

CAS-CHILE®

Líder en Software de Gestión Pública

EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA: UNA COMPETENCIA QUE CREA UNA VENTAJA COMPETITIVA

Palladium Executing Strategy

Balanced Scorecard Collaborative

- Daniel Valdés Gómez



ISV/Software Solutions

ISO 9001

BUREAU VERITAS
Certification



Ejecutar la Estrategia

¿Qué podría ser más importante para una organización que tener éxito en la ejecución de su estrategia?

- La ejecución de la estrategia materializa el cómo una determinada organización crea valor para sus accionistas, transformándose en el elemento más importante al interior de ésta. Es alarmante saber que, de acuerdo a nuestra información, entre un 85 y un 90 por ciento de las organizaciones fallan al ejecutar sus estrategias.
- Por lo tanto, nuestro foco de investigación debe fijarse en establecer claramente la causa de esto, en otras palabras, en el Alineamiento. En general las organizaciones NO están focalizadas en sus estrategias y por ende NO las ejecutan, por lo que el problema del Alineamiento es persistente.



El Impacto de Ejecutar la Estrategia

Consideremos las siguientes estadísticas:

- El 60% de las organizaciones NO enlazan el presupuesto a su estrategia de negocio.
- El 67% de los departamentos RRHH y TI NO enlazan sus prioridades a la estrategia de negocio (business strategy).
- El 75% de los gerentes NO tienen incentivos enlazados con la estrategia de negocio.
- El 95% de los empleados NO entienden la estrategia.

Figura N°1

	SI	NO
Ud. tiene un proceso formal para la ejecución de la estrategia en su organización.	54%	46%
Está su organización ejecutando mejor que su grupo (Alto desempeño).	70%	27%

Beneficios de Ejecutar la Estrategia

Casos de Estudio

- Mientras que entre un 85 y 90 por ciento de las organizaciones fallan en ejecutar sus estrategias, aquellas que logran ejecutarla, obtienen bastantes beneficios. Un ejemplo de ello, es el grupo CHRYSLER que hace 7 u 8 años atrás perdía $\frac{3}{4}$ de billones de dólares por año. La empresa contrató a un nuevo Gerente General perteneciente a la filial de Alemania.
- Él y su equipo formularon una nueva estrategia centrada en obtener nuevos modelos para el mercado, mientras que hábilmente estimaban los costos y la capacidad.
- Durante tres años colocaron la estrategia en acción, por lo que la pérdida fue reversada y la empresa logró una utilidad operacional de US\$2 billones.



Beneficios de Ejecutar la Estrategia

Casos de Estudio

- Asimismo, en un estudio realizado a 80 empresas exitosas (similares a la anterior) se demostró que aquellas que tenían una disciplinada ejecución de la estrategia, lograban grandes beneficios que se traducían en billones de dólares. Estos beneficios han comenzado a generar un intenso interés entre los líderes.
- En otro estudio, recientemente conducido por el BSC Collaborative, la división de Investigación y Educación de Palladium Group congregó a un grupo de 143 profesionales pertenecientes al departamento de Administración de Desempeño, para que describieran sus programas de Gestión de Desempeño.



Beneficios de Ejecutar la Estrategia

La figura N°1, muestra que el 70% de aquellas organizaciones que tienen un proceso formal de ejecución de la Estrategia, logran un desempeño superior.

Estas organizaciones tienen 8 veces más probabilidades de utilizar soluciones tecnológicas que automaticen los procesos en áreas como las de Presupuesto, informes sobre el Rendimiento Operacional y Desempeño.

La rápida adopción de tecnologías, cambia a las organizaciones que no han establecido un proceso formal de Ejecución de la Estrategia. Sólo un 27% de ellas no ha reportado un desempeño superior.

La investigación realizada se encuentra resumida en la figura N° 2, donde se identifican seis prácticas de gestión que favorecen al Alto Desempeño.

Figura N°1

	SI	NO
Ud. tiene un proceso formal para la ejecución de la estrategia en su organización.	54%	46%
Está su organización ejecutando mejor que su grupo (Alto desempeño).	70%	27%

Mejores Prácticas para Ejecutar la Estrategia

Se cuenta con 6 procesos formales de ejecución de la estrategia:

	ALTO DESEMPEÑO	BAJO DESEMPEÑO
1. Crear una articulación de la estrategia corporativa con los indicadores.	77%	43%
2. Gestionar un nº limitado de iniciativas estratégicas claves.	76%	46%
3. Reuniones regulares para reportar y gestionar la estrategia.	75%	33%
4. Comunicaciones sobre la estrategia.	73%	28%
5. Alineamiento entre la unidad de negocio y soporte a la estrategia.	63%	28%
6. Enlazar iniciativas estratégicas al presupuesto.	64%	36%

Considerando la figura anterior, vemos por ejemplo, que el 73% de las empresas que alcanzan un desempeño sobresaliente comunican con claridad su estrategia y un indicador estratégico, mientras que sólo el 28% de las empresas de bajo desempeño lo hacen.

Mejores Prácticas para Ejecutar la Estrategia

1. Articular y Medir la Estrategia

- La barrera más importante al momento de ejecutar una estrategia, es la imposibilidad de describirla (no se puede gestionar lo que no se puede describir). Mientras que enfoques como el de Balance General y el de Estados de Resultados son usados para describir estrategias, tal taxonomía no existe para la estrategia de negocio.
- En los últimos años, el BSC y los Mapas Estratégicos han surgido para cumplir con parte de esta necesidad. Las organizaciones de Alto Desempeño usan ambas cosas.
- Inicialmente, la alta jefatura deberá reunirse para desarrollar una visión compartida de la estrategia organizacional. Por lo general, esta ocasión será la única en la que el equipo llegará a un consenso sobre este tema, siendo el Mapa Estratégico frecuentemente utilizado para facilitar este proceso.
- Últimamente, los objetivos estratégicos son traducidos en el BSC como indicadores que pueden ser claramente comunicados y actuados. La estrategia por lo tanto, es traducida en términos operativos.



Mejores Prácticas para Ejecutar la Estrategia

2.- Gestionar un Número Limitado de Iniciativas Estratégicas

- Para obtener una continuidad operativa, la organización debe ejecutar exitosamente cientos de procesos cada día. Estos procesos incluyen el pago de remuneraciones, control de inventario y envío de productos, los cuales son esenciales para el negocio, pero No son estratégicos.
- Dicho de otra forma, no son trascendentales en la empresa en cuanto llevar a cabo una estrategia, siendo sólo unos pocos los procesos que sí lo son.
- Si una organización puede identificar estos procesos claves y les presta una mayor atención, las posibilidades de éxito en la ejecución de la estrategia aumentarán. Estos procesos claves (algunas veces referidos como iniciativas o temas) incluyen elementos como la INNOVACIÓN, RETENCIÓN DE CLIENTES Y LA EXCELENCIA OPERACIONAL.
- Muchas empresas exitosas han reunido sus esfuerzos para ejecutar la estrategia tomando en cuenta estos procesos claves.



Mejores Prácticas para Ejecutar la Estrategia

3.- Realizar Reuniones Periódicas para Informar y Gestionar la Estrategia

- Una estrategia es una hipótesis, la mejor guía para que las organizaciones cumplan con sus objetivos. Por ejemplo, si se cumple el objetivo “mejorar la calidad”, se incrementarán la satisfacción del cliente y los ingresos.
- Pero esto es teoría. La teoría debe ser testeada con la retroalimentación del mundo real. Poseer una estrategia articulada es un importante punto de partida, pero ésta debe ser testeada y adaptada continuamente.

Caso Modelo

La experiencia de la fusión de dos bancos grafica claramente esto. La parte racional de llevar a cabo la FUSIÓN fue aumentar la participación en el MERCADO, además de el logro de economías de escala. El objetivo estratégico se definió como “La retención del 100% de los clientes”, pero al revisar mensualmente la estrategia se observó que el nuevo banco tenía muchos clientes que no eran rentables. Esto indica que el objetivo de poseer “El 100% de retención de clientes”, no resultó ser una buena idea. Basándose en esta revisión, la estrategia fue modificada a “100% de retención de activo”.

El cambio se logró gracias al aprendizaje que fue estimulado por la revisión de la gestión. La nueva gerencia incrementó el valor de la fusión por sobre los US\$ 75 millones.

Mejores Prácticas para Ejecutar la Estrategia

4.- Comunicar la Estrategia a Todo Nivel

Un estudio reciente reportó que el 63% de las organizaciones colocan una prima sobre las necesidades de los empleados, para que estos entiendan y estén a la altura de la estrategia corporativa.

¿Por qué? Porque, aunque la estrategia es formada por la gerencia, ésta debe ser ejecutada desde los niveles más bajos de la organización.

Mejores Prácticas para Ejecutar la Estrategia

5.-Alinear la Unidad de Negocios y Soporte de la Estrategia

- La ejecución de la estrategia requiere que toda la organización esté coordinada. La capacitación y los programas de incentivos en RRHH deben estar enfocados en la Estrategia, al igual que las Tecnologías de la Información, las Iniciativas Financieras, Marketing, Ventas, Servicios de Atención al Cliente, etc.
- Desafortunadamente, la mayoría de las organizaciones son incapaces de gestionar los procesos que cruzan desde una gerencia a otra. El problema aquí no es de política o de dependencia, si no que es reflejo del nulo conocimiento sobre cuál es la estrategia de negocio por parte de la unidad de soporte.
- El desarrollo de los Mapas y el BSC ayudarán entonces a eliminar esta barrera. Con una visión compartida de la estrategia, las unidades de soporte serán capaces de focalizar sus iniciativas en las prioridades estratégicas.



Mejores Prácticas para Ejecutar la Estrategia

6.- Enlazar las Iniciativas Estratégicas al Presupuesto

- Finalmente, las mejores prácticas de nuestra encuesta parecen ser obvias. El 60% de las organizaciones NO logran este enlace. Sin embargo, un estudio reciente reveló que el 64% de las organizaciones de alto desempeño lo tienen formalizado.
- La barrera principal es creada por la inconsistencia estructural entre el proceso de planificación y el de presupuesto. La estrategia trata con programas y aspiraciones de largo plazo, mientras que el presupuesto con operaciones a corto plazo.
- La estrategia trata con portafolios de iniciativas pertenecientes a varios departamentos que se entrelazan, mientras que los presupuestos son estructurados de forma jerárquica. Estos procesos son gestionados por diferentes departamentos (Planificación Estratégica V/S Control/Finanzas), sin embargo, estos procesos deben ser sincronizados.
- Nosotros hemos visto la emergencia de crear nuevos enfoques para lograr la integración. Creemos que una de las claves para el éxito financiero en la ejecución de la estrategia, es la creación de procesos separados, eliminando las inversiones estratégicas desde el sistema utilizado para gestionar las operaciones rutinarias (diarias).



Resumen

La encuesta descrita anteriormente, sobre las mejores prácticas de GESTIÓN, ofrece una visión general de las 6 técnicas que marcan la diferencia. Sin embargo, ellas no se manejan individualmente, ya que la ejecución de tres o cuatro, no produciría el resultado deseado. Las 6 prácticas son pasos esenciales para la INTEGRACIÓN en un proceso de gestión de circuito cerrado.

La figura 2 muestra cómo hemos observado organizaciones exitosas que adoptan este nuevo enfoque de gestión, un enfoque que no existía en el pasado. Este proceso de gestión Estratégica es el fundamento para las organizaciones que tienen un 90% de probabilidades de que falle.

Creemos que esto ofrece un camino para que todas las organizaciones que hacen de la ejecución de la estrategia una COMPETENCIA CENTRAL, creen una VENTAJA COMPETITIVA y logren grandes beneficios para sus accionistas.

La clave para ejecutar la estrategia, es que las personas al interior de la organización entiendan el crucial pero complejo proceso por el cual los activos intangibles son convertidos en resultados tangibles. Los mapas estratégicos pueden ayudar a entender lo difícil de este tema.

Las personas no podrán llevar a cabo un plan si no lo entienden completamente. Por ello, las organizaciones necesitan herramientas para comunicar su estrategia, además de procesos y sistemas que ayuden a la implementación de la estrategia, siendo el Balanced Scorecard y los Mapas Estratégicos las herramientas que proveen tales elementos.cc



Gestión Estratégica – Un proceso integrado de circuito cerrado

