

## INTRODUCCIÓN

**E**n un mundo donde el nuevo contexto no solo significa la caída de las murallas comerciales, sino el derrumbe de las barreras a la imitación, el desafío radica en responder la pregunta ¿qué hacer para crear ventajas competitivas difíciles de copiar? Y ello conduce a realizar una comparación con lo que ocurre en el organismo humano, el ente más perfecto que existe. Se pueden ver y copiar los gestos y los ademanes de alguien, pero no lo que ocurre en su interior, en el nivel de células, genes y neuronas. Se sabe también que el ser humano, en toda su vida, no llega a explotar todas sus capacidades. Lo mismo sucede, o podría suceder, en las organizaciones. En un entorno en que todo lo que se ve es cada vez más imitable, el reto consiste en desarrollar talentos invisibles que originen ventajas competitivas inimitables, y eso solo puede darse si se trabaja la estructura genética de las organizaciones. Específicamente, exige desarrollar nuevas capacidades que nos permitan utilizar células, genes y neuronas subutilizadas. Por otro lado, conduce a buscar la diferenciación, no solo en las estrategias, sino en todo lo que se haga: definición de metas, descubrimiento de cuellos de botella, determinación de indicadores, forma de medir los indicadores, método de incentivo, tipo de liderazgo, modo de motivar, sistema de reclutamiento y selección de personal, forma de controlar o no controlar, manera de integrar, etcétera.

De ahí que se rechace el trabajo de elaborar por separado el plan estratégico y el Balanced Scorecard (denominado por nosotros Tablero de Gestión Estratégica). Creemos que separar el plan estratégico del Balanced Scorecard solo puede tener como fines distinguirlos y ordenar su aplicación. Otra razón no existe. En muchas ocasiones hemos comprobado que preparar el plan estratégico por un lado y el Balanced Scorecard por otro, además de incoherente y confuso, resulta oneroso. Ello ocurre por sus distintas estructuras de contenido, por la duplicidad de esfuerzos pensando y tratando elementos similares y por la ausencia de un cordón umbilical. Para resolver estos problemas, proponemos que el Balanced Scorecard, entendido en términos prácticos como un tablero de indicadores, se efectúe inmediatamente después de contar con la meta estratégica nuclear y las estrategias formuladas en el plan estratégico, sin importar el orden jerárquico de las cuatro perspectivas indicadas por dicho sistema, pero atendiendo la inclusión de todas ellas. En otras palabras, el nudo del plan estratégico y del Balanced Scorecard es la meta estratégica nuclear y las estrategias elegidas en el primero de los nombrados.

Se constata que en la realidad no funciona aquello de que, si se trata de una organización lucrativa, el Balanced Scorecard se construye empezando por la perspectiva financiera, luego se sigue con la perspectiva del cliente, los procesos internos y finalmente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Lo mismo ocurre cuando, para el caso de una organización no lucrativa, se recomienda tomar como punto de inicio la perspectiva del cliente. Esto no camina debido a la existencia de traslapes entre sus cuatro componentes y porque las relaciones entre uno y otro elemento no obedecen a un orden jerárquico establecido. Los estrategias se desaniman por el hecho de perder tiempo ubicando

en qué perspectiva se coloca cada elemento. En la construcción del Tablero de Gestión Estratégica, aunque el impulso mantenga siempre el mismo orden de dirección desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta llegar a la perspectiva financiera o la del cliente, lo sustancial no es pensar en el orden jerárquico sino en qué estrategia impulsa a qué otra y, por tanto, qué indicador, con independencia de la perspectiva a la que pertenezca, estimula a qué otro. Es más, existen muchos casos en los que la relación directa se presenta entre perspectivas no consecutivas. Es decir, la perspectiva financiera no necesariamente es impulsada de manera directa por la del cliente, o al revés, ni la perspectiva de procesos internos es siempre la capa impulsora directa de la segunda perspectiva. Por ejemplo, si para lograr un aumento de la utilidad neta de una organización se decidió como estrategia inmediata el desarrollo de la cartera de clientes leales (perspectiva financiera), y si se llegó a la conclusión de que no habrá clientes leales si no existen trabajadores satisfechos, y por ello se acordó utilizar como impulsor directo de la cartera de clientes leales la implementación de un sistema y un programa de cumplimiento de los derechos laborales, entonces habrá una relación directa entre la cuarta perspectiva (de aprendizaje y crecimiento o, según nosotros, perspectiva de los trabajadores) y la primera perspectiva.

Por las consideraciones anteriores, se sugiere unir la elaboración del plan estratégico y del Tablero de Gestión Estratégica en un solo proceso. Con esta unión se alivia el gran problema de los estrategas en lo que atañe a considerar como estrategias a frases genéricas vacías que son difíciles de aplicar y medir. Es así que un plan sin indicadores es como un tejido sin células. Es imposible consolidar, mejorar o transformar lo que no se puede gestionar, y no se puede gestionar lo que no se puede medir.

Independientemente de si una organización pertenece al sector público o privado, el punto de partida para elevar su desempeño es definir con precisión y sin adornos la razón esencial por la cual fue creada. Así, en algunos casos el propósito nuclear estará asociado preponderantemente a la satisfacción de la sociedad y, en otros, a la búsqueda de rentabilidad. Sin embargo, la diferencia en la finalidad no implica particularidades en la forma de alcanzarlas. En todos los casos, después de fijar la meta estratégica nuclear, o simplemente meta nuclear, antes de elegir las estrategias y las actividades para lograrla, un requisito es descubrir los cuellos de botella. Entonces, la naturaleza de la meta y la de los obstáculos que habrá que vencer no representan distingos en el método empleado por la gestión estratégica.

Es importante recalcar que gestionar intangibles es más desafiante que administrar tangibles. Es más difícil identificar el producto y los indicadores claves de éxito en aquellas organizaciones cuyo bien entregado al cliente es más intangible que tangible. Y ello ocurre por una trinidad de razones básicas. La primera es que la mayoría de tratados y propuestas estratégicas se orienta a la gestión de bienes tangibles y poco al manejo de intangibles. La segunda, porque los responsables de mayor jerarquía de las organizaciones cuyo producto es intangible se resisten a independizarse mentalmente y ello los inmoviliza ante la tarea de tener que abstraerse y aplicar a su vez los planteamientos originados en el sector de productos tangibles, contradicción que los deja inermes frente a la necesidad de crear modelos únicos. La tercera explicación es la poca costumbre de traducir el término “servicio” por un vocablo más exacto que represente el bien tangible o intangible que entregan a los clientes: el producto.

Pese a que se cree que los caminos estratégicos deben ser únicos, la recomendación general es que ese enfoque no se constituya en pretexto para no utilizar información concreta y no recurrir a métodos racionales. Sobre la base de haber detectado que dos de los problemas más importantes de los directivos son su desorden y el privilegio de tomar decisiones intuitivas, invocamos la combinación de la racionalidad y la creatividad. En esto no debe ignorarse el uso de métodos para ambas dimensiones. Reservar a la capacidad intuitiva y creativa el éxito de las estrategias es negar la realidad. ¿Cómo improvisa alguien que en su mente no tiene un alto inventario de conocimientos e información? Que Apple, mediante su producto i-Tunes, haya cuestionado la regla “proteger la propiedad intelectual y demandar a los clientes que la violen”, ¿fue una decisión intuitiva o mil veces pensada racionalmente? Lo real es que necesitamos

basar la creatividad en métodos, datos, información, fundamentos y observaciones concretas con base científica, técnica y estadística.

Aunque parezca paradójico, se considera que el mundo competitivo actual –que se reduce a una guerra de intangibles y en que se tiende a cuestionar totalmente la naturaleza sostenible de las ventajas competitivas– requiere de respuestas sencillas, pero profundamente meditadas. Se puede afirmar que un mundo cada vez más complejo exige decisiones estratégicas simples. Sin embargo, para arribar a este tipo de soluciones el camino es más agreste. De ahí que en el momento de la planeación estratégica y en su implantación y control, debe irse más allá de la partícula o de la molécula, hasta llegar al subátomo. ¿Qué significa esto? Que hoy, más que nunca, es un pecado quedarse en los simples lineamientos y en las frases huecas bien intencionadas.

Se remarca esto porque es frecuente que las estrategias se queden en frases como “optimizar la capacidad operativa”, “mejora radical de los servicios”, “elevar la capacidad exportadora”, “promover la salud preventiva”, “luchar frontalmente contra la delincuencia”, “ofrecer productos con alto valor agregado”, “educación con calidad”, “manejo prudente de la caja fiscal”, entre otras. Es más, así como están enunciadas, parecen objetivos y no estrategias.

Es por ello que los estrategas tienen que estar dispuestos a consolidarse, mejorar o transformarse con el fin de gozar de autoridad para exigir que los demás se consoliden, mejoren o se transformen. Los sistemas no se reinventarán si no se superan las inercias y los hábitos inconsistentes que las sostienen. ¿Valdrá la pena que los directivos sigan un programa de posgrado de alto nivel y luego continúen con acciones del tipo “por el precio de dos llévase tres”? De ahí que una de las intenciones del presente texto sea lograr que los estrategas se acostumbren a abandonar la forma habitual de competir y también el modo acostumbrado de gestionar. Una frase frecuente que resume uno de los frenos para traducir las decisiones estratégicas en instrucciones operativas es la denominada “línea estratégica maestra”, expresada en “la clave está en ofrecer un producto de alta calidad”. Hoy en día, muchos directivos se encierran en el camino de “ofrecer productos con valor agregado”, olvidándose de que existen opciones como la innovación de valor, la eliminación de imposiciones al cliente o la de suplantarse por otro diferente y de mayor impacto. En el sector público, por ceñirse a la alternativa del valor agregado, postergan la de invertir en el incremento de la productividad de los recursos primarios.

La escasez de proposiciones de métodos ordenados y de indicadores que ayuden a pasar de la locución a la acción, y que contribuyan con una gestión más objetiva, factores indispensables para hacer de la administración estratégica una verdadera ciencia, ha sido el vacío más importante que hemos tratado de cubrir en el presente texto.

Para lograr que el plan estratégico represente un insumo con las características de calidad requeridas por la construcción del Balanced Scorecard, hemos tratado de que en su elaboración se empleen indicadores. De esa manera, para los estrategas no resultará chocante utilizar indicadores recién en el momento de la elaboración de la segunda disciplina.

Es importante destacar que nuestra tarea de ir de lo general a lo específico, de pasar del concepto a lo práctico y de trasladarnos de lo estratégico a lo operativo, nos condujo a la búsqueda de parámetros y a la utilización de variables en todo el proceso de diseño de las dos disciplinas, pues “no se puede planificar, ejecutar y controlar lo que no se mide, y no se puede consolidar, mejorar o transformar lo que no se planifica, ejecuta y controla”. Además, nos llevó a ilustrar cada una de las partes del texto con ejemplos, casos reales e ilustraciones relativamente sencillas.

Para explicar secuencial y totalmente la aplicación del proceso de planeamiento estratégico y Balanced Scorecard, se ha utilizado un caso que traspasa todos los capítulos dedicados a explicar cómo se elaboran dichas herramientas.

Si bien las dos disciplinas abordadas se elaboran en los dos ámbitos de una organización, corporativo y unidad estratégica, esta obra se concentra en su explicación en el nivel de unidad estratégica o negocio.

El presente libro se divide en 10 capítulos. En el capítulo 1 se hace una exposición resumida de cada una de las etapas del procedimiento de elaboración del plan estratégico y Balanced Scorecard. Se abordan los conceptos y aspectos más importantes y necesarios para comprender el alcance de las herramientas aludidas.

El capítulo 2 empieza con el discernimiento sobre los requisitos que deben cumplir la visión y la misión para llegar a ser realmente útiles. Se sugiere que ambas se desprendan, por gravedad, de la función esencial y del talento organizacional. El primer factor viene a ser la razón trascendente fundamental por la cual se fundó una organización y, el segundo, su habilidad más importante y superior. Se explica por qué deben ser redactadas de modo conjunto y se narran los criterios para decidir si se formulan solo en el ámbito corporativo o también en el nivel de unidad estratégica. En esta parte se insiste en que la visión y la misión deben representar las decisiones estratégicas más importantes de una organización, y que eso se logra cuando se constituyen en el objetivo final y la estrategia permanente de la organización, respectivamente. En mérito a que los efectos de los indicadores externos son diferentes en uno y otro sector, así como el estado de una familia de productos no necesariamente es el mismo que el de otras, se sugiere dividir a la organización en unidades estratégicas. La clave es tomar como objeto del análisis y del diseño estratégico, aquel componente de la organización en el que se tiene claro y diferenciado quiénes son los competidores y qué presenta una cadena de valor particular. Con el esclarecimiento de los límites de los sectores y de los actores con los que se compite, se afina la tarea de formulación de estrategias. Luego, con la intención de enriquecer los resultados del trabajo de prever el contexto que esperará a la organización en un año futuro previamente definido, se plantea que el proceso de visión del futuro se realice en el sector en que se desarrolla cada unidad estratégica. Aquí se propone que las predicciones se sustenten en tendencias y no en modas, y deben conducir al hallazgo de las probables nuevas reglas de juego y de las futuras oportunidades. A manera de síntesis de la visión del futuro, se ilustra el modo de construir el tejido de eventos futuros, herramienta que facilita el descubrimiento de las futuras reglas de juego y de las oportunidades futuras, elementos que luego serán traducidos en metas y estrategias.

El capítulo 3 está reservado para el estudio del entorno con relación a cada unidad estratégica. Se recomienda que todas las etapas del análisis estratégico se elaboren sobre la base de indicadores. Esto porque, tratándose de temas en que la subjetividad es inherente, se hace indispensable utilizar marcadores mensurables que sirvan para encontrar amenazas y oportunidades precisas. Se pone hincapié en que los indicadores externos cuyas tendencias tienen impacto positivo en la unidad estratégica, para ser considerados como oportunidades deben ser descritos como productos que se podrían desarrollar o lanzar, beneficios atractivos que se podrían atender o mercados que se podrían aprovechar. No precisar así las oportunidades será poco útil para el establecimiento de metas estratégicas o para su aprovechamiento práctico a través de una estrategia concreta. Para efectuar el análisis externo se pone a disposición una metodología que tiene como punto de partida la elección de los filtros internos que ayudarán a deducir los indicadores externos que se analizarán. Esto se hace con la finalidad de evitar un estudio desordenado e intrascendente en el proceso estratégico. El análisis externo está encaminado a identificar las oportunidades y las amenazas claves y a conocer cuáles son los indicadores externos claves que determinan el nivel de atractivo de un sector determinado. Además, se indica que el nivel de atractivo de un sector puede calificarse desde “hostil” hasta “noble”.

Pueden existir muchas excusas para justificar fallas en el análisis de indicadores que no son de manejo interno, pero no hay disculpas para errar en el diagnóstico interno. Esto obligó, en el capítulo 4, a diseñar y plantear un método detallado, llamado “QQC”, que conduzca a la identificación de aquellos indicadores internos que realmente sirvan para medir la efectividad de las actividades de la cadena de valor de una unidad estratégica, así como de la capacidad interprocesal, la capacidad directiva y la cultura organizacional. Con la etapa de diagnóstico interno se obtienen los indicadores internos claves, las fortalezas, las debilidades y los talentos claves de cada unidad estratégica, y se estima

cuán saludable es, tomando en cuenta una escala que va de “grave” a “sólido”. Posteriormente, con los indicadores externos más importantes hallados en el análisis externo, y con los indicadores internos claves generados en el diagnóstico interno, que conjuntamente vienen a ser los indicadores claves de éxito, en comparación con un competidor clave o con una organización de referencia, se procede a realizar el análisis del nivel competitivo. Se considera que lo más trascendente del análisis del nivel competitivo es saber las razones por las cuales una unidad estratégica está bien o mal en determinado indicador clave de éxito. Es importante subrayar que las unidades estratégicas, como por ejemplo la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional, que no enfrentan a competidores directos, sino a organizaciones delincuenciales que dañan los servicios que prestan, deberían optar por reemplazar el término “competidor” por el de “rival” o “adversario”. Del mismo modo, en el caso de unidades estratégicas monopólicas, respecto a con qué competidor se hará el análisis del nivel competitivo, se sugiere como alternativa la elección de una unidad estratégica equivalente que sea extranjera o de otra región. En la parte final del capítulo 4, con el propósito de consolidar el análisis externo, el diagnóstico interno y el análisis del nivel competitivo, se muestra el modo de construir el tejido de causas del nivel competitivo. Aquí se identifican las relaciones existentes entre las razones de las ventajas y desventajas del nivel competitivo de una unidad estratégica. Dicha herramienta permite hacer una distinción de las causas raíces del nivel de competitividad.

El capítulo 5 se concentra en la deducción de la meta estratégica nuclear, o simplemente meta nuclear, la que también representará la cabeza del Balanced Scorecard y de su primera perspectiva. Para arribar a la meta estratégica se toma como insumos las conclusiones de las etapas de visión del futuro y análisis estratégico. El hallazgo de la meta estratégica nuclear se facilita con la aplicación de algunos métodos para su deducción, siendo el más importante aquel que se sustenta en el interés esencial de la unidad estratégica, es decir, el beneficio particular más importante que motivó la creación de una organización o unidad estratégica o negocio.

Por la trascendencia de conocer con precisión los obstáculos que habrá que superar para conseguir la meta estratégica nuclear, en el capítulo 6 se proponen cuatro métodos para descubrir los cuellos de botella. Posteriormente, con la mira de saber en qué limitaciones deberán concentrarse los recursos, se recomienda el bosquejo del tejido de restricciones, mapa que mediante la visualización de las relaciones causa-efecto de los cuellos de botella parciales genera como producto el hallazgo de los taponos (“cuellos” de los cuellos de botella).

Bajo una perspectiva complementaria, en el capítulo 7 se abordan e ilustran modelos estratégicos de aplicación en el nivel de unidad estratégica que se enmarcan en distintos estilos estratégicos. Sobre estas posiciones estratégicas, se concluye en que ninguna es mejor que otra, y por tanto, los estrategas están obligados a adoptar el rol del chef que les permita extraer y explotar lo mejor de cada una y complementarlas. Aquí se destaca la relevancia de privilegiar estrategias que rompan los cuellos de botella, que cuestionen lo que habitualmente se hace y que se enfoquen en los recursos que catapultan el numerador de la productividad del negocio. Se subraya que la mejor manera de evitar que un factor o idea importante se pase por alto en el momento del planteamiento de estrategias es combinando el uso de estrategias orientadas a solucionar las restricciones con las que se deriven de los modelos estratégicos explicados.

En el capítulo 8, a fin de ordenar, ubicar y conectar lo tratado en los tres capítulos anteriores con el inicio de la elaboración del Balanced Scorecard, se explica el método de construcción del TGE en cada una de sus perspectivas. En esta parte se acentúa la necesidad de que en el diseño del TGE se respeten los principios de convergencia, exclusividad y singularidad.

Inmediatamente después, tomando en cuenta que la primera perspectiva del TGE podría ser la financiera o la del cliente, en el capítulo 9 se puntualiza cómo debería procederse en cada situación para completar el BSC en su primera perspectiva. Por cuanto la primera perspectiva ya dispone de su meta central, que es la meta nuclear del TGE, el procedimiento en esta dimensión no incluye la disertación sobre este elemento. Se exhorta respecto a que en la tarea

de culminar el TGE en su primera perspectiva se eche mano de las estrategias formuladas en el momento de elaborar el plan estratégico. Luego, a través de ejemplos, en este mismo capítulo se detalla cómo se formulan estrategias, infieren inductores y determinan indicadores en las demás perspectivas. Dentro del acápite de elección de los indicadores se trata por separado la productividad como el indicador más poderoso de la competitividad.

El capítulo 10 se concentra en la explicación de las relaciones e integración de las perspectivas, tejidos (o mapas) y elementos del TGE, y en las necesidades claves para su implantación y control eficaz. Para esto se ilustra mediante casos y ejemplos prácticos cómo se construyen los tejidos de metas, restricciones, estratégico y de indicadores. También se describe cómo deben determinarse los elementos de control de cada indicador y se proponen criterios encaminados a obtener un TGE integrado. En lo que concierne a la ejecución y control del BSC, en respuesta a la aparición de nuevos modelos de gestión y de liderazgo, se destaca la necesidad de redefinir el concepto de liderazgo y se plantean 14 principios que deberían respetarse en su ejercicio.

Se sugiere a los estrategas que deben alejarse de sus competidores en todo lo que hagan, en la definición de las metas, en la formulación de las estrategias, en las formas de competir, en la determinación de qué indicadores medir, en el modo de medir los indicadores, en la manera de realizar cada función de la administración, en la disposición para tratar a las personas, en el cómo se comportan y son; en fin, en todo. Deben retarse para lograr que en sus organizaciones todo lo que se toque, huela, escuche, vea y saboree sea competitividad, singularidad y felicidad.