



# Harvard Business Review

América Latina

## Deje de hacer planes, comience a tomar decisiones

por Michael C. Mankins y Richard Steele

---

Enero 2006

---

Reimpresión R0601F-E

En la mayoría de las empresas, la planificación de la estrategia no consiste en tomar decisiones. Consiste en documentar elecciones que ya han sido hechas, a menudo al azar. Las compañías líderes están repensando su enfoque hacia el desarrollo de la estrategia, de forma que puedan tomar más decisiones, mejores y más rápidas.

# Deje de hacer planes, comience a tomar decisiones

por Michael C. Mankins y Richard Steele

¿Es la planificación estratégica completamente inútil? Ésa fue la pregunta que se hizo recientemente el CEO de un fabricante global. Dos años antes, había lanzado una ambiciosa modernización del proceso de planificación de la empresa. El enfoque antiguo, el cual requería que los jefes de las unidades de negocios realizaran presentaciones regulares al comité ejecutivo de la compañía, había colapsado por completo. Los miembros del comité –el CEO, el director de operaciones, el de finanzas, el de tecnología y el encargado de recursos humanos– se habían cansado de asistir a interminables presentaciones PowerPoint, que les brindaban pocas oportunidades para desafiar los supuestos de las unidades de negocios o para influir en sus estrategias. Además, los jefes de las unidades se

habían quejado de que las revisiones del comité ejecutivo tardaban mucho en las exhortaciones pero eran breves en consejos realizables. Peor aún, las revisiones habían conducido a muy pocas decisiones que valieran la pena.

El proceso renovado incorporó pensamiento de punta sobre la planificación estratégica. Para evitar la sobrecarga de información, limitaba a cada operación a 15 gráficos de “alto impacto”, que describieran la estrategia de la unidad. Para asegurar discusiones en detalle, exigía que todas las presentaciones y materiales de apoyo se distribuyeran al comité ejecutivo con al menos una semana de antelación. Las sesiones de revisión, en tanto, fueron reestructuradas para permitir el suficiente tiempo para dar y recibir entre el equipo

corporativo y los ejecutivos de las unidades de negocios. Y en vez de obligar a las cabezas de unidad a ir a la sede corporativa para participar en las reuniones, el comité ejecutivo acordó tomarse en cada primavera seis semanas para visitar a las 22 unidades, en sesiones de todo el día, cosa que no tenía precedentes. La intención era que las revisiones regulares de la estrategia fueran más largas, más enfocadas y que tuvieran más resultados.

Pero eso no funcionó. Después de usar el nuevo proceso durante dos ciclos de planificación, el CEO reunió feedback de los participantes mediante una encuesta anónima. Para su decepción, el informe contenía una letanía de quejas: “Toma demasiado tiempo”; “Está en un nivel demasiado elevado”; “Está desconectado de la forma en que manejamos el negocio”, y así sucesivamente. Sin embargo, lo más perjudicial de todo era la visión casi unánime de los encuestados en cuanto a que el nuevo enfoque generaba muy pocas decisiones de verdad. El CEO estaba estupefacto. ¿Cómo podía ser que el proceso de planificación de la empresa todavía tuviera tantas fallas? Más importante aún, ¿que debía hacer para que la planificación estratégica impulsara más decisiones, mejores y más rápidas?

Como este CEO, muchos ejecutivos se han vuelto escépticos respecto de la planificación estratégica. Pero, ¿es ello motivo de sorpresa? A pesar de todo el tiempo y energía que la mayoría de las empresas le dedica a la planificación estratégica, nuestra investigación nos indica que con frecuencia el proceso es una barrera para una buena toma de decisiones. En consecuencia, la planificación estratégica no influye realmente en la estrategia de la mayoría de las compañías.

En las páginas que siguen, demostraremos que el fracaso en la mayoría de las planificaciones estratégicas se debe a dos factores: por lo general, es un proceso anual y muy a menudo está enfocado en unidades de negocios individuales. Como tal, el proceso está en completa oposición con la manera en que los ejecutivos realmente toman decisiones de estrategia importantes, las cuales no son constreñidas por el calendario y tampoco están definidas por los límites de las unidades. No sorprende, entonces, que los altos ejecutivos habitualmente eludan el proceso de planificación. Ellos toman las decisiones que realmente le dan forma a la estrategia de su empresa y determinan su futuro –decisiones sobre fusiones y adquisiciones,

lanzamientos de productos, reestructuraciones corporativas y otras similares– fuera del proceso de planificación, típicamente de un modo ad hoc, sin un análisis riguroso o un debate productivo. Las decisiones cruciales se toman de la manera incorrecta o no se toman. Más que cualquier otra cosa, esta desconexión –entre la forma en que funciona la planificación y la manera en que ocurre la toma de decisiones– explica la frustración, si es que no la franca antipatía, que la mayoría de los ejecutivos siente hacia la planificación estratégica.

Pero las empresas pueden corregir el proceso si atacan sus problemas de origen. Un pequeño número de empresas de avanzada se han deshecho de sus procesos de planificación impulsados por el calendario y enfocados en las unidades de negocios, y los han reemplazado por una toma de decisiones continua y enfocada en temas. Al cambiar la calendarización y el foco de la planificación estratégica, también han cambiado la naturaleza de las conversaciones de la alta dirección sobre la estrategia, desde “revisar y aprobar” a “debatir y decidir”, lo cual significa que los altos ejecutivos consideran seriamente cada decisión importante y sus implicancias para el desempeño y valor de la compañía. En efecto, estas empresas usan el proceso de desarrollo de la estrategia para impulsar la toma de decisiones. Como consecuencia, cada año toman casi el doble de decisiones estratégicas importantes que las compañías que siguen el modelo de planificación tradicional (vea el recuadro “¿Quién toma más decisiones?”). Estas empresas han dejado de hacer planes y han comenzado a tomar decisiones.

## Cuando falla la planificación

**E**n el cuarto trimestre de 2005, Marakon Associates, en colaboración con Economist Intelligence Unit, encuestó a altos ejecutivos de 156 grandes empresas de todo el mundo, todas con ventas de US\$ 1.000 millones o más (40% tenía ingresos superiores a US\$ 10.000 millones). Les preguntamos a estos ejecutivos cómo sus compañías habían desarrollado planes de largo alcance y cuán eficaces creían que eran sus procesos de planificación para impulsar las decisiones estratégicas.

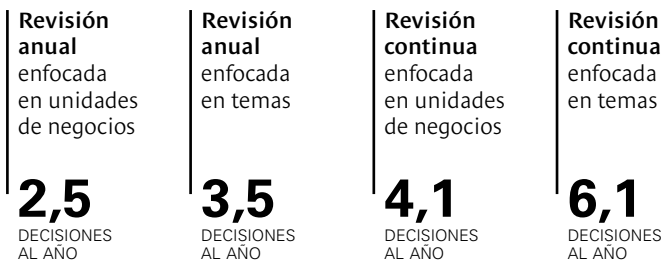
Los resultados de la encuesta confirmaron lo que habíamos observado durante muchos años de consultoría: la calendarización y la estructura de la planificación estratégica son obstáculos para una buena toma de decisiones. Específicamente, descubrimos que las empresas con procesos de planificación y prácticas estándar toman sólo 2,5 decisiones estratégicas importantes al año, en promedio (por “importante” queremos decir que tienen el potencial para aumentar las utilidades de la empresa en 10% o más en el largo

*Michael C. Mankins (mmankins@marakon.com) es socio director en la oficina de San Francisco de Marakon Associates, una firma consultora en estrategia y management, además de coautor de The Value Imperative: Managing for Superior Shareholder Returns (Free Press, 1994). Richard Steele (rsteale@marakon.com) es socio en la oficina de Marakon en Nueva York.*

## ¿Quién toma más decisiones?

Las empresas ven un drástico aumento en la calidad de su toma de decisiones una vez que abandonan el modelo de planificación tradicional, el cual es impulsado por el calendario y está enfocado en las unidades de negocios. En nuestra encuesta, las compañías que rompieron más completamente con el pasado tomaron más del doble de decisiones estratégicas al año que las empresas casadas con la tradición. Más aún, la nueva estructura del proceso de planificación asegura que las decisiones sean probablemente las mejores que podrían haberse tomado, dada la información que en ese momento estaba disponible para los ejecutivos.

A continuación, se presentan las cifras promedio de las decisiones estratégicas importantes tomadas al año, en empresas que adoptan los siguientes enfoques sobre la planificación estratégica:



Fuente: Marakon Associates y Economist Intelligence Unit

plazo). Con tan pocas decisiones estratégicas que impulsen el crecimiento, es difícil imaginar que estas empresas puedan seguir avanzando y brindando el desempeño financiero que esperan los inversionistas.

Peor aún, sospechamos que las pocas decisiones a las que llegan las empresas, se toman a pesar del proceso de planificación estratégica y no gracias a éste. De hecho, el modelo de planificación tradicional es tan engorroso y tan fuera de sintonía con el modo en que los ejecutivos desean y necesitan tomar decisiones, que los altos ejecutivos eluden demasiado a menudo el proceso cuando hacen sus mayores elecciones estratégicas.

Al tomarse las grandes decisiones fuera del proceso de planificación, la planificación estratégica se convierte meramente en una codificación de juicios que la alta dirección ya ha hecho, en lugar de un vehículo para identificar y debatir las decisiones cruciales que la empresa debe tomar para generar un desempeño superior. Con el tiempo, los ejecutivos comienzan a cuestionar el valor de la planificación estratégica, a retirarse de ésta y a depender de otros procesos para fijar la estrategia de la empresa.

**El efecto calendario.** En 66% de las empresas de

nuestra encuesta, la planificación es un evento periódico, conducido a menudo como un precursor de los procesos de presupuesto anual y de aprobación de capital. De hecho, la vinculación de la planificación estratégica a estos otros procesos de gestión es citada con frecuencia como una mejor práctica. Pero forzar la planificación estratégica a un ciclo anual tiene el riesgo de hacerla irrelevante para los ejecutivos, quienes deben tomar muchas decisiones importantes a lo largo del año.

Existen dos importantes inconvenientes en un calendario tan rígido. El primero podría ser llamado el problema del *tiempo*. Un programa de planificación de una vez al año simplemente no les otorga a los ejecutivos el tiempo suficiente para abordar los temas que más afectan al desempeño. Según nuestra encuesta, las empresas que siguen un calendario de planificación anual le dedican menos de nueve semanas al año al desarrollo de la estrategia. Eso implica apenas dos meses para reunir hechos relevantes, fijar prioridades estratégicas, ponderar alternativas en competencia y realizar elecciones estratégicas importantes. Muchos temas –particularmente aquellos que abarcan a múltiples negocios, cruzan límites geográficos o involucran

a cadenas completas de valor— no pueden ser resueltos eficazmente en un período de tiempo tan corto. Por ejemplo, a Boeing le tomó casi dos años decidir la tercerización de actividades importantes como la fabricación de alas.

Constreñidos por el calendario de planificación, los ejecutivos corporativos enfrentan dos opciones: pueden no abordar estos problemas complejos —botándolos en los hechos en el tarro de lo “demasiado difícil”— o pueden abordarlos mediante algunos procesos distintos a la planificación estratégica. En ambos casos, la planificación estratégica se marginaliza y separa de la toma de decisiones estratégica.

Luego existe el problema de la *calendarización*. Incluso cuando los ejecutivos asignan el tiempo suficiente al desarrollo de la estrategia para abordar los temas difíciles, la calendarización del proceso puede crear problemas. En la mayoría de las compañías, la planificación estratégica es un proceso por lotes, en el cual los ejecutivos analizan la información de mercado y de los competidores, identifican amenazas y oportunidades y luego definen un plan plurianual. Pero en el mundo real, los ejecutivos toman decisiones estratégicas de forma continua, a menudo motivados por una necesidad inmediata de actuar (o reaccionar). Por ejemplo, cuando un nuevo competidor entra a un mercado, o un rival introduce una tecnología nueva, los ejecutivos deben actuar con rapidez y decisión para salvaguardar el desempeño de la empresa. Pero muy pocas compañías (menos de 10%, de acuerdo con nuestra encuesta) tienen algún tipo de proceso riguroso o disciplinado para responder a cambios en el entorno externo. En vez de ello, los ejecutivos dependen de procesos ad hoc para corregir el rumbo o para realizar movidas oportunas. Una vez más, la planificación estratégica es eludida y los ejecutivos arriesgan tomar malas decisiones que no han sido consideradas con detención.

Las decisiones de fusiones y adquisiciones brindan un ejemplo particularmente destacado del problema de la calendarización. Las oportunidades de adquisición suelen surgir de forma espontánea y ser el resultado de cambios en la alta dirección de una empresa objetivo, de las acciones de un competidor o de algún otro hecho imprevisible. Enfrentados a una oportunidad prometedora y a un tiempo limitado para actuar, los ejecutivos no pueden esperar hasta que la oportunidad sea evaluada como parte del próximo ciclo de planificación anual, de modo que evalúan el trato y toman una decisión rápida. Pero como a menudo no existe un proceso de revisión apropiado, los temas más blandos relacionados con los clientes y las personas, tan cruciales para la integración eficaz de una empresa adquirida, pueden no sufrir mayores cambios. No es casualidad que el fracaso en planear la integración sea

citado a menudo como la causa primaria del fracaso en un trato.

**El efecto unidad de negocio.** El foco organizacional del típico proceso de planificación agrava sus efectos de calendario, o más bien sus defectos. Dos tercios de los ejecutivos que encuestamos indicaron que la planificación estratégica en sus empresas se realizaba negocio por negocio; esto es, está enfocada en unidades o grupos de unidades. Pero 70% de los altos ejecutivos que respondieron nuestra encuesta manifestaron que toman decisiones tema por tema. Por ejemplo, ¿deberíamos entrar en China? ¿Deberíamos tercerizar la fabricación? ¿Deberíamos adquirir a nuestro distribuidor? Dado este desajuste entre la forma en que se organiza la planificación y la forma en que se toman las grandes decisiones, no debería sorprender que, una vez más, los líderes corporativos busquen en otro lugar orientación e inspiración. De hecho, sólo 11% de los ejecutivos que entrevistamos estaban convencidos de que valía la pena el esfuerzo de la planificación.

El foco organizacional de la planificación estratégica tradicional también crea distancia, incluso antagonismo, entre los ejecutivos corporativos y los ejecutivos de las unidades de negocios. Considere, por ejemplo, la forma en que la mayoría de las empresas realizan las revisiones de estrategia: como reuniones formales entre altos ejecutivos y las cabezas de cada unidad de negocios. Aunque estas revisiones están dirigidas a generar un diálogo basado en hechos, con frecuencia representan poco más que turismo de negocios. El comité ejecutivo viaja por un día, conoce los lugares de interés, se reúne con los nativos, y vuelve a partir. Por su parte, la unidad de negocios, le dedica una gran cantidad de trabajo a preparar esta visita de la realeza y se preocupa para que se desarrolle sin problemas. La unidad espera salir con pocas preguntas sin responder y con un plan aprobado. Como consecuencia, los ejecutivos locales controlan el flujo de información hacia arriba y a los altos ejecutivos sólo se les presenta información que muestra a cada unidad bajo la mejor luz posible. Las oportunidades se destacan, mientras que las amenazas se minimizan u omiten.

Incluso cuando no existe ningún subterfugio, los altos ejecutivos corporativos tienen problemas para involucrarse en un diálogo y debate constructivos, debido a lo que podría llamarse asimetría de la información. No cuentan con la información que necesitan para ser útiles en la orientación de las unidades de negocios. Así, cuando se les presenta un plan estratégico que es demasiado bueno como para ser cierto, sólo tienen dos opciones reales: rechazarlo —una medida que no es para nada inaudita en la mayoría de las empresas grandes— o seguir la corriente e imponer objetivos estrechos para garantizar al menos la promesa de que

## La desconexión entre planificación y toma de decisiones

### Cómo planifican los ejecutivos

**66%** PERIÓDICAMENTE

Porcentaje de los ejecutivos encuestados que dice que sus empresas realizan la planificación estratégica sólo en los tiempos prescritos

**67%** UNIDAD POR UNIDAD

Porcentaje que dice que la planificación se realiza unidad por unidad

### Cómo deciden los ejecutivos

**100%** CONTINUAMENTE

Porcentaje de los ejecutivos que dice que sus decisiones estratégicas se toman sin considerar el calendario

**70%** TEMA POR TEMA

Porcentaje que dice que las decisiones son tomadas tema por tema

NO SORPRENDE

QUE SÓLO **11%**

ESTÉ MUY DE ACUERDO

EN QUE VALE LA PENA

HACER EL ESFUERZO

DE PLANIFICACIÓN

ESTRATÉGICA.

la unidad mejorará el desempeño. En ambos casos, la revisión hace muy poco para impulsar decisiones sobre temas. No sorprende entonces que sólo 13% de los ejecutivos que encuestamos pensaba que los altos ejecutivos estaban involucrados en todos los aspectos del desarrollo de la estrategia en sus empresas, desde la fijación de objetivos, pasando por debatir las alternativas y la aprobación de estrategias y asignación de recursos.

### Planificación estratégica enfocada en decisiones

**L**a planificación estratégica no puede tener impacto si no impulsa la toma de decisiones. Y no puede impulsar la toma de decisiones mientras siga enfocada en unidades de negocios individuales y esté limitada por el calendario. Durante los últimos años, hemos observado que muchas de las empresas de mejor desempeño han abandonado el enfoque tradicional y se están concentrando explícitamente en alcanzar decisiones mediante la identificación continua y la resolución sistemática de los temas estratégicos (el recuadro “Planificación continua orientada a las decisiones”, muestra un ejemplo detallado del enfoque orientado a temas). Aunque estas empresas han encontrado diferentes soluciones específicas, en esencia todas han hecho los mismos cambios fundamentales a sus procesos de planificación y desarrollo de estrategia, para producir más decisiones, mejores y más rápidas.

**Separan –pero integran– la toma de decisiones y la elaboración del plan.** Lo primero y más importante, una empresa debe tomar decisiones fuera del proceso de planificación tradicional y crear un proceso paralelo y distinto para desarrollar la estrategia que le

ayude a los ejecutivos a identificar las decisiones que *necesitan tomar* para crear más valor para los accionistas en el tiempo. El producto de este nuevo proceso no es para nada un plan: es un conjunto de decisiones concretas que la alta dirección puede codificar en los planes de negocios futuros mediante el proceso de planificación existente, el cual sigue funcionando. Identificar y tomar decisiones es distinto a crear, monitorear y actualizar un plan estratégico, y los dos grupos de tareas requieren de procesos muy diferentes, pero integrados.

Boeing Commercial Airplanes (BCA) es un buen ejemplo. Esta unidad de negocios, la mayor de Boeing, había tenido durante muchos años un proceso de plan de negocios de largo alcance (LRBP, por sus siglas en inglés). Los extensos ciclos de la producción de aviones requieren que el CEO de la empresa, Alan Mulally, y su equipo de líderes adopten una visión de largo plazo del negocio. Por consiguiente, el LRBP de la unidad contiene un pronóstico financiero de diez años, el cual incluye ingresos proyectados, atrasos, márgenes operacionales e inversión de capital. El equipo de líderes de BCA revisa semanalmente el plan de negocios para hacer el seguimiento del desempeño de la división en relación al plan y para mantener a la organización enfocada en la ejecución.

En BCA, las revisiones semanales eran invaluable como una herramienta de monitoreo del desempeño, pero no eran particularmente eficaces para traer a la superficie nuevos temas o para impulsar la toma de decisiones estratégica. Así, en 2001, el equipo de liderazgo de la unidad introdujo un Proceso de Integración de la Estrategia enfocado en descubrir y abordar los temas estratégicos más importantes del negocio (como la determinación de la mejor estrategia de sa-

lida al mercado para la empresa, impulsar la evolución de la estrategia de productos de BCA o estimular el crecimiento en servicios). El equipo asignado a este proceso realiza reuniones de integración de estrategia todos los lunes, para evaluar el avance de BCA en la resolución de estos temas de largo plazo. Una vez que se acuerda un curso de acción específico y que éste es aprobado por el equipo de líderes de BCA, el plan de negocios de largo alcance es actualizado en la próxima revisión semanal, para reflejar el cambio proyectado en el desempeño financiero.

El tiempo invertido en el nuevo proceso de toma de decisiones se ve más que compensado por el tiempo ahorrado en el proceso LRBP, el cual ahora se enfoca exclusivamente en la ejecución de la estrategia. La empresa obtiene lo mejor de ambos mundos: una toma de decisiones disciplinada y una ejecución superior. BCA ha mantenido el valor del LRBP como una herramienta de ejecución, aún cuando haya aumentado la calidad y la cantidad de decisiones importantes. Los ejecutivos creen que el nuevo proceso es a lo menos parcialmente responsable del agudo vuelco en el desempeño de Boeing desde 2001.

**Se enfocan en unos pocos temas clave.** Típicamente, las empresas de alto desempeño enfocan sus discusiones sobre estrategia en un número limitado de de problemas o temas importantes, muchos de los cuales abarcan a múltiples negocios. Alejarse de este modo de un modelo de planificación negocio por negocio ha probado ser particularmente útil para organizaciones grandes y complejas, en las que las discusiones sobre estrategia pueden empantanarse rápidamente a medida que cada ejecutivo de división intenta cubrir cada aspecto de la estrategia de la unidad. Los ejecutivos de las unidades de negocios deberían seguir involucrados en la planificación de la estrategia a nivel corporativo que afecte a sus unidades. Pero un foco en temas, en lugar de unidades de negocios, alinea de mejor forma el desarrollo de la estrategia con la toma de decisiones y la inversión.

Considere el caso de Microsoft. El líder mundial de producción de software es en gran medida una organización altamente matricial. Ninguna estrategia puede ser ejecutada con eficacia en la empresa sin una coordinación cuidadosa entre múltiples funciones y entre dos o más de las siete unidades de negocios de Microsoft o, como las llaman los ejecutivos, las “P&L” (por “Profit & Loss”): Clientes; Servidores y Herramientas; Trabajadores de Información; MSN; Soluciones de Negocios; Dispositivos Móviles e Integrados; y Hogar y Entretenimiento. A fines de 2004, enfrentado a una escasez de buenas ideas de inversión, el CEO Steve Ballmer le pidió a Robert Uhlaner –vicepresidente corporativo de estrategia, planificación y análisis de Microsoft– que ideara un nuevo proceso de planificación para la com-

pañía. Uhlaner estableció un Proceso de Planificación del Crecimiento y el Desempeño que comienza con el acuerdo del equipo de líderes de Ballmer sobre un conjunto de temas estratégicos –aspectos importantes como el crecimiento de mercado de PC, el mercado del entretenimiento y seguridad– que cruzan los límites de las unidades de negocios. Estos temas no sólo enmarcan el diálogo de la revisión de la estrategia anual de Microsoft, sino que también guían a las unidades en la elaboración de las alternativas de inversión para estimular el crecimiento de la compañía. Los diálogos entre los líderes de las P&L y el equipo de Ballmer se enfocan en lo que la empresa puede hacer para

## Planificación tradicional

Las empresas que siguen el modelo de planificación estratégica tradicional desarrollan, en algún momento del año, un plan para cada unidad de negocios. Un equipo interfuncional le dedica menos de nueve semanas a desarrollar el plan de la unidad. El comité ejecutivo revisa cada plan –por lo general en reuniones de día completo en las operaciones– y le da su visto bueno. Luego, los planes son consolidados para generar un plan estratégico para toda la empresa, el cual es revisado por el consejo de administración.

Una vez que se ha completado el ciclo de planificación estratégica, las unidades le dedican otras ocho a nueve semanas al presupuesto y a la planificación de capital (en la mayoría de las empresas, estos procesos no están explícitamente vinculados a la planificación estratégica).

Luego, el comité ejecutivo sostiene otra ronda de reuniones con cada una de las unidades de negocios para negociar metas de desempeño, compromisos de recursos y (en muchos casos) las compensaciones para los ejecutivos.

**Resultado: un plan estratégico aprobado, pero potencialmente poco realista, para cada unidad de negocios y un presupuesto distinto para cada unidad, el que se desacopla del plan estratégico de la unidad.**

abordar cada tema estratégico, en vez de estrategias de unidades específicas. Los primeros resultados de este nuevo proceso son prometedores: “Uno tiene que ser cuidadoso en lo que desea”, dice Uhlaner. “Nuestro nuevo proceso ha revelado incontables oportunidades nuevas de crecimiento. Ya no nos preocupamos de una escasez de ideas de inversión, pero sí de cómo financiarlas de la mejor forma”.

Al igual que Microsoft, Diageo North America –una división del comercializador internacional de cerveza, vino y licores– recientemente cambió la forma en que realiza la planificación estratégica para asignar recursos entre su portafolio diversificado. Históricamente

Diageo enfocó sus esfuerzos de planificación en marcas individuales. A los ejecutivos de marca se les permitía justificar inversiones adicionales, sin importar el tamaño de la marca o su rol estratégico dentro del portafolio. Como consecuencia la asignación de recursos se complicaba por interminables negociaciones entre las marcas y la alta dirección corporativa. Este forcejeo político le hacía extremadamente difícil a los altos ejecutivos de Diageo establecer un enfoque sobre el crecimiento consistente, porque una falta de transparencia les impedía discernir, de entre las muchas peticiones por financiamiento adicional, cuáles eran las marcas que realmente merecían más recursos y cuáles no.

## Planificación continua orientada a las decisiones

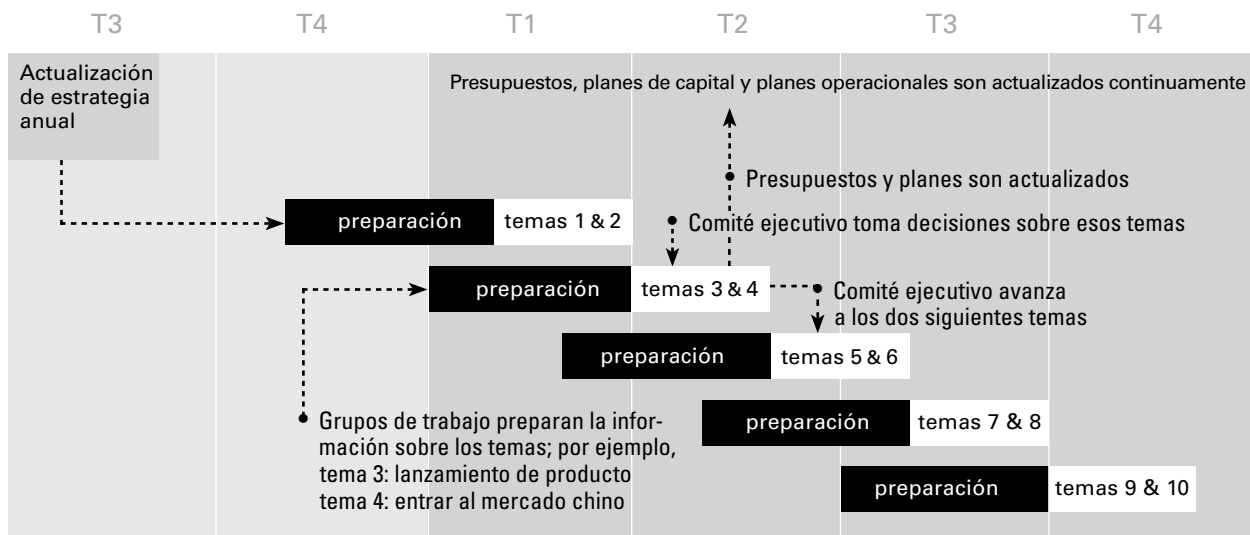
Una vez que la empresa, como un todo, ha identificado sus prioridades estratégicas más importantes (típicamente en una actualización de la estrategia anual), se establecen los diálogos del comité ejecutivo, dispersos a lo largo del año, para alcanzar decisiones sobre la mayor cantidad de temas como sea posible. Debido a que con frecuencia los temas abarcan a múltiples unidades de negocios, se establecen grupos de trabajo para preparar la información estratégica y financiera que es necesaria para descubrir y evaluar alternativas de estrategia viables para cada tema. El tiempo de preparación podría superar las nueve semanas. El comité ejecutivo participa en

dos diálogos por cada tema, de tres a cuatro horas cada uno. El primer diálogo se enfoca en alcanzar acuerdo sobre los hechos en torno al tema y sobre un conjunto de alternativas viables. El segundo se enfoca en la evaluación de esas alternativas y en la selección del mejor curso de acción. Una vez que se ha resuelto un tema, se agrega un tema nuevo a la agenda. Los temas cruciales pueden ser incorporados en el proceso de planificación en cualquier momento, a medida que cambian las condiciones competitivas y de mercado.

Una vez que se ha alcanzado una decisión, los presupuestos y planes de capital para las unidades de negocios afectadas

son actualizados para reflejar la opción seleccionada. En consecuencia, el proceso de planificación estratégica y los procesos de presupuesto y capital son integrados. Esto reduce significativamente la necesidad de largas negociaciones entre el comité ejecutivo y la dirección de las unidades sobre el presupuesto y plan de capital.

**Resultado: un plan concreto para abordar cada tema clave; para cada unidad de negocios, un presupuesto y un plan de capital continuamente actualizado que está vinculado directamente a la resolución de temas estratégicos cruciales; y más decisiones, más rápidas y mejores.**





Comenzando en 2001, Diageo renovó su enfoque sobre el desarrollo de la estrategia. Un cambio crucial fue enfocar la planificación en los factores que la empresa pensaba serían los que impulsarían mayormente el crecimiento de mercado, por ejemplo, un aumento en la población hispana de Estados Unidos. Mediante un modelamiento del impacto de estos factores en el portafolio de marcas, Diageo ha sido capaz de aparejar de mejor forma sus recursos con las marcas que tienen el mayor potencial de crecimiento, de modo que puede especificar las estrategias y las inversiones que debería desarrollar cada ejecutivo de marca, dice Jim Moseley, vicepresidente senior de planificación de consumidores e investigación de Diageo North America. Por ejemplo, en la actualidad, la división identifica ciertas marcas para el crecimiento y destina recursos específicos para la inversión en esas unidades. Este enfoque concentrado le ha permitido a la compañía disminuir el proceso de planificación de marca y reducir el tiempo gastado en las negociaciones entre las marcas y las altas gerencias de las divisiones. También le ha otorgado a la alta dirección más confianza en la habilidad de cada marca para contribuir al crecimiento de Diageo.

**Hacen del desarrollo de la estrategia un proceso continuo.** Los planificadores de estrategia eficaces extienden las revisiones de estrategia a lo largo del año, en lugar de limitarlas a una ventana de dos o tres meses. Esto permite a los altos ejecutivos enfocarse en un tema a la vez, hasta que alcanzan una decisión o un conjunto de decisiones. Además, los ejecutivos pueden añadir temas a la agenda, a medida que cambian las condiciones competitivas y de mercado, por lo cual no existe necesidad de procesos ad hoc. De esta manera, los altos ejecutivos pueden confiar en un solo proceso de planificación estratégica –o, mejor aún, en un solo modelo de toma de decisiones estratégico– para impulsar la toma de decisiones en toda la empresa.

Textron, una empresa multisectorial con ventas por US\$ 10.000 millones, ha implementado un nuevo y continuo proceso de desarrollo de la estrategia en torno a una “agenda de decisiones” priorizada, que comprende los temas y oportunidades más importantes de la compañía. Hasta 2004, Textron tenía un proceso de planificación de la estrategia bastante tradicional. Siempre a mediados de año, las unidades operacionales de la empresa –negocios tan diversos como Bell Helicopter, carros de golf E-Z-Go, y equipos de mantenimiento de césped Jacobsen– desarrollaban un plan estratégico de cinco años basándose en plantillas estándar. Luego, los directivos de unidad revisaban sus planes estratégicos con el comité directivo de Textron (los cinco ejecutivos más altos de la compañía), en sesiones del día completo en cada unidad. Una vez que habían finalizado las revisiones

de estrategia, las unidades incorporaban los resultados, lo mejor que podían, en sus planes operacionales anuales y presupuestos de capital.

En junio de 2004, descontento con la calidad y ritmo de la toma de decisiones que resultaba de las revisiones de estrategia de la empresa, el CEO Lewis Campbell le pidió a Stuart Grief, vicepresidente de estrategia y desarrollo de negocios de Textron, repensar el proceso de planificación de la compañía. Luego de revisar en detalle las prácticas de la empresa y de reunir feedback de sus 30 altos ejecutivos, Grief y su equipo diseñaron un nuevo Proceso de Estrategia de Textron.

Hubo dos cambios importantes. Primero, en vez de concentrar todas las revisiones de estrategia de las unidades operacionales en el segundo trimestre de cada año, ahora la empresa extiende los diálogos sobre la estrategia a lo largo del año; dos a tres unidades son revisadas por trimestre. Segundo, en vez de organizar los diálogos del comité directivo en torno a planes de unidades de negocios, ahora Textron sostiene revisiones continuas que están diseñadas para abordar cada tema estratégico de la agenda de decisiones de la compañía. Ambos cambios le han permitido al comité directivo de Textron involucrarse con mucho más eficacia en el desarrollo de la estrategia de las unidades. Los cambios también han asegurado que exista un foro en el cual los temas que cruzan a las unidades puedan ser planteados y abordados por la alta dirección, con información proveniente de los ejecutivos de unidades de negocios relevantes. El proceso ha aumentado significativamente el número de decisiones estratégicas que toma la empresa cada año. Como consecuencia, durante los últimos 18 meses, Textron se ha movido desde ser un corredor mediocre entre sus pares multi sectoriales a ser uno de los jugadores del primer cuartil.

John Cullivan, el director de estrategia de Cardinal Health, una de las empresas líderes del mundo en productos y servicios para el cuidado de la salud, informa sobre beneficios similares provenientes de cambiarse a un modelo de planificación continua. “La toma de decisiones continua es difícil de establecer porque requiere de la reasignación del tiempo de la gerencia en los niveles altos de la empresa”, dice. “Pero el proceso nos ha permitido obtener un foco más nítido en el desempeño de corto plazo de nuestros negocios verticales y tener un progreso más rápido en nuestras prioridades de largo plazo, algunas de las cuales son oportunidades horizontales que cruzan a los negocios y son por lo tanto difíciles de gestionar”.

Para facilitar una toma de decisiones estratégica continua, Cardinal ha hecho una serie de cambios importantes a su proceso de planificación tradicional. Por ejemplo, en el nivel corporativo la compañía ha establecido una agenda de seis meses para sus diálogos

de comité ejecutivo, una práctica que permite a todos en Cardinal conocer cuáles son los temas en que está trabajando la alta gerencia y cuándo se tomarán las decisiones. Agendas de decisiones similares son empleadas en los niveles de unidades funcionales de negocios, asegurando que se apliquen estándares comunes a todas las decisiones importantes en la empresa. Además, para apoyar la toma de decisiones continua en Cardinal, la compañía ha entrenado a “cinturones negros” en nuevas herramientas analíticas y procesos, y los ha desplegado en toda la organización. Esto les brinda a todos los negocios y funciones de la empresa los recursos necesarios para abordar las prioridades estratégicas que surgen en el tiempo.

**Estructuran las revisiones de estrategia para producir decisiones reales.** Los obstáculos más comunes en la toma de decisiones en las empresas grandes son los desacuerdos entre los ejecutivos sobre decisiones pasadas, sobre alternativas actuales e incluso sobre los hechos presentados para apoyar los planes estratégicos. Las compañías líderes estructuran sus sesiones de revisión de estrategia para superar estos problemas.

Por ejemplo, en Textron las revisiones de temas estratégicos se organizan en torno a “hechos, alternativas y opciones”. Cada tema se aborda en dos sesiones de medio día con el comité directivo de la empresa, permitiendo que se resuelvan entre ocho a diez problemas a lo largo del año. En la primera sesión, el comité directivo debate y llega a acuerdo sobre los hechos relevantes –información sobre la rentabilidad de los mercados clave, las acciones de los competidores, el comportamiento de compra de los clientes, y así sucesivamente– y sobre un conjunto limitado de alternativas de estrategia viables. El propósito de esta primera reunión no es el de llegar a un acuerdo sobre un curso de acción específico; en vez de ello, la cita asegura que el grupo tenga la mejor información posible y un conjunto robusto de alternativas a ser consideradas. La segunda sesión se enfoca en evaluar estas alternativas desde una perspectiva estratégica y financiera, y escoger el mejor curso de acción. Al separar el diálogo en torno a hechos y alternativas del debate sobre opciones, el comité directivo de Textron evita muchos de los cuellos de botella que asolan la toma de decisiones estratégica en la mayoría de las empresas, y llega a muchas más decisiones que si lo hiciera de otra manera.

Al igual que Textron, Cadbury Schweppes ha cambiado la estructura de sus diálogos sobre estrategia para enfocar de manera más explícita a sus altos ejecutivos en la toma de decisiones. En 2002, después de adquirir e integrar al fabricante de goma de mascar Adams –una jugada que expandió significativamente el alcance de productos geográfico y de Cadbury–,

la empresa se percató de que necesitaba repensar la forma en que estaba realizando los diálogos sobre estrategia entre el centro corporativo y los negocios. La compañía hizo dos cambios importantes. Primero, los diálogos sobre estrategia fueron rediseñados para incorporar un conjunto estándar de hechos y métricas sobre los consumidores, clientes y competidores. Esta información ayudó a que los altos ejecutivos tuvieran a la vista opciones comerciales cruciales, de modo que las opciones ya no estuvieran enterradas en las unidades de negocios. Segundo, el tiempo de los altos ejecutivos fue reasignado de modo que pudieran prestarle más atención a mercados que eran cruciales para cumplir con la visión de diez años de Cadbury y para tomar decisiones importantes.

Actualmente, la alta gerencia de Cadbury pasa una semana completa al año en cada uno de los países que son cruciales para impulsar el desempeño de la empresa, de modo que las decisiones importantes pueden ser informadas por una observación directa así como por un análisis indirecto. Ahora, los diálogos de estrategia se basan en una comprensión de los mercados mucho más profunda. Las revisiones de estrategia de Cadbury ya no consisten meramente en revisiones y aprobación de un plan estratégico, y generan muchas más decisiones importantes.

...

Si se hace bien, la planificación estratégica puede tener un enorme impacto en el desempeño y en el valor de largo plazo de una empresa. Mediante la creación de un proceso de planificación que les permite a los ejecutivos descubrir muchos temas estratégicos ocultos y tomar más decisiones, las empresas le abrirán la puerta a muchas más oportunidades para el crecimiento y rentabilidad de largo plazo. Al adoptar una planificación enfocada en las decisiones, las empresas descubrirán casi con certeza que mejorará la cantidad y calidad de sus decisiones. Además –y esto no es casualidad– se encontrarán con una mejora en la calidad del diálogo entre los altos ejecutivos corporativos y los ejecutivos de las unidades de negocios. Los ejecutivos corporativos obtendrán una mejor comprensión de los desafíos que enfrentan sus negocios, y los ejecutivos de las unidades de negocios se beneficiarán completamente de la experiencia y percepciones de los líderes de la compañía. Tal como lo plantea, Mark Reckitt, director de estrategia de grupo de Cadbury Schweppes, “la planificación de la estrategia continua y enfocada en las decisiones le ha ayudado a nuestro equipo de alta dirección a hacer más eficiente su agenda y a trabajar con las unidades de negocios y los equipos gerenciales funcionales para tomar decisiones sobre estrategia de negocios y comerciales mucho mejores”. □

Reimpresión R0601F-E