

¿Cómo un Sistema de Gestión ayuda a hacer frente a un recesión?

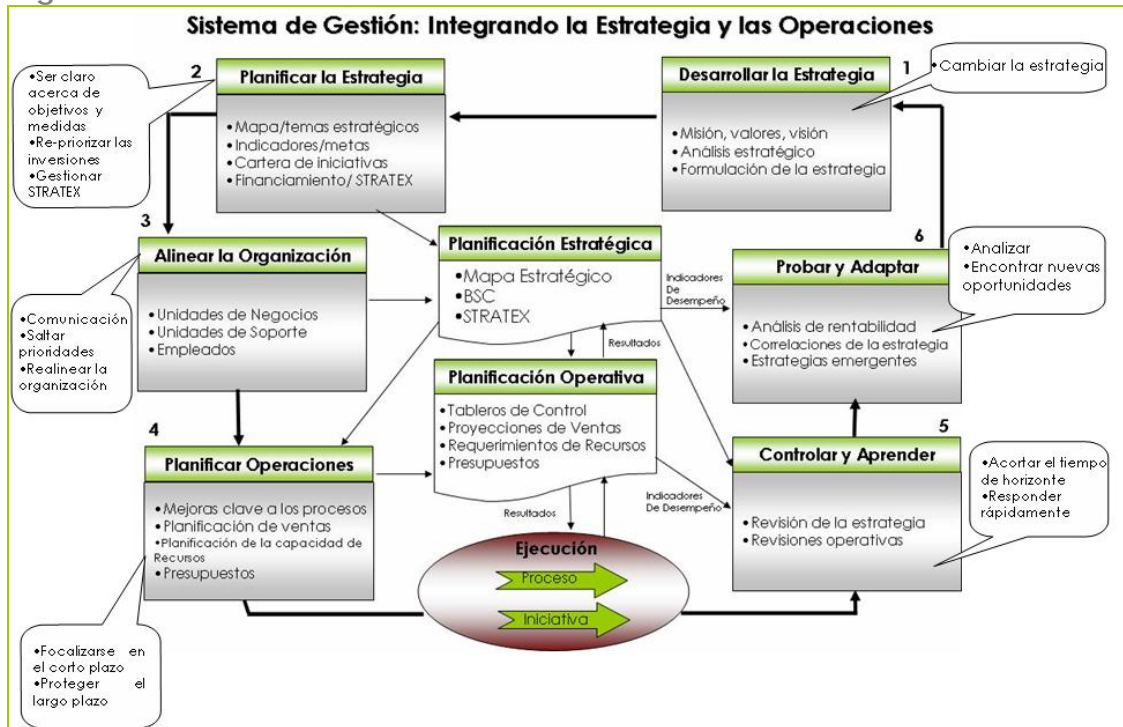
La reducción de costos NO es la mejor manera para sobrevivir en difíciles tiempos económicos. Todas las disminuciones hacen caso omiso de la Estrategia y de los objetivos claves. Las relaciones de causa - efecto pueden NOQUEAR a una empresa y sacarla de curso completamente, poniendo en peligro la Estrategia y la misión, en el largo plazo.

En vez de lo anterior, se debe adaptar el **Mapa Estratégico** al Sistema de Gestión de Seis Etapas (ver figura 1), el cual integra como una Guía, la planificación de la Estrategia y la ejecución operacional. Se puede cambiar a un plan de corto plazo con velocidad y agilidad, permitiendo conocer las causas de los impactos por adelantado.

Recientemente, Kaplan y Norton publicaron su quinto libro "The Execution Premium", en el demostraron lo importante que resulta ser el tener un sistema de Gestión Estratégica. La mayoría de las organizaciones no tiene uno. Aquellas organizaciones que sí lo tienen, obtuvieron un 70% de éxito, que son muy buenas probabilidades para algo tan complejo como una Estrategia. En este libro se indica que un sistema de gestión estratégica tiene seis etapas.

En los meses recientes hemos visto como el mundo ha cambiado, somos partícipes de una recesión, donde algunas personas se han preguntado "¿No es demasiado tener un sistema con seis etapas para mejorar la Estrategia? Todos sabemos lo que tenemos que hacer ¿No es cierto? Tenemos que reducir los costos para poder sobrevivir".

Figura 1



Realicemos la suposición, de hecho, que usted no necesita un sistema de este tipo. Más que nunca, usted necesita una estructura que ayude a ejecutar la Estrategia.

En una reunión de CEO, se hizo la siguiente pregunta: "Cuales son sus desafíos más importantes"

Los tres más relevantes fueron:

- 1.- Excelencia en la ejecución.
- 2.- Generación consistente de la Estrategia por la gerencia.
- 3.- Velocidad, flexibilidad y adaptabilidad para el cambio.

Estas respuestas, en medio de un empeoramiento de la recesión en todo el mundo, son muy esclarecedoras.

Los CEOs están hablando acerca de la Estrategia. Ellos no están hablando acerca de los productos. No están hablando acerca de los clientes. Ellos están hablando acerca de la ejecución. En una recesión, el margen de error es muy delgado y fallar la ejecución puede ser fatal.

Mientras muchas cosas pueden cambiar en una mala economía, creemos que dos elementos fundamentales permanecerán igual:

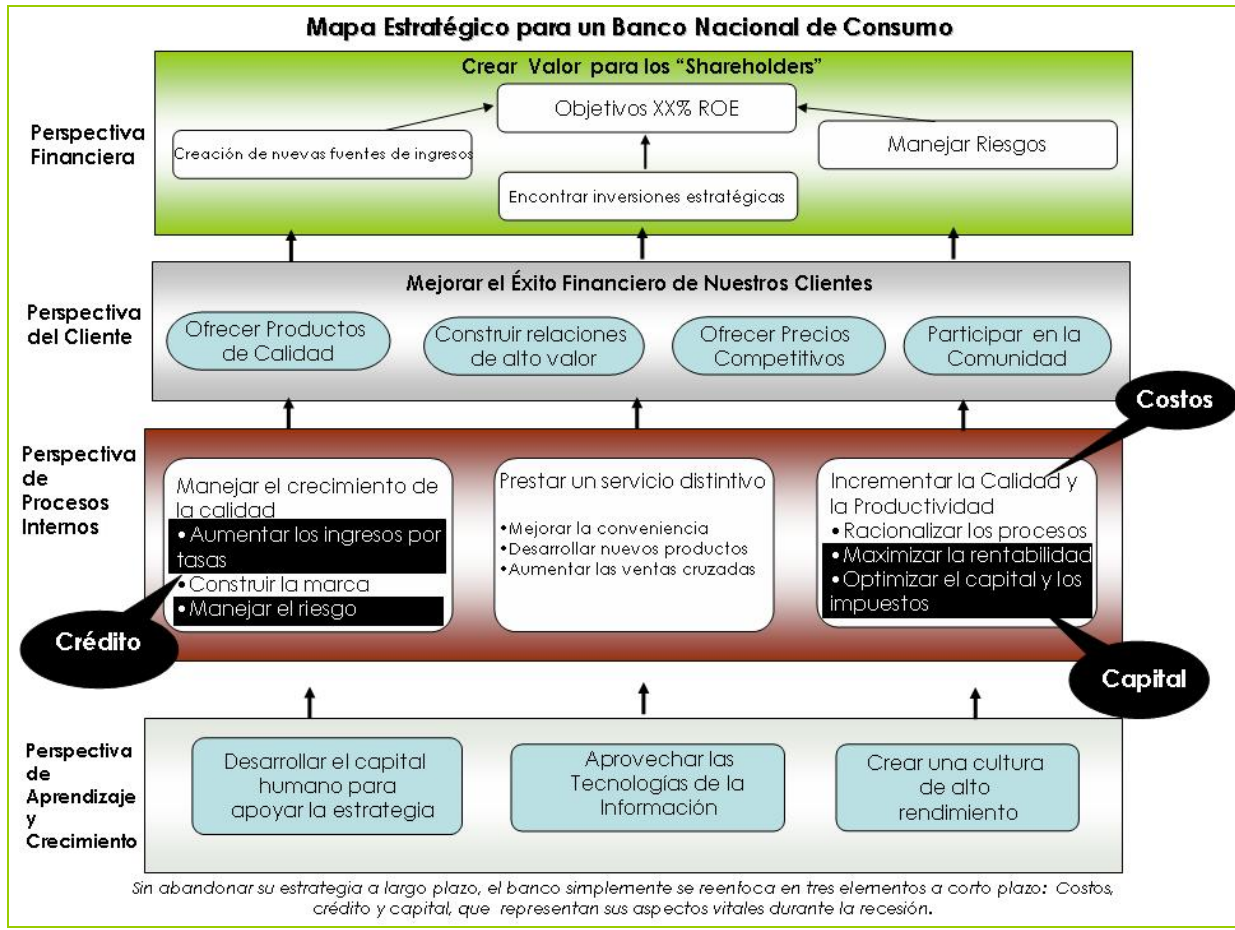
- 1.- Siempre se necesita una Estrategia y
- 2.- Siempre se necesita ejecutarla.

Veamos el modelo de las seis etapas y cada una de las principales actividades dentro de ellas. Esto reflejará cómo este modelo podría ayudar a la Organización al momento de hacer frente a una recesión, sin perder de vista su Estrategia de largo plazo.

Etapa N° 1: Desarrollo de la Estrategia

Una de las cosas que hemos aprendido en los pasados 15 años de construcción y refinamiento del funcionamiento de sistemas de gestión en organizaciones, es que no se puede gestionar lo que no se mide y se puede medir lo que no se puede describir. Si usted está tratando de gestionar su Estrategia, será mejor que posea una manera de describirla: Será mejor poseer un Mapa Estratégico.

A continuación, un ejemplo simplificado de un Mapa Estratégico para un banco nacional de consumo. Este mapa nos muestra como el banco quiere, en el largo plazo, crear valor "Shareholder". El banco tiene una Estrategia a largo plazo para desarrollar nuevos productos, imagen de marca y amparar la intimidad de los clientes. Estas direcciones a largo plazo, son balanceadas por un corto plazo, que se focaliza en reducción de costos, mejoramiento de la productividad y minimización de riesgos. Figura 2.



Usted debe asumir que usted es el CEO de esta organización y que el mundo ha cambiado bruscamente. Usted sabe que estos bancos a su alrededor están decayendo, están siendo sacados de apuros o están siendo adquiridos. Detrás de la caída de las industrias y la pérdida de la confianza por parte del consumidor, usted tienen una emergencia en tus manos. Porque incluso si usted ha prosperado -haciendo las cosas de manera correcta, no incurriendo en riesgos excesivos- el entorno ha cambiado tan dramáticamente que sus metas y expectativas también deben cambiar.

Todo el trabajo realizado en los pasados cinco y diez años, hoy en día es irrelevante. Entonces, ¿Qué es lo que va a hacer? Bueno, vamos al Sistema – Usted necesita cambiar la Estrategia. El cambiar la Estrategia significa que debe moverse desde su desarrollo a largo plazo a un plan de supervivencia a corto plazo. Necesita re - balancear la Estrategia.

Pensemos en cómo se realizará esto. En un escenario típico, usted conformaría un equipo de ejecutivos que, en conjunto, levantaría una lista de cosas que se deben realizar. Con una Mapa Estratégico, todo es diferente.

El Mapa Estratégico permite mirar a largo y corto plazo objetivos y requerimientos, en vez de recortar y tirar por la borda el 10% (lo que garantiza que se recortarán cosas que realmente son importantes), usted terminará re balanceando la Estrategia.

Esto significa priorización de objetivos, al identificar cual de ellos requiere la más inmediata atención y recursos durante la recesión.

El Mapa Estratégico es el instrumento crítico que permite que usted cambie la Estrategia. Imagínese a sí mismo como un general en un campo de batalla, las condiciones son cambiantes y los reportes entran. La presión comienza a ser aplicada sobre el flanco y usted necesita redistribuir sus activos para equiparar las cambiantes condiciones del campo de batalla. Usted necesita cambiar la Estrategia, pero ¿Cómo? ¿En qué momento usted la invierte? Usted se voltea hacia el Mapa. El Mapa muestra donde están sus recursos, donde se encuentra el enemigo, las ventajas (y los obstáculos) del ambiente – y qué es lo que se tiene que cambiar.

Lo mismo ocurre en los negocios. Usted va hacia el mapa, el Mapa Estratégico. El Mapa Estratégico le contará en qué dirección o direcciones se está moviendo y le muestra qué áreas debe eliminar. El Banco se encuentra ahora reenfoándose en tres elementos a corto plazo: Costos, Capital y Créditos.

Esto no significa que el equipo de gestión del banco haya eliminado la Estrategia a largo plazo. Esto significa que se ha extendido el calendario. Recordemos a una de las empleadas de este banco, que habló acerca de su reacción frente al cambio en el Mapa Estratégico “Sabíamos que nuestra compañía no se estaba hundiendo”, dijo ella. “Sabíamos que nuestra compañía no se estaba rindiendo en cuanto a metas a largo plazo, sabíamos que tenía un modo de lidiar en el corto plazo. El Mapa Estratégico era nuestro bote salvavidas”.

La Etapa N° 1 de proceso es un importantísimo primer paso. La Estrategia ha sido cambiada reflexivamente. El equipo ejecutivo por completo participó y probablemente encontraron un consenso. El proceso completo posiblemente habrá tomado un día, ilustrando la “rapidez, flexibilidad y adaptabilidad al cambio”. Esa gestión a nivel superior se considera esencial para el éxito. La Etapa N° 1 comenzó su proceso en la cima. En todas las secciones de las siguientes etapas, la gestión añadirá los detalles y diseminará los cambios a todas las partes restantes de la organización.

Etapa N° 2: Traducir la Estrategia

Para ser ejecutada, la Estrategia debe ser traducida en presupuestos, iniciativas, medidas y metas. Renovar la Estrategia significa que todos estos elementos – todas las suposiciones y planes – necesitan ser cambiadas. Piense sobre las complejidades que usted ha pasado recientemente; usted cambió la Estrategia. Ahora, en cuestión de horas, recurrirá a su Mapa Estratégico y a su Balanced Scorecard y definirá nuevas medidas, metas y lo más importante, nuevas iniciativas y presupuestos. Usted será capaz de producir todos estos cambios rápidamente, en días en vez de meses. Nuevamente, el Sistema permitirá realizar estos cambios rápidamente, flexiblemente y sistemáticamente.

Etapa N ° 3: Alinear la Organización

Las etapas 1 y 2 permitirán cambiar la Estrategia y la convertirán en un Plan en un período de tiempo relativamente corto. La velocidad de la acción fue posible debido a que el número de gente envuelta en la revisión del proceso, fue relativamente pequeño.

De esta forma hemos demostrado y establecido cómo uno de los 5 principios de la Estrategia Focalizada en la Organización – la llave para ejecutarla en organizaciones - es hacer de la Estrategia el trabajo de cada uno. Los funcionarios de todos los niveles necesitan entender la nueva Estrategia y determinar cómo se adapta a su propio proceder.

Esto es alineación – el proceso de la Estrategia en cascada, de los niveles más altos de la organización hacia los niveles más bajos. Esto puede efectuarse verticalmente, cuando la compañía la comunica por grupos, sección, región, etc. Esto también puede realizarse en cascada horizontal, cuando el punto es garantizar que las Tecnologías de la Información y los Recursos Humanos se integren con la Estrategia o cuando su cadena (socios) de abastecimiento actúa en sintonía con ella. Con este proceso de alineación (con el énfasis en los “procesos” - es algo más que un sólo concepto), usted ahora tiene estructurado la manera de tomar el cambio estratégico desde la parte superior y diseminarlo en todos los niveles de la organización.

Este es un importante ejemplo de donde el uso de la Estrategia del sistema de gestión permite rapidez y fiabilidad de la ejecución que de otro modo no sería posible. Con el marco común del mapa estratégico, un proceso de la Estrategia de comunicación y el proceso de cascada, las nuevas orientaciones estratégicas pueden ser introducidas y actuadas en cuestión de semanas. Sin este Sistema, los cambios están cerca de lo imposible.

Etapa 4: Planificación de las Operaciones

Mientras la eficacia operativa es siempre importante, una recesión supone un recargo en ella. La mayoría de las estrategias de recesión son construidas en base a la mejora de la productividad y en calidad de reducir el costo de hacer negocios. Estos resultados derivan de los procesos operacionales tales como son la manufactura, la distribución y las ventas. Es muy importante que este proceso siempre esté entrelazado a al estrategia.

Por ejemplo, los programas de Six Sigma y TQM, se encontraban enfocados en los hechos estratégicos identificados en el Mapa Estratégico. Refiriéndose a la perspectiva de los procesos internos, en la figura dos, la Estrategia hace hincapié en el aumento de los ingresos por tasas y la reducción de riesgos (bajo el tema estratégico, Aumentar la Calidad), en la línea de negocios, rentabilidad, capital y optimización de los impuestos (bajo el tema estratégico de incrementar la calidad y la productividad) a los efectos de las metas a corto plazo, de costos, capital, y aumento de créditos.

Una de las mayores barreras de la ejecución de la estrategia es la complejidad en el manejo de programas de la gestión que cruzan la frontera organizacional. Mucha de las organizaciones crean equipos especiales (o equipos temáticos), formados por ejecutivos y especialistas, para

supervisar partes específicas (o temas estratégicos) de la Estrategia. Grupos con títulos tales como Consejo Innovador, Equipos de Productividad y Reducción de Riesgos a los cuales se les dan los recursos, la autoridad y cuentas por rendir para implementar porciones de la estrategia. Estos equipos de negocios ayudan a reducir el tiempo necesario para realizar las complejas decisiones motivadas por la nueva estrategia.

Etapa N° 5: Control y Aprendizaje

Aunque los planes son importantes, la capacidad para controlar su funcionamiento y realizar informe sobre los ajustes es fundamental para el éxito. Generalmente una estrategia no cambia rápidamente, los ejecutivos deben conocer trimestralmente la revisión de los temas estratégicos específicos y realizar los cambios apropiados. El mundo en recesión presenta un entorno diferente. Vemos que los eventos cambiantes suceden si no es en una semana, a diario básicamente. Para administrar y gestionar en este ambiente, las organizaciones deben cortar sus horizonte de tiempo. Algunas organizaciones se mueven desde reuniones de gestión trimestrales a mensuales e incluso semanales.

La buena información es el ingrediente clave que apoya este proceso. El Balanced Scorecard es usado para monitorear la Estrategia; El Tablero de Control de Gestión es usado para monitorear la gestión operacional. La tecnología que apoya los reportes de negocios es una parte esencial del Sistema de Gestión y una contribución significativa para optimizar el tiempo de reacción.

Etapa N ° 6: Prueba y Adaptación de la Estrategia

La necesidad, como se dice, es la madre de la invención. Desde las presiones económicas creadas por la recesión, nuevas maneras de hacer negocios han emergido; sólo basta con mirar compañías como Aerolíneas Southwest y Best Buy emergiendo desde la recesión del 2001 con nuevos modelos de negocios que las catapultaron por encima de sus competidores. Las herramientas disponibles para gestionar hoy en día la construcción de estos nuevos enfoques, están mucho más perfeccionadas que aquellas encontradas en las recesiones pasadas. Específicamente, las herramientas de Inteligencia de Negocios, proveen nuevas maneras para lograr bajar a la superficie del desempeño de una organización, para poner a prueba las hipótesis de los factores que manejan el desempeño y para congregarse ideas que podrían transformar radicalmente el negocio.

Un Sistema de Gestión que define claramente la Estrategia, la convierte en medidas y objetivos, enlazándola a los procesos operacionales de evaluación de rendimiento y es precisamente el tipo de ambiente rico que la Inteligencia de Negocios ha diseñado como apoyo. La retribución desde la IN nunca ha sido más importante que hoy en día.

En resumen, el proceso descrito en la figura 1 parte con el reconocimiento de que las condiciones del negocio han cambiado, por lo tanto se requiere de un cambio en la Estrategia. El Mapa Estratégico provee un vehículo para hacer esto rápida y transparentemente, permitiendo a las organizaciones reenfocar su estrategia a sobrevivir en el corto plazo sin destruir los elementos exitosos de largo plazo, que son esenciales cuando la recesión avanza.

Segundo, la revisión de la estrategia debe ser convertida en números medidas, objetivos, iniciativas presupuestos. El BSC permite esos instrumentos de cambio, definidos en Mapas Estratégicos, los cuales deben ser desarrollados rápidamente y sin ambigüedades.

La clave para ejecutar la estrategia es mover la responsabilidad para implementarla desde arriba hacia abajo en la organización. Con cientos de empleados, clientes y resultados de proveedores y socios este es probablemente el mayor desafío de las actividades. La tercera etapa del Sistema de Gestión involucra un proceso de comunicación y cascada que asegura cualquier alineamiento a la nueva dirección. El alineamiento es la faceta más importante del proceso de ejecución. En la cuarta etapa, las operaciones del negocio son modificadas para reflejar las nuevas prioridades estratégicas. La quinta etapa provee para el feedback crítico y el proceso de monitoreo que permite una rápida reacción, mientras la sexta etapa involucra el uso de análisis de negocios para conocer mejor e identificar las nuevas formas de hacer negocios que conduzcan al éxito, no sólo en la recesión, si no más allá de ella.