión de situación	5 minutos	Paul (Encargado de la Gestión de la Estrategia)
10:15	Mirada general	Revisión del mapa estratégico Destacar temas clave Revisar iniciativas Revisar indicadores	10 minutos	Peter (CEO)
10:25	Evaluación del tema	Gestión de relaciones con los clientes (CRM)	60 minutos	Bob (jefe de CRM-Ventas)
11:25	Pausa		5 minutos	
11:30	Resumen del tema	Aprendizaje y crecimiento	5 minutos	Nick (jefe de Aprendizaje y Desarrollo)
11:35	Resumen del tema	Eficiencia del capital	5 minutos	David (jefe de Finanzas)
11:40	Resumen del tema	Excelencia operacional	5 minutos	Robert (jefe de Servicio al Cliente-Operaciones)
11:45	Tema candente	Desafío de recursos	30 minutos	David (jefe de Finanzas)
12:15	Revisión de la reunión	Resumen de comunicación	10 minutos	Peter (CEO)
12:25	Revisión de la reunión	Feedback	5 minutos	
12:30	Lista de medidas	Revisión de nuevos ítems	5 minutos	Peter (CEO)
12:35	Otros temas y cierre de la reunión			Paul (Encargado de la Gestión de la Estrategia)
	Próxima reunión	18/04/07 – Evaluación del tema: Eficiencia del capital		

Reino Unido y de otras naciones. Su reunión mensual de dos horas y media convoca al consejo estratégico, compuesto por el CEO, el jefe de Finanzas, el jefe de Servicio al Cliente-Operaciones, el jefe de Gestión de Relaciones con los Clientes-Ventas, el jefe de Aprendizaje y Desarrollo y el encargado de la gestión de la estrategia, quien coordina los datos sobre indicadores e iniciativas estratégicos para cada tema estratégico antes de la reunión. Los datos son incluidos en un reporte mensual que tiene una sección para cada tema estratégico. La sección contiene el mapa estratégico del tema, los objetivos, metas e iniciativas, con cada componente codificado por colores: verde (se han cumplido los objetivos), amarillo (el progreso es más lento que lo esperado pero no requiere una atención inmediata de los altos ejecutivos) o rojo (el progreso se descarriló y requiere atención de los altos ejecutivos para resolver temas cruciales). La sección de cada tema también contiene evaluaciones y comentarios del dueño del tema sobre las brechas de desempeño y acciones propuestas para abordarlas.

La reunión mensual se enfoca en uno (o a lo más dos) temas estratégicos en profundidad. La agenda también asigna tiempo para un “tópico candente” estratégico u operacional, para asegurarse de que sean abordados los asuntos urgentes que no son parte del tema en discusión. La reunión del consejo de estrategia en febrero de 2007 fue una típica revisión estratégica de HSBC (vea el recuadro “Una agenda modelo para la revisión de la estrategia”). El encargado de gestión de la estrategia empezó con una actualización sobre las acciones del mes anterior, indicando cuáles se habían logrado y cuáles aún estaban en proceso. A continuación, el CEO hizo una rápida revisión del mapa estratégico codificado por colores y ofreció su perspectiva respecto de la empresa. Luego, los asistentes le dedicaron una profunda reflexión de cerca de 60 minutos al tema estratégico de Gestión de Relaciones con los clientes. Respecto de los temas restantes, el consejo dedicó cinco minutos a cada uno de los asuntos que debían ser resueltos antes de la reunión programada para tratar profundamente ese tema. Los participantes de la reunión, que ya estaban familiarizados con los datos y estaban listos para discutir las implicancias y para proponer planes de acción, aportaron constructivamente sobre las ideas presentadas durante la reunión. El CEO preguntaba y sondeaba, mantuvo la reunión enfocada en los asuntos clave, alentó el diálogo y el debate, y se aseguró de que la reunión se ajustara al programa. El encargado de gestión de la estrategia registró cada acción aprobada y designó a un ejecutivo que sería responsable por su realización.

Las reuniones de HSBC –como todas las revisiones excelentes de estrategia– se centran en si la ejecución de la estrategia está bien encaminada, en dónde están ocurriendo los problemas en su implementación, en por qué están sucediendo, en las acciones correctivas, y en quién será responsable por lograr las metas. Estas reuniones dan la estrategia por sentada. Salvo en circunstancias inusuales, no se utilizan para cuestionar o adaptar la estrategia. Eso ocurre en la fase final.

## FASE 5 Testear y adaptar la estrategia

Cada cierto tiempo los ejecutivos descubrirán que algunos de los supuestos subyacentes a sus estrategias son defectuosos u obsoletos. Cuando eso ocurre, los ejecutivos deben examinar rigurosamente su estrategia y adaptarla, decidiendo si será suficiente con mejoras graduales o si se requiere una nueva estrategia transformacional. Este proceso cierra el ciclo del sistema de gestión. Generalmente ocurre en el retiro donde se discute el desarrollo de la estrategia descrito en la Fase 1, pero podría ocurrir durante el año si la empresa experimenta una disrupción importante o surge una nueva oportunidad estratégica. El proceso de testear y adaptar la estrategia introduce nuevos inputs al retiro: un análisis de la rentabilidad actual de los productos o clientes existentes, análisis estadísticos de correlación entre los indicadores de desempeño de la estrategia y una reflexión de nuevas opciones estratégicas que han emergido desde la última reunión de desarrollo de la estrategia.

**Reportes de costos y rentabilidad.** Cada vez que una empresa revise su estrategia, primero debería comprender el desempeño económico actual de su estrategia existente mediante el examen de los reportes de costos basados en la actividad que muestran las utilidades y las pérdidas de cada línea de producto, cliente, segmento de mercado, canal y región. Luego, los ejecutivos verán dónde la estrategia actual ha tenido éxito y dónde ha fracasado, y pueden elaborar métodos para revertir las operaciones con pérdidas y expandir el rango y la escala de las operaciones rentables.

Piense en la experiencia de un importante banco de Nueva York con una línea de productos, rentable en lo general, de depósitos a plazo y a la vista. La información de su sistema de medición de rentabilidad agregada mostraba que todos los clientes con balances superiores a los US\$ 25.000 eran rentables, por lo que el banco lanzó una importante iniciativa para retener a esos clientes. Sin embargo, durante la iniciativa el banco realizó un estudio más detallado del ABC para calcular el costo de atender y la rentabilidad de todas las cuentas. Descubrió que 35% de las cuentas que deseaban retener no eran rentables, con pérdidas acumuladas que sumaban más de US\$ 2 millones. De hecho, los clientes no rentables podían ser hallados en cada nivel de balance hasta US\$ 1 millón. Al principio, los ejecutivos no podían creer que los individuos con altos depósitos podían ser no rentables. Un análisis posterior reveló que los clientes no rentables hacían muchas transacciones en las sucursales, el canal más caro de servicio, y conservaban la mayoría de sus depósitos en cuentas que brindaban márgenes bajos al banco. Afortunadamente, el banco descubrió este error en su estrategia antes de que su iniciativa de retención de clientes avanzara demasiado.

Sin embargo, la no rentabilidad no significa que una empresa simplemente debería botar a un cliente o producto. En nuestra experiencia, las empresas encuentran muchas formas –mejoras de procesos, cambio de precios y redefinición de relaciones– para reducir o eliminar las pérdidas de los productos y clientes

no rentables una vez que han sido identificados por un sistema creíble de cálculo de costos.

**Análisis estadísticos.** Las empresas, especialmente aquellas con grandes cantidades de unidades operacionales similares, pueden usar el análisis estadístico para estimar correlaciones entre las cifras de desempeño de la estrategia. Esos análisis normalmente validarán y cuantificarán los vínculos entre las inversiones en, por ejemplo, capacidades de los empleados o sistemas de soporte de TI, y la lealtad del cliente y el desempeño financiero. Sin embargo, de vez en cuando, los análisis pueden revelar que los vínculos supuestos no están ocurriendo, por lo que el equipo ejecutivo debería cuestionar o rechazar al menos una parte de la estrategia existente. Las empresas que consistentemente miden el desempeño de la estrategia mediante herramientas tales como el mapa estratégico o el *balanced scorecard* tienen un acceso rápido a los datos que necesitan para la validación y prueba de la estrategia.

Considere Store 24, una de las cadenas de mini-markets más grandes de Nueva Inglaterra (ahora propiedad de Tedeschi Food Shops), que en 1998 implementó una nueva estrategia para clientes llamada "Ban Boredom" (prohíbe el aburrimiento). El CEO de Store 24 creía que brindar una atmósfera de compra entretenida, incluyendo temas y promociones frecuentes, diferenciaría la experiencia de compra en la cadena respecto de la de sus competidores. La empresa creó un mapa estratégico y un *balanced scorecard* para comunicar y ayudar a implementar la nueva estrategia. Sin embargo, al cabo de dos años los ejecutivos de Store 24 se percataron de que la estrategia no estaba funcionando. El feedback de clientes individuales y de los focus group llevó a la empresa a abandonar la estrategia Ban Boredom y reemplazarla con una versión actualizada de la estrategia anterior, que brindaba un servicio rápido y eficiente.

Un equipo de profesores de Harvard Business School (Dennis Campbell, Srikant Datar, Susan Kulp y V.G. Narayanan) obtuvo acceso a los datos trimestrales de las 85 tiendas de Store 24 y realizaron un análisis estadístico para ver si los ejecutivos de la empresa podrían haber detectado más tempranamente las fallas en la estrategia Ban Boredom. Al observar los datos del primer año de la estrategia, el estudio descubrió que la mejor implementación del programa Ban Boredom se correlacionaba negativamente con el desempeño de las tiendas, exactamente lo opuesto de lo que se proponía la estrategia. Los datos también mostraron que las diferencias en utilidades se explicaban mejor con variables no relacionadas con la estrategia, incluyendo las capacidades de los gerentes de tiendas, la población local y la competencia local. Al descubrir esas correlaciones simples (y muchas otras), la gerencia de Store 24 pudo haberse percatado, un año antes de cuando lo hizo, de que la estrategia no estaba funcionando. Los ejecutivos también habrían visto que la estrategia tendría éxito sólo si todas las tiendas elevaban las capacidades de su personal a niveles altos, algo que no era factible con la tasa de rotación de empleados de 200% que es normal en las tiendas minoristas.

**Estrategias emergentes.** El retiro anual de estrategia, más allá de examinar el desempeño de la estrategia existente, brinda a los ejecutivos una gran oportunidad para pensar sobre nuevas propuestas estratégicas sugeridas por los ejecutivos y empleados de toda la empresa. De hecho, Henry Mintzberg y Gary Hamel, argumentan contra la implementación de la estrategia de arriba hacia abajo, sosteniendo que las estrategias más innovadoras emergen desde dentro de la organización. Sin embargo, no todas esas estrategias merecen llevarse a cabo e incluso cuando varias de ellas parecen prometedoras, el equipo ejecutivo todavía debe decidir cuáles adoptar, si es que finalmente adopta una.

Si el equipo ejecutivo, basándose en análisis de datos internos, en el entorno competitivo y en las ideas emergentes sobre estrategia, decide alterar la estrategia existente, debería proceder a modificar el mapa estratégico y el *balanced scorecard*. Eso iniciaría otro ciclo de traducción y ejecución operacional de la estrategia, con nuevos objetivos, nuevas iniciativas, un nuevo plan de ventas y operaciones, prioridades revisadas para las mejoras de procesos, requerimientos modificados para las capacidades de recursos y un plan financiero actualizado. Los nuevos planes estratégicos y operacionales crean el marco y establecen los requisitos de información para el calendario de revisiones operacionales y de estrategia, y reuniones de testeo y adaptación de la estrategia, para el próximo periodo.

...

A los ejecutivos siempre les ha costado equilibrar las preocupaciones operacionales de corto plazo con las prioridades estratégicas de largo plazo. Pero este acto de equilibrio es parte del trabajo; es una tensión inherente que los ejecutivos no pueden evitar y deben abordar continuamente. Como nos dijo un experimentado planificador estratégico de una empresa *Fortune* 20: "Uno puede tener los mejores procesos del mundo, pero si los procesos de gobierno corporativo no brindan la dirección y la corrección de rumbo necesarias para lograr las metas, el éxito depende de la suerte". Al mismo tiempo, una empresa puede tener la mejor estrategia del mundo, pero no llegará a ninguna parte si los ejecutivos no pueden traducir la estrategia en planes operacionales para luego ejecutar los planes y lograr los objetivos estratégicos.

Los ejecutivos que sigan cuidadosamente las recomendaciones que hemos detallados en este artículo dispondrán de un sistema completo de gestión que les ayudará a fijar metas estratégicas claras, asignar recursos consistentes con esas metas, fijar prioridades para la acción operacional, reconocer rápidamente el impacto operacional y estratégico de esas decisiones y, si es necesario, actualizar las metas estratégicas. El sistema de gestión de ciclo cerrado permite que los ejecutivos gestionen tanto la estrategia como las operaciones, y equilibren las tensiones entre ellas.









# Harvard Business Review

América Latina