

# CAS-CHILE®

Líder en Software de Gestión Pública

## IDEAS QUE CREARÁN VALOR EN SU ORGANIZACIÓN

- David Norton

- Daniel Valdés Gómez



ISV/Software Solutions

ISO 9001

**BUREAU VERITAS**  
Certification



# VALOR: ¿Por qué es tan Interesante en este Momento?

“Todo tiene que ver con ideas que crean valor”

De acuerdo a esta afirmación, comenzaremos hablando acerca del VALOR:

## ■ ¿Por qué es tan interesante en este momento?

Al respecto, abordaremos algunas estadísticas sobre la nueva economía. Imaginemos la economía de las empresas que pertenecen al S&P 500. Veríamos que el 80% de su valor NO puede explicarse en sus balances.

Lo que es posible de expresar, son sus activos tangibles. De esta forma, sólo el 20% del valor puede rastrearse hasta los activos tangibles, mientras que el 80%, es intangible.

## ■ ¿Qué son estos activos intangibles con los que trabajamos?

Son el conocimiento, las competencias del personal, las tecnologías de información, las marcas; una cantidad de cosas críticas para crear valor que, hace 20 o 30 años atrás, no eran tan importantes.

De acuerdo a ello, hemos llevado a cabo una investigación sobre cómo se genera valor:

Un estudio realizado por Ernst & Young en 1998, analizó cómo los inversionistas valoraban las empresas. Como resultado, se descubrió que alrededor del 35% de las decisiones que tomaban podían atribuirse a **Factores No Financieros**.



# Shareholders Value is Being Lost

## Figura N°1

El Valor para los accionistas se está perdiendo:

## Indicadores

Factores No Financieros que influyen en las valoraciones de los accionistas.

- 1.Ejecución de la Estrategia.
- 2.Credibilidad de la Gestión.
- 3.Calidad de la Estrategia
- 4.Innovación (Nuevos Productos)
- 5.Atraer Talentos.
- 6.Participación de Mercado.

**El 35% de la  
valoración de  
una empresa esta  
basada en  
factores no  
financieros**

Aquí, se desprende de las proyecciones, el balance, la relación deuda/capital propio y todos los indicadores financieros que forman un componente de medición. Pero, aproximadamente la tercera parte de la decisión sobre la evaluación, se encuentra basada en **Indicadores No Financieros**.

En la figura N°1, se pueden ver los seis indicadores principales: Participación de mercado, capacidad para atraer a la mejor gente, capacidad para lanzar nuevos productos al mercado, etc. En otras palabras, aquellos elementos intangibles, como personas y procesos.

El indicador N° corresponde a la calidad de la Estrategia y el N°2 a la confianza en el equipo ejecutivo, pero el factor más importante, resultó ser la capacidad para ejecutar la Estrategia.

■ Analicemos esta lista y comparemos al factor N°1 con el N°3:

- El factor N°3, habla de la calidad de la Estrategia y el N°1, corresponde la capacidad para ejecutarla.

- Lo que nuestro inversionista inteligente dice, es que la capacidad para ejecutar la Estrategia es más importante que la Estrategia en sí. **¿Por qué es así?**



■ Bien, volvamos al tema de **qué es la Estrategia**. Hablaremos mucho de esta materia.

- La Estrategia es la forma en que una organización se propone para **Crear Valor** y esta creación de valor ha cambiado.

- Mientras que en el año 1960, sólo el 20% del valor de una organización radicaba en los **Activos Intangibles**, hoy vemos que es un 80%. Esto quiere decir que la forma en que se crea valor en esta nueva economía, ha cambiado radicalmente.

- La implicancia debería ser que la Estrategia ha cambiado, porque se relaciona con la gestión y el desarrollo de los activos intangibles. En consecuencia, el proceso de gestión ha cambiado.

- La Estrategia es diferente. Hoy probablemente lean mucho sobre ésta y conozcan algunas citas, como la que presentamos a continuación en la figura N°2.

**“La Estrategia nunca antes ha sido tan importante”.**



La Ejecución de la Estrategia es importante. La mayoría de las organizaciones no saben cómo ejecutar su Estrategia:

Figura N°2

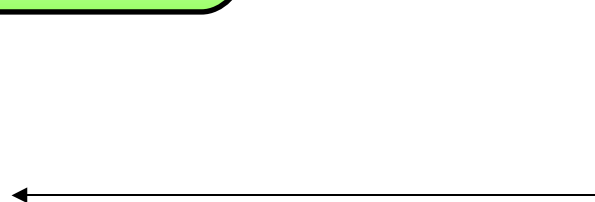
“La Estrategia nunca antes ha sido tan importante”  
Business Week

“Menos del 10% de las organizaciones logran ejecutar con éxito sus Estrategias”.

“La mayoría de las Estrategias fallan porque ellas no son ejecutadas bien”.

“Menos del 10% de las Estrategias efectivamente formuladas son efectivamente ejecutadas”  
Fortune Magazine

RESULTADO DEL NEGOCIO =  
ESTRATEGIA + EJECUCIÓN



## ■ Esto, ¿A qué se debe?

- A que estamos en una nueva economía. La creación de valor se basa en los Activos Intangibles y **NO** en los Tangibles.
- La globalización, las tecnologías de la información y todas estas fuerzas, están transformando radicalmente la esencia de la organización y colocando a la Estrategia en una posición en la que no estaba hace 50 años.
- Pero, en el otro lado de la moneda de la afirmación “La Estrategia nunca antes ha sido tan importante”, se encuentra la cita “la Estrategia nunca ha sido tan frustrante”.

## ■ Veamos algunas citas extraídas de la revista FORTUNE:

- “Menos del 10% de las organizaciones logra ejecutar con éxito sus Estrategias”.
- “Entre 1988 y 1998 sólo un 13% de las empresas en EE.UU. fueron capaces de obtener un 5,5% en el crecimiento anual de sus utilidades y entregar retornos que cubren el costo capital”.



■ La Estrategia es importante, el mundo está cambiando, usted tiene un rumbo, pero sus posibilidades de ejecutar con éxito la Estrategia son de 1 en 10.

■ Ejecutivos como Larry Bossidy - un gerente del primer nivel - observan que con frecuencia, las estrategias fracasan. Esto ocurre no porque la Estrategia sea mala, sino por la ejecución.

■ **¿Por qué es así? ¿Por qué es tan difícil ejecutar la Estrategia?**

Existen dos razones:

• La razón número 1 corresponde a que, generalmente, no existe una forma aceptada para describir la Estrategia.

Piense en su Estrategia: ¿Qué pasaría si alguien le pidiera que la escribiera en un papel y le diera una hora para desarrollarla?

En primer lugar, ¿Podría escribirla? y ¿Se parecería al trabajo que hizo su vecino al describir la propia? Probablemente, no.

Generalmente, no existe una forma aceptada de describir la Estrategia. Por lo tanto, ésta es una barrera importante para su ejecución: ¿Cómo se puede gestionar algo que ni siquiera se puede describir?

• En segundo lugar, tenemos sistemas de gestión que no están vinculados con la Estrategia. Están enlazados con el presupuesto, con la calidad y con los planes operativos, pero no están conectados con la Estrategia.

Entonces, ¿Cómo vamos a gestionar la Estrategia si los sistemas de gestión están vinculados con otra cosa? Estas son entonces, dos razones formidables.

---



Veamos ahora, el otro lado de la ecuación, porque no todas las empresas están fracasando. Las organizaciones que utilizan el BSC han inclinado la balanza. Nueve de cada diez organizaciones fracasan al ejecutar su Estrategia, pero el BSC está cambiando esta situación.

### **Ejemplos prácticos**

- Los ejecutivos de Hilton Hotels expresaron que el BSC marcó la diferencia. Poseían un buen personal, buenos hoteles y una buena reputación, pero de algún modo, algo estaba faltando. No vamos a dedicar mucho tiempo a Hilton Hotels, pero cabe destacar que representan el perfil de muchas industrias y lugares del mundo.
- KT Korea Telecom, introdujo el BSC en 1999. Tres años después, sus ingresos aumentaron en un factor de 5, convirtiéndose en un proveedor de banda ancha a nivel mundial.
- En el sector de las organizaciones sin fines de lucro se encuentra la ciudad de Brisbane (Australia). Ésta utiliza el BSC desde hace cuatro o cinco años y ha obtenido extraordinarios resultados financieros, en términos de ahorros en costos y recaudación de impuestos. Pero sobre todo, el feedback de los clientes demuestra que un 92% de los ciudadanos aprueba la gestión de la ciudad.

■ Ahora bien, piense en su Municipio: **¿Obtendría usted un índice de satisfacción del 92% en la ciudad donde vive?**

■ Incluso en las organizaciones complejas - como las universidades - la Universidad de California se ha convertido en el "Benchmark" de la industria entre los administradores de las instituciones de altos estudios de los EEUU. Esto se debe a que ha utilizado el BSC para crear altos niveles de logros y, por ende, ha marcado la diferencia.

■ Entonces, ¿Cómo logran esto las organizaciones? Todas utilizan el BSC, tal como hemos dicho, pero hay más que eso. De esta manera, basamos nuestro programa de investigación en el estudio de estas organizaciones. Todas utilizan el BSC pero ¿Cómo lo usan?

■ Por cierto, el BSC es un instrumento superior, una herramienta de gestión, pero sólo una herramienta. Podríamos decir que es como un pincel en las manos de un artista que crea una obra de arte. Dicho de otra forma, el BSC en las manos de un buen ejecutivo, crea un resultado sobresaliente, una organización focalizada en la Estrategia.

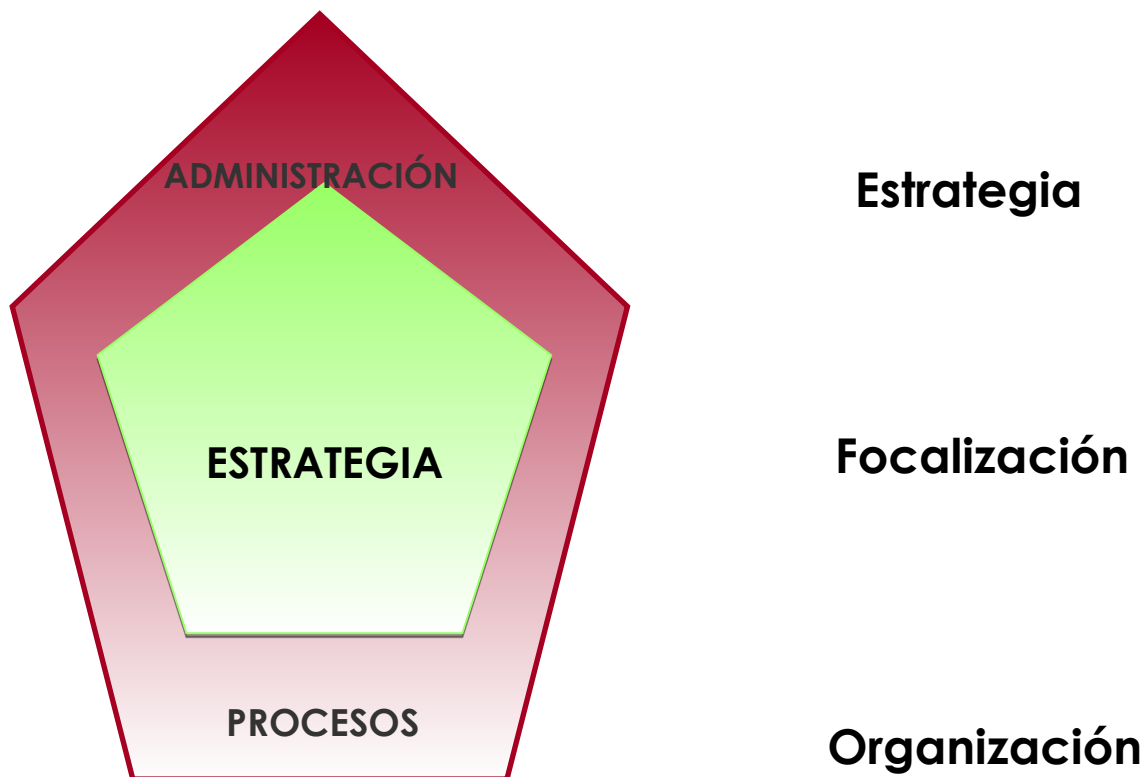
■ Entonces, nuestra investigación se propuso analizar cómo estos artistas crearon estas maravillosas obras de arte, acompañando de ejemplos de éxito.

Lo que descubrimos fue que:



## Crean Organizaciones Focalizadas en la Estrategia

Figura N°3



*Una Organización orientada a la Estrategia, esencia del Modelo de BSC.*

■ En la figura N°3 destacan tres palabras claves:

- Una de ellas es **ESTRATEGIA**. No es medición. La palabra número uno, aquella que todos utilizan al hablar, es Estrategia. Cada una de estas organizaciones se propuso ejecutar la Estrategia, clarificarla y comunicarla. La Estrategia fue la fuerza impulsora que dio respaldo al programa.

- La segunda palabra corresponde a **FOCO o FOCALIZACIÓN**. Esto quiere decir que, una vez definida la Estrategia, todo lo realizado por estas organizaciones, estuvo focalizado en ella. En el caso de que algún proyecto NO se hubiese focalizado en la estrategia, se abandonaba. Por el contrario, todo aquello que se focalizó en la Estrategia se alimentó, invirtió y cultivó.

Así es como la organización se torna más simple. El foco es su amigo. Por ello, le recomendamos comenzar a realizar acciones que sean estratégicas y podrá darse cuenta de que la cantidad de tiempo que se libera para la vida y para la organización, es muchísimo.

- La tercera palabra es **ORGANIZACIÓN**. Se refiere a que las organizaciones absorbieron el principio de focalización en la Estrategia y lo enlazaron a la forma de gestión de la entidad, al sistema de remuneraciones, a la manera de definir los objetivos e invertir el dinero. De esta forma, todo el sistema de gestión estuvo ligado a la Estrategia.

Utilizamos la expresión “Organización Focalizada en la Estrategia” para describir a estas empresas y organizaciones exitosas, que posicionan la Estrategia en el centro de su sistema de gestión.

- Finalmente, descubrimos en nuestra investigación, que cada una de estas organizaciones exitosas siguió un esquema coherente: Reconocimos cinco principios que todas adoptaron y utilizaron a su manera. (figura N°4).



# Organizaciones Basadas en la Estrategia: Mejores Prácticas

Principios que Ayudan a las Empresas a Superar el Mercado

Figura N°4



*“La Estrategia es un arte. La ejecución es una ciencia”*

# Organizaciones Basadas en la Estrategia: Mejores Prácticas

## ■ Principio N°1 : Liderazgo Ejecutivo

Como usted sabe, todo comienza al nivel de los altos ejecutivos y de mayor jerarquía, quienes se encargan de impulsar el programa, ya que comprenden que la gestión de la Estrategia es la gestión del cambio, de la transformación.

En esta era de transición económica, la Estrategia requiere de que usted cambie los fundamentos de su organización: El sistema de remuneraciones, los procesos, las alianzas y todas aquellos elementos que sólo el nivel jerárquico más alto puede cambiar.

Por todo esto, el principio N°1 comienza desde arriba, es decir, lograr que los ejecutivos usen esta herramienta para promover una nueva forma de gestión.

## ■ Principio N°2: Traducir la Estrategia para que todos puedan comprenderla.

Por primera vez, el BSC y los mapas estratégicos brindan a las organizaciones un método para describir de manera coherente la Estrategia. De la misma manera que usted realiza cuentas de resultados y balances para manejar sus finanzas, con los Mapas Estratégicos y el BSC, tiene un instrumento para la gestión de la Estrategia.

Todas las organizaciones exitosas utilizaron el BSC y los Mapas Estratégicos para traducir la Estrategia, con el fin de comunicarla y lograr que todos la comprendan.



# **Organizaciones Basadas en la Estrategia: Mejores Prácticas**

## ■ **Principio N°3: Una organización es integrada por unidades y partes independientes.**

¿Cómo hacemos para que el todo sea mayor que la suma de sus partes? Todas estas organizaciones usan el BSC como herramienta de alineación para que la Estrategia circule desde arriba y llegue hasta los niveles inferiores de la organización.

## ■ **Principio N°4: Convertir la Estrategia en “Una Tarea de Todos”.**

Cada una de las organizaciones exitosas reconoce que debieron trasladar la Estrategia hasta los niveles más bajos de la organización. Porque, si los conductores de camiones, los operadores de un call center o los junior de las empresas no entienden la Estrategia, será imposible de ejecutar. Esto se debe a que la Estrategia se establece en la interfaz ubicada entre la organización y el cliente.

De esta manera, cada una de las empresas exitosas invirtió mucho en comunicar, educar en la Estrategia a su fuerza laboral, definir los objetivos y dar incentivos.

## ■ **Principio N°5: Hacer de la Estrategia un “Proceso Continuo”.**

Finalmente, todas estas organizaciones convirtieron a la Estrategia en un proceso continuo. Cambiaron el sistema de gestión, la planificación. Estas entidades alinearon la planificación y el presupuesto con la Estrategia, reestructuraron sus reuniones gerenciales y sus sistemas de información (para hablar sobre la Estrategia utilizando al BSC como vínculo).

**Estos son los cinco principios de las Organizaciones focalizadas en la Estrategia.**

