

SOLO UN 10% DE LAS EMPRESAS LOGRAN EJECUTAR CON ÉXITO SU ESTRATEGIA

Por Robert Kaplan, Creador del Balanced Scorecard

Publicado en 12/27/2006

Numerosos estudios llevados a cabo en diversas empresas han determinado que resulta más importante la capacidad para ejecutar una estrategia que la definición de la estrategia en sí misma. Dicho de otra manera, resulta erróneo pensar que lo único que hace falta para tener éxito es contar con una estrategia adecuada.

Una encuesta llevada a cabo entre consultores de empresas indicó que sólo el 10% de las estrategias formuladas correctamente eran aplicadas con éxito.

¿Cuál es entonces la causa por la cual algunas organizaciones enfrenten problemas al momento de llevar a la práctica estrategias correctamente formuladas?

Las estrategias de las organizaciones son cada vez más dinámicas y cambiantes, no obstante las herramientas para medirlas no.

En una economía preponderantemente industrial, las empresas creaban valor a partir de sus activos materiales, sometidos a una cierta transformación física. Hacia 1982, los activos tangibles representaban el 62% del valor de mercado de las organizaciones industriales (según un estudio de Brookings Institution). Diez años más tarde esta proporción descendió hasta un 38%, mientras que estimaciones más actuales indican que los activos tangibles representan en nuestros días entre el 10 al 15% del valor de mercado de las empresas.

Teniendo en cuenta lo expuesto se puede comprender que la creación de valor de las empresas pasa cada vez más por la gestión de estrategias con base en el conocimiento desplegado por los activos intangibles de la empresa, tales como las relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.

Durante los tiempos de las empresas en las cuales predominaban los activos tangibles, los indicadores financieros eran los adecuados para registrar las inversiones en materiales, propiedades, instalaciones y equipos de las empresas. Sin embargo, en nuestros días, cuando los activos intangibles son la fuente más importante de ventaja competitiva, surge la necesidad de contar con herramientas que puedan describir los activos basados en conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos generan.

Las organizaciones modernas requieren un nuevo tipo de sistema de gestión, diseñado para ejecutar la estrategia, no la táctica. Hoy en día, las empresas suelen operar a través de unidades de negocio descentralizadas y de equipos que se hallan mucho más cerca del cliente. Es en estas organizaciones en las cuales se reconoce que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos.

La aplicación de la estrategia requiere que todos los empleados, tanto de las unidades de negocio como de las áreas de apoyo estén alineados y vinculados con la misma. Asimismo, debido a los rápidos cambios tecnológicos, de competidores como así también regulatorios, la formulación y aplicación de la estrategia debe ser un proceso continuo y participativo. Las empresas de hoy requieren de un

lenguaje que les permita comunicar la estrategia, como así también procesos y sistemas que les ayuden a implementarla y obtener información y retroalimentación sobre ella.

Para que una empresa sea exitosa, la estrategia debe ser parte fundamental del trabajo diario de todos los componentes de la organización. El basarse exclusivamente en indicadores financieros como sistema de gestión llevaba a las empresas a cometer muchos errores.

Los indicadores financieros son datos tardíos, que informan sobre las consecuencias de acciones pasadas. El confiar exclusivamente en indicadores financieros puede dar lugar a comportamientos cortoplacistas, sacrificando la creación de valor a largo plazo. ¿Cuáles son entonces los indicadores apropiados de los resultados futuros? Obviamente aquellos que nos permiten “medir la estrategia”.

El BALANCED SCORECARD (en adelante BSC) o CUADRO DE MANDO INTEGRAL es una herramienta para gestionar la estrategia, o sea una herramienta para hacer frente al 90% de los fracasos. El BSC complementa los indicadores financieros

tradicionales con criterios de medición de performance orientados a tres perspectivas adicionales: la de los clientes, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento.

Debemos ver al BSC no como un reemplazo de los indicadores financieros sino como su complemento.

No obstante, podemos también considerar el BSC como un nuevo sistema de gerencia estratégico. Utilizado de esta manera, el BSC evidencia las deficiencias en los sistemas de gerencia tradicionales, básicamente a través de la dificultad de estos para relacionar las estrategias de largo plazo con las acciones de corto plazo. Es común observar que muchas compañías ponen énfasis sólo en medidas financieras de corto plazo, no considerando el largo plazo, situación que a menudo genera serias limitaciones en el desarrollo de las estrategias.