

Dirigiendo estratégicamente hacia el futuro: más allá de los estados financieros



Francisco Trullenque

Profesor del Instituto de Empresa
y socio director de Strategy & Focus.

Es habitual encontrar un número significativo de empresas de todos los sectores y tamaños que gestionan y toman sus decisiones clave contando como base fundamental con la información proveniente de las fuentes tradicionales de información financiera: los estados financieros y el presupuesto.

Cuando me dirijo a directivos y alumnos, suelo plantear una situación típica para romper el hielo e iniciar el debate. Suponga que se encuentra ante la siguiente situación:

“Es consejero de una importante compañía y se encuentra en la reunión de presentación anual de resultados.

El director general expone con satisfacción, confianza y aplomo unos estados financieros impecables que cumplen con precisión casi milimétrica el presupuesto que fue aprobado a principios del ejercicio.

Adicionalmente, tras ello presenta el plan estratégico a cinco años, recientemente elaborado, que contiene una visión global de los grandes principios y valores que inspiran la gestión (creación de valor para el accionista, crecimiento rentable, calidad y excelencia en las operaciones, orientación al cliente, eficiencia, desarrollo de personas como el activo más valioso y desarrollo tecnológico como fuente de competitividad), junto con unos proyectos marco de desarrollo posterior.

Junto con el plan, se presenta para la aprobación su traducción numérica: el nuevo presupuesto para el próximo año. Este presupuesto toma como referencia el recientemente conseguido y apunta hacia un crecimiento en resultados basado en un crecimiento global de ingresos conteniendo el gasto y la inversión en los niveles actuales.

¿Qué diría? ¿Se sentiría satisfecho?”.

En este momento, sugiero al lector que se detenga un instante para pensar cuál sería su respuesta.

A menudo surge la reacción inmediata de pensar en premiar al director general porque ha conseguido los resultados previstos a los que se comprometió en el presupuesto y, además, promete mejorarlos incluso para el próximo año.

Sin embargo, en una segunda reflexión, puede que la situación no sea tan obvia y surjan algunas dudas. ¿Son los resultados obtenidos lo mejor que el equipo de gestión es capaz de obtener o simplemente se ha limitado a conseguir unos resultados aparentemente buenos, pero poco ambiciosos? ¿Cómo ha sido el entorno en este tiempo: favorable o desfa-

vorable? ¿Cuál es la solidez de la gestión que se está desarrollando más allá de los resultados a corto? ¿Son estos resultados verdaderamente sostenibles?

En este artículo reflexionaremos sobre estas preguntas y propondremos un marco de pensamiento para dar respuesta a este tipo de situaciones.

La gestión financiera tradicional: ¿mirando hacia el pasado?

La situación planteada en el inicio de este artículo representa lo que podríamos calificar como un estilo bien conocido y muy habitual de “gestión financiera tradicional”. En él, los directivos centran fundamentalmente su atención y sus esfuerzos en establecer anualmente y cumplir compromisos de resultados (normalmente financieros) dentro de un marco estratégico a menudo poco preciso.

Este tipo de gestión presenta las siguientes características (véase el cuadro 1):

1. Visión estratégica apoyada en proyecciones financieras

Se define una visión estratégica de carácter inspirador, muy global y poco detallada, basada en grandes principios, sustentada en proyecciones financieras y traducida a un conjunto de proyectos estratégicos mar-

CUADRO 1

Características básicas de la gestión tradicional

1

Visión estratégica muy global basada en grandes principios y apoyada por proyecciones financieras y un conjunto de proyectos estratégicos de alto nivel.

2

Enfoque directivo hacia la gestión operativa del día a día en el marco de una división funcional basada en la especialización de tareas.

3

Elementos tradicionales de soporte a la gestión: estados financieros, presupuesto y análisis financiero de inversiones.

co de alto nivel. En ella normalmente se declaran grandes principios (crecimiento rentable, orientación al cliente, provisión de soluciones, eficiencia en los procesos, desarrollo de personas y talento, etc.) con escasos detalles y concreción práctica. Al mismo tiempo, esta visión se acompaña de unas atractivas proyecciones de valor futuro basadas en hipótesis de entorno y ejecución poco explícitas.

Dado que estos principios normalmente son de carácter inspirador (y cuasi universal), es difícil no estar de acuerdo con ellos y por ello este enfoque tiene como ventaja la garantía de un rápido consenso.

Sin embargo, esta falta de concreción también presenta serios inconvenientes:

- **Ambigüedad:** la generalidad de estos grandes principios fomenta la coexistencia de múltiples interpretaciones sobre lo que significan exactamente, en concreto y en la práctica, los conceptos globales inspiradores.

Se generan de esta forma distintos “modelos mentales” concurrentes, ya que cada persona formula su propia traducción operativa de la estrategia en función de su contexto: experiencia previa, posición en la organización, intereses, opiniones, historia, etc. Como resultado de ello, es muy habitual encontrar cómo distintas funciones y personas ejecutan al mismo tiempo actividades divergentes basadas en los mismos principios, pero interpretados de forma muy diferente.

Adicionalmente, a medida que transcurre el tiempo en un entorno dinámico, estas diferentes interpretaciones van evolucionando de forma desacoplada. Nada garantiza que los diferentes modelos mentales sean razonablemente homogéneos y evolucionen en la misma medida, con lo que se genera todavía más divergencia.

Los proyectos estratégicos globales, que parten de una visión poco precisa, adolecen del peligro de un desenfoque inicial o sobrevenido y en muchas ocasiones es difícil evaluar verdaderamente cuál es su impacto en el negocio y la priorización más adecuada.

En el enfoque tradicional, los directivos se centran en la gestión operativa del día a día, buscando básicamente cumplir cada uno con sus compromisos de resultados

- **Seguimiento difuso:** el seguimiento de una visión poco matizada es necesariamente difuso, ya que la imprecisión dificulta sobremanera la medición y facilita la “creatividad” en la aportación de información e interpretación de los resultados.

2. Enfoque centrado en la gestión operativa

El enfoque de los directivos se centra en la gestión operativa del día a día, buscando básicamente cumplir cada uno con sus compromisos de resultados dentro de un marco de especialización funcional. Siendo totalmente cierto que son las operaciones y el día a día los que finalmente acaban creando o destruyendo valor, debemos tener en cuenta que el peso de la inercia es muy poderoso y dificulta enormemente “levantar la cabeza”.

La organización funcional tradicional, basada en una especialización por actividades y ámbitos jerárquicos, está diseñada para gestionar eficientemente el presente siguiendo pautas históricas (con ciertas mejoras incrementales), pero raramente está diseñada para modificar de forma radical sus planteamientos e introducir cambios estratégicos de calado. Esto genera las siguientes consecuencias:

- Mucha ejecución con poca reflexión, lo cual resulta muy arriesgado en entornos dinámicos. Se ven las hojas, pero se pierde la perspectiva del bosque.
- Mucha comparación con el pasado, enfocándose normalmente a mejoras incrementales, pero raramente a una renovación. Se observa una escasa innovación y asunción de riesgos.
- Enormes dificultades para la introducción de una visión transversal de procesos que atraviesen las funciones en las que las barreras interfuncionales se muestran a menudo infranqueables.
- Escasa convergencia en las apuestas y esfuerzos, creando a menudo subóptimos locales a menudo alejados del óptimo global.

3. Toma de decisiones basada en información financiera

La toma de decisiones se basa en la información que aportan los estados financieros y el presupuesto. Si bien estos instrumentos aportan una información cuantitativa valiosa y construida de acuerdo con unas reglas del juego determinadas (GAAP, NIC, etc.), cuando se utilizan como fuente fundamental y casi única para la toma de decisiones, se hacen patentes algunas de sus carencias:

La organización funcional tradicional está diseñada para gestionar eficientemente el presente siguiendo pautas históricas, pero raramente está diseñada para introducir cambios estratégicos de calado

- a) Lo que esencialmente reflejan los estados financieros es el rendimiento y el éxito pasados. A pesar de que son de indudable valor para conocer cómo se traduce en términos económicos el resultado final de las actividades de la organización en un período determinado, su marcado carácter finalista no da cuenta de otras dimensiones de gestión, distintas de las económicas, que son clave para explicar los resultados financieros obtenidos y anticipar los del futuro: ¿cómo es nuestra posición en el mercado?, ¿somos diferenciales?, ¿cuán satisfechos están nuestros clientes?, ¿cuán buenos son nuestros procesos?, ¿tenemos las capacidades adecuadas?, ¿cómo son nuestras personas?, ¿cómo estamos tecnológicamente?, ¿tenemos las alianzas adecuadas?, etc.

La no consideración de estos aspectos en la gestión puede dar lugar a la obtención de buenos resultados a corto plazo, pero penaliza de forma significativa el largo plazo (“gigantes con los pies de barro”).

Adicionalmente, la imagen de aparente objetividad y pureza de los estados financieros puede encubrir en ocasiones importantes sesgos e incluso manipulaciones.

- b) El presupuesto financiero desempeña un papel central en la gestión tradicional, ya que es el pilar sobre el que descansa la asignación de poder, objetivos, recursos, premios y castigos.

Por lo general, el presupuesto se formula anualmente como resultado de un proceso que suele ser altamente consumidor de tiempo y energía directiva, en el que la negociación es vital y en el que en ocasiones afloran con toda su crudeza las luchas de poder existentes en la organización.

Normalmente, la elaboración presupuestaria toma como punto de referencia el presupuesto anterior, lo cual condiciona de forma muy notoria el desarrollo del nuevo. Así, es habitual encontrar guías globales como “reducir un 5% los gastos generales” o “incrementar un 10% los ingresos”. A partir de esas guías globales se inicia una dinámica de abajo arriba (*bottom-up*), donde cada área de la organización elabora su presupuesto de forma independiente intentando respetar las guías establecidas y manteniendo el reparto existente de recursos y poder.

Este proceso tiene profundo arraigo en la historia y *statu quo* existente, por lo que raramente favore-

ce o incluso permite aproximaciones más rupturistas e innovadoras (¿qué es lo que debe incrementarse un 200%?, ¿qué debe reducirse un 50%? y ¿qué debe eliminarse completamente?). Asimismo, esta forma de elaborar el presupuesto dificulta en gran medida el trasvase de recursos entre las diferentes áreas.

En su ejecución, con frecuencia sorprende ver cómo, tras un año de su elaboración, a menudo acaba cumpliéndose con bastante exactitud y sin sorpresas el presupuesto establecido tanto en términos globales como en el detalle de sus partidas. Considerando que la gestión siempre se desarrolla en incertidumbre (mayor cuanto más competitivo y dinámico sea el entorno o cuanto más inmaduro sea un negocio), inmediatamente este hecho debería levantar como mínimo algunas suspicacias, ya que se enfrenta a la cruda realidad de que nadie es capaz de adivinar el futuro.

Si acertamos con precisión, habitualmente no es por nuestra capacidad adivinatoria, sino que encontramos algunas manipulaciones (manejo de imputaciones, periodificaciones, etc.) o bien una gestión ciega que conlleva la pérdida de oportunidades presentes o hipotecas sobre el futuro.

- c) El control financiero y presupuestario normalmente se realiza comparando la organización consigo misma. Así, por ejemplo, podemos encontrar organizaciones muy satisfechas con un cumplimiento presupuestario óptimo (“Hemos crecido un 5% con respecto al año pasado y nuestro margen ha mejorado un 2%”) que, sin embargo, no consideran de forma explícita preguntas sobre cómo lo hacen los demás (¿hemos ganado o perdido cuota de mercado?, ¿hay nuevas tendencias?, ¿cómo está evolucionando nuestro posicionamiento?, etc.).

Una vez aprobado el presupuesto, las cartas están echadas y, a partir de ahí, habitualmente lo que se hace es gestionar el día a día. Tras el cierre mensual o trimestral se realiza el seguimiento de los estados financieros generados a partir de la contabilidad y del cumplimiento presupuestario. Por regla

En la gestión tradicional, una vez aprobado el presupuesto, las cartas están echadas y, a partir de ahí, habitualmente lo que se hace es gestionar el día a día

general, lo que sucede es que, si los resultados han salido y hemos cumplido con nuestro presupuesto, estaremos satisfechos y seguiremos en la misma línea; si no es así, cuestionaremos la gestión.

En este marco de gestión tradicional, la intuición directiva y el “manejo de la información” desempeñan un importante papel, ya que la información compartida es muy financiera y de resultados, y carece por sí misma de contexto, así como de un hilo conductor claro de enfoques estratégicos, causas y efectos. Sin embargo, a pesar de sus carencias, éste es todavía el estilo de gestión habitual en muchas organizaciones y con el que muchos directivos se sienten cómodos. ¿Por qué es así? Veamos algunas de las causas:

■ Son mecanismos simples y fáciles de implantar y tienen reglas conocidas
Su simplicidad es evidente:

- Una visión estratégica global genera un consenso rápido y con pocos obstáculos aparentes, ya que es mucho más fácil estar de acuerdo en lo global que en lo concreto.
- Los estados financieros objetivan la información con unas reglas estándares, obviando la complejidad del origen de los resultados y la adecuación de las actividades.

Esta simplicidad aporta notables ventajas, ya que, por una parte, permite una importante economía de esfuerzos y recursos, y, por otra, la existencia de unas reglas de cálculo conocidas y estándares proporciona una destacada sensación de seguridad a los tomadores de decisiones.

Sin embargo, se nos plantean algunas incógnitas:

- ¿Cuándo un mecanismo simple deja de ser efectivo en un entorno diferente y más complejo?
- ¿Cuándo el aparente consenso sobre lo global encubre profundas diferencias sobre lo concreto?
- ¿Cuándo la seguridad por una supuesta objetividad queda vulnerada por una utilización sesgada o incluso fraudulenta de los mecanismos de obtención de dicha información?

■ Dejan gran libertad de actuación en cada ámbito de gestión
Mientras se obtengan los resultados previstos, pocos se plantearán cómo se están consiguiendo. Ello deja lugar a una gran autonomía de acción, pero no

garantiza que estas acciones en cada ámbito sean sinérgicas ni estén suficientemente alineadas con el conjunto de la organización.

Esta situación de opacidad de las palancas de generación de resultados fomenta una gran “creatividad” en la presentación de información y resultados y dificulta en gran medida la transparencia en la gestión.

Por otra parte, es indudable que este estilo de dirección y toma de decisiones ha sido el mecanismo de gestión habitual que ha funcionado muy bien durante años. ¿Qué hacemos entonces?

- ¿Continuamos con él sin más y le damos el premio al director general de nuestro caso?
- ¿Lo desestimamos? Si es así, ¿con qué mecanismos gestionamos? ¿Qué le decimos al director general?

¿Es lo mismo valor que resultados?

Lo primero que uno observa en esta forma de gestionar es que, en realidad, es el pasado el que está gobernando el devenir de la empresa, por los siguientes motivos:

- Una visión muy global y poco concreta genera buenas intenciones, pero poca movilización en la práctica. Todo concepto genérico puede ser interpretado de muchas formas y, en la práctica de las organizaciones, la inercia del pasado y del presente acaba desfigurando las buenas intenciones del futuro.
- Los estados financieros por definición muestran los resultados pasados y, como mucho, la tendencia histórica.
- El presupuesto toma como punto de partida el pasado, lo cual fija el punto de referencia de forma muy significativa y dificulta la innovación y la ruptura creativa.

Una gestión basada en el pasado y orientada a la mejora continua es válida siempre que aceptemos la hipótesis de que el pasado explica el futuro, lo cual funciona muy bien en entornos poco dinámicos. Esto ha sido cierto durante muchas décadas (en las que los cambios eran muy paulatinos e incrementales) y to-

davía sigue siéndolo en parte en sectores protegidos, pero es cada vez más cuestionable en un mundo aceleradamente globalizado, competitivo y cambiante.

Siguiendo con nuestro caso, como miembro del consejo, mi preocupación fundamental debería ser plantear, más que si se ha cumplido o no lo presupuestado, la pregunta de si el equipo directivo está consiguiendo el máximo valor de su gestión o no.

Para ello, en primer lugar deberemos clarificar en qué consiste exactamente esto de conseguir o “crear valor”. El *Diccionario de la Lengua Española*, de la Real Academia Española, indica como primera acepción de la palabra *valor* la de ‘grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite’. Por tanto, deberemos plantearnos cuál es el grado de utilidad o aptitud de la gestión organizativa para quienes consideremos relevantes.

En cada organización puede identificarse un conjunto de “grupos de interés” (*stakeholders*) para los que se crea valor (véase el cuadro 2). Normalmente nos encontraremos con accionistas (mayoritarios y minoritarios), clientes, directivos, empleados, proveedores, aliados, sociedad, etc. Cada uno de ellos puede tener diferentes intereses y, por tanto, puede valorar (entender como útiles para satisfacer sus necesidades) cosas no necesariamente iguales.

En la práctica, deberemos clarificar la importancia relativa de cada uno de los grupos de interés y equilibrar de forma priorizada los valores objetivo a los que apuntaremos, ya que raramente será posible atender al mismo tiempo los intereses de todos los grupos.

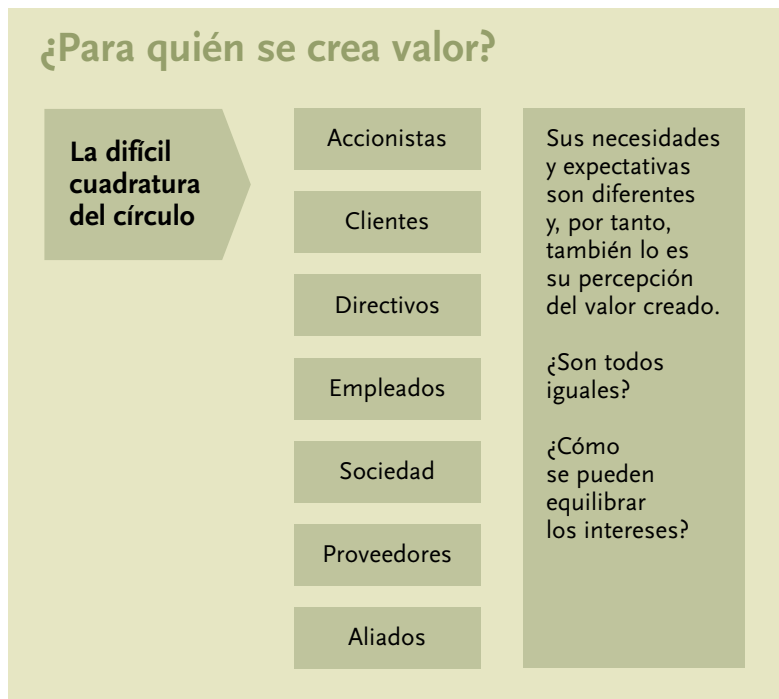
En aras de la simplicidad, en este artículo vamos a centrarnos en el valor creado para los accionistas en una organización con ánimo de lucro (el mismo proceso de reflexión puede extenderse a otros grupos de interés y a su combinación, así como a organizaciones del sector público).

¿Qué valoran los accionistas? ¿Únicamente el cumplimiento presupuestario y los resultados del ejercicio? En parte, así es, pero la respuesta no resulta tan simple. El valor de una empresa no se limita a los resultados actuales y al valor de sus activos. Si así fuera, no se explicaría el valor que los mercados de capitales asignan a la mayoría de las empresas y, en especial, a las de servicios. Como conoce per-

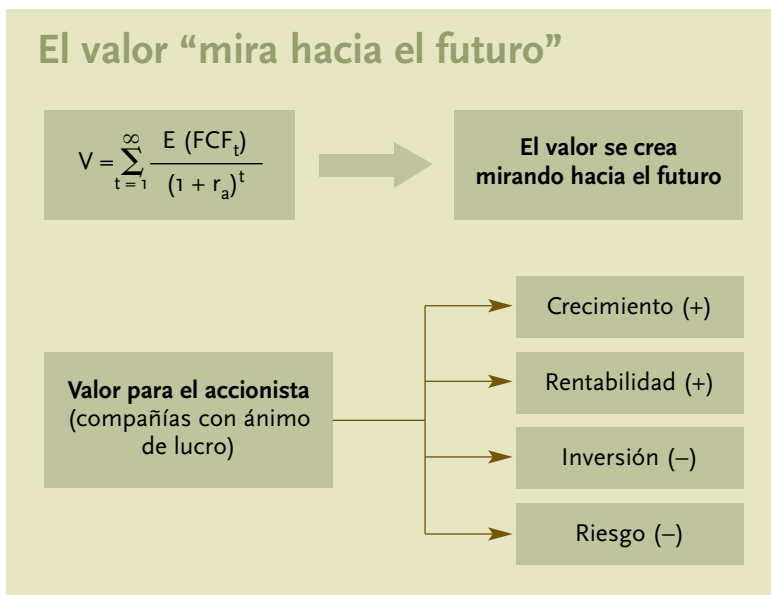
fectamente cualquier inversor corporativo, el valor de una empresa depende realmente mucho más del futuro que del pasado y es función de varios elementos:

1. La capacidad que tiene la empresa para generar en el futuro flujos de caja disponibles, lo que a su vez dependerá de varios aspectos:
 - El crecimiento futuro: a mayor crecimiento, con el resto constante, mayor valor.
 - La rentabilidad futura: a mayor rentabilidad, con el resto constante, mayor valor.
 - La inversión que necesitaremos mantener retenida en el negocio, restando así disponibilidad de flujos de caja libres: a mayor inversión, con el resto constante, menor valor.
2. El riesgo al que estos flujos de caja están expuestos, que condiciona el nivel de compensación esperado por el inversor. Este riesgo se traduce en una tasa de descuento de los flujos futuros acorde con la consideración del perfil rentabilidad/riesgo de la inversión. De esta forma, a mayor riesgo, menor valor tiene la empresa (con el resto constante). A su vez, el riesgo puede analizarse desde dos puntos de vista:
 - El riesgo asociado al tipo de actividad (riesgo sistemático).
 - El riesgo específico del negocio en función de su idiosincrasia particular.

CUADRO 2



CUADRO 3



En resumen, estamos poniendo de relevancia una nueva perspectiva para una gestión orientada a la creación de valor en la que nos va a preocupar mucho más el futuro que el pasado (con una visión de la empresa como un proyecto sin fin).

¿Quiere decir entonces que los estados financieros, la obtención de resultados a corto y el presupuesto no tienen ya ninguna utilidad y que simplemente deben ser desterrados definitivamente de nuestras prácticas de gestión? No, ni mucho menos. Continúan siendo instrumentos de gran validez, ya que el rendimiento pasado y presente nos da valiosas pistas sobre expectativas de rendimiento futuro, aun en entornos dinámicos, así como sobre la capacidad de la organización para cumplir sus compromisos de resultados.

Sin embargo, el mensaje que queremos destacar es que, aun siendo importantes, está claro que estos mecanismos tradicionales ya no son suficientes en el mundo en el que nos movemos, porque el pasado explica cada vez menos el futuro y estos mecanismos no incorporan elementos anticipadores del rendimiento. Hoy día, para analizar, explicar y anticipar la capacidad de generación de rendimientos futuros con el debido rigor, estos mecanismos tradicionales deben ser complementados con otros elementos menos tradicionales que nos darán otras pistas adicionales vitales sobre ese futuro.

Desde hace ya algunos años se ha venido desarrollado, tanto en ámbitos

académicos como en la práctica, la preocupación sobre cómo comprender mejor el origen de los resultados y validar su sostenibilidad. Se trata, por tanto, de indagar en las palancas de la gestión y en su relación con los resultados a corto y a largo plazo, levantar la cabeza y gestionar de forma más eficaz, mirando hacia el futuro más que hacia el pasado. Ello nos permitirá superar esquemas parciales de corto recorrido que, en muchas ocasiones, atentan y condicionan la gestión. Debemos contar con mecanismos más avanzados que nos ayuden a tomar mejores y más rápidas decisiones orientadas a la creación sostenible de valor.

Gestionando hacia el futuro: la dirección estratégica

La dirección estratégica viene a dar una respuesta concreta y estructurada a esta preocupación sobre cómo gestionar mirando al futuro y a la creación de valor en entornos dinámicos. En ella se integran los mecanismos tradicionales de gestión financiera (nunca debemos perder de vista los resultados financieros), complementándolos con otras perspectivas clave de creación sostenible de valor:

- Posicionamiento en el mercado y ante los clientes.
- Excelencia de los procesos de negocio que dan lugar al posicionamiento real de mercado.
- Solidez de las capacidades y recursos básicos de la organización (personas, organización, alianzas, tecnología, medios, modelo de gestión, etc.) que son la fuente de excelencia en los procesos.

De esta forma, los gestores se preocuparán de crear valor obteniendo de forma sostenible unos buenos resultados financieros con un adecuado posicionamiento en el mercado y ante el cliente, gracias a la excelencia de unos procesos orientados a ese posicionamiento y sustentados en unas capacidades y recursos adecuados para ello.

Los mecanismos tradicionales ya no son suficientes en el mundo en el que nos movemos porque el pasado explica cada vez menos el futuro

Este esquema presentado es válido únicamente en el caso de empresas cuya creación de valor está orientada en exclusiva al accionista; en otros muchos casos en los que la creación de valor es más compleja, deberá modelizarse para adecuarse a la realidad de cada organización.

Podemos definir *dirección estratégica* de la siguiente forma: “Es el proceso dinámico, proactivo, estructurado, integrado y coherente de generación y aprovechamiento de oportunidades externas elegidas encajando y desarrollando las competencias internas con el fin de cumplir con la misión de la organización y generando valor para sus grupos de interés”.

En ella se contempla la gestión organizativa desde una perspectiva amplia, que integra los siguientes elementos:

- La formulación de la estrategia en términos no sólo globales, sino también tangibles, concretos y operativos.
- Su implantación, desplegándola de forma ordenada en toda la organización.
- Su ejecución, velando por un alineamiento dinámico de la gestión y las iniciativas orientado a la creación de valor.
- Su seguimiento dinámico, que permita una reorientación y un aprendizaje permanentes, posibilitando así la agilidad y eficacia en la toma de decisiones.

Podemos afirmar que la dirección estratégica se construye como un círculo virtuoso dinámico alrededor de cuatro pilares básicos (véase el cuadro 4).

CUADRO 4



La dirección estratégica viene a dar una respuesta concreta y estructurada a la preocupación sobre cómo gestionar mirando al futuro

Este posicionamiento define las principales apuestas estratégicas globales de la organización teniendo en cuenta las siguientes perspectivas para la creación de valor (véase el cuadro 5):

1. Marco estratégico fundamental: misión, visión, valores y posicionamiento

El primer paso para una buena gestión orientada al futuro es establecer cuál es el marco estratégico fundamental, el “ADN organizativo”, que marcará las pautas esenciales de la gestión definiendo los siguientes puntos:

- La razón de ser de la organización (misión), identificando las actividades a las que va a dedicarse y a cuáles no.
- Su ambición futura (visión), que marca el nivel del reto y, por tanto, el ritmo necesario. Esta visión futura a menudo se configura alrededor de distintos horizontes temporales, especialmente cuando el reto estratégico es elevado.
- El conjunto de valores, creencias y comportamientos, que marcan la actuación de sus personas.

Una vez clarificado este ADN, la organización definirá su posicionamiento estratégico a partir de un análisis interno y otro externo:

- El análisis externo del entorno en el que se mueve, sus tendencias, amenazas y oportunidades.
- El análisis interno de las competencias clave de la propia organización, considerando sus puntos fuertes y débiles.

Perspectivas de resultados:

- Perspectiva de valor: ¿cómo crea valor la organización?
- Perspectiva de negocios, mercados y clientes: ¿en qué negocios, mercados y clientes, y con qué diferenciación y proposición de valor quiere estar presente la organización?

Perspectivas de palancas:

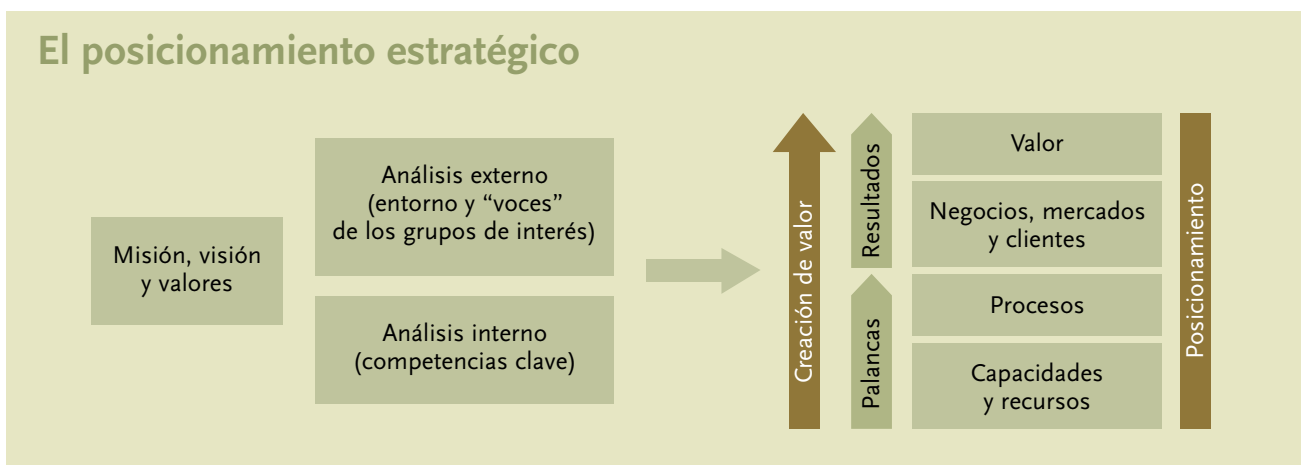
- Perspectiva de procesos: ¿qué procesos son clave y cómo deben estar enfocados para conseguir las apuestas de resultados?
- Perspectiva de capacidades y recursos: ¿qué capacidades y recursos (personas, organización, alianzas, tecnología, medios, modelo de gestión, etc.) es preciso construir para poder desarrollar el tipo de procesos que necesitamos para el éxito?

2. Estrategia compartida y gestionable

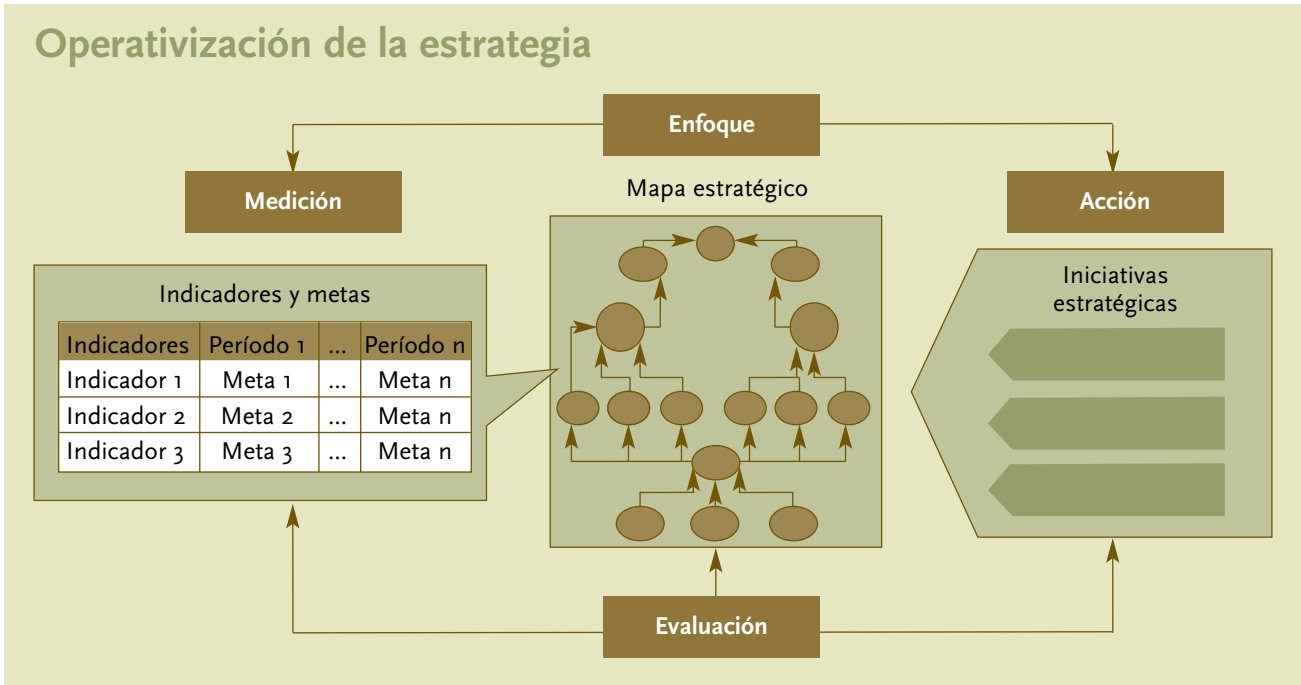
Si bien el ADN y el posicionamiento estratégico son elementos fundamentales, su carácter global y orientador hace que, salvo excepciones, no sean directamente gestionables.

Normalmente son elementos de muy alto nivel que deberemos operativizar para transformarlos en elementos de gestión. Esta operativización se consigue definiendo e integrando el enfoque operativo de gestión, la medición y la acción (véase el cuadro 6):

CUADRO 5



CUADRO 6

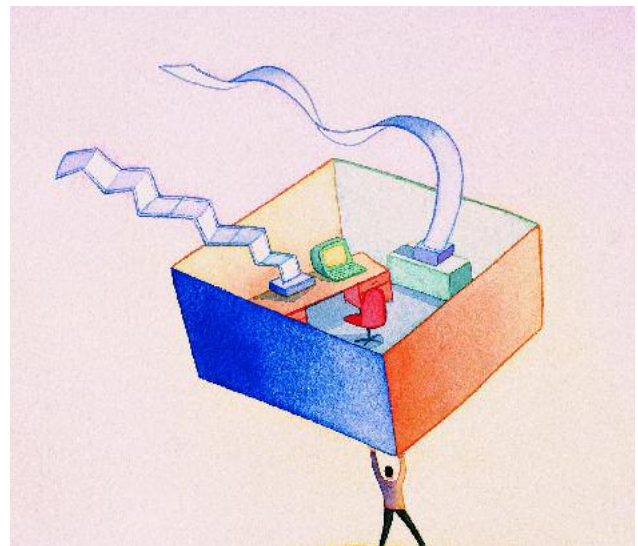


- **Enfoque operativo:** se elabora el mapa estratégico de la organización (véase el cuadro 7), que recoge de forma estructurada, concreta, sintética y práctica, en forma de objetivos estratégicos, las diferentes apuestas de futuro y sus relaciones:
 - Integra “qués” y “cómo”, y une estrategia (visión) y operaciones (día a día).
 - Define apuestas concretas, matizadas y detalladas, bajo un modelo estructurado y de gran potencia comunicativa.
 - Genera, a través de un proceso de reflexión ordenado y participativo, un único modelo mental compartido por todo el equipo de gestión y de interpretación unívoca.
- **Medición:** se establece un cuadro de mando estratégico con indicadores (que enfocan y priorizan el seguimiento) y metas (que establecen hitos en el camino que modulan la ambición y el ritmo). Es aquí donde se integran los elementos financieros más tradicionales (normalmente en los indicadores relacionados con los objetivos estratégicos de la perspectiva de valor).
- **Acción:** se definen iniciativas estratégicas que accionan de forma concreta y operativa la estrategia.

Este paso de una visión global a apuestas concretas, matizadas, medidas y accionadas a menudo supone un

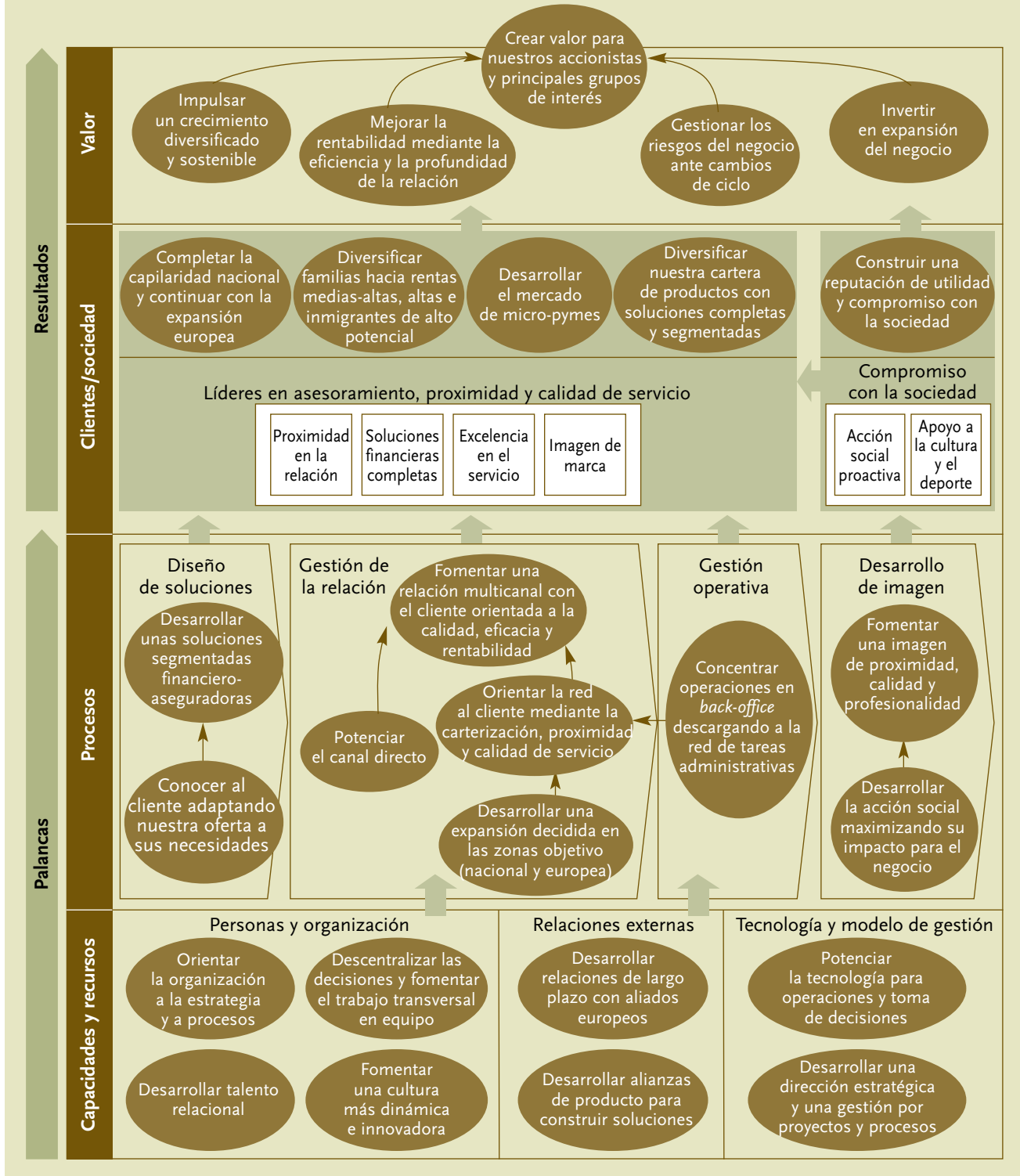
elemento crítico para la transformación organizativa, ya que pasamos del mundo de las ideas al mundo de las implicaciones y de los hechos. El diseño de estos elementos es un momento crucial que marca la diferencia entre un consenso fácil bajo apuestas genéricas frente a un nuevo conjunto de apuestas integradas con claras implicaciones.

Su construcción debe realizarse de forma participativa para que sean vistos como una apuesta conjun-



CUADRO 7

Ejemplo de mapa estratégico del sector financiero



ta del propio equipo de gestión y no como algo externo a él, ya que ésta es la única forma de conseguir un compromiso real posterior. En la práctica sucede en muchas ocasiones que el propio proceso de reflexión de equipo que conlleva la elaboración del mapa estratégico, el cuadro de mando y las iniciativas hace aflorar muchos aspectos de la gestión hasta ese momento poco visibles e interrelacionados, aportando a los participantes una visión de conjunto y una madurez de perspectiva anteriormente mucho menos evidentes.

Adicionalmente, el equipo que participa en su elaboración comparte así una visión de apuesta conjunta sobre el mismo modelo, construyendo un compromiso compartido y superando enfoques anteriormente mucho más parcelados y, por ello, menos sinérgicos.

3. Despliegue e implantación de la estrategia

Tal como señala la práctica y confirman las investigaciones realizadas, es precisamente en el despliegue e implantación donde habitualmente fracasa la estrategia, lo que provoca que en muchas ocasiones las buenas ideas no acaben transformándose de verdad en realidades tangibles y resultados.

Pasar de las ideas inspiradoras a los resultados y a la creación de valor requiere la involucración de la organización a todos los niveles. Es la organización, no las ideas, la que con sus comportamientos acaba creando o destruyendo valor.

Por tanto, para hacer tangible y operativa la estrategia es imprescindible realizar un despliegue ordenado y estructurado de la estrategia a todos los niveles, acercándola a la base de las actividades. Una estrategia sin despliegue da como resultado una escasa adscripción e interiorización real en la práctica: las nuevas ideas se ven en la lejanía, mientras que la inercia del día a día acaba canibalizando las buenas intenciones.

El despliegue de la estrategia se realiza construyendo para cada nivel estratégico inferior los mismos elementos de operativización estratégica (mapa estratégico, cuadro de mando e iniciativas) antes mencionados de forma que:

- se hagan explícitos y se integren los diferentes roles, apuestas y mecanismos de gestión estratégica a todos los niveles, contemplando tanto las particularidades de cada nivel y entorno como las implicaciones en otras áreas; y

- se acerque la estrategia al día a día, posibilitando de esta forma el alineamiento efectivo de equipos y personas.

En paralelo, debemos velar por que las iniciativas estratégicas se implanten realmente, para lo cual deben utilizarse una organización y una metodología avanzadas de gestión estratégica de proyectos. Para ello debemos evitar a toda costa los problemas típicos de la implantación de proyectos estratégicos: poca definición, voluntarismo, falta de seguimiento y escasa flexibilidad ante nueva información.

Los mecanismos de gestión estratégica de proyectos contemplarán los siguientes aspectos:

- Una definición precisa de los objetivos, alcance, riesgos, encaje estratégico, actividades, hitos y resultados esperados de la iniciativa.
- Una organización de proyecto con roles perfectamente definidos y carácter transversal.
- Unos mecanismos de documentación, seguimiento y realimentación de la iniciativa.

Un aspecto que deberemos considerar especialmente en el caso de la implantación estratégica es que las iniciativas se desarrollan en entornos de incertidumbre, en los que se van despejando incógnitas a medida que se avanza. Por ello, su definición y seguimiento deberán estar orientados a la flexibilidad y toma de decisiones en incertidumbre (“opciones reales” donde se van eligiendo caminos y estimando opciones a medida que se avanza) más que a una ejecución ciega.

Finalmente, deberá trabajarse en profundidad el alineamiento estratégico de los principales mecanismos y políticas de gestión (organización, recursos humanos, presupuesto, gestión del riesgo, gestión de procesos, etc.) que pueden actuar en la práctica como verdaderas barreras o facilitadores de la implantación y ejecución de la estrategia, ya que actúan sobre las decisiones y comportamientos del día a día.

4. Seguimiento dinámico orientado a la toma de decisiones y al aprendizaje

El seguimiento es uno de los elementos que marca la diferencia entre las ideas y la ejecución. Sin segui-

Es precisamente en el despliegue y en la implantación donde habitualmente fracasa la estrategia

miento, la ambigüedad, las barreras y la inercia se apoderan del sistema en el momento más difícil: al pasar del papel a la realidad.

Por ello, debe ponerse en marcha un seguimiento sistemático y participativo sobre la evolución estratégica que:

- vigile las evoluciones y tendencias del entorno;
- permita conocer el grado de avance en el camino estratégico;
- ayude a detectar y gestionar las barreras al cambio;
- esté orientado a la toma eficaz de decisiones basada en la información, al aprendizaje y a la realimentación y adaptación continua de la estrategia.

En el cuadro 8 se puede ver gráficamente cómo interactúan estos elementos básicos. En él vemos la se-

cuencia de implantación más habitual, así como la importancia de la coordinación, seguimiento y realimentación para garantizar una dirección estratégica dinámica que se parece mucho más a un vídeo que a un conjunto de fotos consecutivas. De esta forma pasamos de una estrategia a menudo tácita, poco concreta y llena de “lugares comunes” a algo mucho más tangible, compartido y, sobre todo, medido, accionado y gestionado a todos los niveles.

Gestionando la transformación

Un aspecto escasamente considerado en general a la hora de implantar y ejecutar una estrategia y crear valor es que muy a menudo eso supone una verdadera transformación de la organización. Las nuevas ideas impactan en formas tradicionales de hacer y con fre-

CUADRO 8



cuencia exigen hacer cosas muy diferentes a lo que la organización está acostumbrada. Además de ello, a nivel micro, las personas en posiciones directivas a menudo han crecido con éxito en los paradigmas anteriores y a menudo se encuentran instaladas en zonas de confort y poder de las que es difícil salir.


En la práctica, gestionar de forma profesional esta transformación no sólo es una buena idea, sino también una verdadera necesidad para el éxito final. Para ello, sugerimos las siguientes iniciativas:

- Crear una oficina de dirección estratégica: con el fin de implantar una dirección estratégica y gestionar esta transformación, es muy recomendable la creación de una oficina de dirección estratégica que coordine, apoye, dinamice e impulse con visión global el desarrollo estratégico y el seguimiento de la ejecución estratégica. La oficina de dirección estratégica conserva por diseño una visión global, objetiva e independiente de la implantación y ejecución estratégica, así como de la gestión del cambio, haciendo posible por ello un apoyo y asesoramiento de primer nivel a la alta dirección (que es la que debe finalmente hacer suyas e impulsar la dirección estratégica y la transformación).
- Impulsar activamente un alto rendimiento en los equipos, tanto de gestión como de proyectos, basado en la identificación estructurada de fortalezas y preferencias con un mejor conocimiento tanto individual como cruzado y una mejor asignación de roles dentro del equipo.
- Potenciar un estilo de liderazgo involucrado, coherente y participativo.

Es necesario velar por que las iniciativas estratégicas se implanten realmente, para lo cual deben utilizarse una organización y una metodología avanzadas de gestión estratégica de proyectos

- Identificar y potenciar las principales palancas de transformación, así como detectar y gestionar las barreras al cambio que surgen a lo largo del camino.

Una vez más, la experiencia y las investigaciones nos hablan de la dificultad que tienen las organizaciones a la hora de sobrevivir en mundos complejos y dinámicos. Sin embargo, algunas de ellas no sólo han sido capaces de hacerlo, sino que, además, hoy lideran sus respectivos sectores.

No seamos conformistas. Vayamos más allá del pasado y miremos al futuro. Innovemos y diferenciémosnos. Lideremos nuestro sector creando nuevas reglas del juego. Conduzcamos nuestra organización hacia el éxito mediante una dirección estratégica que alinee los esfuerzos y genere compromiso para la creación sostenible de valor. Bienvenidos al mundo del mañana. 

«Dirigiendo estratégicamente hacia el futuro: más allá de los estados financieros». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 2816.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 14521 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial