

# Cómo maximizar la probabilidad de éxito mediante el uso de herramientas de gestión estratégica

**Karl McDermott**

En los últimos tiempos se han estado experimentando cambios contundentes que han desembocado en la primera gran crisis del mundo globalizado en la cual se están definiendo los nuevos ganadores y perdedores del siglo XXI. En este terreno nuevo y difícil, es necesario que las organizaciones se armen de herramientas útiles y prácticas que le permitan adaptarse a la única constante, el cambio. Tomo del latín un término que resume la actitud a emprender en el futuro cercano; “Revolutio”: o realizar un giro en su estrategia - hacia las oportunidades del futuro, en un espacio relativamente corto de tiempo.

La Solución Integral BIQ (Figura 1) es el enfoque que los directivos necesitan para poder cumplir con este propósito.

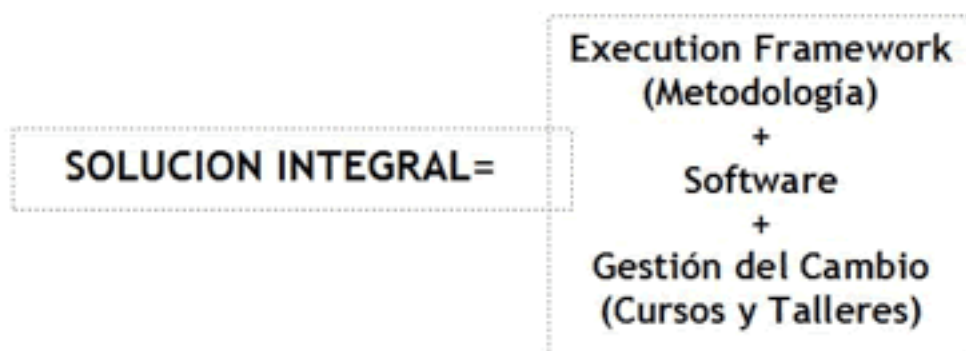


Figura 1. Solución Integral BIQ

Los elementos de la Solución Integral son, a) los Execution Frameworks o Metodologías de Estrategia; b) Software que es la Tecnología que le permitirá a los directivos el desarrollar, implementar y comunicar la Estrategia hacia toda la organización; y c) Gestión del Cambio, el cómo los directivos darán a conocer e implantar hacia su organización el uso de las metodologías y la tecnología que apoyan a la estrategia.

## ¿Qué es la Planeación Estratégica?

Es un documento usado por la organización para alinear su presupuesto y su estructura, con sus prioridades, misión, visión, objetivos y proyectos.

- ❖ Visión “¿Qué queremos llegar a ser?”
- ❖ Misión ¿Cuál es nuestro negocio?

La Gestión Estratégica es la herramienta fundamental para enfrentar estos cambiantes escenarios y superar las barreras tradicionales.

The Buttonwood Group (2009), empresa especializada en gestión del desempeño, considera a cuatro metodologías como las Mejores Prácticas a nivel mundial en cuanto a Gestión Estratégica. Éstas son 1. Balanced Scorecard (BSC), 2. Hoshin Kanri, 3. Value Planning y 4. Value Based Management (VBM).



Figura 2. Soluciones Tradicionales para Planeación Estratégica

### **Barreras del Personal**

Las metas personales, la capacitación y las aptitudes no van ligadas a la ejecución de la estrategia

### **Barreras Administrativas**

Los sistemas administrativos están diseñados para un control operativo y están ligados al presupuesto, no a la estrategia.

### **Barreras Operativas**

Los procesos clave no están diseñados para apoyar la estrategia.

### **Barreras de la Visión**

Las personas que llevan la estrategia a la práctica no la entienden... y no la traducen a objetivos.

**Ejecución de la Estrategia**

**Figura 3. Barreras en la ejecución de la estrategia**

## **Balanced Scorecard**

Los Drs. Robert S. Kaplan y David P. Norton introdujeron el concepto de Balanced Scorecard en un reporte publicado en 1992 en Harvard Business Review. El BSC es una herramienta que traduce la visión y estrategia de una organización en un arreglo comprensible de objetivos para los cuales define medidores de desempeño, transformándolos en un marco de trabajo para un sistema de administración y medición estratégica.

- ❖ Permite una evaluación frecuente y actualización de la estrategia para hacer frente al rápido cambio en el ambiente de negocios.
- ❖ Reconoce la importancia de los activos intangibles, como lo son el conocimiento, capitales organizacionales e informáticos, habilidades para cambiar y aprender.
- ❖ Permite a los directivos el poder visualizar el desempeño y los resultados futuros del plan estratégico y con esto se involucran más en el proceso de planeación estratégica. Y permite a los directivos el pensar más allá de la perspectiva financiera

## ¿Cómo funciona el BSC?

**Perspectiva Financiera.** Desde el punto de vista financiero, hoy en día el flujo de efectivo será el nombre del juego. Es tarea actual y primordial del CFO minimizar la incertidumbre y pronosticar los resultados económicos y retornos futuros del negocio basado en la simulación de escenarios y planeación financiera.

**Perspectiva Cliente.** ¿Está usted consciente de cuál es su ventaja competitiva? si usted no lo detecta y ajusta su estrategia, perderá una extraordinaria oportunidad de ganar mercado, de consolidarse y crecer ó en el caso contrario puede ser arrasado.

**Perspectiva Procesos.** El impacto más directo al “bottom line” es alinear los procesos a su oferta de valor. ¿Quiere ahorrar? Hacer los procesos más esbeltos le dará mayores beneficios que ahorrar gastos por ahorrarlos.

**Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.** Involucre a sus personal, la estrategia es tarea de todos. Exigirles mas y miden el cumplimiento con los revisiones de desempeño trimestrales. Garantices que los capitales organizacionales e informáticos están orientados a los objetivos del proceso.

Según una Investigación de la firma de consultoría McKinsey, las compañías que activamente manejan sus portafolios de Iniciativas Estratégicas, pueden crear significativamente mayor valor. Hasta más del 30 %. Es tiempo de revisar a detalle todas las iniciativas estratégicas y proyectos para, analizar cuáles se quedan, cuáles se eliminan y qué nuevas iniciativas se deben implementar de inmediato.

A cambio de las otras metodologías mencionados, el Value Based Management (VBM), tiene como objetivo que los directivos de la organización puedan visualizar el desempeño de la organización enfocándose en el valor que ésta le genera a los accionistas (shareholders). Por lo que todas las actividades de planeación estratégica deben de estar enfocadas en proporcionar valor a los accionistas.

## Planeación Operativa y Presupuesto Financiero

Uno de los grandes problemas con la Gestión Estratégica tradicional es que los sistemas administrativos, como el presupuesto, no están ligados a las iniciativas estratégicas. Para resolver este problema la planeación operativa debería convertir las iniciativas estratégicas de largo plazo, en proyectos ejecutables para el año en turno. El proceso de Planeación Operativa debería tener criterios claros y cada proyecto debería tener un líder, su descripción en breve, el plan detallado, una fecha de entrega, las metas mínimas y el impacto económico esperado en las cuentas de los Estados Financieros. Muchas veces la institución no incluirá con suficiente detalle los recursos humanos requeridos para ejecutar el proyecto y no destino los recursos económicos de presupuesto para ejecutarlo bien. Una emergente mejor práctica es dedicar un responsable institucional o crear un Project Management Office (PMO), para el seguimiento semanal o mensual de los proyectos.

Otro problema, muy específico dado el entorno actual, es que muchas empresas dejaron de realizar su presupuesto 2009. Como mínimo el Presupuesto Financiero debería tener un Plan Base, que son los Ingresos, Costos y Gastos, requeridos para operar en el 2009. Pero hoy en día, hay varias metodologías para lograr un presupuesto mucho más preciso para la realidad que vivimos.

El **Zero Based Budgeting** es un ejercicio que los directivos realizan cada año, en el cual desarrollan su presupuesto desde cero sin tomar en cuenta si tuvieron excedentes financieros el año pasado. Por ejemplo este enfoque es muy útil para gastos no recurrentes o predecibles.

El **Activity Based Budgeting** tiene como propósito el presentar a los directivos el costo real que tiene cada producto o servicio que la organización. Por ser un enfoque muy riguroso en su análisis y control de costos, requiere la captura de cada detalle de costos y gastos efectuado y que los miembros de la organización le registran los tiempos que dedican a sus actividades para realizar las asignaciones de gastos necesarias.

El **Rolling Forecast** En un proceso continuo en donde el plan esta actualizado periódicamente durando el año bajo un revisión claro de los avances estratégicas y económicas alcanzado para replantear el acción correctiva con un horizonte de tiempo de cuatro a seis trimestres hacia adelante.

Más allá del Plan Base de Presupuesto Financiero, la posición competitiva por perspectiva BSC debería ser reflejado en el incremento de ventas por segmentos de mercado (P. Cliente), mejorar la estructura de costos (P. Proceso) o tener un mayor eficiencia en los costos y gastos (P. Aprendizaje y Desarrollo). Este se lleva a cabo ligando “drivers” o impulsores estratégicas, o los resultados o impactos, con las cuentas de los Estados Financieros, que describen económicamente el desempeño de la institución 2009. Ahora es momento tener más transparencia en los planes económicos, mejorar el compromiso de los responsables y tener la habilidad de ajustar con criterios claros, los costos y gastos operativos e estratégicos, a lo largo y ancho de su organización.

En la estira y afloja, negocian metas, piden revisiones y realicen escenarios para llegar de ser aprobado por el consejo. Al final el Plan Operativa contiene los proyectos aprobado para el año y el Presupuesto Financiero contiene las metas económicas. El importante es que están completamente sincronizados con la estrategia actual como se visualiza en la figura 4.

Después de revisar los diferentes marcos, se observa que el BSC y el Rolling Forecast atacan el desempeño de la organización desde una perspectiva sistémica, analizando todos los factores que generan valor a la organización que no necesariamente son financieros. El VBM, el Activity Based Budgeting y el Zero Based Budgeting atacan el desempeño y la planeación como un ejercicio meramente financiero, pero a partir de una estrategia sólida como cimiento.

BSC y el Rolling Forecast son las metodologías más adecuadas para poder llevar a cabo el despliegue estratégico de la organización. Justamente Value Planning combina este enfoque de la planeación con tableros de control y reportes administrativos del presupuesto.

Después de revisar las metodologías, la pregunta es ¿qué tecnología le dará a los directivos la capacidad de comunicar y diseminar la estrategia a todos los niveles de la organización?

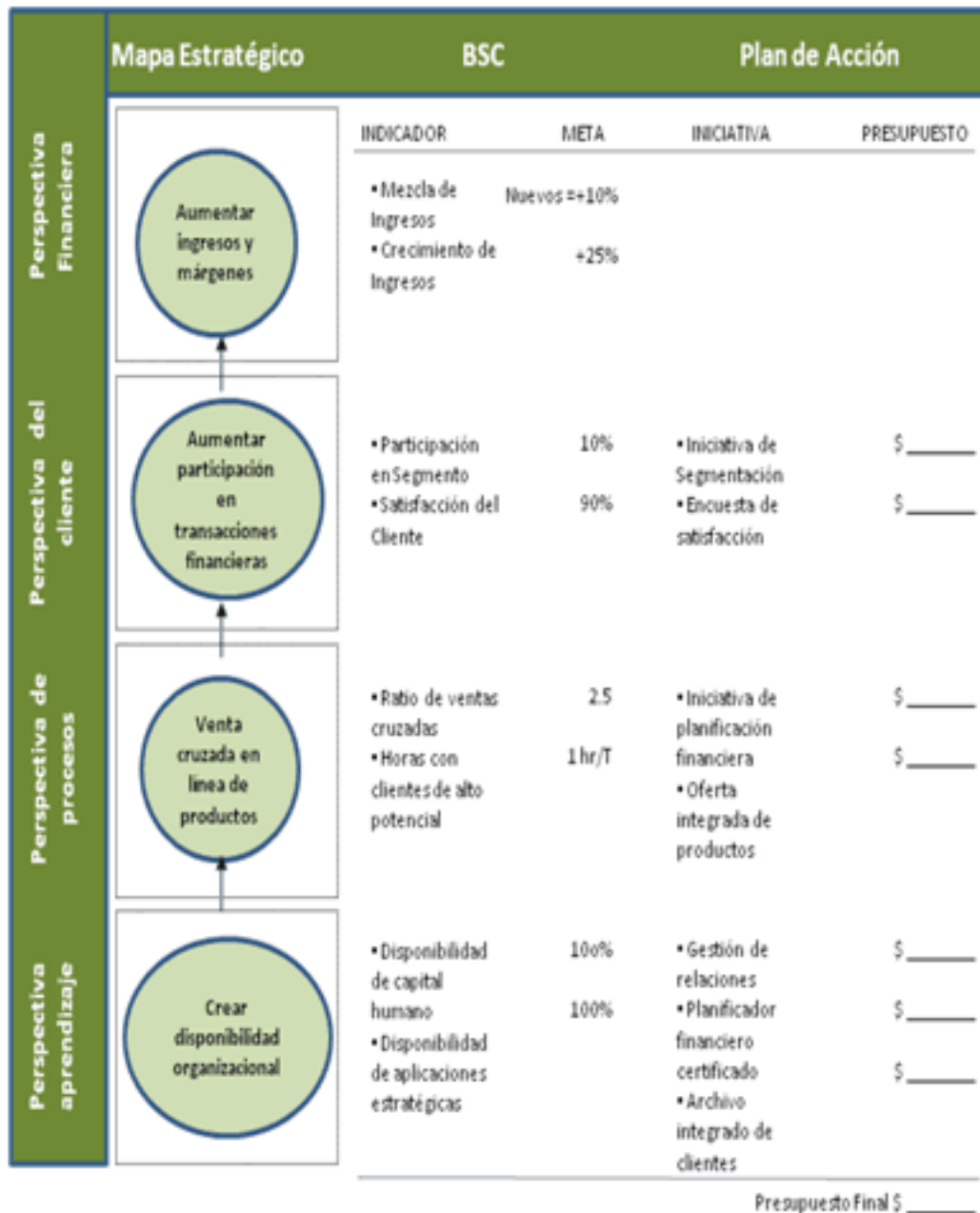


Figura 4. Como Vincular la Estrategia al Presupuesto

## Tecnología (Software)

Las propuestas tradicionales que se concentran solamente en la metodología, son pesados en papel pero ligeras en resultados. Las alternativas del segmento de Software Empresarial, como son los proveedores de ERPs o cubos de Business Intelligence, son excelentes soluciones para el manejo de transacciones, o el análisis de los resultados históricos, pero proveen muy poca información para el futuro, la estrategia, y el compromiso del talento humano.

Para los directivos es importante contar con la tecnología adecuada con la que puedan desarrollar, comunicar y diseminar la estrategia a todos los miembros de su organización. Esta tecnología debe de ser robusta, por la cantidad de información que va a manejar; flexible, para permitir cambios rápidos necesarios en el ambiente competitivo de hoy día; de fácil manejo para los directivos y empleados que explotan la información y desarrollan la estrategia; y debe de poderse integrar de manera transparente a la infraestructura tecnológica de la organización (figura 5).



Figura 5. Modelo de la Tecnología en Gestión Estratégica



## QPR Collaborative Software

Es una solución que incorpora herramientas para la Gestión Estratégica, elaboración de Mapas Estratégicos, Tableros de Control, Indicadores y Gráficas de Desempeño. QPR Collaborative Software cuenta con tres módulos principales. El QPR Scorecard, el QPR ProcessGuide y el QPR Portal. A través del QPR Scorecard la organización puede llevar a cabo todo su despliegue estratégico y a través del QPR ProcessGuide la gestión y mejora de todos sus procesos. Y a través del QPR Portal todos los miembros de la organización pueden visualizar, observar y contribuir a mejorar el despliegue estratégico y los procesos de la organización.



**Figura 6. Con una tecnología adecuada, la Gestión Estratégica se realiza de manera exitosa. (En la imagen QPR (izquierda) y The Planner's Lab (derecha) )**

El módulo de QPR Scorecard es la herramienta ideal para que el Directivo pueda explotar los beneficios de las metodologías de BSC, Rolling Forecast y VBM porque tiene como valor agregado opciones como el alertar a los miembros de la organización sobre problemas en el desempeño por correo electrónico, generación de reportes sobre el desempeño estratégico, presentaciones para juntas de Reuniones de Análisis Estratégica (RAE) y planes de acción para resolver y mejorar los problemas de desempeño.

Estas funcionalidades son visualizadas por todos los miembros de la organización a través de un navegador web. El QPR Portal se instala de manera transparente dentro de la infraestructura tecnológica de la organización, y hace uso de ésta, sin afectar la operación del día a día.

“**The Planners Lab**”, por ejemplo, permite a los directivos manejar una solución visual para el soporte a la toma de decisiones, con el cual podrá ejecutar la Planeación y Presupuestación Financiera de la organización, con herramientas tipo “What-If”, “Goal Seeking” y la Resolución de Ecuaciones Simultáneas. Este sistema proporciona los impactos de las decisiones en los reportes de los Estados Financieros en una sola página a través de un navegador web.

“**The BudgetPak**” es otra tecnología que permite desarrollar el presupuesto, pero de la perspectiva del dueño del centro de utilidad o costo. A través su poderoso “interface of workflow”, el usuario es guiado por todas las etapas requeridas para completar el proceso estrictamente apegado a las políticas institucionales.

Estas tecnologías son de fácil implementación y pueden integrarse de manera rápida y transparente a los sistemas de información de la organización.

Se cuenta con el Execution Framework y la Tecnología necesaria para llevar a cabo la Gestión Estratégica. Es decir, se cuenta con el conocimiento y las herramientas. Pero la organización necesita comprometer a su capital intelectual para poder conocer, aplicar, desarrollar y comunicar las metodologías a través de la Tecnología. Todo por medio de la Gestión del Cambio.

## Gestión del Cambio

En su libro “The Strategy Focused Organization”, Kaplan y Norton mencionan Cinco Principios para la Creación de Valor. En ellos es en dónde realmente radica la fuerza de cambio como herramienta de dirección (figura 7)

La Gestión del Cambio es el proceso por el cual los Directivos de la organización dan a conocer la estrategia, la metodología que van a usar para desarrollarla y la tecnología con la que se van a apoyar para evaluarla y mejorarla. Es el proceso más importante porque representa la aplicación práctica de los Execution Framework y de la Tecnología hacia todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

La Gestión del Cambio inicia desde el momento en que se da a conocer la Estrategia hacia la organización. El Directivo debe de elegir una vez, la Metodología (Execution Framework) y la Tecnología (Software), con la cual se va a apalancar toda la gestión de la estrategia. A partir de esta definición, el tomador de decisiones debe formar un equipo multidisciplinario para definir un proceso y procedimiento único para la Gestión Estrategia.

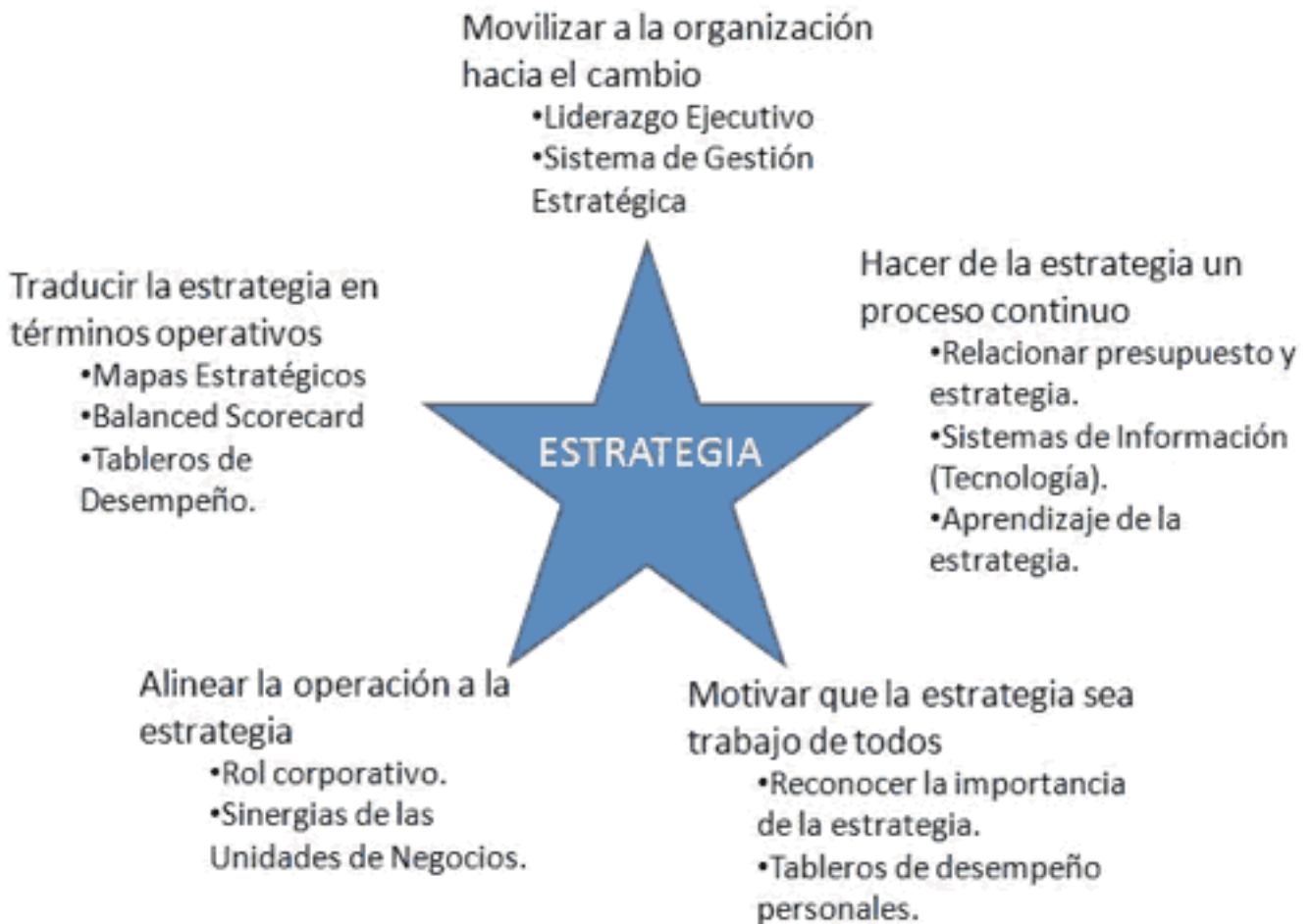


Figura 7.- Cinco principios para la creación de valor

El Directivo debe de dar a conocer la estrategia, la metodología y el entrenamiento en el software al equipo multidisciplinario, con apoyo de un equipo de expertos en el tema. Y deben de comprometer al equipo multidisciplinario con el desarrollo y de la estrategia. Con los soluciones tecnológicos modernos, tanto los herramientas como QPR Scorecard y soluciones para la Toma de Decisiones en Grupo, es posible generar beneficios considerables desde el primer taller mostrando el avance metodología, en dentro la solución tecnológica.

Una vez comprometido al equipo, es necesario que éste se convierta en el gestor de la estrategia para alinear toda la organización a la estrategia. Dándolo a conocer a todos y cada uno de los miembros de las diferentes áreas de la organización. A través de cursos, talleres y material educativo didáctico. Incluso se puede manejar material innovador como boletines internos, capsulas de video e información en el sitio web. Con esto se recalca la importancia de que toda la organización contribuya a guiarse a través de la estrategia para buscar generar valor. Se definen criterios, pero les permite cada grupo trabajar definición de proyectos, generas más compromiso al cumplimiento de metas y garantiza que la estrategia sea trabajo de todos.

## Conclusiones

La Gestión Estratégica es la solución fundamental para enfrentarse a estos tiempos difíciles que se viven en la actualidad. Desarrollando la Gestión Estratégica de manera integral, permita a los Directivos el perfeccionar y agilizar la toma de decisiones. Por medio de un modelo sistémico y completo, como la Solución Integral BIQ, se puede llevar a cabo la Gestión de manera ágil, rápida y exitosa. Hoy es más claro que nunca que los Altos Directivos deben tomar decisiones acertadas y tener el valor de ejecutarlas hasta sus últimas consecuencias.

## Referencias

- ❖ BIQ S.A. de C.V.  
<http://www.biq.com.mx>  
2009
- ❖ QPR Software PLC.  
<http://www.qpr.com>  
<http://www.qpr.es>  
2009
- ❖ The Buttonwood Group LLP.  
<http://www.buttonwoodllp.com/bestpracticesexp.htm>  
2009
- ❖ Harvard Business Review Latin America, Las Medidas del Éxito p. 80, 2007  
Kaplan y Norton, The Strategy Focused Organization, 2000



## Karl McDermott

---

Fundador y Director General de BIQ. Ha fundado y liderado varias empresas de tecnología y servicios en América Latina. Así mismo se desempeña como consejero en empresas como XLERANT y TEMAN CONSULTING GROUP. Es asesor del Financial Executives International. Karl tiene una Maestría en Ingeniería y Administración en la Escuela de Negocios de la Universidad de Kingston, en el Reino Unido.

[karlm@biq.com.mx](mailto:karlm@biq.com.mx)

**Paradigm Shift** es una firma de consultoría que desarrolla soluciones integrales de negocios orientadas a ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Nos enfocamos en el factor más crítico de su empresa: su gente. Buscamos cambiar la forma de pensar y trabajar de su organización mediante la generación y transferencia de aprendizaje y conocimiento a todo su personal y directivos. Esto es, buscamos generar un cambio de fondo en su organización para resolver los problemas de fondo y producir resultados duraderos.

