

CONTROL DE GESTIÓN

Prof. Miguel Rivas Roces

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una función clave en las organizaciones

Prof. Miguel Rivas Roces

Los expertos plantean que ha llegado la hora de hacer de la gestión estratégica una función clave de una organización que deberá preocuparse tanto de la formulación de estrategias hacia el futuro, como del alineamiento de la organización al cambio permanente.

Traducido y adaptado por el profesor Miguel Rivas Roces, Ing. Comercial, MBA, ITP New York University,

En los años recientes han surgido diversas disciplinas en torno a la administración de empresas, y con ello nuevos cargos ejecutivos. Las áreas de Calidad, Tecnologías de la Información, Logística, Operaciones y otras han irrumpido con una batería de herramientas y soluciones de gestión junto a equipos de profesionales expertos. Ahora, con el trabajo que hemos llevado adelante con el Balanced Scorecard para organizar empresas orientadas a la estrategia, hemos visto emerger una nueva función organizacional: la SMO (Strategic Management Office), o por su versión en las organizaciones latinas, la Dirección de Planificación Estratégica.

Si revisamos los aportes de cada una de las diferentes disciplinas emergentes, veremos que tienen cuatro características similares:

1. Crean la oportunidad de desarrollar nuevos esquemas de funcionamiento para lograr ventajas competitivas

Las Tecnologías de Información (TI) revolucionaron los modelos de negocios(*) de prácticamente todas las industrias, creando ventajas competitivas para sus usuarios especialmente aquellos que más temprano las usaron. Igual cosa ocurrió con quienes adoptaron los principios de gestión de la calidad que lograron procesos más económicos y eficientes que sus competidores.

2. Requieren de elementos específicos y especializados

Toda disciplina emergente viene acompañada de un set de conceptos, herramientas y procedimientos que complementa la forma de aplicarla. Ni que decir en TI. Todo el manejo de bases de datos, redes, seguridad, softwares, etc. han creado un área de alta complejidad y conocimiento especial. En Calidad, las normas ISO, Seis Sigma, mejoramiento continuo y varias otras han marcado la creación de un mundo aparte en el tema entre consultoras, certificadoras, procesos, actividades, costeo ABC, etc.

3. Tienen una posición ejecutiva de los líderes que asegura la implementación de las nuevas disciplinas

Los gerentes o directores de cualquier disciplina que pretenda lograr cambios y ventajas competitivas en una organización, o que cumplan funciones claves en los objetivos finales tales como finanzas, logística u operaciones, tienen una alta posición en la estructura jerárquica

4. Conforman un equipo profesional que estructuran el conocimiento y marca la diferencia en relación a otras instituciones

En la medida que el equipo de expertos y profesionales van tomando conocimiento y aplicando acciones sobre la organización, van logrando un aprendizaje y experiencia que aseguran un éxito creciente sobre sus pares, competidores, similares o imitadores. Este equipo profesional pasa a ser esencial en la ventaja que adquiera la institución porque logra un “*expertise*” exponencial de conocimientos.

(*) Modelo de negocio se denomina a la estructura de procesos como se gestionan los ingresos y gastos de una organización, por ejemplo, compras electrónicas (Chilecompra), eLearning, etc.

LA OPORTUNIDAD EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Las investigaciones realizadas en todo el mundo muestran que entre un 70 a 90% de las estrategias fallan en su aplicación, y no debido a una falla de la estrategia en sí, sino a errores en su implementación y puesta en práctica. Hay dos explicaciones básicas para estas fallas: a) La falta de una **explicación y comunicación** clara respecto de que consiste una estrategia. Por ejemplo, una estrategia de “modernización” puede significar muchas cosas diferentes. b) La actuación independiente y aislada de las diferentes unidades de la organización que termina en una completa **desarticulación** de la entidad, especialmente cuando los inductores del cambio organizacional no están focalizados a la estrategia. Por ejemplo, puede ocurrir si la “modernización” de equipamiento para actuar más rápidamente (alistamiento operativo) no va acompañada de sistemas de información rápidos, oportunos y veraces. Ciertamente el elemento inductor, antes que el equipo, es la información para la toma de decisiones, de lo contrario, el equipo puede partir rápidamente..... ¡para el flanco equivocado!

Acá es donde existe una clara oportunidad para desarrollar ventajas por parte de quienes tienen la posibilidad de superar ambas dificultades. Más que buscar el mapa estratégico perfecto que operativice la estrategia óptima, lo que debe buscarse es la optimización de la implantación a través de los factores señalados. El cuadro de mando integral permite superar ambas dificultades y de ahí la potencia de esta herramienta que permite organizar la gestión en torno a la estrategia.

El Hall de la fama del Balanced Scorecard, que fue creado en el año 2000 para reconocer las mejores aplicaciones de la herramienta, ha demostrado la eficacia de la misma al mostrar más de 37 aplicaciones brillantes en las cuales una organización orientada a la estrategia crea ventajas competitivas que verdaderamente funcionan. La evidencia de estos resultados nos lleva a concluir la importancia de cultivar la gestión estratégica como una ventaja fundamental frente a los adversarios, al igual que lo son la gestión de la calidad y las tecnologías de información.

El cuerpo del conocimiento: la gestión estratégica

Reconocer las disciplinas emergentes es siempre un gran desafío porque los medios comunicacionales tienden a destacar más lo malo que lo bueno. El fracaso siempre es más visible y fácil de definir, en cambio el éxito implica hacer muchas cosas pequeñas, que generalmente pasan desapercibidas, y unas pocas cosas importantes bien hechas. Cuando las implantaciones exitosas de Balanced Scorecard sólo alcanzan a un 10 o 20%, es difícil encontrar argumentos del éxito y mucha abundancia de excusas sobre el fracaso.

Con la creación del Hall de la fama del Cuadro de Mando Integral nos fue posible estudiar cuales habían sido los factores críticos de éxito de la implantación del Balanced Scorecard. En nuestro primer libro “La organización orientada a la estrategia”, nos fue posible determinar los 5 factores básicos. Ahora hemos profundizado dicho estudio, que se muestran en este informe. Todos, o la gran mayoría de ellos, han sido aplicados en las 37 organizaciones estudiadas.

Nuestra investigación ha sido de tipo inductiva y casuística. Si bien estamos generalizando situaciones que provienen de la práctica de las empresas estudiadas, hemos enlazando el conocimiento que proviene de dichas experiencias con las vivencias de varios líderes expertos, y creado un cuerpo robusto de sabiduría en el *cómo hacer bien las cosas en torno a la estrategia* que creemos puede ser trasladado a cualquier organización, para potenciar su propio quehacer a través de una gestión permanente de un equipo especializado.

Lo que enseñan las mejores prácticas de implantación del CMI



Harvard Business Review Mayo 2004

Una función ejecutiva permanente

La necesidad de la aplicación permanente de la estrategia, su comunicación y articulación a través de toda la organización, junto a todo el set de conocimientos y herramientas que trae aparejado, la hacen una función que está potenciando todo el tiempo las ventajas competitivas de la organización. No puede ni debe ser, consecuentemente, un esfuerzo que se realice una sola vez, o de vez en cuando, sino una labor constante. A la vez, es demasiado crítica para ser llevada adelante por un equipo interno de menor nivel, sin peso jerárquico, ni para dejarla en manos de consultores externos. Si la gestión estratégica es fundamental para potenciar la esencia de la institución o empresa, es vital para administrar los recursos financieros, la logística, operaciones y el recurso humano ya que allí radica la base del quehacer y el origen de las ventajas que se pretenden obtener en los escenarios operativos, por lo que la gestión estratégica se hace presente y atraviesa toda la organización.

¿Cómo será esta función estratégica?. ¿Cómo funcionará este equipo?. Aunque es un poco temprano para definirla exhaustivamente, hay algunas ideas claras que están puestas en el *"manifiesto"* que se detalla más adelante. Nuestro manifiesto apela a la creación de una gerencia o dirección, liderada por un director que participe en el directorio o consejo director de la institución, y que le permita atravesar las diferentes fronteras de la organización. Sin embargo, todos sabemos que no existe un cargo real que pueda atravesar impunemente las diferentes funciones clásicas de toda organización por lo que el director de la Dirección de Planificación Estratégica debe ser más bien un agente custodiador de la correcta ejecución de la gestión de las diferentes unidades, de modo que apunten verdaderamente a la estrategia institucional. Su función no es actuar ejecutivamente dentro de cada unidad operativa sino evaluar que cada unidad cumpla con los objetivos y estrategias propuestas.

El *"Manifiesto"* de la Dirección de Planificación Estratégica. DPE

Toda Dirección de Planificación Estratégica debe cumplir con las siguientes funciones:

1. Formular la estrategia y definir el plan estratégico.

Una estrategia bien definida es el punto de partida. La estrategia formulada debe ser testeada, revisada, comunicada y modificada con el fin que refleje verdaderamente el mundo real en que se moverá. La ejecución de una estrategia y su formulación son cosas que deben ser consistentes, por lo mismo que no deben haber formulaciones que no puedan llevarse a la práctica ni pueden estar desvinculadas unas de otras. Esto parece lógico, sin embargo raramente es así ya que muchas estrategias son formuladas entre cuatro paredes y llevadas a la práctica por unidades ajenas y distantes, sin que haya nadie que supervise si ambas cosas van de la mano. La formulación de la estrategia y el control de la gestión deben responder a la misma Dirección de Planificación Estratégica.

2. **Monitorear el alineamiento.**

Crear alineamiento entre las diferentes unidades es lo que realmente proporciona valor al todo. El proceso de alineamiento tiene varias dimensiones y la mayoría de las cuales tiene acciones que atraviesan la organización e inducen cambios organizacionales. Es necesario que la Dirección Estratégica de Gestión defina prioridades de las diferentes unidades y forme los equipos de trabajo necesarios para que las lleven a cabo. Este tipo de trabajo requiere autoridad, mando, habilidades para inducir al cambio, criterio y lógica.

El proceso de alineamiento organizacional y todas las metodologías necesarias y concurrentes para llevarlo a cabo tiene una enorme importancia en los resultados, a pesar de que en la mayoría de las organizaciones no existe nadie responsable de ejecutarlo. Esta es una de las tareas más significativas, relevantes, largas y comprometedoras de una Dirección de Planificación Estratégica.

3. **Llevar adelante un plan comunicacional**

Así como una orden mal entendida será mal ejecutada, al igual una estrategia mal comunicada será mal puesta en práctica. En nuestras investigaciones hemos visto que hay una estrecha relación entre la capacidad para entender correctamente lo que se quiere decir en una estrategia y la habilidad para ejecutarla. Construir una buena comprensión de la estrategia debe hacerse a través de un proceso de formación, capacitación, comunicacional e informativo que debe ser monitoreado para saber si ha sido bien comprendido.

Comunicar una estrategia es algo que va mucho más allá del departamento comunicacional de una institución y debe ser responsabilidad de la Dirección de Planificación Estratégica. Tiene que ver con toda una serie de iniciativas de formación de líderes, capacitación, equipos de trabajo, reuniones, multiplicidad de canales comunicacionales, encuentros formales e informales, etc. Estamos hablando del destino de una organización, hacia dónde vamos, no de una obra de teatro del próximo fin de semana.

4. **Fijar del Rumbo**

Como el cuadro de mando integral será utilizado como un vehículo para describir la estrategia organizacional, para fijar objetivos, establecer planes de acción y vincular diversas unidades, es obvio que necesitará de alguien que esté a cargo para que coordine las acciones y controle permanentemente el rumbo institucional. Además de lo indicado, la DPE deberá tener también la responsabilidad de asesorar a otros en la creación de indicadores y la estructura de los sistemas de información que soporta el proceso de gestión estratégico, ya que todo sistema de control estratégico es, esencialmente, un sistema de administración de información.

5. **Controlar las iniciativas**

El inductor fundamental del cambio son las iniciativas estratégicas. Nuestra investigación realizada en las mejores prácticas en las empresas revela que las iniciativas estratégicas deberían ser gestionadas en forma separada de las operaciones rutinarias de la organización ya que, en su esencia, atraviesan toda la empresa y requiere de competencias y destrezas en la gestión de procesos, logística, recursos humanos y tecnologías de información. Si bien la iniciativa puede ser asignada a una persona que lidere el proceso de implementación, será la DPE la que deba controlar la correcta ejecución de las acciones que se llevan adelante.

6. **Llevar adelante las acciones de mando**

Una organización orientada a la estrategia requiere que la ejecución de la misma sea el foco central del sistema de gestión. Este sistema incluye aspectos tales como definición de objetivos institucionales o corporativos, planificación de acciones a seguir, coordinación de aspectos operativos y logísticos, administración de recursos humanos, confección de presupuestos, supervisión y revistamiento de la gestión. Resolver sobre estos aspectos es la esencia del mando o dirección. Como la mayoría de estas actividades está ubicadas en unidades funcionales tales como Finanzas, Logística, Personal, Operaciones, etc., la Oficina de Gestión Estratégica deberá ser responsable de integrar estos procesos y, en particular, asegurarse que las acciones que se llevan a cabo en ellos están relacionadas con la estrategia institucional.

7. **Efectuar una revista mensual**

La reunión mensual de gestión es la piedra angular del sistema de control de gestión ya que provee la oportunidad de revisar el comportamiento de los indicadores y hacer los ajustes estratégicos correspondientes. Detrás de toda estrategia subyace una hipótesis que hay que testear, aprendiendo de su comportamiento y decidiendo que nuevas iniciativas y acciones son necesarias de tomar para redefinir rumbos. Establecer la agenda y el temario de la reunión, coordinarla y hacer los seguimientos de las decisiones, es parte fundamental del trabajo de la DPE

8. **Administrar el cambio**

Toda estrategia, por esencia y definición, es un cambio. La gestión estratégica, por lo tanto, es una administración permanente del cambio y éste no ocurre aisladamente en la organización sino que la atraviesa. Administrar el cambio es en sí toda una especialidad que requiere competencias especiales que deben ser desarrolladas por la DPE

¿PORQUÉ HACER GESTIÓN ESTRATÉGICA Y TENER UNA DPE?

La gestión estratégica es esencialmente una forma de potenciar los recursos de una organización, centrándose en lo esencial de su misión para obtener ventajas en torno al medio en que debe desempeñarse. ***Es una filosofía de administración de empresas que supera a la clásica forma de los años de la era industrial de la administración presupuestaria Tayloriana basada en el presupuesto, donde la funcionalidad departamental constituía lo esencial.*** Lo que hoy sabemos es que las organizaciones exitosas son aquellas que se centran en su quehacer esencial (core business) y tratan de superar constantemente su cometido frente a las amenazas y oportunidades del entorno.

60% de las grandes organizaciones dicen estar usando el Balanced Scorecard como herramienta de planificación y gestión estratégica, pero también sabemos que solo entre un 5 a 10% de ellas son exitosas.

La pregunta que debe hacerse el Directorio, Estado Mayor, Vicepresidencia, Comandante en Jefe o Gerente General de una organización, es: ***¿Qué estamos haciendo para que la gestión estratégica de nuestra organización sea la forma como planificar nuestro futuro o obtener las mejores ventajas en el entorno en que nos tocará desempeñarnos?***

Creemos que la respuesta a nuestra pregunta anterior los llevará a la misma conclusión nuestra: ***Uds. deben formar su propia Dirección de Planificación Estratégica y designar un ejecutivo del más alto nivel a cargo de ella.***

Octubre de 2005