

La organización enfocada en la estrategia

Cómo las empresas usan el tablero de comando en el nuevo ambiente de negocios

por Robert S. Kaplan y David P. Norton

RESUMEN EJECUTIVO

Una estrategia adecuada es fundamental para el éxito en los negocios. Sin embargo, muchas empresas fallan al ejecutarla.

Los autores, creadores del Tablero de Comando o Cuadro de Mando (Balanced Scorecard), la revolucionaria herramienta de administración del desempeño, muestran cómo empresas exitosas han utilizado esta herramienta para enfocar y alinear sus equipos ejecutivos, unidades de negocio, recursos humanos, tecnología de información y recursos financieros alrededor de una estrategia general unificada.

En otras palabras, resuelven un problema universal de la gerencia: cómo poner a funcionar la estrategia.

Para construir una organización enfocada en la estrategia, se requieren cinco principios fundamentales:

- Traducir la estrategia en términos operativos
- Alinear la organización con la estrategia
- Hacer que la estrategia sea tarea de todos, todos los días
- Hacer de la estrategia un proceso continuo
- Movilizar el cambio a través de un liderazgo efectivo y fuerte

Los autores proveen ejemplos de organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro que han utilizado estos principios durante los últimos 10 años, para lograr mejoras sostenidas en su desempeño, colocando a la estrategia en el centro de sus operaciones.

Traducir la estrategia en términos operacionales

Para que una estrategia sea útil, es fundamental que sea entendida por las personas involucradas. Es entonces necesario construir una estructura confiable y consistente que la describa. Las mejores estructuras son:

1.- **Mapas de estrategia:** describen todas las relaciones de causa-efecto, entre la estrategia organizacional y lo que todos hacen día a día. Son una forma lógica e integral de describir la estrategia de la organización en forma gráfica. Estos mapas:

- Describen cómo son movilizados los activos tangibles e intangibles.
- Definen cómo se combinan los activos de todos los tipos, para crear propuestas de valor al cliente, que añadan valor.
- Especifican cómo los resultados financieros deseados se

materializarán.

- Detallan las relaciones entre accionistas, clientes, procesos del negocio y las habilidades.
- Proporcionan una base para la construcción de un tablero de comando.
- Hacen que todos dentro de la organización comprendan el panorama general y visualicen en qué parte se encuentra cada quien.

Si alguien es capaz de entender la estrategia organizacional estudiando sólo el mapa estratégico, sin ningún comentario adicional, estamos ante un mapa de estrategia bien elaborado.

(ver ejemplo de mapa de estrategia en la última página)

2.- **Tablero de comando:** proporcionan las medidas de desempeño con las que se evaluará el éxito organizacional, desde cuatro perspectivas:

- **Financiera** (si tenemos éxito ¿cómo nos verán nuestros accionistas?)
- **Interna** (¿en qué procesos debemos sobresalir?)
- **Cliente** (para alcanzar nuestra visión ¿cómo deberíamos tratar a nuestros clientes?)
- **Aprendizaje/crecimiento** (¿cómo debemos aprender y mejorar?)

Para cada uno, el tablero de comando especifica los parámetros apropiados:

- **Objetivos** (tangibles o intangibles)
- **Medidas** (¿cómo se determinarán los resultados?)
- **Metas** (objetivos a corto plazo)
- **Iniciativas** (¿qué se ha estado haciendo?)

Un buen tablero de comando incluye los indicadores de lo que se ha logrado hasta el momento y los que miden qué se ha hecho hoy para producir resultados en el futuro.

El tablero de comando es el principio básico de un proceso de gerencia estratégico porque:

- Permite que todos empleen las mismas medidas al evaluar el desempeño de la organización para la creación de valor para clientes actuales y futuros.
- Proporciona una estructura que se puede utilizar para describir y comunicar la estrategia de forma consistente.
- Incorpora las medidas financieras y no financieras
- Fomenta la alineación entre los equipos ejecutivos, las unidades de negocios, los gerentes de recursos humanos, el departa-

mento de tecnología y el personal en general.

(ver ejemplo de tablero de comando en la última página)

Alinear la organización con la estrategia

Las organizaciones enfocadas en la estrategia rompen sus barreras comunicacionales y crean un ambiente donde se desarrolle sinergia – beneficios adicionales que no se pueden lograr si las unidades de negocio trabajan individualmente. La sinergia puede crecer mediante:

1.- La vinculación de las unidades de negocio con la estrategia: el tablero de comando proporciona un marco común mediante el cual las unidades de negocios – con diferentes clientes, que atienden distintas industrias y usan estrategias distintas - pueden hallar un terreno común. Es allí donde existe el potencial de sinergia.

Los tableros de comando ayudan a definir dos elementos básicos de la estrategia corporativa:

- Los valores, creencias, ideas o asuntos que forman la cultura corporativa.
- La diferencia entre acciones dirigidas y ordenadas a nivel corporativo, y las acciones que emprende cada unidad por sí misma.

El tablero de comando puede crear sinergias de varias formas:

- Crean un mercado de capital interno eficiente, permitiendo que el capital se mueva donde genere mayor valor.
- Comparten procesos comunes de negocios; por lo que se amortizan los costos a partir de varias fuentes de ingreso.
- Permiten que las nuevas tecnologías y conocimientos derivados en alguna parte puedan ser aprovechados en otra.
- Aumentan la eficiencia de sistemas de distribución, permitiendo que productos múltiples y divisiones o unidades de negocios tengan acceso.
- Comparten bases de datos de clientes entre las diferentes unidades de negocios, para mejorar los resultados de mercadeo y para crear múltiples oportunidades de ventas.

Los tableros de comando hacen mucho más sencillo que las unidades de negocios contribuyan significativamente al objetivo de la organización. Todos dentro de la empresa operan en la misma dirección. Cuando las ventajas de escala se combinan con los beneficios de la especialización, pueden ocurrir sinergias impresionantes.

2.- El anclaje en la estrategia de unidades de servicios compartidos: tiene mucho sentido que las organizaciones compartan servicios, tales como compra, manufactura, distribución y mantenimiento. Pueden lograr ahorros significativos y alcanzar economías de escala, al eliminar las duplicidades. El reto es lograr que tales servicios tengan capacidad de respuesta a las estrategias y necesidades de cada unidad de negocio.

Para las empresas que usan el tablero de comando es mucho más fácil unir a las unidades de servicios compartidos de forma que queden alineadas con la estrategia corporativa. Para ello, existen dos modelos:

1.- *Socio estratégico*: cada unidad desarrolla su propio tablero de comando, que muestra su estrategia y prioridades. Luego las unidades de servicios compartidos se convierten en socios, hallan maneras de suministrar los productos y servicios necesarios para añadir el mayor valor posible a cada unidad de negocio.

El acuerdo entre la unidad de negocio y la unidad de servicios compartidos se especifica y evalúa mediante acuerdos de servicio formal, el tablero de comando de la unidad de servicios compartidos y la retroalimentación periódica por parte de los clientes.

2.- *Negocio dentro de un negocio*: cada unidad de servicios compartidos se percibe a sí misma como un negocio virtual, cuyo clientes son las unidades de negocios. Desarrollan su propio tablero de comando, que define cómo se evaluará toda la relación de negocios.

Sin importar cuál sea el modelo que se use, el objetivo es mejorar la creación de sinergia. Anclando las unidades de servicios compartidos, en alineación con la estrategia de negocios de la organización:

- Se vuelve mucho más fácil alinear los esfuerzos de las unidades de servicio compartidos, con las prioridades de los clientes.
- Se construye una cultura basada en el desempeño del cliente y en las mejoras continuas.
- Se expanden las oportunidades de compartir el capital intelectual.
- Se optimizan los procesos por los que se crea el valor de cliente.
- Se desarrollan las oportunidades para la integración y la sinergia.
- Se hace posible el medir y evaluar el desempeño de cada unidad de negocios y de servicios compartidos, por separado.

Hacer que la estrategia sea trabajo diario de todos

Todos los empleados deben comprender la estrategia de la organización, y se espera de ellos que hallen formas mejoradas de hacer su trabajo diario de manera que contribuyan al éxito de la estrategia. Para lograrlo, se debe:

1.- Establecer objetivos personales y de equipo que estén alineados: todos los empleados deben entender cómo pueden colaborar, con sus acciones diarias, al éxito o fracaso de la estrategia organizacional. Pero ¿cómo hacen las organizaciones enfocadas en la estrategia para vincular su estrategia con los objetivos personales y de equipo? Algunas formas:

- Realizan competencias para medir quién ha obtenido los mejores resultados, y en base a eso otorgan recompensas.
- Introducen nuevas medidas, que vinculan directamente lo

que realizan diariamente los empleados con las metas generales de la organización.

- Especifican los vínculos entre los objetivos financieros, el desarrollo de los empleados y los programas de crecimiento.
- Asocian el trabajo de los nuevos programas, con las maneras en que estas iniciativas impactarán en las medidas específicas del tablero de comando.
- Dejan que cada uno de los empleados se construya su propio tablero de comando, para que puedan evaluar el desarrollo de sus metas personales y medir el desempeño organizacional.

2.- Crear esquemas que vinculen la compensación con los objetivos estratégicos: la mejor forma de crear estos vínculos es usando incentivos y sistemas de compensación vinculados al tablero de comando de la organización. Los mejores programas de incentivos y compensaciones:

- Son simples, se basan en unas 4 a 7 medidas estadísticas.
- Son flexibles y se actualizan a menudo, para dejar que la organización cambie su propuesta de valor, los procesos de los negocios y la tecnología.
- Se introducen gradualmente, permitiendo: que los empleados aprendan paso a paso, y que cualquier consecuencia negativa se corrija antes de tener mayores consecuencias.
- Tienen varios niveles, compensan al empleado por sus logros individuales, al equipo, a la unidad de negocio y a la organización.
- Emplean mediciones objetivas, basadas en resultados.

Una vez que los empleados comprendan cuánto obtienen por cada aporte que hagan a la organización, la estrategia se convertirá realmente en una parte esencial de su labor diaria.

3.- Creando conciencia estratégica en todos los niveles de la organización: para que los empleados sepan cuál es la estrategia de la organización, se requieren equipos de liderazgo que comuniquen la estrategia, y hallen formas de reforzarla consistentemente. Este tipo de comunicaciones debería:

- Dar información sobre cómo será medida, evaluada y manejada la estrategia (los principios clave de la metodología del tablero de comando).
- Conseguir apoyo – en especial por parte de las personas responsables por la implantación.
- Explicar hasta lograr un entendimiento cabal y apropiado de la estrategia, con cada uno de los empleados.

Hacer de la estrategia un proceso continuo

Es vital hacer que la estrategia sea una parte integral de la empresa, no una actividad hecha una vez al año, y que luego va perdiendo relevancia al pasar los meses. La retroalimentación permite que la estrategia sea actualizada y reformulada constantemente. Los ciclos de feedback clave son:

- Asociar la estrategia al presupuesto: muchas empresas utilizan los presupuestos como el sistema gerencial primario para esta-

blecer metas, asignar recursos y evaluar el desempeño.

Esto tiene ciertas desventajas, ya que la atención de la gerencia está en los resultados a corto plazo, y no en el crecimiento del negocio, y la toma de decisiones se vuelve un proceso centralizado, con menor capacidad de respuesta.

En consecuencia, las organizaciones enfocadas en la estrategia desarrollan dos tipos de presupuestos:

1.- *Presupuesto operativo*: se centra en las funciones, recursos y eficiencia de los departamentos. Se utiliza para autorizar gastos basados en la demanda anticipada a corto plazo. Pronostica egresos no anticipados, tanto para ganar clientes nuevos y mantener a los actuales. Un buen presupuesto operativo debe ser variable y dinámico, para que pueda responder a las condiciones del mercado del momento.

2.- *Presupuesto estratégico*: se centra en fondos a largo plazo, discrecionales, para las oportunidades de nuevos negocios, que no van a generar un retorno a corto plazo. Este tipo de presupuesto otorga fondos para el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Al diferenciar los dos tipos de presupuesto, se puede hacer a los gerentes responsables por sus metas a corto plazo, sin descuidar la estrategia a largo plazo.

- Aprender y adaptar los procesos: las organizaciones enfocadas en estrategia deben evaluar constantemente si su estrategia funciona o no en las condiciones del mercado presente. Deben aprender y adaptarse continuamente - recopilan y analizan el feedback para poder identificar malas estrategias a tiempo, y cambiarlas antes de que ocasionen un mayor daño. La estrategia se puede probar y actualizar mediante:

1.- *El estudio del impacto de las discontinuidades externas*: las acciones de la competencia y las condiciones cambiantes del mercado tienen un impacto directo en las empresas. Por esto, el ambiente de negocios externo marca la estrategia a seguir, y los tableros de comando se calibrarán en base a ello. La gerencia debe estudiar cualquier tipo de cambio en el ambiente competitivo, para determinar cómo deberá modificarse la estrategia y así lograr beneficios de esos cambios.

2.- *La identificación y apoyo de las estrategias emergentes*: normalmente las estrategias exitosas empiezan como iniciativas o experimentos locales, que luego se van duplicando. La gerencia debe evaluar regularmente la viabilidad de cualquier proyecto emergente, que esté creciendo en forma novedosa e inesperada. Se debe alentar a los empleados a proponer sus ideas.

3.- *El empleo analítico de simulaciones y suposiciones*: con un mapa estratégico y un tablero de comando, se hace una lista de escenarios posibles, con sus causas y efectos. Son suposiciones sobre lo que ocurre en el mundo, que deben ser analizadas en forma precisa y regular. Se pueden utilizar análisis estadísticos, y luego hacer proyecciones. Así se construye un modelo de la organización y su estrategia, para

que se puedan evaluar los posibles cambios en forma teórica, antes de implantarlos en la realidad.

Promover un liderazgo efectivo

La implantación de una estrategia significa cambios en la organización. Es por ello que se hace necesario involucrar activamente al equipo gerencial. Estos líderes deben:

- Crear al momentum: cada programa de tablero de comando será un proyecto de cambio organizacional, mientras se va transformando para alinearse mejor con lo que se requiere para triunfar en el futuro. Para que un cambio sea duradero, debe ante todo comprometer a la alta gerencia. Los líderes de negocios deben realizar estas actividades claves:

1.- *Transmitir un sentimiento de urgencia*: para justificar así el cambio que se requiere. Crean un clima en donde el cambio es aceptado, porque se entiende que lo que funcionó en el pasado, puede que no lo haga en el futuro.

2.- *Desarrollar una visión y estrategia*: esto crea una cultura de equipo, que es necesaria para que la organización se desarrolle. Un tablero de comando proporciona una estructura lógica y un enfoque con el que todos se pueden identificar. Cuando los gerentes trabajan unidos, para concentrarse en los asuntos estratégicos, se generan más ideas, conforme se cree la cultura de trabajo en equipo.

3.- *Crear una guía de coalición*: para conducir un proyecto de cambio, y de esa forma proporcionar guía y afinamiento en el recorrido. Normalmente, la guía de coalición está conformada por los ejecutivos que ayudaron a crear el tablero de comando de la organización. Todos los que lo crearon tendrán un interés vital en hacer que funcione, y de que todos en la organización contribuyan a dicho fin.

La habilidad de crear una organización efectiva enfocada en la estrategia depende de sus líderes. Si el equipo gerencial crea las condiciones apropiadas para el cambio, se pueden obtener resultados impresionantes.

- Asuntos de “gobierno corporativo”: luego que el proyecto ha sido implantado exitosamente, los líderes se deben concentrar en cómo se guiará o gobernará la transición. Normalmente, esto implica pasos integrados:

- 1.- Definir los nuevos valores culturales de la organización.
- 2.- Demostrar estos nuevos valores culturales de una forma dramática, para suscitar entusiasmo durante la transición.
- 3.- Seguir reforzando y fortaleciendo los nuevos valores culturales, dejando de un lado las estructuras basadas en el poder, o los paradigmas tradicionales de la organización.

- Crear un sistema de gerencia estratégico: para consolidar el progreso y reforzar los cambios organizacionales ocurridos, los líderes deben modificar sus sistemas de gerencia a largo plazo:

1.- *Alinear la compensación ejecutiva y del tablero de comando*: alinear la compensación con los resultados será sumamente provechoso, ya que todos se acoplarán sin tanta resistencia.

2.- *Asociar la planificación y el presupuesto al tablero de comando*. El presupuesto es un sistema de control importante para las empresas.

3.- *Crear sistemas de gerencia estratégica*. El tablero de comando es un sistema interactivo de control para las empresas. Fomenta el diálogo a lo largo de toda la organización, para promover el aprendizaje y los mejoramientos. Por esto, las organizaciones enfocadas en la estrategia son organizaciones que aprenden.

Esto le otorga cierto poder al personal de todos los niveles de la organización, quienes literalmente se educan en cada faceta de la estrategia. Lo ideal es que el paradigma de esta comunicación continua, no sea el de explicar y justificar el pasado, sino el de aprender a cómo prosperar en el futuro.

En general, el tablero de comando aporta una excelente base para construir y mantener un sistema de gerencia estratégico.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



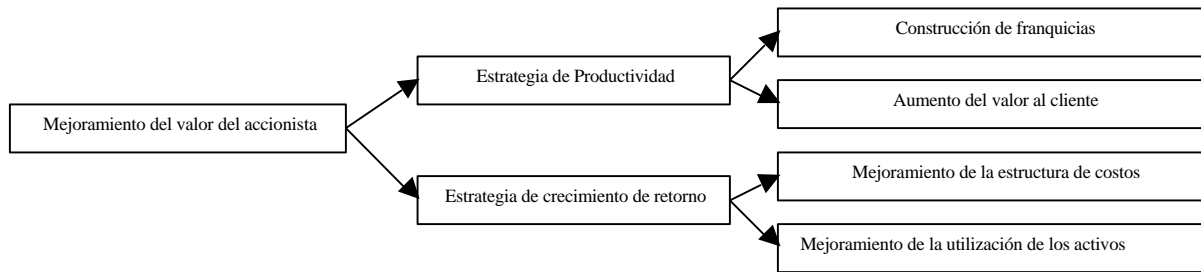
SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=169>

Ejemplo de Mapa de Estrategia (perspectiva financiera)



Ejemplo de Tablero de comando (Mobil North America, Mercadeo y Refinación)

