



ESTRATEGIA Y KPIS (*KEY PERFORMANCE INDICATORS*): HACIENDO QUE LA ESTRATEGIA SE TRANSFORME EN ACCIÓN MEDIDA Y MEJORABLE

Alberto Levy

*GR GLOBAL Institute for Organizational Development. Rehavat Ilan 8 Givat Shmuel 5405610. Israel
albertolevy77@gmail.com*

Resumen

Recibido: 06/2019

Aceptado: 10/2019

Palabras clave

Estrategia.
Diversificación.
Diferenciación.
Riesgo.
Inteligencia de negocios.
Indicadores clave de
desempeño.

En este artículo consideramos que las decisiones estratégicas de toda empresa son su estrategia de portafolio de negocios y la estrategia competitiva de cada uno de ellos. Esto integra dos conceptos clave: la diversificación y la diferenciación. La formulación de la estrategia consiste en definir cada una de estas dos decisiones y su interrelación. También consideramos que, para que la estrategia sea implementable, es imprescindible generar las acciones tácticas que aseguren su ejecución. Para ello debemos optimizar la capacidad analítica de relacionar a esas iniciativas con los indicadores clave de desempeño que permitan su monitorización y su mejora.

Copyright: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

ISSN: 2250-687X - ISSN (En línea): 2250-6861

STRATEGY AND KPIS (KEY PERFORMANCE INDICATORS): MAKING STRATEGY TRANSFORM INTO MEASSURABLE AND IMPROVABLE ACTION

Alberto Levy

*GR GLOBAL Institute for Organizational Development. Rehavat Ilan 8 Givat Shmuel 5405610. Israel
albertolevy77@gmail.com*

Abstract

KEYWORDS

Strategy.
Diversification.
Differentiation.
Risk.
Business intelligence.
Key performance Indicators.

In this paper we consider that the strategic decisions of a firm are the Businesses Portfolio Strategy and the Competitive Strategy of each business. This integrates two core concepts: diversification and differentiation. Strategy formulation consists in determining each of these two decisions and its interrelationship. We also consider that strategy implementation implies the generation of tactical actions that assures its execution. This requires the relationship of Key Performance Indicators (KPIs) with those initiatives that enables monitoring and improvement.

Copyright: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

ISSN: 2250-687X - ISSN (En línea): 2250-6861

INTRODUCCIÓN

El proceso de Dinámica Estratégica-Operacional requiere tener en cuenta que las dos decisiones estratégicas, la de Portafolio de negocios y la estrategia competitiva de cada uno de ellos constituyen el “dominio” de la formulación de la estrategia de una firma. Es necesario destacar que aquí empleamos el término “dominio” y no “fase” ya que la formulación no es una fase previa a la implementación o ejecución ni a la “fase” de ajuste o mejora. Se trata de tres dominios que deben ser iterativamente recursivos. La formulación debe tener en cuenta la ejecutabilidad y, por consiguiente, el control y el ajuste y estos dos dominios son generadores de un proceso constante de formulación o reformulación. Para ello, las capacidades de inteligencia analítica de la información de los negocios y los indicadores clave de desempeño resultan herramientas indispensables para lograr que la estrategia se transforme en acción medida y mejorable (Levy, 2013, 2017a, 2017b).

Como veremos en este artículo, uno de los puntos absolutamente críticos del proceso de Dinámica Estratégica-Operacional es el de la generación de iniciativas de acción táctica y de los indicadores de desempeño (KPIs – Key Performance Indicators) que permitan su monitorización y mejora (Levy y Franco, 2018).

Empezando por los KPIs, lo que buscamos es asociar a cada objetivo uno o más KPIs que ayuden a monitorizar el nivel de su logro en un momento determinado, por ejemplo, “lograr que antes de diciembre, sea mayor o igual que 85% el número de tarjetas de crédito activas sobre el total de tarjetas emitidas”, y la evolución del nivel de logro en el transcurso del tiempo graficando su variabilidad y su tendencia (semanal, mensual, trimestral).

En todas las empresas clasificamos a los KPIs en tres niveles siguiendo nuestra tradicional clasificación de los tres niveles de objetivos: estratégicos, operacionales y tácticos.

Los objetivos estratégicos surgen de los dos y solo dos tipos de decisiones que consideramos estratégicas.

1. ESTIMACIÓN DEL RIESGO ASOCIADO AL NEGOCIO

El riesgo del negocio puede ser definido como la probabilidad de que el retorno real se desvíe del retorno o tasa de rentabilidad esperada. Podemos expresar a la rentabilidad esperada como la esperanza matemática computada dados todos los posibles retornos y sus respectivas probabilidades de ocurrencia.

Cuanto mayor sea la dispersión de la distribución de probabilidades de los posibles retornos en relación al retorno esperado, mayor será el riesgo de ese determinado negocio. Esto puede ser calculado según la dispersión estándar.

Asumiendo que se tratara de una distribución normal de Gauss aproximadamente dos tercios de la distribución corresponden a un intervalo de una dispersión estándar en relación a la rentabilidad esperada, 0,95 corresponden a un intervalo de dos dispersiones estándar y 0,997 a un intervalo de tres dispersiones estándar.

Al estar la dispersión estándar expresada en términos absolutos, no refleja claramente su relación con la rentabilidad esperada. Para ello puede utilizarse el coeficiente de variación como el cociente entre la dispersión estándar y la tasa de rentabilidad de ese negocio.

El coeficiente de variación es una medida relativa del riesgo de un determinado negocio. Cuanto mayor valor tome el coeficiente de variación mayor será el riesgo asociado a ese determinado proyecto.

Teniendo entonces en cuenta el riesgo, no pueden ser evaluados de la misma manera dos negocios posibles de inclusión en el portafolio (o de modificación de existentes o una combinación de ambos). Será necesario comparar el riesgo que cada uno de los proyectos involucra. Tal es el caso de dos proyectos distintos con la misma tasa de rentabilidad esperada interna o el mismo valor actual neto esperado pero distintos grados de riesgo.

2. LA ESTRATEGIA DE PORTAFOLIO

El primer tipo es el de las decisiones de Estrategia de Portafolio de Negocios, es decir, cuáles unidades de negocios se incorporan, cuáles se mantienen o cuáles se eliminan y, del total de recursos tangibles e intangibles disponibles, cómo son asignados entre los negocios del portafolio. Esta asignación puede ser de varios niveles de intensidad:

- invertir agresivamente,
- invertir selectivamente,
- mantener agresivamente,
- mantener selectivamente,
- transferir selectivamente,
- transferir agresivamente o
- desinvertir inmediatamente.

Estas decisiones tienen que ver con la diversificación (Levy, 2013, 2017a, 2017b)

Con respecto a la diversificación, es necesario tener en cuenta algún “criterio de demarcación” que aproxime a los decisores de la Alta Dirección hacia el concepto de diversificación “adecuada” para evitar la utopía de lograr una diversificación “óptima”.

Resulta conveniente clasificar las estrategias de portafolio de negocios (productos o servicios) en defensivas y agresivas. Con respecto a las primeras, el objetivo de las mismas puede consistir en tratar de minimizar la probabilidad de pérdida. Esto sería un tipo conservador de portafolio orientado a la minimización del riesgo involucrado en el portafolio y a la maximización de la estabilidad del retorno sobre la inversión total.

Por otro lado las estrategias agresivas de portafolio son aquellas orientadas a la maximización del retorno sobre la inversión total en el portafolio. Estas implican asumir los niveles máximos de riesgo y, por lo tanto, requieren una ampliación en los límites aceptables de pérdida.

Sin embargo, la clasificación precedente no es tan clara dentro de una estrategia de portafolio. Lo más probable es que dentro de un portafolio determinado existan simultáneamente estrategias agresivas y estrategias defensivas. Puede ser que se utilice una estrategia agresiva al incluir un

nuevo negocio en el portafolio por ejemplo, pero que al mismo tiempo existan dentro del mismo portafolio negocios de comportamiento muy estable en cuanto a su rentabilidad.

Esto no significa que el portafolio debe ser diseñado de tal forma que todos los elementos (productos/servicios o líneas de productos/servicios) que lo integran deben pertenecer a una misma categoría en cuanto a su riesgo. Al contrario, la aceptación o el mantenimiento de negocios o líneas de categorías de riesgo diferentes debe ser la consecuencia de la estrategia de portafolio orientada a obtener una maximización de la estabilidad de la rentabilidad (minimización del riesgo) y, al mismo tiempo, una máxima rentabilidad. Este debe ser el “criterio de demarcación” de una estrategia de portafolio “adecuada”. Evidentemente, este criterio de demarcación estará fuertemente influido por la “actitud ante el riesgo” de los decisores y esta es una pauta absolutamente subjetiva que forma parte de los mapas mentales de esos decisores, producto de sus construcciones cognitivas.

De esta forma puede suceder que una determinada rentabilidad mínima es lograda con una porción de la inversión total disponible y que por consiguiente el resto de dicha inversión total disponible puede ser dedicada a proyectos de negocios con un mayor riesgo actual. En general, estos negocios de mayor riesgo actual pueden coincidir con aquellos que impliquen innovaciones radicales en los patrones de consumo y consistan entonces en capacidades distintivas, recursos o productos/servicios completamente nuevos que implican estrategias competitivas completamente nuevas.

Para determinar la aceptabilidad de un proyecto determinado es entonces necesario definir la estabilidad asociada al negocio o, en otras palabras, el riesgo que dicho proyecto lleva involucrado (dispersión estándar o varianza de sus resultados históricos si es que se trata de negocios con suficiente serie cronológica disponible).

De esta forma la estructura del portafolio que en último término quede definida deberá asegurar la consecución de un determinado objetivo de rentabilidad mínima requerida.

El diseño del portafolio debe partir entonces de una necesidad o restricción de rentabilidad mínima y desde esa plataforma deben ser analizados los diferentes proyectos, o una combinación de los mismos, tal que, en relación con los negocios ya existentes o eliminando alguno o algunos de ellos, se cubra la necesidad de rentabilidad mínima en las condiciones más desfavorables y al mismo tiempo proporcione la rentabilidad máxima en las condiciones más favorables.

El portafolio óptimo será entonces aquel que, asegurando la rentabilidad mínima conduzca a la rentabilidad máxima asumiendo el mismo nivel de riesgo total (sumatoria de los riesgos individuales medidos por sus varianzas más la sumatoria del duplo de sus covarianzas).

Cada uno de los elementos del portafolio de negocios (negocios existentes y proyectos de nuevos negocios) constituye un riesgo separado. Sin embargo, considerando al portafolio de negocios como un sistema, el nivel de riesgo del mismo no es necesariamente el mismo riesgo que representa individualmente cada uno de los negocios. El nivel de riesgo de todo el portafolio depende no solamente del riesgo de cada negocio, línea de productos/servicios o proyectos de nuevos productos/servicios sino también de la forma en que dicho riesgo se distribuye entre cada elemento individual.

Una estrategia de portafolio puede consistir en integrar negocios asociados a necesidades radicalmente distintas con la menor relación posible entre sí (correlación negativa entre cada par de productos hasta “menos 1”). En este caso el portafolio es diseñado de acuerdo a una estrategia de diversificación “radical”.

Contrariamente la estrategia de portafolio puede consistir en cubrir todos los segmentos del mercado que responden a una misma necesidad, implementando modificaciones menores de diferenciación del negocio de tal forma de captar la mayor cantidad posible de segmentos del mismo mercado potencial.

En este caso, a pesar de poder ser confundido con una diversificación, la estrategia de portafolio es del tipo de concentración, de crecimiento “adyacente” dada una estrecha relación de los distintos elementos del portafolio entre sí (correlación positiva entre cada par de productos hasta “más 1”). Este sería el caso de nuevos productos/servicios en mercados actuales o de los mismos productos en nuevos mercados.

De esta manera, la diversificación radical es una estrategia defensiva, ya que tiende a minimizar el riesgo global del portafolio, mientras que la concentración radical es una estrategia agresiva de portafolio. Sin embargo, más abajo presentaremos el concepto de “disipación”, que tiene que ver con otro tipo de riesgo no relacionado con la estabilidad de cada producto ni con la correlación entre todos los productos (varianzas y covarianzas).

Así es que, según nuestro criterio, una estrategia de diversificación “adecuada” de portafolio debe incluir negocios con diferentes riesgos asociados, por un lado, y por el otro, negocios con la menor relación entre sí, de tal forma que los factores que afecten el desempeño de uno de los negocios tiendan a afectar a la menor cantidad posible de los restantes.

Vemos entonces que un método de diversificación del portafolio consiste en integrar negocios que satisfagan necesidades completamente diferentes o basado en capacidades distintivas completamente diferentes.

Así como la diversificación puede depender de la necesidad satisfecha por cada producto/servicio, también tiene relación con la tecnología o nivel de innovación tecnológica asociada a cada negocio. De esta manera una estrategia de portafolio que incorpore productos/servicios de tecnología relacionada tiende a la concentración (estrategia agresiva), mientras que otra que busque incorporar productos/servicios de tecnología no relacionada tiende a la diversificación (estrategia defensiva).

Lo mismo puede decirse de cualquier otro factor que influya tanto en un negocio del portafolio como en otro. Lo que se busca en definitiva con una estrategia defensiva (radical) de portafolio es incorporar negocios que guarden entre sí la interrelación mínima.

Por otro lado, sería incorrecto pensar que la interrelación puede ser absolutamente nula. De alguna manera todos los negocios del portafolio, por más diversificada que ésta sea, se hallan afectados por variables incontrolables generales del mercado o del contexto económico, social, cultural, político, etc.

El error consiste en creer que por el solo hecho de incorporar más y más negocios se reduce el riesgo del portafolio. Esto significa no tener en cuenta el riesgo individual que cada negocio ofrece.

En la medida en que cada uno de estos negocios tenga asociados mayores niveles de estabilidad (menor riesgo), la estrategia será más defensiva. Esto puede significar grados de rentabilidad menor. Por otro lado, en la medida en que se concentre el portafolio en uno o más negocios relacionados entre sí a pesar de que el resultado probable sea una rentabilidad mayor, su riesgo asociado será también mayor. Sería ésta, entonces, una agresiva.

De la misma manera, deben ser analizados los patrones de comportamiento de la demanda de los productos/servicios existentes y de los proyectos de tal forma de suavizar o eliminar, mediante la combinación de los mismos, las variaciones estacionales o los ciclos, logrando un ingreso total de portafolio más estable.

Pero aquí debemos incluir un nuevo concepto muy importante que ya hemos anunciado más arriba. Hemos dicho que la diversificación es una estrategia que implica una estrategia para disminuir el riesgo de un portafolio muy concentrado. Sin embargo, una diversificación excesiva puede iniciar el surgimiento de otro tipo de riesgo: el riesgo por **disipación** de la base de recursos (tangibles e intangibles) en demasiados negocios.

Es importante destacar en este punto, sin embargo, que la estrategia de diseño del portafolio debe estar en constante revisión, ya que es irreal suponer una estrategia de portafolio continuamente agresiva u otra continuamente defensiva. Lo que aquí suponemos es que las necesidades de agresividad o defensa cambian en el transcurso del tiempo y que dependen de todo el conjunto de actores que tienen alguna influencia en el sector/cluster analizado. De cualquier forma es indudable que cada empresa tiene una determinada filosofía ante el riesgo que domina la decisión de portafolio y que constituye el cauce dentro del cual fluctúa el grado de agresividad o de defensa en cada período de tiempo.

3. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

El segundo tipo de decisiones estratégicas es el de las decisiones de Estrategia Competitiva de cada unidad de negocios. Estas decisiones tienen que ver con la diferenciación (Porter, 1985), (Christensen y Raynor, 2003), (Greenwald y Kann, 2005), (Laffley y Charan, 2008), (Levy, 2013, 2017a, 2017b). (Si bien este punto lo hemos tratado en el artículo “El Modelo PENTA: Un modelo y una metodología de Dinámica Estratégica-Operacional y de Psicología Empresarial”, consideramos importante reproducirlo en este artículo y en esta ubicación de su desarrollo).

La diferenciación debe ser externa e interna. La externa es la que corresponde a nuestras Ventajas Competitivas. Estas son las construcciones subjetivas (significados, interpretaciones) alojadas en la arquitectura mental de nuestros clientes intermediarios y finales con respecto a nuestras marcas en oposición con las construcciones subjetivas que han “elaborado” con respecto a las marcas que nos compiten.

La diferenciación interna tiene que ver con nuestras Capacidades Distintivas. Estas son emergentes de lo que tenemos y sabemos mejor que nuestros competidores. Para nuestro gusto, el ideal es pensar en términos de procesos que ligan lo que tenemos y lo que sabemos encadenando horizontalmente a las diferentes áreas funcionales (Abastecimiento, Producción, Logística, Finanzas, Comercialización, Marketing, etc.) para crear valor.

La estrategia competitiva está basada en la diada entre ventajas competitivas desde el lado de la demanda y capacidades distintivas desde el lado de la oferta. A esta diada la denominamos “núcleo estratégico” del negocio.

En este punto resulta necesario aclarar dos puntos. El primero es que la innovación incremental, radical o disruptiva debe centrarse en asegurar la fortaleza competitiva constante del núcleo estratégico propio (de cada uno de nuestros negocios) versus el núcleo estratégico de todos nuestros competidores en ese espacio de mercado. La segunda tiene que ver con la disponibilidad de “barreras protectivas” tanto contra la imitación/superación de nuestros competidores como contra el ingreso de competidores nuevos directos o sustitutos. Innovación constante y barreras tienen fuerte impacto en el nivel de riesgo del negocio. La innovación y/o las barreras pueden fracasar incrementando el riesgo.

4. NIVEL ESTRATÉGICO, NIVEL OPERACIONAL Y NIVEL TÁCTICO

Hasta aquí las decisiones estratégicas. Estas son responsabilidad del Número Uno y su equipo de reportes directos (a este grupo lo llamamos “Cockpit”). Estas decisiones estratégicas deben ser transformadas en objetivos estratégicos, por ejemplo “Incorporar la línea de productos X” y estos objetivos estratégicos deben llevar asociado uno o más KPIs. En este caso, ese o esos KPIs los llamamos “estratégicos” (SPIs - *Strategic Performance Indicators*). Estos indicadores pueden consistir en un ratio (cociente) con un porcentaje a lograr o puede ser un “valor absoluto”. Por ejemplo, lanzar la línea de productos X antes del 30 de octubre en las cinco principales ciudades del país logrando no menos de un 85% de cobertura física del total de minoristas tipo “A”.

Evidentemente, si el Cockpit está compuesto por el Número Uno, CEO o *Chief Executive Officer* y sus reportes directos que son las cabezas principales de las áreas funcionales, tales como el *Chief Financial Officer*, el *Chief Marketing Officer*, el *Chief Information Officer* (que ahora creo que debería llamarse *Chief Processes Officer*), etc., estas decisiones dependen de la interacción colaborativa en el máximo nivel de ejecutivos que reportan a ese CEO. Esta integración colaborativa la llamamos “conjuntés” y de ella depende la capacidad de una empresa de manejarse por procesos horizontales en lugar de por funciones verticales

La naturaleza, entonces, de estas decisiones estratégicas es de tipo “colaborativo” y, por lo tanto, los KPIs de ese máximo nivel también lo deberán ser. Los SPIs, *Strategic Performance Indicators*, son KPIs colaborativos de nivel estratégico.

Por ejemplo,

- el incremento del EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones),
- el ciclo de conversión del *cash flow* (tiempo requerido para que un peso aplicado en cualquier cosa, tal como alquileres, electricidad, marketing o personal, fluya a través del negocio para retornar como efectivo disponible),
- los procesos de aceleración del *Cash Flow* a través del ciclo de ventas, del ciclo de logística, del ciclo de facturación y cobranzas o del ciclo de producción e inventarios (Verne Harris, 2014, “*Scaling UP: How a few companies make it ... and why the rest don't*”, *Gazelles*),
- las tendencias de los segmentos target de mercados servidos,

- el retorno sobre los activos invertidos abierto por tipo de activos, o, directamente el retorno sobre la inversión (ROI),
- la contribución marginal computando la diferencia entre el precio de venta al público (PDV) menos el costo directo de los productos vendidos (Cost of goods sold – COGS), por ejemplo de una sección (ropa interior femenina o alfombras) en una Tienda por Departamentos,
- el ingreso a un nuevo negocio (Estrategia de Portafolio),
- el diseño de un nuevo proceso interno o también incluyendo a proveedores y distribuidores formando Value-chains, redes y plataformas interempresas para crear valor (Estrategia Competitiva diferenciándose por sus Capacidades Distintivas),
- el Posicionamiento de la marca de una línea o de la imagen institucional de la Compañía (Estrategia Competitiva diferenciándose por sus Ventajas Competitivas),
- el crecimiento del volumen y la mezcla del Ingreso Total, o
- la reducción de costos y el incremento de la productividad, o
- la mejora en la utilización de los activos

El principio clave de nuestro proceso de Dinámica Estratégica-Operacional es integrar sistémicamente los cinco “engranajes” de toda empresa consideradas en nuestro Modelo Penta: la Estrategia, las Creencias, las Capacidades (internas), los Procesos y las Ventajas (externas) para que la Estrategia sea ejecutable y no un mero planteo teórico. Como dijimos, para ello diferenciamos los tres niveles: el estratégico, el operacional y el táctico.

Muchos confunden el nivel operacional con la acción concreta y lo consideran como el nivel posterior de lo táctico. Sin embargo, nuestro modelo se basa en el aporte del Planeamiento Estratégico Militar convencional de los últimos siglos. La acción es posterior a lo táctico, que es la programación técnica de la acción en forma de verdadera “doctrina”.

Lo estratégico es Teoría, lo operacional es Arte y lo táctico es Técnico. Lo estratégico es teoría porque consiste en la confrontación de conjeturas y refutaciones de cómo una empresa en particular “cree” que puede crear valor sostenible y sustentable asumiendo un riesgo aceptable. Para ello define lo que cree (teoría) que debe ser su Estrategia de Portafolio y la Estrategia Competitiva de cada uno de sus negocios.

Para ello debe integrar orgánicamente las diferentes áreas entre sí tratando de optimizar su “conjuntés” (arte) y programar la táctica (técnica) para la acción real y concreta, eficiente y efectiva. Tres niveles de objetivos y tres niveles de KPIs.

Entonces, el nivel siguiente al de las decisiones estratégicas es el de las decisiones operacionales. Estas generalmente están localizadas en el nivel gerencial que reporta al *Cockpit* y son responsabilidad de más de un área funcional. Por ejemplo, lanzar la línea X puede involucrar a Ingeniería, Control de Calidad, Finanzas, Legales, Producción, etc.). Este nivel de decisiones se debe conducir con objetivos operacionales que deben haber “cascado” de los objetivos estratégicos.

Es decir, si los objetivos estratégicos son siete (por favor, no muchos más) del objetivo “5”, por ejemplo, se han desgranado nueve objetivos operacionales a los que se les debe asociar KPIs operacionales (interárea) a los que llamamos *Operational Performance Indicators* (OPIs). Como en general los objetivos operacionales dependen de dos o más áreas, un SPI puede requerir dos o más OPIs para ser logrado. No menos de un OPI por área funcional involucrada. Recordemos

que este nivel se basa en el esfuerzo colaborativo de integrar orgánicamente las diferentes áreas entre sí tratando de optimizar su “conjuntos” (arte) y que, por lo tanto, los KPIs de este nivel (OPIs) deben también ser colaborativos.

Para que funcionen los OPIs (KPIs colaborativos), cada actor involucrado en ese proceso debe ser consciente de sus propios roles, tareas y responsabilidades así como también de los roles, tareas y responsabilidades de los demás actores involucrados. Las cadenas operacionales son procesos causa-efecto entre tareas que, consideradas individualmente, constituyen el nivel táctico.

El tercer nivel es el de las metas tácticas que cascadean de cada objetivo operacional. Las metas tácticas son de algún área funcional específica, por ejemplo Producción y generalmente están asociadas a una tarea específica de un proceso. Esa tarea específica de un proceso (ej. El proceso “Lead to Cash” que atraviesa a casi toda la empresa integrada y colaborativamente) involucra a un área funcional como Logística y a una o más tareas tácticas específicas correspondientes a Logística, como por ejemplo Picking. En este caso, el KPI de nivel táctico o *Tactical Performance Indicator* – TPI evalúa el desempeño de la tarea de Picking. Pero puede suceder, muy probablemente, que Picking sea medido por más de un TPI.

Al descender en la cadena desde los SPIs, OPIs, TPIs, (o “Pirámide de KPIs”) va siendo cada vez más precisa la prueba “SMART” *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Trackable* o Específico, Medible, Lograble, Realista y Trazable. Inclusive, en los tres niveles, van especificándose los cuatro roles de la Matriz RACI que organiza a los miembros de un equipo interfuncional. RACI es el acrónimo de Responsable, *Accountable, Consulted, Informed*. Esto es, quién es responsable por un KPI, quién debe dar cuenta por sus decisiones y sus resultados, quién es consultado para recibir asesoramiento y quién debe ser informado del progreso de lo sucedido. La clave es hacer máxima la simplicidad, la claridad y el poder decisorio de los números.

En nuestro proceso de Dinámica Estratégica-Operacional, el cascadeo de objetivos se implementa con la metodología Hoshin con la cual llegamos a la pirámide de KPIs para pasar a nuestra metodología *CrossAction* en la que cada cliente interno solicita iniciativas a todos sus proveedores internos para maximizar la probabilidad de alcanzar sus TPIs. La filosofía de *CrossAction* es muy similar al proceso de Mejora continua de Kaizen.

5. TABLERO DE COMANDO

La conocida técnica del *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton (Kaplan, Robert S. y David P. Norton, 1996, “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*”, Boston, Harvard Business School Press, luego complementada por los mismos autores en “*Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*”, 2004, de la misma editorial) es un excelente sistema de medición del desempeño. Más adelante mostraremos nuestra versión del *Penta ScoreSystem*.

Kaplan y Norton (1996) definen objetivos en cuatro niveles:

Financieros

- Mejorar retornos
- Ampliar la mezcla del Ingreso Total
- Reducir costos de estructura

Cliente

- Incrementar la satisfacción del cliente (nuestros productos y gente)
- Incrementar la satisfacción de posventa

Interno

- Comprender a nuestro cliente
- Crear productos innovadores
- Incrementar la venta cruzada de nuestros productos (Cross-Selling)
- Migrar clientes a canales de costos más efectivos
- Minimizar los problemas operacionales
- Maximizar la capacidad de respuesta de nuestros servicios

Aprendizaje

- Desarrollar habilidades estratégicas
- Proveer información estratégica

Evidentemente, este es un conjunto simple de KPIs. Un objetivo fundamental es que el conjunto de KPIs sea lo más simple y menos numeroso posible, sin caer en la profusión inmanejable de mediciones ni en la simplificación incompleta y vacía. También es necesario que cada KPI sea concreto. “Tenemos que hacer más rápido el ciclo de incorporación de productos” no es un KPI. Como hemos dicho, los KPIs (de los tres niveles) deben ser monitorizados dinámicamente en el tiempo para detectar sus tendencias y su variabilidad. Por lo tanto, cuanto más simple sea el sistema, mejor.

El *Penta ScoreSystem* que hemos presentado en “*StartUps: El caso 123Seguro*” (2017, publicado por EDICON) muestra el sistema de indicadores siguiendo nuestro Modelo Penta en sus cinco engranajes: Estrategia, Capacidades, Creencias, Procesos y Ventajas. Veamos la aplicación en 123Seguro

Estrategia

- EBITDA
- Volumen de Ventas
- Diferenciación High-Tech
- Diferenciación High. Touch

Capacidades

- Liderazgo tecnológico
- Venta consultiva
- Acople compañías de seguros

Creencias

- Gente
- Equipo
- Cliente
- Conocimiento
- Innovación
- Humildad
- Respeto

Procesos

- Optimización de procesos
- Soporte informático
- Desarrollo Individual
- Gestión grupal

Ventajas

- Índice de renovación
- Índice de satisfacción
- Market share online
- Market share total

CONCLUSIÓN

La estrategia empresarial debe equilibrar sus dos decisiones básicas: la Estrategia de Portafolio y las Estrategias Competitivas. Con respecto a la Estrategia de Portafolio, fuertemente influida por las construcciones cognitivas de los decisores en cuanto a su propensión o aversión al riesgo, debe encontrar un punto “adecuado” (no podemos esperar lograr un “óptimo”) entre un riesgo por concentración y un riesgo por disipación.

De la decisión de Portafolio emergen decisiones de inversión de recursos (invertir, mantener, transferir, etc.) que influyen en la disponibilidad de recursos por parte de cada uno de los negocios del Portafolio, actuales o nuevos. Esto condiciona la capacidad de innovar en capacidades distintivas y ventajas competitivas de ese negocio y en la creación de barreras de protección, incrementando su riesgo. Esta situación de la estrategia competitiva de cada negocio, “reverbera” en la relación rentabilidad/riesgo del portafolio y se potencia al considerar a cada negocio como un elemento de un sistema de negocios con propiedades sistémicas emergentes.

Siendo este el plano estratégico de máximo nivel de importancia para la viabilidad de toda empresa, se convierte en el foco principal de la Alta Dirección. Esta debe formular la estrategia de Portafolio de negocios y las estrategias competitivas de cada uno de esos negocios teniendo en cuenta que estas dos decisiones están “atadas” como un sistema con emergentes sistémicos.

Pero, además, y en el marco de esta tremenda complejidad analítica, una vez tomadas estas decisiones en el plano estratégico, fuertemente influido por las creencias surgidas de las construcciones cognitivas de los decisores, esas decisiones deben bajar a niveles operacionales y tácticos para asegurar su ejecución a través de la generación de indicadores clave de desempeño.

La complejidad se incrementa al considerar que estos indicadores clave de desempeño de nivel táctico y de nivel operacional realimentan el nivel estratégico pero, además, que ese nivel estratégico debe ser formulado teniendo en cuenta la ejecutabilidad, es decir, la capacidad de “cascadear” hacia esos dos niveles que conectan iterativa y recursivamente a la estrategia con la acción.

Pero esto no es todo. En ese cascadeo desde lo estratégico hasta lo operacional y, por fin, hasta lo táctico, no pueden dejar de ser considerados los activos intangibles, extremadamente difíciles de monitorizar a través de KPIs. Por ejemplo el valor de la marca, del *knowhow* y del aprendizaje, del sentido de pertenencia y del compromiso individual y grupal, de la estabilidad dada la actitud ante el riesgo, del tiempo como recurso intangible, del crédito o la credibilidad que la empresa genera con todos aquellos con los que se vincula, como el acople orgánico entre las diferentes áreas de la empresa o la flexibilidad, la plasticidad y la capacidad de maniobra.

Bibliografía

- Christensen, C. y Raynor, M. (2003), *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press.
- Greenwald, B. y Kann, J., (2005), “Competition Demystified: A radically simplified approach to business strategy”, Portfolio, Penguin Books, New York.
- Kaplan, R.S. y D. P. Norton, (1996), “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- Laffley, A.G. y Ram Charan, R. (2008), *The Game-Changer: How you can drive revenue and profit growth with innovation*, Crown Business, New York.
- Levy, A.R. (2013) “Estrategia / La Razón y la Emoción: El modelo base de la estrategia empresarial, militar, política, social o ambiental”. Buenos Aires. EDICON
- Levy, A.R. (2017 a) “StartUps: El caso 123Seguro”, EDICON, Buenos Aires.
- Levy, A.R. (2017 b) “Readiness: La Era del Instante: vulnerabilidad o colapso de las empresas cuando cada vez es tarde más temprano”, EDICON, Buenos Aires.
- Levy, A.R. y Franco, H. (2018), “El Proyecto Directriz de la Alata Dirección: Top Management’s Project Management”, EDICON, Buenos Aires.
- Porter, M. E., (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Nueva York: The Free Press.