



# Harvard Business Review

América Latina

## Cómo convertir una gran estrategia en un gran desempeño

por Michael C. Mankins y Richard Steele

---

Julio 2005

---

Reimpresión R0507E-E

Por lo general, las empresas sólo concretan un 60% del valor potencial de sus estrategias, debido a defectos y desperfectos en la planificación y ejecución. Al seguir de manera estricta siete reglas sencillas, las compañías pueden obtener mucho más.

# Cómo convertir una gran estrategia en un gran desempeño

por Michael C. Mankins y Richard Steele

**H**ace tres años, el equipo de liderazgo de una importante empresa manufacturera pasó meses desarrollando una nueva estrategia para sus negocios en Europa. En los seis años anteriores, media docena de competidores habían entrado al mercado, desplegando las más recientes tecnologías de bajos costos y rebajando drásticamente los precios para ganar participación de mercado. El desempeño de su unidad europea –que alguna vez fue la joya del portafolio de la empresa– se había deteriorado hasta tal punto, que la alta gerencia consideraba seriamente venderla.

Para dar vuelta la operación, el equipo que encabezaba la unidad recomendó una “estrategia de soluciones” osada y nueva, que apalancaría los fundamentos de la unidad para fomentar el crecimiento en los servicios post-mercado y el financiamiento de maquinaria. Los pronósticos financieros eran alentadores. La estrate-

gia prometía restaurar los retornos y el crecimiento, al punto de recuperar el liderazgo del sector. Impresionada, la alta gerencia aprobó el plan con rapidez, concordando en proveer a la unidad de todos los recursos necesarios para que la transformación se hiciera realidad.

Hoy, sin embargo, el desempeño de la unidad está lejos de lo proyectado. Aunque los retornos son mejores que antes, están muy por debajo del costo de capital de la empresa. Los ingresos y utilidades que los ejecutivos habían esperado obtener de los servicios y el financiamiento todavía no se han materializado, y la estructura de costos de la unidad sigue a la zaga de sus principales competidores.

Al finalizar una reciente evaluación de la estrategia y el desempeño del negocio, la directora general de la unidad se mantuvo firme y exhortó a seguir adelante. “Lo más importante es la ejecución” declaró. “Estamos

siguiendo la estrategia correcta, sólo que no estamos entregando las cifras. Lo que necesitamos hacer es trabajar más duro, trabajar de manera más inteligente”.

El CEO de la empresa matriz no estaba tan seguro. Se preguntó: ¿Puede ser que el tibio desempeño de la unidad tenga más que ver con una estrategia errada que con una ejecución pobre? Más importante aún, ¿qué debería hacer él para obtener un mejor desempeño de la unidad? ¿Debería seguir el consejo de la directora general y mantener el rumbo –centrándose con mayor intensidad en la ejecución–, o debería animar al equipo de altos ejecutivos a investigar una nueva opción estratégica? Si el asunto era la ejecución, ¿qué debería hacer para ayudar a que la unidad mejore? ¿O debería asumir las pérdidas y vender el negocio europeo? Salió de la evaluación operacional confundido y frustrado. No estaba para nada confiado en que el negocio alguna vez entregara el desempeño que sus ejecutivos habían pronosticado en el plan estratégico.

Muchos CEO comparten frustraciones similares. Pese a los enormes esfuerzos de tiempo y energía que la mayoría de las empresas invierte en su desarrollo estratégico, pocas pueden mostrar resultados. Nuestra investigación sugiere que, en promedio, las empresas sólo entregan 63% del desempeño financiero que sus estrategias prometían. Peor aún, las causas de esta brecha entre estrategia y desempeño suelen ser invisibles para la alta gerencia. Y así, los líderes accionan las palancas equivocadas cuando intentan dar un vuelco al desempeño. A veces presionan por una mejor ejecución, cuando en realidad necesitan una mejor estrategia, u optan por cambiar de dirección cuando en verdad deberían centrarse más en la ejecución. ¿El resultado? Energía malgastada, tiempo perdido y un constante mal desempeño.

Pero nuestro estudio también muestra que un selecto grupo de empresas de alto desempeño ha logrado cerrar la brecha estrategia-desempeño, al realizar una mejor planificación y ejecución. Estas empresas –Barclays, Cisco Systems, Dow Chemical, 3M y Roche, por nombrar algunas– desarrollan planes realistas, que se fundamentan sólidamente en la lógica económica que subyace a sus mercados, y utilizan esos planes para impulsar la ejecución. Sus disciplinados procesos de planificación y ejecución disminuyen la posibilidad de que no logren las metas reales de desempeño. Y si no las alcanzan, sus procesos permiten identificar con rapidez la causa de ello para tomar acciones correctivas. Si bien las prácticas

---

*Michael C. Mankins (mmankins@marakon.com) es socio-director en la oficina de San Francisco de la consultora de estrategia internacional Marakon Associates. También es co autor de The Value Imperative: Managing for Superior Shareholder Returns (Free Press, 1994). Richard Steele (rsteele@marakon.com) es socio de la consultora en la oficina de Nueva York.*

de estas empresas abarcan una amplia gama, nuestra experiencia sugiere que éstas se pueden aplicar a cualquier compañía a la hora de idear grandes planes y transformarlos en grandes desempeños.

## La brecha entre estrategia y desempeño

A fines de 2004, nuestra firma, Marakon Associates, en colaboración con la Economist Intelligence Unit, encuestó a altos ejecutivos de 197 empresas (con ventas superiores a los US\$ 500 millones) de todo el mundo. Queríamos saber cuán exitosas son las empresas a la hora de convertir sus estrategias en desempeño. Concretamente, ¿cuán eficaces son en cumplir con las proyecciones financieras de sus planes estratégicos? Y si no alcanzan la meta, ¿cuáles son las causas comunes y qué acciones son las más efectivas para cerrar la brecha entre estrategia y desempeño? Nuestros hallazgos fueron reveladores, y perturbadores.

Si bien los ejecutivos encuestados compiten en mercados de productos y geografías muy distintas, comparten muchas preocupaciones acerca de la planificación y ejecución. Prácticamente todos tienen dificultades en producir el desempeño financiero proyectado en sus planes de largo plazo. Además, los procesos que usan para desarrollar los planes y monitorear el desempeño hacen difícil distinguir si la brecha proviene de una planificación pobre, una ejecución pobre, de ambas cosas o de ninguna de ellas. En concreto, descubrimos que:

**Las empresas rara vez comparan su desempeño con los planes de largo plazo.** Según nuestra experiencia, menos de 15% de las empresas tiene la costumbre de comparar sus resultados financieros con el pronóstico de desempeño realizado en los planes estratégicos. Por eso, a los altos ejecutivos les resulta difícil saber si las proyecciones que subyacen a sus decisiones de inversiones de capital y estrategia de portafolio tienen algún valor predictivo sobre el desempeño real. Es más, se arriesgan a que en sus futuras decisiones de inversión se repita la misma desconexión entre resultados y pronósticos. El hecho de que tan pocas empresas monitoreen el desempeño real frente al planificado puede explicar por qué tantas compañías insisten en financiar estrategias perdedoras, en vez de buscar nuevas y mejores opciones.

**Los resultados de múltiples años rara vez cumplen con las proyecciones.** El cuadro que suele emerger cuando las empresas comparan su desempeño a lo largo de varios años respecto de las proyecciones es lo que uno de nuestros clientes llama “persianas venecianas diagonales”. Cuando se ubican las proyecciones de desempeño realizadas cada año una al lado de la otra, se parecen a persianas venecianas colgadas de forma diagonal (vea el gráfico “Persianas venecianas”). Si las cosas van medianamente bien, el punto de partida anual para cada nueva persiana puede ser un poco más alto que el punto

de partida del año anterior, pero el desempeño rara vez coincide con las proyecciones de año anterior. La implicancia más obvia es que, año tras año, el desempeño es inferior al presupuestado en el plan.

**El fenómeno de la persiana veneciana genera una serie de problemas relacionados.** Primero, como los pronósticos financieros del plan no son confiables, la alta gerencia no puede ligar de manera segura la aprobación de capital a la planificación estratégica. De esta manera, el desarrollo estratégico y la asignación de recursos se desconectan, y el plan operativo (o presupuesto) anual termina impulsando la estrategia y las inversiones de largo plazo de la empresa. Segundo, se descarrila la gestión del portafolio. Sin un pronóstico financiero creíble, los altos ejecutivos no pueden saber si un negocio particular es más valioso para la empresa y sus accionistas o para potenciales com-

pradores. Como resultado, los negocios que destruyen valor accionario se mantienen por demasiado tiempo en el portafolio (con la esperanza de que el desempeño finalmente dé un giro), mientras que negocios que crean valor son privados de capital y otros recursos. Tercero, un pronóstico financiero pobre complica la comunicación con la comunidad de inversionistas. De hecho, para evitar quedarse cortos a final de trimestre, el director de finanzas y el director de relaciones con los inversionistas suelen imponer un margen de “contingencia” o de “seguridad”, mediante la consolidación de los planes de las unidades de negocios. Como este enfoque puede ser tan certero como erróneo, los pronósticos pobres corren el riesgo de dañar la reputación que la empresa tiene con analistas e inversionistas.

**Se pierde mucho valor en la traducción.** Dado que

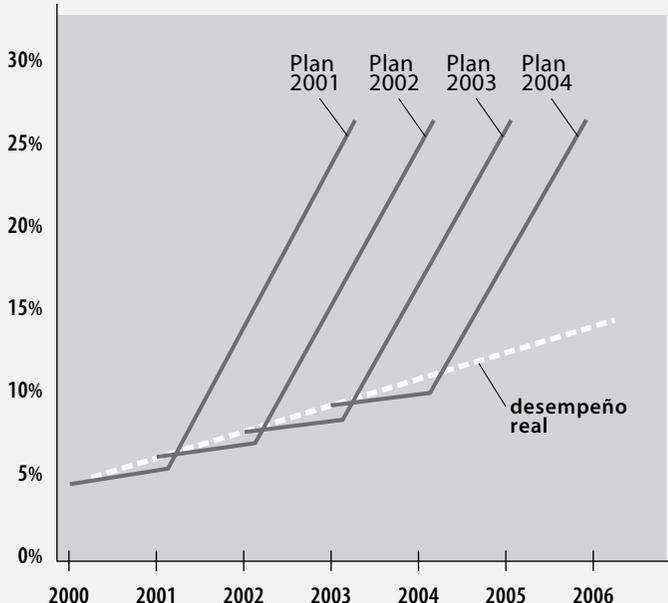
muchos planes estratégicos tienen pronósticos financieros de pobre calidad, no debería sorprender que la mayoría de las empresas fracasen a la hora de concretar el valor potencial de sus estrategias. Como mencionamos antes, en promedio, la mayoría de las estrategias sólo rinden 63% de su potencial desempeño financiero. Y más de un tercio de los ejecutivos encuestados coloca esa cifra por debajo de 50%. En otras palabras, si la alta gerencia lograra concretar todo el potencial de su actual estrategia, ¿el aumento de valor podría alcanzar entre 60% y 100%!

Como ilustra el gráfico “A dónde va el desempeño”, la brecha estrategia-desempeño se puede atribuir a una combinación de factores, tales como planes pobremente formulados, recursos mal utilizados, cortes de comunicación y una limitada asignación de responsabilidades en cuanto a los resultados. Para profundizar, la alta gerencia parte con una estrategia que cree generará un cierto nivel de desempeño financiero y de valor a lo largo del tiempo (100%, como aparece en el gráfico). Pero según los ejecutivos que encuestamos, al no tener los recursos correctos en el lugar correcto al tiempo correcto, ya se pierde en torno a 7,5% del valor potencial de la estrategia. En torno a 5,2% se pierde por mala comunicación, 4,5% por una pobre planificación de acción, 4,1% por no asignar adecuadamente responsabilidades, y así suma y sigue. Estas estimaciones reflejan, desde luego, la experiencia promedio de los ejecutivos que

## PERSIANAS VENECIANAS

Este gráfico ilustra una dinámica que es común a muchas empresas. En enero de 2001, la alta gerencia aprueba un plan estratégico (Plan 2001) que proyecta un desempeño modesto para el primer año y una tasa de desempeño alta después, como se muestra en la primera línea. Por haber superado las proyecciones del primer año, la gerencia es elogiada y ampliamente recompensada. Después se prepara un nuevo plan, que proyecta resultados poco inspiradores para el primer año y, una vez más, una sólida tasa de mejora en el desempeño para los años posteriores, como se muestra en la segunda línea (Plan 2002). Pero, nuevamente, sólo se logran resultados parciales, de manera que se confecciona otro plan, y así sucesivamente. La tasa de desempeño real se hace visible al unir los puntos de partida de cada plan (la línea punteada).

**Desempeño**  
(retorno sobre el capital)



encuestamos y no son necesariamente representativas de todas las empresas y de todas las estrategias. No obstante, subrayan los asuntos en los que los ejecutivos deben centrarse a la hora de revisar los procesos de planificación y ejecución de estrategia.

De nuestra encuesta emerge una secuencia de eventos que es más o menos así. Se aprueban estrategias, pero se comunican mal. Ello, a su vez, imposibilita que la estrategia se traduzca en acciones específicas y planes de recursos. Los niveles más bajos en la organización no saben qué tienen que hacer, cuándo lo tienen que hacer, o qué recursos serán necesarios para entregar el desempeño que la alta gerencia espera. En consecuencia, los resultados esperados nunca se materializan. Y como a nadie se responsabiliza por el déficit, se repite el ciclo de bajo desempeño, muchas veces durante años.

**Los cuellos de botella del desempeño suelen ser invisibles para la alta gerencia.** Los procesos que la mayoría de las empresas utilizan para desarrollar planes, asignar recursos y rastrear el desempeño, hacen que para la alta gerencia sea muy difícil discernir si la brecha estrategia-desempeño proviene de una planificación pobre, una ejecución pobre, ambas cosas o ninguna. Como tantos planes incorporan proyecciones demasiado ambiciosas, las empresas muchas veces descartan el déficit de desempeño como “sólo otro pronóstico exagerado”. Y los ejecutivos cuentan con pocas señales de alerta temprana si los planes son realistas y no se logra la meta de desempeño. Muchas veces no tienen manera de saber si las acciones cruciales se llevaron a cabo según lo esperado, si los re-

curso se desplegaron según lo programado, si los competidores respondieron según se anticipó, y así suma y sigue. Por desgracia, al no contar con información clara sobre cómo y por qué no se cumple con el desempeño, es prácticamente imposible que la alta gerencia pueda tomar una medida correctiva apropiada.

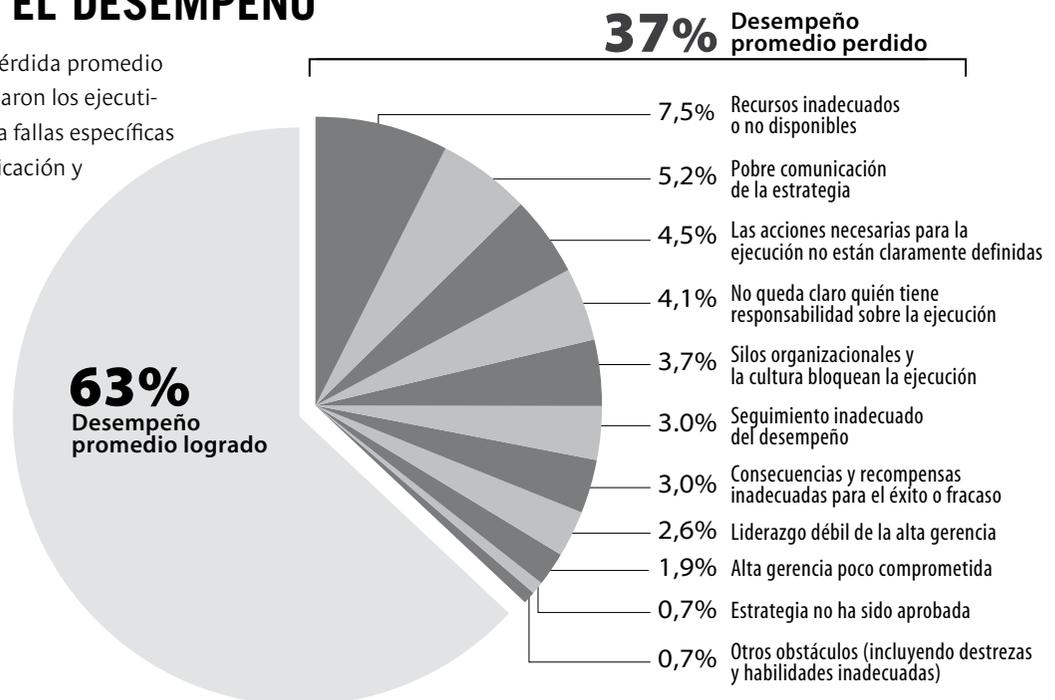
**La brecha estrategia-desempeño fomenta una cultura de subdesempeño.** En muchas empresas las fallas de planificación y ejecución se refuerzan –e incluso se magnifican– por un insidioso giro en la cultura. Según nuestra experiencia, este cambio ocurre de manera sutil, pero rápida, y una vez que se ha enraizado, es muy difícil revertirlo. Primero, planes poco realistas crean una expectativa en toda la organización de que éstos simplemente no se pueden cumplir. A medida que las expectativas se tornan en experiencia, el hecho de que los compromisos de desempeño no se cumplirán se vuelve una norma. Así, los compromisos dejan de ser promesas vinculantes que tienen consecuencias reales. En vez de esforzarse por lograr cumplir con los compromisos, los ejecutivos buscan protegerse a sí mismos del fracaso. Dedican su tiempo a cubrir sus rastros, en vez de identificar acciones que pudieran mejorar el desempeño. La organización se vuelve menos autocrítica y menos honesta intelectualmente respecto de sus defectos. En consecuencia, pierde la capacidad de desempeño.

## Cerrar la brecha

Pese a todo, la alta gerencia puede cerrar la brecha entre

## A DÓNDE VA EL DESEMPEÑO

Este gráfico muestra la pérdida promedio de desempeño que asignaron los ejecutivos en nuestra encuesta a fallas específicas en los procesos de planificación y ejecución.



estrategia y desempeño. Varias empresas de alto desempeño han encontrado maneras de concretar un mayor valor de su potencial estratégico. En vez de centrarse en mejorar por separado sus procesos de planificación y ejecución, estas empresas trabajan sobre ambos lados de la ecuación, elevando los estándares de ambas cosas al mismo tiempo y creando vínculos claros entre ellas.

Según nuestra investigación y experiencia con muchas de ellas, éstas siguen siete reglas que se aplican a la planificación y ejecución. Al seguir estas reglas pueden evaluar de manera objetiva cualquier déficit de desempeño y determinar si éste proviene de la estrategia, el plan, la ejecución o las capacidades de los empleados. Y las mismas reglas también les permiten prevenir los déficits. Las reglas pueden parecer sencillas –e incluso obvias–, pero si se siguen estrictamente por todos, pueden transformar tanto la calidad de una estrategia, como su capacidad para entregar resultados.

**Regla 1: Mantenerlo simple, hacerlo concreto.** En muchas empresas la estrategia es un concepto altamente abstracto, que muchas veces se confunde con la visión o una aspiración, y no es algo que se pueda comunicar o traducir en acción fácilmente. Pero si no existe un sentido claro hacia dónde se dirige la empresa y por qué, los niveles inferiores no pueden instalar planes ejecutables. Es decir, no se puede trazar el vínculo entre estrategia y desempeño porque la estrategia en sí no es lo suficientemente concreta.

Para comenzar con el pie derecho el proceso de planificación y ejecución, estas empresas evitan las descripciones largas y tediosas de metas pomposas. En vez de ello, utilizan un lenguaje claro para describir sus cursos de acción. Bob Diamond, el CEO de Barclays Capital, uno de los bancos de inversión de crecimiento más rápido y mejor desempeño de Europa, lo pone de esta manera: “Hemos sido muy claros acerca de lo que haremos y de lo que no haremos. Sabíamos que no nos enfrentaríamos cara a cara con la gran masa de firmas estadounidenses del sector. Comunicamos que no competiríamos de esa manera y que no entraríamos en segmentos poco rentables de los mercados de renta variable, y que en vez de ello invertiríamos para posicionarnos en el euro, en la floreciente necesidad por la renta fija y ante el término de la ley Glass-Steagall. Al asegurarnos de que todos conocieran la estrategia y por qué era diferente, hemos sido capaces de dedicar más tiempo a las tareas que son claves para ejecutar esta estrategia”.

Al tener claridad sobre lo que la estrategia es y no es, empresas como Barclays mantienen a todos enfocados en la misma dirección. Es más, protegen el desempeño que sus contrapartes pierden debido a comunicaciones ineficaces; su planificación de recursos y acción se vuelve más efectiva y las responsabilidades son más fáciles de especificar.

**Regla 2: Debatir supuestos, no pronósticos.** Muchas

veces el plan estratégico de una unidad de negocios no es más que un acuerdo negociado, el resultado de una cuidadosa negociación con el centro corporativo acerca de las metas de desempeño y los pronósticos financieros. Por eso, la planificación es sobre todo un proceso político, donde la gerencia de la unidad argumenta a favor de pronósticos de corto plazo que sean más bajos (para asegurarse bonos anuales mayores) y la alta gerencia presionando por más concesiones de largo plazo (para satisfacer al consejo administrativo y otras audiencias externas). Así, no resulta sorprendente que los pronósticos que emergen de estas negociaciones casi siempre subestimen lo que cada unidad de negocios puede rendir en el corto plazo, y sobrestiman lo que realísticamente se puede esperar en el largo plazo (los gráficos en forma de palo de hockey que le son tan familiares a los CEO).

Incluso en empresas donde el proceso de planificación está aislado de asuntos políticos, el enfoque utilizado para generar proyecciones financieras suele contener sesgos. De hecho, los pronósticos financieros suelen realizarse absolutamente alejados de las funciones de marketing o estrategia. El equipo de finanzas de una unidad de negocios prepara un pronóstico altamente detallado, cuyos supuestos de corto plazo pueden ser realistas, si son conservadores, pero cuyos supuestos de largo plazo no tienen mayor asidero. Los pronósticos de ingresos, por ejemplo, suelen basarse en estimaciones crudas sobre los precios promedios, crecimiento de mercado y participación de mercado. Las proyecciones de costos de largo plazo y de las exigencias de capital de trabajo se basan en un supuesto sobre las mejoras anuales de productividad, tal vez vinculadas oportunamente a ciertos programas de eficiencia que se dan en toda la compañía. A la alta gerencia le resulta difícil desmenuzar estos pronósticos. Cada ítem puede ser muy defendible, pero el plan general y sus proyecciones contienen un claro sesgo ascendente, lo que los vuelve inútiles para impulsar la ejecución estratégica.

Las empresas de alto desempeño tienen una mirada completamente distinta. Quieren que sus pronósticos impulsen el trabajo que en verdad están haciendo. Para hacerlo, tienen que asegurarse de que los supuestos que subyacen a sus planes de largo plazo reflejen la lógica económica real de sus mercados y la experiencia de desempeño que la empresa tiene en comparación a sus competidores. El CEO de Tyco, Ed Breen, que llegó en julio de 2002 para transformar la empresa, le otorga el crédito a la espectacular recuperación de la compañía a un renovado proceso de construcción de planes. A la llegada de Breen, Tyco era un laberinto de 42 unidades de negocios y centenares de centros de utilidades, los que se habían formado debido a un sinnúmero de adquisiciones. Pocas unidades tenían planes completos, y prác-

ticamente ninguna contaba con pronósticos financieros confiables.

Para llegar a controlar las complejas operaciones del conglomerado, Breen asignó equipos multifuncionales a cada unidad. Éstos estaban formados por gente de estrategia, marketing y finanzas y su tarea era desarrollar información detallada acerca de la rentabilidad de los mercados primarios de Tyco, y acerca de las ofertas de productos o servicios, costos y la posición de precios frente a los competidores. En los seis primeros meses de Breen, los equipos se reunían cada dos semanas con altos ejecutivos para revisar y discutir sus hallazgos. Las discusiones se centraban en los supuestos que podrían impulsar el desempeño financiero de largo plazo de cada unidad, pero no en los pronósticos financieros en sí. Una vez que se concordaba en cuáles eran los supuestos de las tendencias de mercado, a la dirección central de finanzas le resultaba fácil preparar pronósticos para cada unidad internamente consistentes y externamente orientadores.

Separar el proceso de construir supuestos del de preparar proyecciones financieras, ayuda a que el diálogo entre la unidad de negocios y el centro corporativo se fundamente en la realidad económica. Las unidades no se pueden esconder detrás de detalles engañosos, y los ejecutivos corporativos no pueden presionar por metas poco realistas. Es más, la discusión basada en datos que emerge de este enfoque genera confianza entre el equipo de altos ejecutivos y la unidad y remueve los obstáculos para una ejecución rápida y eficaz. “Si uno entiende detalladamente los fundamentos e impulsores de desempeño”, dice Bob Diamond, “uno puede dar un paso atrás y no tiene que gestionar los detalles. El equipo sabe qué asuntos puede encarar, cuáles tiene que traspasarme, y cuáles necesitan ser discutidos en conjunto”.

**Regla 3: Usar un marco riguroso, hablar un idioma común.** Para que el diálogo acerca de las tendencias de mercado y los supuestos sea productivo, tiene que darse dentro de un marco riguroso. Muchas de las empresas que asesoramos usan el concepto de reservas de utilidades (*profit pools*), que proviene de las teorías de Michael Porter y otros. Según este marco, el desempeño financiero de largo plazo está vinculado a la reserva total de utilidades disponible en cada uno de los mercados en que opera una empresa, y a su participación en cada reserva; ello, a su vez, se vincula a la participación de mercado y a la rentabilidad relativa frente a los competidores en cada mercado.

El primer paso es que el centro corporativo y la unidad concuerden el tamaño y el crecimiento de cada reserva de utilidades. Mercados ferozmente competitivos, como la celulosa o la aviación comercial, tienen reservas pequeñas (o negativas). Mercados menos competitivos, como el de bebidas o el farmacéutico, tienen amplias reservas de utilidades. Creemos que es útil estimar di-

rectamente el tamaño de cada reserva de utilidades, mediante un *benchmarking* detallado, y entonces proyectar los cambios en tamaño y crecimiento de ellas. Después, en función de su modelo de negocios y posicionamiento, cada unidad puede evaluar qué porción de la reserva total puede captar de manera realista en el tiempo. Negocios con ventajas competitivas pueden captar una porción amplia al ganar o mantener una alta participación de mercado, al generar una rentabilidad sobre el promedio, o al hacer ambas cosas. A la inversa, los que tienen menos ventajas competitivas sólo suelen captar una parte insignificante de la reserva. Una vez que la unidad y la corporación acuerdan la posible participación que el negocio pueda tener con el tiempo en la reserva de utilidades, el centro corporativo podrá crear fácilmente las proyecciones financieras que servirán como hoja de ruta para la unidad.

A nuestro juicio, el marco específico para aterrizar los planes estratégicos no es tan importante. Lo que es crucial es que el marco establezca un idioma común para el diálogo entre la corporación y las unidades, lenguaje que los equipos de estrategia, marketing y finanzas puedan entender y utilizar. Sin un marco riguroso que vincule el desempeño en los mercados de productos con el desempeño financiero, será muy difícil que la alta gerencia sepa si las proyecciones financieras que acompañan el plan estratégico de una unidad son razonables y realísticamente obtenibles. El resultado es que la alta gerencia no puede establecer fehacientemente si un déficit en el desempeño proviene de una ejecución débil o de planes poco realistas.

**Regla 4: Discutir tempranamente el despliegue de recursos.** Las empresas pueden crear pronósticos más realistas y planes más ejecutables si de antemano discuten el nivel y momento oportuno para desplegar recursos cruciales. En Cisco Systems, un equipo multifuncional revisa en la fase temprana de la planificación el nivel y momento oportuno para desplegar recursos. Estos equipos se reúnen regularmente con John Chambers (CEO), Dennis Powell (director de finanzas), Randy Pond (vicepresidente de operaciones) y otros miembros del equipo ejecutivo, para discutir sus hallazgos y hacer recomendaciones. Una vez que se acuerda la asignación de recursos y el momento oportuno a nivel de unidad, esos elementos se incorporan al plan bianual de la empresa. Después, Cisco monitorea mensualmente el despliegue de recursos de cada unidad (así como su desempeño) para asegurarse de que el plan genera los resultados esperados.

Desafiar a una unidad de negocios respecto de cuándo es necesario que los recursos estén en su lugar centra el diálogo de la planificación en lo que debe ocurrir en toda la compañía para que se pueda ejecutar la estrategia de cada unidad. Invariablemente, surgirán preguntas críticas como: ¿Cuánto tiempo nos tomará cambiar los

patrones de compra de los clientes? ¿Con qué rapidez podemos desplegar la fuerza de ventas? ¿Cuán rápido responderán los competidores? Son preguntas difíciles, pero contestarlas facilita los pronósticos y los planes que los acompañan.

Una evaluación temprana de las necesidades de recursos también informa las discusiones sobre tendencias e impulsores de mercado, mejorando la calidad del plan estratégico y volviéndolo mucho más ejecutable. Cisco, por ejemplo, se vino a dar cuenta de que el crecimiento adicional iba a requerir de más ingenieros capacitados para mejorar los productos existentes y desarrollar nuevas características. Entonces, en vez de contar con los departamentos para proveer esos recursos desde abajo, la gerencia corporativa destinó a un número concreto de ingenieros capacitados para apoyar el crecimiento en el segmento cables. Para asegurarse de que la estrategia mantenga su curso, el departamento de planificación financiera de Cisco monitorea cuidadosamente el personal de ingenieros, el ritmo de desarrollo de nuevas características y los ingresos generados por el negocio.

**Regla 5: Identificar claramente las prioridades.** Para tener éxito con cualquier estrategia, los ejecutivos deben tomar miles de decisiones tácticas y ponerlas en práctica. Pero no todas las tácticas tienen la misma importancia. En muchos casos, hay que dar un par de pasos clave –en el tiempo correcto y de la manera correcta– para cumplir con el desempeño planificado. Las empresas líderes explicitan estas prioridades para que cada ejecutivo sepa claramente hacia dónde dirigir sus esfuerzos.

En Textron, un conglomerado industrial que factura unos US\$ 10.000 millones, cada unidad de negocios identifica “prioridades de mejoramiento” sobre las cuales tienen que actuar para lograr el desempeño esbozado en el plan estratégico. Cada prioridad de mejoramiento se traduce en ítems de acción donde las responsabilidades, programas e indicadores clave de desempeño (KPI) están claramente definidos. Ello permite a los ejecutivos saber si una unidad está progresando en una prioridad. Las prioridades de mejoramiento y los ítems de acción fluyen hacia todos los niveles de la empresa, desde el comité de gestión (integrado por los cinco ejecutivos más altos), hasta el nivel más bajo de cada unidad. El CEO Lewis Campbell resume el enfoque de Textron de esta manera: “Todos deben saber: ‘si sólo tengo una hora de trabajo, es en esto en lo que me voy a centrar’. Nuestro proceso de despliegue deja muy en claro las responsabilidades y prioridades de cada individuo”.

El gigante farmacéutico suizo Roche llega al punto de convertir sus planes de negocios en contratos de desempeño detallados que especifican los pasos necesarios y los riesgos que tienen que ser gestionados para cumplir con los planes. Todos los contratos incluyen una “agenda de entrega” que enumera las cinco a diez prio-

ridades críticas con mayor impacto sobre el desempeño. Al mantener una agenda de entrega en cada nivel de la empresa, el presidente y CEO Franz Humer y su equipo se aseguran de que “todos en Roche entiendan exactamente lo que hemos acordado hacer a nivel estratégico y que nuestra estrategia sea traducida a claras prioridades de ejecución. Nuestra agenda de entrega nos permite mantener el rumbo de las decisiones de estrategia que hemos tomado, de manera que la ejecución realmente se produzca. No podemos controlar la implementación desde la casa matriz, pero podemos concordar en las prioridades, comunicar sin cesar y hacer que los ejecutivos rindan cuenta al comparar su ejecución con sus compromisos”.

**Regla 6: Monitorear continuamente el desempeño.** Los ejecutivos experimentados saben casi instintivamente si una unidad ha pedido demasiado, demasiado poco o lo justo de recursos necesarios para cumplir con las metas. Ellos desarrollan esta habilidad a lo largo del tiempo, básicamente por ensayo y error. Las empresas de alto desempeño siguen el desempeño en tiempo real para acelerar este proceso de ensayo y error. Monitorean continuamente sus patrones de despliegue de recursos, usando un feedback constante para volver a fijar supuestos de planificación y reasignar recursos. Esta información en tiempo real le permite a la gerencia descubrir y remediar fallas en el plan y déficit en la ejecución, y evitar confundir una cosa con la otra.

En Textron, por ejemplo, se monitorea cuidadosamente cada indicador clave del desempeño, y las evaluaciones regulares de operaciones filtran los déficit de desempeño –o eventos de “luz roja”– hacia las filas ejecutivas más altas. Eso provee la información necesaria para que el CEO y los ejecutivos del comité de gestión reconozcan y arreglen las fallas de ejecución.

Un enfoque similar ha desempeñado un papel importante en la resucitación de Dow Chemical. En diciembre de 2001, con el desempeño en caída libre, el consejo de administración le pidió a Bill Stavropoulos (el CEO entre 1993 y 1999) retornar al mando de Dow. Stavropoulos y Andrew Liveris (que era el CEO y ahora es director de operaciones) centraron de inmediato a todo el equipo de altos ejecutivos en la ejecución, mediante un proyecto que llamaron Impulso de Mejora del Desempeño. Comenzaron por definir indicadores de desempeños claros para cada una de las 79 unidades de negocios de Dow. Cada semana, se comparaba el desempeño de esos indicadores con los planes estratégicos, y todo el equipo de liderazgo discutía los lunes en la mañana cualquier discrepancia seria. Como nos contó Liveris, las sesiones semanales de seguimiento “forzaron a todos a vivir con los detalles de la ejecución (y permitieron) a toda la organización saber cómo nos estábamos desempeñando”.

El seguimiento continuo del desempeño es de especial importancia en sectores altamente volátiles, donde

sucesos que nadie puede controlar pueden tornar irrelevantes los planes. Bajo la supervisión del CEO Alan Mulally, el equipo de ejecutivos de Boeing Commercial Airplanes realiza revisiones semanales de desempeño para comparar los resultados de la división con el plan multianual. Al hacer un seguimiento del despliegue de recursos, considerado un indicador clave para saber si un plan se está ejecutando eficientemente, el equipo de BCA puede enmendar el curso cada semana en vez de esperar a que se conozcan los resultados trimestrales.

Es más, al monitorear activamente los impulsores de desempeño primarios (como patrones de tráfico de pasajeros, factores de ocupación y nuevas órdenes para aeronaves), BCA es más capaz de desarrollar y desplegar medidas de contingencia cuando ciertos sucesos amenazan con volver obsoletos sus planes. A una semana de que estallara la epidemia del SARS a fines de 2002, BCA tomó medidas para mitigar las consecuencias adversas que la enfermedad tenía sobre el plan operativo de la empresa. La abrupta caída de tráfico aéreo hacia Hong Kong, Singapur y otros centros de negocios en Asia, era una señal de que los futuros pedidos por aeronaves en la región podrían caer; tal vez estrepitosamente. Así, BCA redujo sus planes de producción de mediano plazo (posponiendo la entrada de algunos programas y acelerando el cierre de otros) y ajustó su plan operativo multianual para reflejar este impacto financiero anticipado.

**Regla 7: Recompensar y desarrollar habilidades de ejecución.** Ninguna lista de reglas sobre este tema sería completa sin recordar que las empresas deben motivar y desarrollar a su gente. Al final del día, ningún proceso puede ser mejor que la gente encargada de hacerlo funcionar. Casi todas las empresas que estudiamos insistieron en que la selección y el desarrollo de los ejecutivos era un ingrediente esencial de su éxito. Y si bien no es una tarea sencilla mejorar las habilidades de la fuerza de trabajo –a veces requiere de varios años–, una vez que han sido construidas pueden impulsar durante décadas una planificación y ejecución superior.

Para Bob Diamond de Barclays nada es más importante que “asegurarse de contratar sólo a jugadores A”. A su juicio, “los costos ocultos de una mala contratación son enormes, por lo que, pese a estar duplicando nuestro tamaño, insistimos en que la alta gerencia tenga toda la responsabilidad en el reclutamiento. El jurado de los pares es el juicio más duro, por lo que sometemos a un duro examen a los potenciales candidatos que cada uno presenta y nos desafiamos mutuamente a elevar el nivel”. También es importante asegurarse de premiar al talento contratado por una ejecución superior. Para reforzar sus valores centrales de “cliente”, “meritocracia”, “equipo” e “integridad”, Barclays Capital cuenta con esquemas de pagos innovadores que “cercan” las recompensas. Las estrellas no pierden sólo porque la empresa esté entrando en nuevos mercados con retornos menores durante la

fase de crecimiento. “Es muy malo para la cultura si uno no entrega lo prometido a gente que sí ha cumplido”, dice Diamond. “Hay que asegurarse de ser consistente y justo, a menos que uno pretenda perder a su gente más productiva”.

Las empresas que son sólidas en la ejecución también enfatizan el desarrollo. Poco después de convertirse en el CEO de 3M, Jim McNerney y su equipo de ejecutivos pasaron 18 meses elaborando un nuevo modelo de liderazgo para la empresa. Los acalorados debates llevaron a un acuerdo sobre seis “atributos de liderazgo”: la capacidad de “trazar el rumbo”, “energizar e inspirar a otros”, “demostrar ética, integridad y congruencia”, “entregar resultados”, “elevar el nivel” e “innovar con ingenio”. El liderazgo de 3M concordó que estos seis atributos resultaban esenciales para que la empresa se volviera diestra en la ejecución y conocida por su responsabilidad. Hoy, los directivos le dan crédito a este modelo por sostener e incluso aumentar el desempeño sólido de 3M.

•••

El premio por cerrar la brecha entre estrategia y desempeño es enorme: para la mayoría de las empresas, una mejora en el desempeño que oscila entre 60% y 100%. Pero ello ciertamente subestima los beneficios verdaderos. Las empresas que crean vínculos estrechos entre sus estrategias, sus planes y, en última instancia, su desempeño, muchas veces experimentan un efecto cultural multiplicador. Con el tiempo, a medida que convierten sus estrategias en grandes desempeños, los líderes de esas organizaciones adquieren una confianza cada vez mayor en sus propias habilidades y se vuelven más dispuestos a compromisos ambiciosos que inspiran y transforman a las grandes empresas. A su vez, los ejecutivos individuales que mantienen sus compromisos son recompensados –con ascensos más rápidos y salarios más abultados–, lo que refuerza las conductas necesarias para impulsar a cualquier empresa hacia adelante.

Y con el tiempo surge una cultura del sobre-desempeño. Los inversionistas comienzan a darle a la alta gerencia el beneficio de la duda a la hora de las jugadas osadas. El resultado es un premio de desempeño que se refleja en el precio de las acciones de la empresa, que premia aún más los compromisos osados y la entrega de desempeño. Antes de darse cuenta, la reputación de la empresa entre potenciales reclutas aumenta, y así se genera un círculo virtuoso en que el nuevo talento engendra desempeño, el desempeño engendra recompensas, y las recompensas engendran aún más talento. En breve, cerrar la brecha estrategia-desempeño no sólo es una fuente para una mejora inmediata del desempeño, sino también un importante motor de un cambio cultural que tendrá un amplio y duradero impacto sobre las habilidades, estrategias y competitividad de la empresa. ▢

Reimpresión R0507E-E