

MAPAS ESTRATÉGICOS. BSC / MODELOS DE APLICACIÓN.

Los mapas estratégicos, el Balanced Scorecard y los programas de acciones estratégicas son fundamentales para la gestión. Así se presenta un modelo de proceso estratégico específico en el que se muestran las posibilidades de implantación y de utilidad de los mapas estratégicos.

El instrumento de gestión que Kaplan y Norton describieron por primera vez en 1992 para la implantación de estrategias, el Balanced Scorecard (BSC), ha tenido un éxito sin precedentes.

En lugar de limitarse a ser una moda pasajera, el BSC ha alcanzado en la actualidad, tanto a nivel académico como en la práctica, un lugar destacado entre las herramientas de gestión más exitosas. Ante este panorama nos preguntamos a menudo cuáles son realmente las aportaciones que el BSC realiza.

En este sentido, estudios recientes demuestran que la mayoría de los usuarios de BSC encuestados han aventajado a sus competidores y han mostrado un crecimiento en sus ventas y en sus resultados. De todas formas, es muy difícil realizar un análisis aislado de la influencia directa del BSC en el buen resultado de una empresa. En ello juega también un papel muy importante la calidad de la estrategia que con ayuda del BSC será implantada. Sin embargo, lo que sí puede afirmarse es que el BSC es un instrumento utilizado por empresas exitosas.

El modelo básico de BSC de Kaplan y Norton se basa en los siguientes elementos: Objetivos Estratégicos, Indicadores con valores reales y metas y Acciones Estratégicas. Estos elementos se derivan de la estrategia desde distintas perspectivas (Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Potenciales). La visualización de los objetivos estratégicos y de su interdependencia se realiza en el "mapa estratégico".

Aunque la denominación Balanced Scorecard agrupa todos los elementos mencionados, en la práctica hace referencia con frecuencia sólo al sistema de indicadores y sus valores. Para evitar confusiones, a partir de este punto utilizaremos la separación conceptual que de "mapa estratégico", "Balanced Scorecard" y "acciones estratégicas" realizan Kaplan y Norton: nos referiremos al "concepto Balanced Scorecard" (o "concepto BSC") cuando queramos incluir "mapa estratégico", "Balanced Scorecard" y "acciones estratégicas", y por "Balanced Scorecard" entenderemos el grupo de indicadores y sus valores.

Desde este punto de vista, para un correcto control estratégico son necesarios todos los elementos del concepto BSC. La mayoría de las empresas que actualmente trabajan con él, utilizan un modelo completo, con todos sus elementos. El estudio mencionado anteriormente demuestra que estas empresas obtienen unos indicadores de rendimiento superiores a los de las empresas que utilizan modelos incompletos del concepto BSC (por ejemplo renunciando al uso de mapas estratégicos o planes de acciones estratégicas).

Mediante la separación conceptual que realizan Kaplan y Norton de "mapa estratégico", "Balanced Scorecard" y "acciones estratégicas", se facilita la discusión sobre los diferentes conceptos utilizados. Así cada elemento individual puede analizarse y valorarse mejor en vista a sus posibilidades de implantación. A continuación se presentan los resultados de un análisis de este tipo, empezando por los mapas estratégicos.

CADENA CAUSA – EFECTO AL MAPA ESTRATÉGICO.

Observamos una clara diferenciación entre la clásica cadena causa-efecto y el concepto del mapa estratégico. La cadena causa-efecto es la representación de todas las relaciones posibles entre los objetivos, en el sentido "si... entonces...".

La terminología de la cadena causa – efecto sugiere un cuadro completo de interrelaciones estratégicas e incluso de sus correlaciones.

Si se pretenden describir las prioridades estratégicas de esta manera (mediante una cadena causa – efecto), la complejidad aumenta enormemente y se corre el riesgo de perderse en detalles. Intentar conectar de forma analítica todos los factores relevantes que influyen sobre y entre los objetivos estratégicos es muy poco realista.

Un mapa estratégico no es un modelo de simulación general con relaciones cuantificables entre los objetivos, sino un instrumento que pretende reflejar de forma coherente y clara los elementos esenciales de la estrategia de la empresa.

Si se pretende medir cada una de las correlaciones entre los objetivos, es necesario contar con una serie de premisas documentadas, que deberán controlarse de forma continuada.

Cada vez más empresas dan a este tema una orientación distinta. El mapa estratégico es utilizado para comunicar las interrelaciones principales de la estrategia, reduciendo la cantidad de conexiones documentadas al mínimo. Para poder cuantificar los efectos financieros, se conectan estos mapas con los elementos de los árboles generadores de valor.

Por consiguiente, el aspecto central del mapa estratégico no es describir de forma completa el modelo de negocio de la empresa, sino enfocarse en los mensajes claves de la estrategia y en los objetivos estratégicos que tienen mayor relevancia competitiva y una mayor necesidad de dedicación. Eso se logra evitando la representación de las redundancias y de las relaciones entre objetivos que no se consideran primarias, y representando únicamente el flujo de ideas que han sido decisivas en el proceso de definición de los objetivos.

La intención original de representar las conexiones entre los objetivos la descripción y la comunicación convincente de una estrategia concluyente, motivadora y diferenciada de la competencia- será de esta forma mucho más fácil.

APLICACIÓN DE LOS MAPAS ESTRATÉGICOS.

Ante la dinámica de la competencia y la continua reducción de los ciclos de vida de las estrategias, la creación de procesos estratégicos efectivos -que incluyan desde la definición más general de la estrategia hasta los procesos más a corto plazo y operativos, como la presupuestación o la fijación de objetivos se ha convertido en un elemento clave de competitividad.

Un estudio realizado ha identificado un enorme potencial de mejora precisamente en este proceso estratégico. Adicionalmente a este déficit, en la actualidad son cada vez más cuestionadas las competencias de los altos directivos tanto en su capacidad en hacer lo que prometen, que dispongan de los conocimientos adecuados y que conozcan bien su oficio.

Tras el fracaso de la New Economy los accionistas son más escépticos ante los visionarios sin capacidad de implantación, y son muchos los que no han acabado de digerir el impacto en la confianza que han producido casos como los de Enron o Parmalat. Los empleados de empresas que han sufrido estrictos programas de reducción de costes en periodos de coyuntura económica débil buscan, como destinatarios de la estrategia, motivaciones adicionales para las nuevas ofensivas de crecimiento.

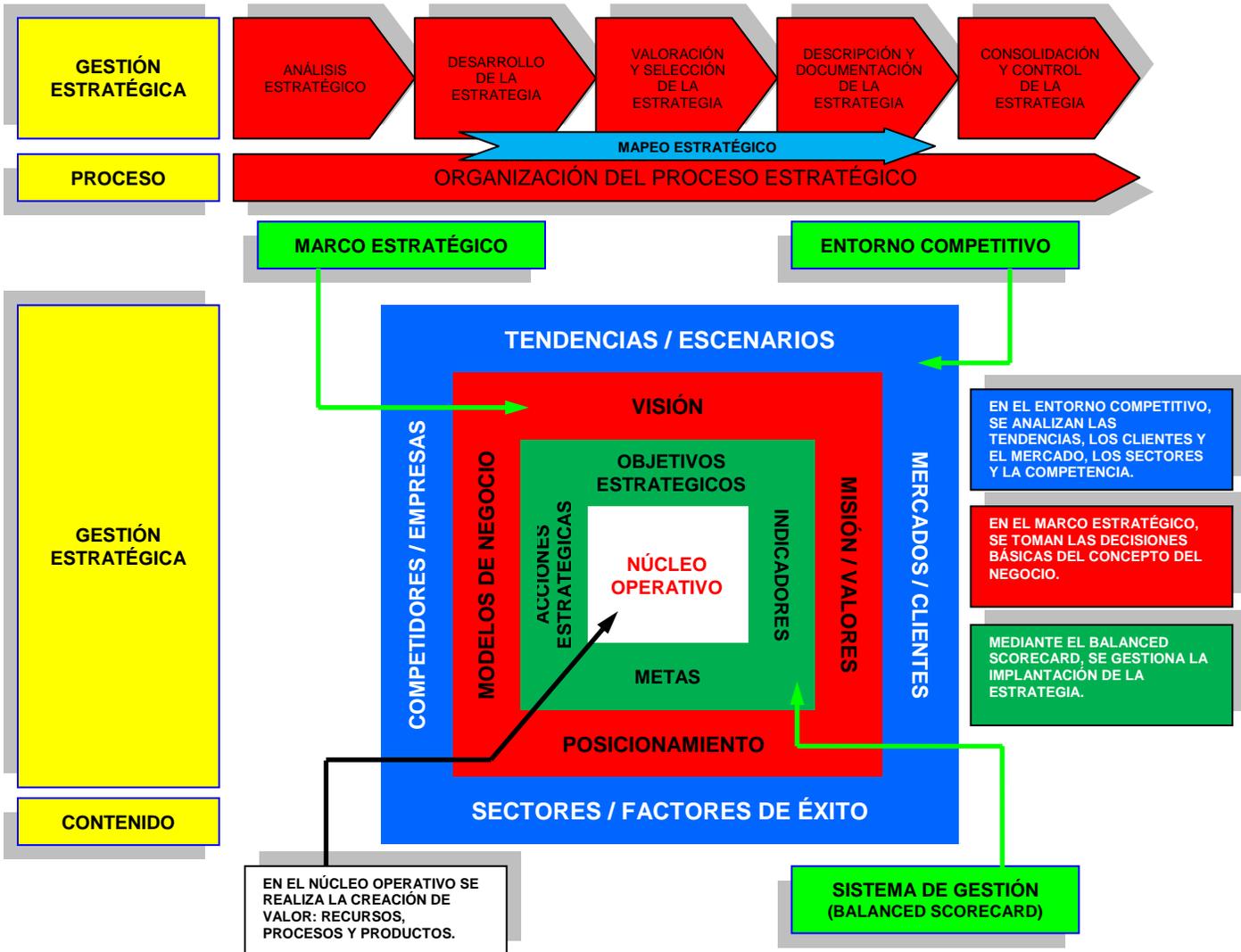
La gestión estratégica es una importante competencia en este entorno y los mapas estratégicos suponen un medio de apoyo a la gestión. Éstos realizan una aportación muy positiva en un

ambiente como el que se ha descrito y remedian los déficits del proceso estratégico, como veremos en los próximos párrafos.

La gestión estratégica incluye tanto el desarrollo estructurado de la estrategia y su implantación, como la creación de las condiciones que permitirán identificar en el futuro las ventajas competitivas y los impulsos estratégicos. Para el apoyo de la gestión estratégica hemos desarrollado un modelo en el que se describe cada uno de los pasos del proceso estratégico y se incluyen los mapas estratégicos mediante un método concreto.

El contenido estratégico puede consolidarse y estructurarse tal como se muestra en el modelo representado en la figura 1.

Figura 1. Enfoque sobre la Gestión Estratégica.



Se puede recurrir al concepto de los mapas estratégicos en cualquier punto del esquema del proceso estratégico, como veremos a continuación. Eso es lo que hemos agrupado bajo la denominación "mapeo estratégico".

ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

El primer paso consiste en indagar y obtener información acerca del entorno competitivo.

Para ello debe realizarse un análisis de las tendencias esenciales tanto generales como específicas del sector y su efecto en diferentes escenarios posibles.

A continuación deben definirse y analizarse los mercados más relevantes.

Estrechamente relacionado con lo anterior se encuentra la investigación sistemática de las expectativas de los clientes.

Y, además, debe considerarse el propio posicionamiento respecto a los competidores actuales y potenciales, incluyendo la valoración de la propia capacidad innovadora. Finalmente, en el marco de un análisis de la estructura del sector, es necesario investigar los factores de éxito y las reglas de juego específicas del sector. El resultado del Análisis Estratégico proporciona una clara imagen de la situación estratégica de partida de la empresa (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Modelo Análisis Estratégico. Integración de Perspectivas.

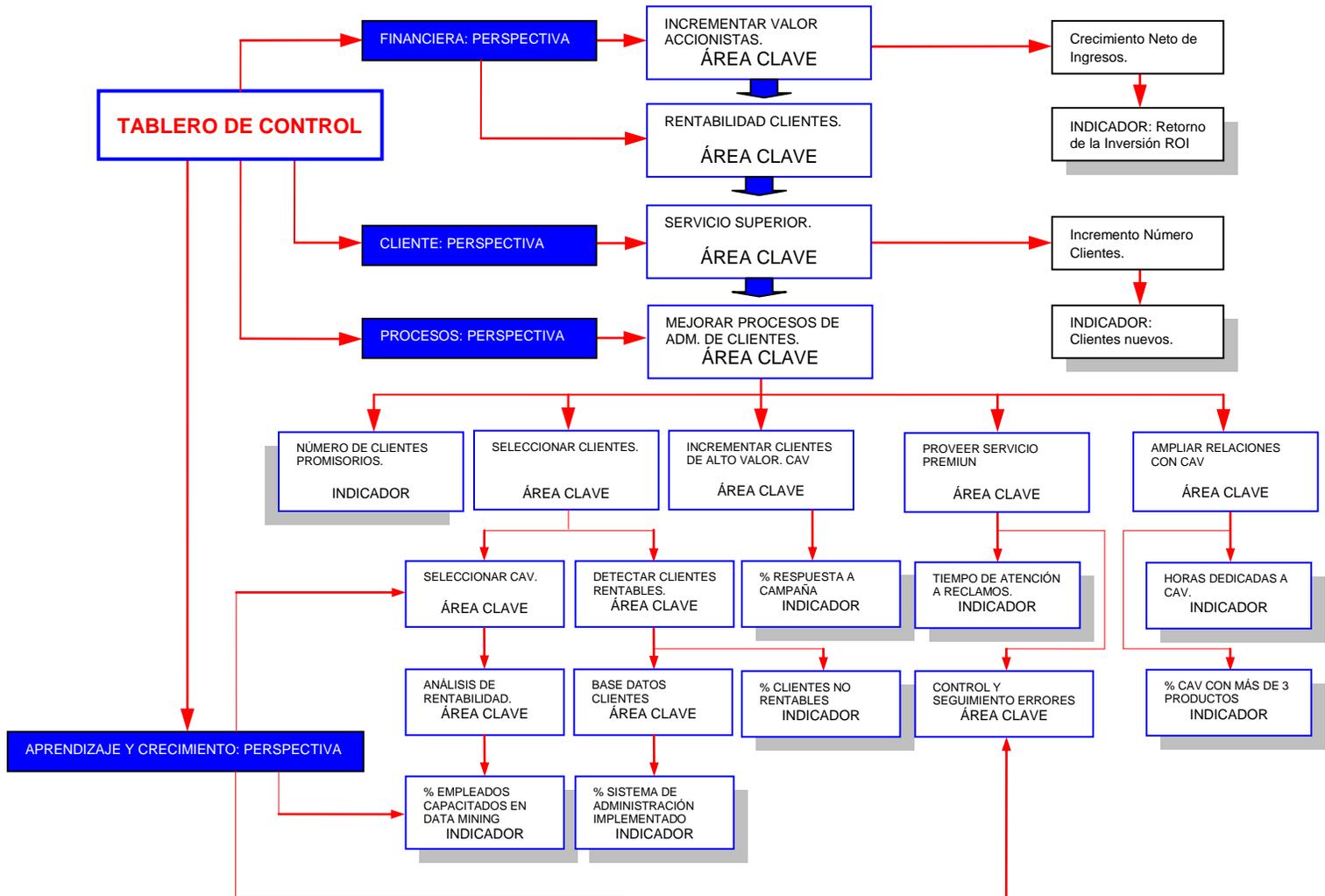
ESTRATEGIA CORPORATIVA.	AUMENTAR LOS BENEFICIOS EN UN 10 %.	AUMENTAR LA PENETRACIÓN EN EL MERCADO INTERIOR EN UN 4 %.
PERSPECTIVA FINANCIERA.	AUMENTAR EL 15 % EN EL CASHFLOW. REFINANCIAR LA DEUDA PARA AHORRAR UN 0,5 % DE INTERÉS.	ADQUIRIR UN COMPETIDOR CON EL 2 % DEL MERCADO.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE.	AUMENTAR EL VALOR AÑADIDO MODIFICANDO EL ENVASE.	AUMENTAR LA PROMOCIÓN EN LAS REGIONES DE MENOR CONSUMO.
PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO.	SUSTITUCIÓN DE PIEZAS METÁLICAS POR PLÁSTICO DE ALTA RESISTENCIA.	AUMENTAR EN UN 7 % LA PUBLICIDAD.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO.	PONER EN MARCHA UN SISTEMA DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN PARA REDUCIR LOS COSTOS.	AUMENTO TEMPORAL DE LAS COMISIONES MIENTRAS DURE LA PROMOCIÓN.
OBJETIVOS CORPORATIVOS.	INTRODUCIR DOS NUEVOS PRODUCTOS EN EL MERCADO.	AUMENTAR LA EXPORTACIÓN EN UN 20 %.
PERSPECTIVA FINANCIERA.	AUMENTAR RECURSOS ECONÓMICOS EN FASE DE DISEÑO PARA ADELANTAR LA SALIDA AL MERCADO.	CREACIÓN DE SUCURSALES EN EL BENI Y TARIJA.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE.	RÉGALO DE MUESTRAS ADJUNTAS A PRODUCTOS YA EXISTENTES.	ESTUDIO DEL MERCADO EN EL BRASIL Y PERÚ DE PREFERENCIAS DE FUTUROS COMPRADORES. TRADUCCIÓN AL PORTUGUÉS DE TODOS LOS FOLLETOS PUBLICITARIOS.
PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO.	MODIFICACIÓN DE INSTALACIONES PARA OPTIMIZAR ÁREAS Y EXTENDER VOLÚMENES DE LAS LÍNEAS YA EXISTENTES.	CONTRATAR EL ENVASADO FINAL DE TRES LÍNEAS DE PRODUCTOS EN EL PERÚ.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO.	SEMINARIO A 25 VENDEDORES.	CURSOS DE INGLÉS PARA 5 FUNCIONARIOS. CONTRATACIÓN DE 2 EMPLEADOS QUE CONOZCAN EL IDIOMA PORTUGUÉS.

Para el Análisis Estratégico puede aplicarse el razonamiento de los mapas estratégicos: Por un lado, el mapa estratégico da estructura al proceso, exigiendo respuestas a las cuestiones estratégicas de mayor relevancia:

- ➔ ¿Qué crecimiento busca la empresa?
- ➔ ¿Con qué rendimiento?
- ➔ ¿Cuáles son las ventajas competitivas que se intentan alcanzar?
- ➔ ¿Cuáles son las palancas más importantes para reducir costes en los procesos?
- ➔ ¿Cuáles son los intangibles más importantes desde el punto de la vista estratégico?

El mapa estratégico (ver figura 2) ofrece transparencia y un enfoque sobre las prioridades estratégicas que se persiguen y sus variaciones. Además, en esta fase del proceso estratégico, la representación de mapas estratégicos ficticios para los principales competidores ofrece una posibilidad de describir y analizar sus directrices estratégicas.

Figura 2. El Plan Estratégico y el Tablero de Control.



DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.

Una vez obtenido el resultado del Análisis Estratégico, se deben revisar la Visión, la Misión y los Valores de la empresa.

Este proceso de comprobación no debería producir grandes cambios en su contenido con frecuencia. En el desarrollo de la estrategia se identificarán las posibles opciones estratégicas.

Es muy importante establecer una clara diferenciación de los distintos niveles de consideración de la empresa. Es decir, se deben diferenciar las opciones estratégicas del grupo o de la empresa matriz, las de un área concreta de negocio o las opciones estratégicas de una familia de productos, etc.

El resultado del desarrollo de la estrategia es una clara imagen del posicionamiento estratégico objetivo de la empresa, en conexión con las posibles opciones para alcanzarlo.

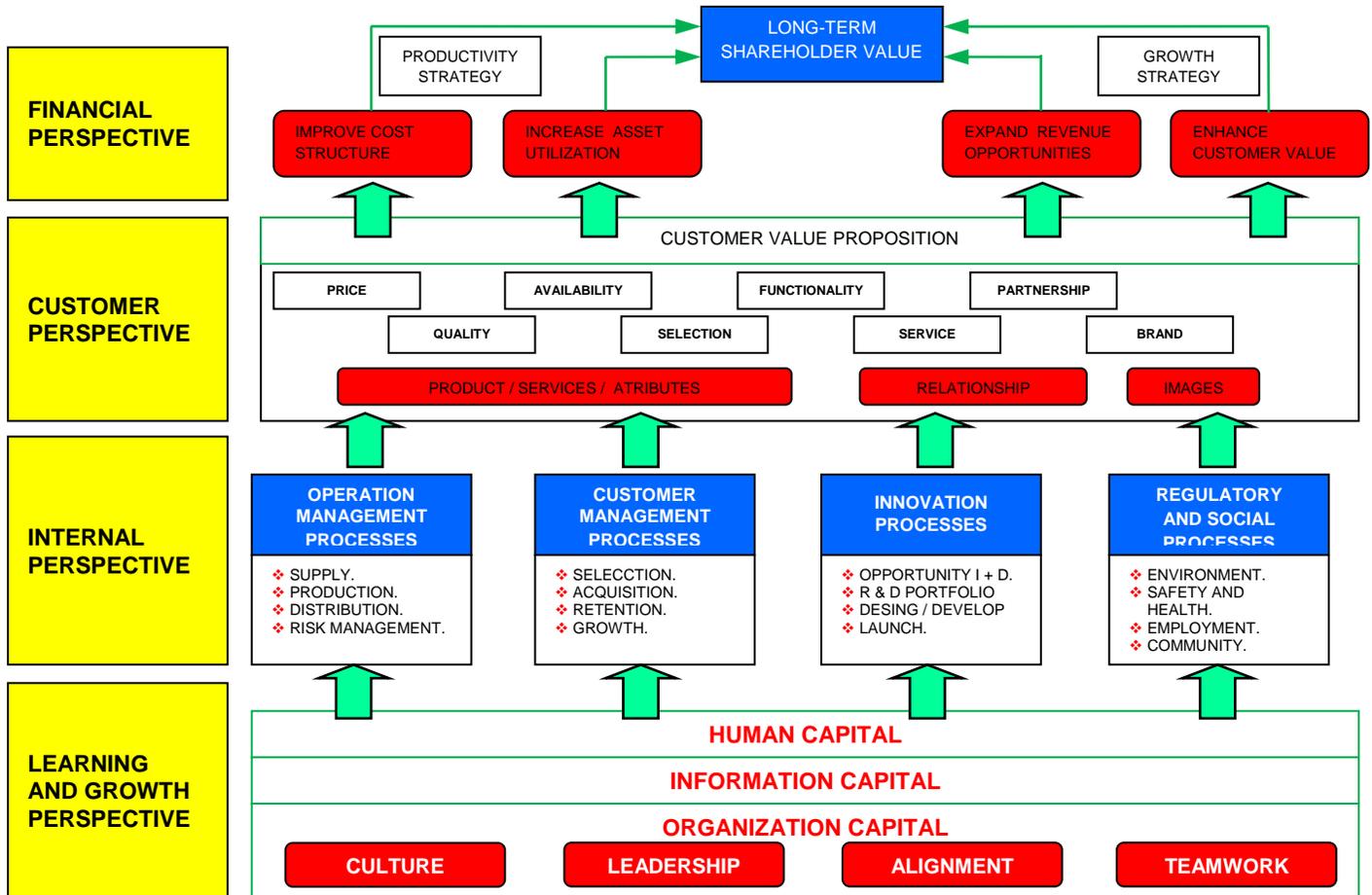
En el marco del desarrollo de la estrategia pueden utilizarse plantillas de mapas estratégicos.

Estas plantillas mencionan de forma general los aspectos que los diferentes tipos de empresas deberían considerar en su mapa estratégico. De esta manera se puede realizar una

comprobación de la consistencia y la factibilidad de las directrices estratégicas, en la que se cuestionará de forma crítica qué consideraciones de la actual estrategia han sido contempladas en comparación con la plantilla del mapa estratégico. Las diferencias que se identifiquen servirán de orientación para nuevos análisis y decisiones estratégicas.

En este sentido, la plantilla funciona como una agenda para la empresa, indicándole cuáles son los principales temas respecto al desarrollo de su estrategia que debe tener en consideración (véase figura 3).

Figura 3. A Strategy Map Shows How the Organization Creates Value (After Strategy Maps by Robert S. Kaplan and David P. Norton) Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004.



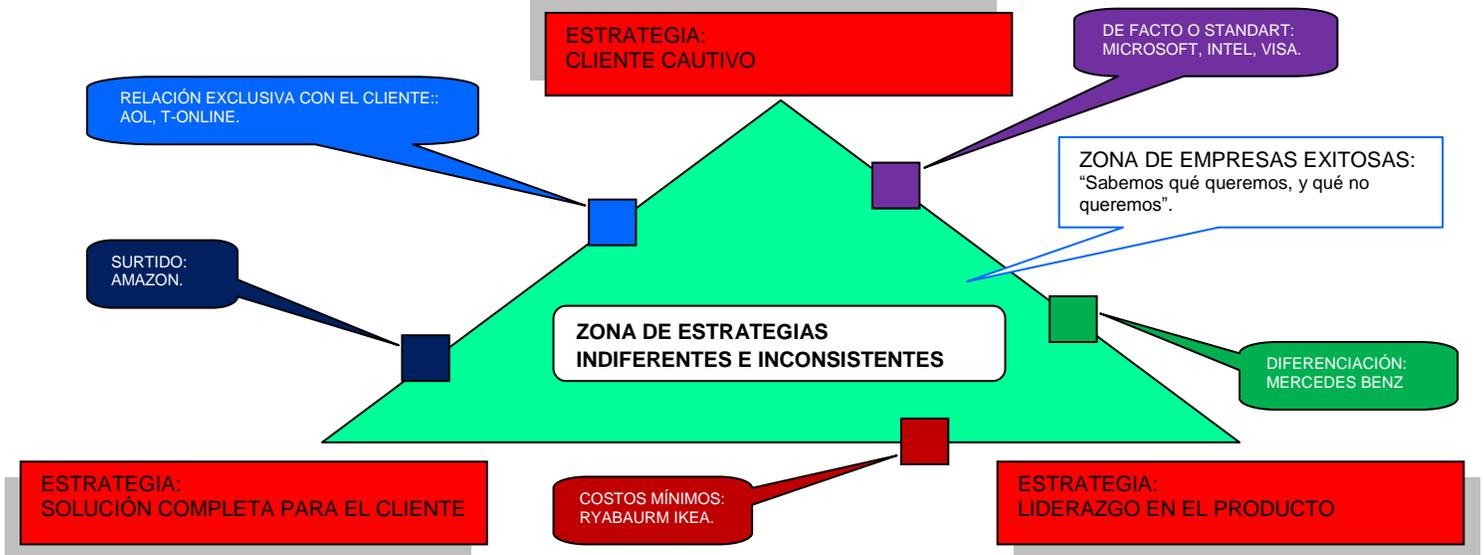
Kaplan & Norton presentan modelos de mapas estratégicos para cuatro tipos de estrategia Low Total Cost (Coste Total Mínimo), Product Leadership (Liderazgo en Producto), Complete Customer Solution (Solución Completa para el Cliente) y Lockin (Cliente Cautivo) (véase figura 4).

En estas plantillas se describen los elementos estratégicos estándares e ideales para cada tipo de estrategia en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Sin embargo, se debe prevenir una adaptación precipitada de los tipos de estrategias, ya que los conceptos predefinidos pueden limitar la creatividad. En los últimos años se ha demostrado que en la práctica las estrategias no siempre se pueden tipificar claramente, sino que en la mayoría de veces son híbridos de los distintos tipos de estrategias primarias.

Sin embargo, cuando se utilizan correctamente, las plantillas de los mapas estratégicos son de gran ayuda para la representación de las opciones estratégicas, que no deben limitarse al marco de un tipo concreto de estrategia.

Figura 4. Estrategias Genéricas. Hax, A. y Wilde II, D. (2001) The Delta Project. Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy. 2003. Editorial Norma S.A.



VALORACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.

A través de los mapas estratégicos pueden integrarse valores estratégicos tangibles e intangibles, como indican Kaplan y Norton "converting intangible assets into tangible outcomes".

Con este enfoque ofrecen una base para la valoración de las posibles opciones estratégicas tanto de forma cuantitativa (beneficio, rendimiento) como de forma cualitativa (consistencia, plausibilidad, factibilidad). Debe tenerse en cuenta que en último lugar tanto la definición de indicadores y valores – objetivo, como la derivación de acciones estratégicas y de sus presupuestos y plazos asociados permitirán realizar una valoración bien fundamentada.

DESCRIPCIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Una de las principales utilidades de los mapas estratégicos es la posibilidad de describir y comunicar mejor la estrategia.

Un factor clave de éxito al definir y utilizar el concepto de Balanced Scorecard es que éste resalte los aspectos que requieren una atención principal de la dirección y la asignación especial de recursos para la realización de la estrategia. En este sentido, los mapas estratégicos permiten una reducción de la complejidad mediante la focalización de la atención.

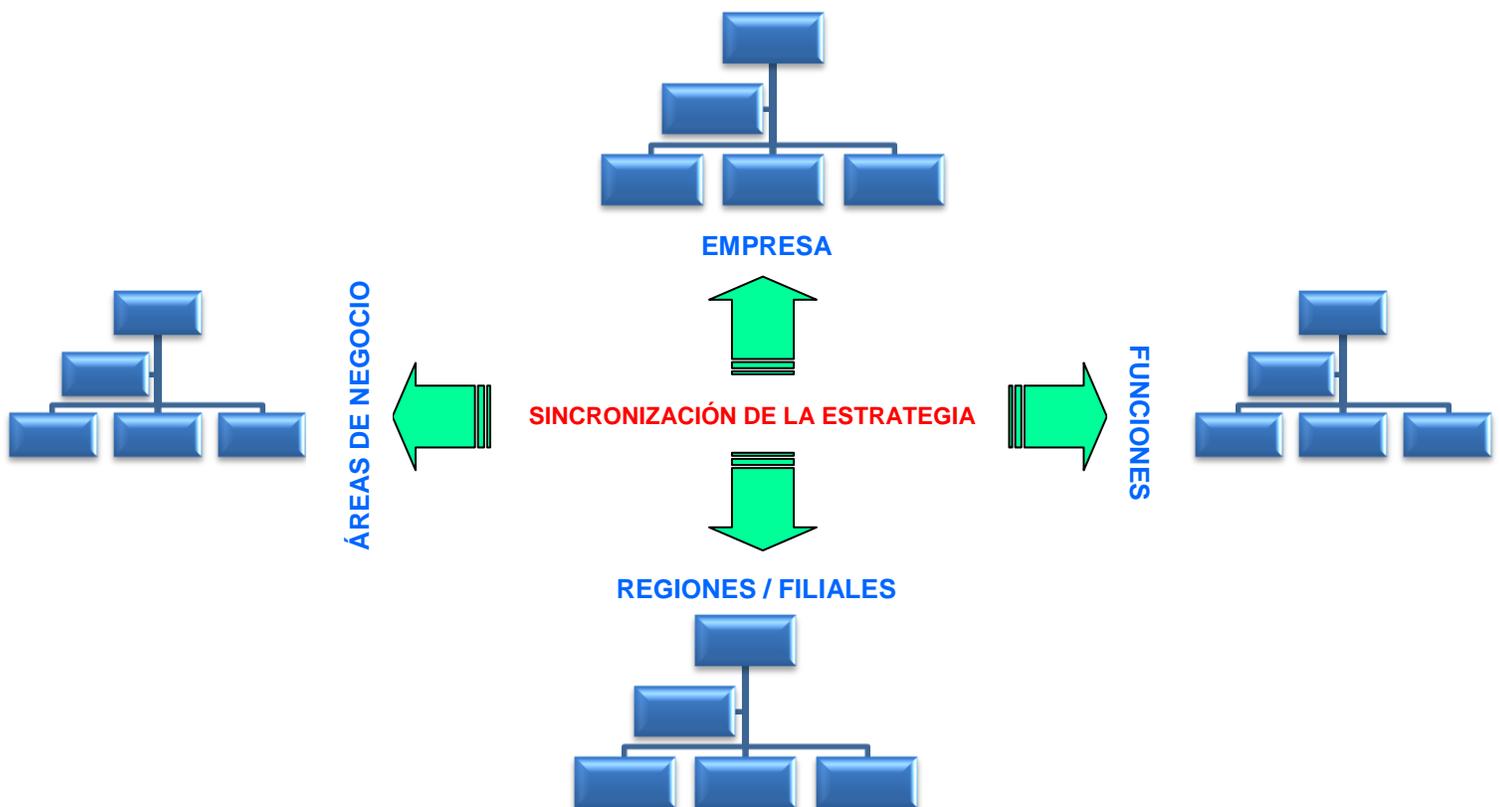
Tomando como base las plantillas que se han comentado anteriormente, se desarrollarán sucesivamente los mapas estratégicos de las diferentes unidades de la empresa. De esta forma se documentarán explícitamente los modelos estratégicos que tienen los directores en su mente, para permitir una discusión profunda.

Desde este punto de vista, para la correcta descripción y comunicación estratégica es importante conseguir un alto nivel de concreción al definir los objetivos estratégicos y, con ello, evitar generalidades. La comunicación estratégica fluye en dos direcciones. En primer lugar se describe el marco estratégico de la empresa en un mapa estratégico. Mediante un proceso en

cascada se derivan posteriormente los mapas estratégicos para las diferentes unidades organizativas de la empresa. Aproximadamente dos tercios de los usuarios del concepto BSC utilizan más de cinco Balanced Scorecards en sus organizaciones; un tercio incluso llega a disponer de más de veinte.

Por otro lado, casi dos tercios de los usuarios de BSC utilizan también mapas estratégicos. Con la transparencia que este proceso proporciona dentro de una organización, se puede lograr el consenso en materias estratégicas con mayor efectividad (véase figura 5). De esta forma los mapas estratégicos de las sub-unidades de la empresa ofrecen impulsos que pueden producir cambios en el mapa estratégico general de la empresa.

Figura 5. Sincronización de la estrategia en un grupo internacional basada en Mapas Estratégicos.



Fruto de una amplia experiencia en proyectos de consultoría se puede deducir que este proceso de alineación es clave en toda la gestión estratégica. Un mapa estratégico aporta en definitiva la lógica argumental como método de descripción de la estrategia. Desarrolla su máximo potencial especialmente en empresas con estructuras complejas.

En esos casos los mapas estratégicos son el fundamento para la comparación de las estrategias en las distintas regiones, países, áreas de negocio, filiales, etcétera. Después del consenso sobre el contenido de la estrategia en base a los mapas estratégicos tendrá lugar la inferencia del Balanced Scorecard (indicadores y valores) y los programas de acciones estratégicas en las distintas unidades de la organización.

CONSOLIDACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA.

Los mapas estratégicos no son suficientes para la consolidación y el control de la realización de la estrategia.

Para acordar en cada momento el grado de implantación de la estrategia son necesarios los indicadores de los objetivos estratégicos, los valores reales y sus metas (Balanced Scorecard), así como las acciones estratégicas.

Todos estos elementos forman la base para el control continuado de la estrategia -con la ayuda de un sistema de informes que comparen los valores actuales con las previsiones y ofrezcan el estado de realización de las acciones estratégicas, así como para la discusión sobre estrategia en reuniones periódicas de la dirección.

Dichas reuniones, deberían realizarse en torno a los mapas estratégicos.

Cuando se están utilizando varios mapas estratégicos y varios Balanced Scorecards conviene integrar sus indicadores (o KPI - Key Performance Indicator) en un sistema de información para la gerencia.

Key Performance Indicators: Requisitos

- 1- Ser objetivo e imparcial.
- 2- Ser normalizado (puede compararse con otros en el entorno).
- 3- Ser estadísticamente fiable (escaso margen de error).
- 4- Ser discreto (no perturbar la confianza).
- 5- Ser fácil de conseguir (un pequeño ejemplo mide lo adecuado).
- 6- Estar balanceado (calidad/cantidad, múltiples perspectivas).
- 7- Ser apropiado (medir las cosas correctas).
- 8- Ser cuantificable (fácil agregación, cálculo y comparación).
- 9- Ser eficiente (se pueden sacar muchas conclusiones de los datos).
- 10- Ser comprensible (mostrar todas las características significativas).
- 11- Ser discriminativo (pequeños cambios pueden ser significativos).

Las acciones estratégicas, a menudo concretadas en proyectos, crean la base para el reparto de los recursos y con ello conectan la estrategia con los planes y los objetivos operativos.

En este caso nos hallamos ante un proceso continuo: debe comprobarse la eficacia de las acciones estratégicas que se llevan a cabo y, en ocasiones, deben añadirse nuevas, para que la realización de la estrategia se asegure de forma continuada y no se lleve a cabo como un proyecto aislado.

Para conseguirlo, además de realizar un control sistemático de las acciones, es necesario contar con una gestión profesional de multi – proyecto.

EL ENTORNO DEL PROCESO ESTRATÉGICO.

Una vez descritos los elementos anteriores, surge la cuestión de cómo se configura el sistema de gestión de la estrategia en la situación específica de una empresa, en un sector concreto.

Esto incluye, por un lado, cuestiones tanto sobre procesos y métodos como sobre la sucesión de su aplicación en el desarrollo e implantación de la estrategia. Por otro lado, considera cuestiones sobre quiénes son las personas o las áreas de la empresa encargadas de llevar a cabo todo este proceso.

Adicionalmente, deben tenerse en cuenta las tensiones que se crean cuando se trabaja con métodos muy formales de planificación estratégica y a la vez se pretende potenciar impulsos más creativos en el proceso estratégico.

A. LA PERSPECTIVA FINANCIERA:

La perspectiva financiera se presenta en el CMI por encima de las restantes, con el fin de transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin último de su estrategia. De este modo, los indicadores de la actividad financiera indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados finales.

Pregunta “*qué objetivos debo conseguir para satisfacer a mis accionistas*”.

Las estrategias financieras se basan en un principio muy simple: Sólo se puede ganar más dinero vendiendo más o gastando menos, o una combinación de ambas. Cualquier iniciativa, plan de acción, etc., sólo crea más valor para la empresa si consigue incrementar las ventas o reducir los gastos. Por lo tanto, la actividad financiera de la empresa puede mejorarse a través de dos enfoques básicos:

- ➔ Crecimiento.
- ➔ Productividad.

➔ ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO:

Las empresas pueden generar un crecimiento de sus ingresos a partir de dos vías:

1. Consiguiendo nuevas fuentes de ingresos:

Nuevos productos (por ejemplo, gasolineras que no sólo venden combustibles sino productos alimenticios, de regalo, prensa, etc.), nuevos clientes (mediante las acciones promocionales oportunas para incrementar la cartera de clientes de la misma tipología de los actuales. O mediante la búsqueda de nuevos segmentos de clientes, por ejemplo, empresas suministradoras de productos para comercios minoristas que empiezan a ofertar a las grandes superficies), nuevos mercados (pasar de mercados locales a nacionales o internacionales), etc.

2. Aumentando la fidelización de los clientes actuales:

Con el fin de conseguir incrementar sus ventas hacia ellos, mediante planes de fidelización, ventas cruzadas (por ejemplo, los bancos que a sus clientes que tienen una cuenta corriente le ofrecen tarjetas de crédito, préstamos, planes de pensiones, etc.).

➔ ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD:

La segunda vía de mejora de la perspectiva financiera también puede conseguirse de dos formas:

1. Mediante la mejora de la estructura de costos:

Se consigue la reducción de los gastos de la empresa, de modo que, manteniendo la cifra de negocio, cualquier reducción de los costes de materiales, personal, suministros, etc., provoca la mejora de los resultados de la empresa.

2. A través de una mejor utilización de los activos:

La mejora de la eficacia en la gestión de activos permite reducir el nivel de activos circulantes y fijos necesarios para un nivel determinado de cifras de negocio.

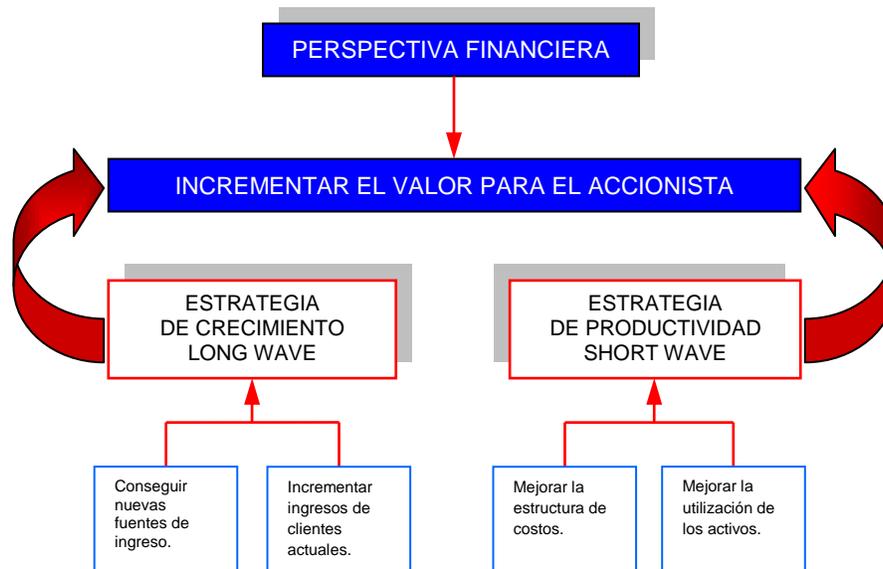
PERSPECTIVA FINANCIERA — EQUILIBRIO ENTRE ESTRATEGIAS:

El problema de la estrategia financiera es conseguir el adecuado equilibrio entre las estrategias de crecimiento (que tardan más tiempo en consolidarse, motivo por el cual suelen considerarse

estrategias a largo plazo – long wave) y las estrategias de productividad (más fáciles de conseguir en el corto plazo – short wave), ya que estas estrategias representan a veces objetivos contradictorios.

Por ejemplo, la reducción de gastos en el corto plazo como vía de mejora en la estrategia de productividad, podría provocar la eliminación o reducción de gastos con impacto en los rendimientos futuros (I+D para el desarrollo de nuevos productos o funcionalidades, etc.).

Figura A – 1 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



PERSPECTIVA FINANCIERA — OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES:

El objetivo superior de cualquier empresa con ánimo de lucro en la cúspide de la perspectiva financiera debe ser “maximizar la creación de valor para el accionista”.

Los objetivos más comunes en esta perspectiva están relacionados con los siguientes aspectos:

➔ VALOR:

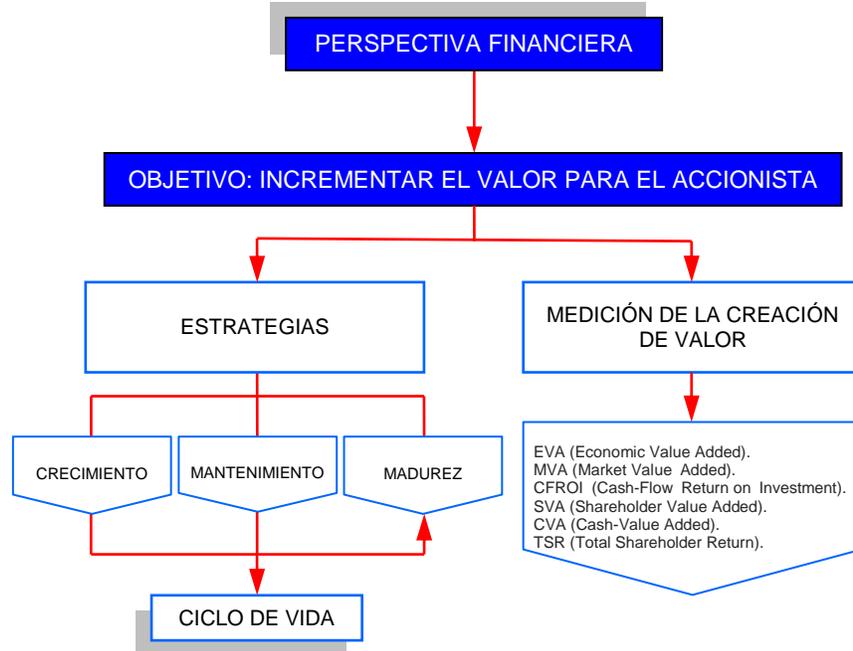
Este es el objetivo final de toda empresa. (Ver Figura A – 2) En muchos casos este objetivo se explicita en el mapa estratégico y se le asignan indicadores para poder ser gestionado, aunque su medición es difícil porque supone la realización de una valoración técnica de la sociedad.

En los últimos años han surgido diversas teorías respecto a indicadores que tratan de medir la creación de valor, pero hay que ser muy prudentes respecto a su uso, ya que la mayoría de estos indicadores no son capaces de medir dicha creación de valor.

Algunos de estos indicadores evaluados son:

- EVA (Economic Value Added).
- MVA (Market Value Added).
- CFROI (Cash-Flow Return on Investment).
- SVA (Shareholder Value Added).
- CVA (Cash-Value Added).
- TSR (Total Shareholder Return).

Figura A – 2 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



➔ SOSTENIBILIDAD:

En muchas ocasiones, las decisiones que podrían aumentar el valor a corto plazo, son las mismas que pueden provocar la destrucción de valor futuro para la compañía (inversiones estratégicas, gastos de I+D, etc.) lo que en muchos casos provoca que se añada de manera explícita al objetivo de la maximización del valor, la importancia de su sostenibilidad y/o de su carácter a largo plazo.

En este sentido, la comparación de las tasas de crecimiento de la compañía con las tasas de crecimiento del sector nos puede indicar la sostenibilidad de la estrategia de la compañía.

➔ CIFRA DE NEGOCIO:

Los objetivos relacionados con las ventas son muy diversos ya que pueden ser cuantitativos (crecimiento en ventas, mantenimiento de ventas o incluso reducción de ventas), pero también pueden ser cualitativos (proporción de ventas en diversas líneas de negocio, mix de ventas productos, ventas en un determinado segmento o zona geográfica a impulsar, etc.).

➔ RENTABILIDAD:

La rentabilidad es otro de los objetivos que suele aparecer en la perspectiva financiera. Los objetivos de rentabilidad pueden venir explicitados a través de diversos indicadores:

1. Margen de Explotación (Beneficio antes de Intereses e Impuestos).
2. EBITDA (Beneficio antes de Intereses, Impuestos y Amortizaciones).
3. Rotación de los Activos (Equivalente a Ventas dividido por los Activos de Explotación).
4. ROI (Rentabilidad Económica, Return on Investment), equivalente a la cifra del Margen de Explotación sobre los Activos de Explotación de la empresa. Equivale al Producto del Margen de Explotación por la Rotación de los Activos.
5. ROE (Rentabilidad Financiera, Return on Equity), equivalente al Beneficio después de Impuestos (BDI) sobre los Fondos Propios.

➔ **COSTES:**

Objetivos relacionados con la racionalización y/o reducción de gastos, normalmente enfatizando el impacto de los gastos de estructura.

➔ **ESTRUCTURA FINANCIERA:**

Aunque la estructura financiera óptima no existe, la elección de diversas estructuras financieras no es neutral sobre la creación de valor (por los fondos que facilitan para realizar nuevas inversiones, el coste de la estructura financiera, etc.), motivo por el cual fijar objetivos sobre la estructura financiera deseada es habitual en algunos mapas estratégicos.

➔ **LIQUIDEZ:**

Vigilar la situación de liquidez de la empresa en el mapa estratégico se suele ver representado por indicadores como el cash-flow de las acciones, el volumen de necesidades operativas de fondos (NOF) sobre ventas, el periodo medio de maduración (PMM), etc.

B. PERSPECTIVA DEL CLIENTE.

La Perspectiva del Cliente define la proposición de valor para los clientes objetivo. Esto supone contestar a la siguiente pregunta genérica:

Para alcanzar nuestros objetivos financieros, ¿cómo debemos aparecer ante nuestros clientes?

Pero no sólo debemos dar respuesta a la pregunta genérica sino que debemos ser capaces de determinar a qué mercados nos dirigimos, cuáles son nuestros clientes objetivo y cómo vamos a competir. La respuesta a estos interrogantes pasa por entender sobre los siguientes aspectos:

- ¿Cuáles son nuestros segmentos – objetivo?
- ¿Qué proposición de valor prefieren los segmentos – objetivo?
- ¿Cuál es nuestra proposición de valor actual y en qué la debemos modificar?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos de ventas?
- ¿Cómo vamos a conseguir esos objetivos?

Antes de contestar a las preguntas anteriores debemos dejar claro dos conceptos previos que nos ayudarán más tarde en la determinación de los objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes: La proposición de valor al cliente y las estrategias competitivas. Siguiendo a Kaplan y Norton (2004) podemos definir la proposición de valor al cliente del siguiente modo:

“La proposición de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes que tiene en su objetivo. La proposición de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes mejor o diferente que la competencia”.

El valor ofrecido a los clientes es la diferencia entre:

- ➔ Los beneficios percibidos por los clientes derivados de aquellas características que mejoran el rendimiento o la experiencia de los clientes.
- ➔ Los costes incurridos por los clientes, que no sólo se refiere al precio de compra, sino que debe incluir el mantenimiento, el tiempo invertido en la compra, retrasos, errores, defectos; en suma, el esfuerzo que supone la adquisición y disfrute del producto o servicio.

Como las características del producto o servicio (precio, calidad, atención, seguridad, funcionalidad, facilidad de uso, asistencia técnica, etc.) dependen de las expectativas del cliente, es fundamental para poder tener éxito en un negocio conocer, satisfacer y superar el valor aportado a los clientes de una manera sostenida.

¿Y qué elementos forman parte de la proposición de valor?

Figura B – 1 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



Son muy variados, pero se pueden resumir en los siguientes conceptos generales:

- ➔ **Precio:** El precio es uno de los elementos más visibles en la proposición de valor a los clientes.
- ➔ **Plazo de entrega:** El tiempo que el cliente dedica a la compra o el tiempo para la recepción de un pedido son un elemento cada vez más importante de la proposición de valor. La entrega del bien o servicio en el menor tiempo posible se convierte en algunos sectores en el principal argumento de la proposición de valor, especialmente cuando los sistemas de información están permitiendo la respuesta inmediata (on-line), o la compra sin desplazarse hasta las instalaciones de la empresa (comercio electrónico).
- ➔ **Atención al cliente:** Los clientes no sólo son cada vez más exigentes con el precio y los plazos, sino que también son más exigentes en la atención que se les presta; el trato personalizado, los tiempos de respuesta más cortos, la resolución de dudas, la asistencia técnica, la posibilidad de devolución del producto, etc., son atributos de un servicio cada vez más exigente.
- ➔ **Producto:** La calidad del producto y servicio ya es una obligación en muchos sectores y empresas, convirtiéndose en algo estándar (no es una vía para diferenciarse). Sin embargo, los productos deben incorporar cada vez más y mayores prestaciones, reinventando los niveles de calidad y las propiedades de los productos.

La importancia de cada uno de estos elementos depende de muchos factores, pero sin una combinación que ofrezca un valor superior al ofrecido por el resto de los competidores y que sea atractivo para nuestros segmentos de mercado objetivos no podremos tener éxito en nuestra relación con los clientes.

Que en un momento en el tiempo consigamos tener esa combinación de valor superior, no significa que la vayamos a mantener en el tiempo, ya que el valor depende de la percepción que

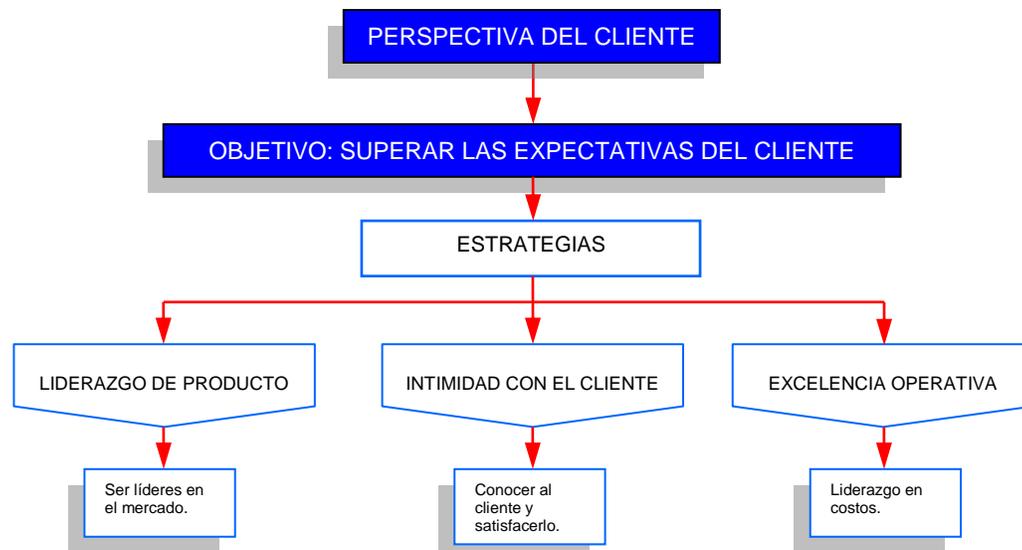
tenga el cliente de lo que es un coste competitivo, un tiempo razonable, un servicio adecuado y un producto de calidad.

Las empresas líderes son aquellas que consiguen que ese valor percibido cada vez sea mayor y sean sus estándares los que el cliente considere los de mayor valor. Si la empresa no adapta la proposición de valor constantemente, es superada por la competencia.

Con tener una proposición de valor definida en términos de coste, tiempo, servicio, producto, no es suficiente. La proposición de valor de una compañía debe cumplir los siguientes requisitos:

- **Debe estar articulada y ser coherente:** La proposición de valor no debe darse por supuesta ni puede contener elementos contradictorios. La mejor manera de saber si una proposición de valor es correcta es mediante su articulación y la validación de que la combinación de elementos no es confusa ni imposible.
- **Adaptada al mercado al que se dirige la empresa:** Aunque parezca obvio, muchas veces la proposición de valor no es coherente con las necesidades del mercado al que se dirige la empresa.
- **Mejor que la de los competidores:** Para ser líder se debe superar a los competidores en la proposición de valor de una manera sostenida.
- **Pública:** Debe ser comunicada a los empleados y a los clientes, para que los primeros sepan qué es lo que deben ofrecer a los clientes y los segundos sepan qué esperar de la compañía.
- **Debe diferenciar los clientes finales y los intermedios:** Si la empresa tiene un cliente intermedio (distribuidor) debe tener articulada una proposición de valor para los consumidores finales, pero también para los distribuidores, porque si no la tiene no podrá llegar al mercado y conseguir el liderazgo.

Figura B – 2 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



- **EXCELENCIA OPERATIVA:**

“Las compañías operativamente excelentes ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que ninguna otra compañía competidora puede satisfacer”.

La clave no es ofrecer un producto diferencial, ni un nivel de servicio superior a la competencia, su proposición de valor se basa en ofrecer el menor coste total al cliente, combinando el menor coste para la calidad de producto y servicio requerido por el cliente.

La clave de esta proposición de valor es mejorar los procesos internos de manera que se puedan reducir los costes en los que incurren los clientes, no sólo a nivel de precio sino también a nivel de facilidad de compra y de reducción del coste en tiempo.

Las empresas que busquen una estrategia de excelencia operativa se suelen distinguir por:

- ➔ **Precios bajos:** La eliminación de costes que no aporten valor añadido al cliente es un objetivo prioritario para las empresas excelentes operativamente.
- ➔ **Gama de productos suficiente, pero limitada (selección):** El control de inventarios que aseguren que todos los productos están a disposición de los clientes se convierte en un proceso fundamental. Por ejemplo, las cadenas de supermercados LIDL tienen gamas de productos limitadas, pero suficientes para completar la cesta de la compra habitual.
- ➔ **Cero defectos (calidad):** Los procesos tendentes a la reducción de defectos de fabricación o de errores de servicios (por ejemplo: empresas de mensajería a domicilio urgente) serán prioritarios en este tipo de empresas.
- ➔ **Crecimiento:** El crecimiento en los segmentos objetivo es la prueba de que se está alcanzado el éxito con la estrategia elegida.
- ➔ **LIDERAZGO EN PRODUCTO:**

“Las compañías líderes en sus productos los convierten en aspectos altamente deseables o necesarios para sus clientes”.

La clave está en ofrecer a los clientes un nivel de calidad, tecnología, funcionalidades, que superan los estándares actuales de mercado. La proposición de valor se basa en el mejor producto. La clave de esta proposición de valor es innovar y superar los productos existentes o encontrar nuevas aplicaciones a productos ya existentes.

Las características de estas empresas son:

- ➔ Importante esfuerzo en marketing para promocionar su imagen de marca y sus productos.
- ➔ Elevadas inversiones en I+D, con el fin de lanzar nuevos productos al mercado.
- ➔ Funcionalidad de los productos ofrecidos.
- ➔ **INTIMIDAD CON EL CLIENTE:**

“Las compañías líderes en sus relaciones con clientes conocen a las personas que venden y los productos y servicios que necesitan”.

La clave no es ofrecer el mejor producto, sino lo que el cliente realmente necesita en el momento que lo necesita. La proposición de valor se basa en dar un servicio integral, dar la mejor solución global. La clave en esta estrategia es conocer, anticipar y solucionar los problemas de los clientes. En definitiva, convertirnos en un socio para el cliente en lugar de un proveedor.

Los atributos de las empresas que tienen intimidad con los clientes son:

- ➔ Conocimiento del cliente a través de diversos canales de comunicación (visitas, seguimiento, etc.).
- ➔ Soluciones ofrecidas.
- ➔ Penetración (volumen de ventas por cliente).
- ➔ Disponibilidad de muchos datos de los clientes.
- ➔ Cultura de impulsar el éxito de los clientes. Estas empresas que establecen intimidad con sus clientes sienten que han tenido éxito cuando el cliente también lo ha alcanzado (por ejemplo, las empresas de consultoría).
- ➔ Relaciones a largo plazo con los clientes. La meta de estas empresas es construir uniones duraderas que les permitan aumentar sus ventas proporcionando niveles inimitables de conocimiento y soluciones. La relación no se acaba cuando se realiza la venta, sino que acaba de comenzar.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE — OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES.

La Perspectiva del Cliente del mapa estratégico debe delimitar la proposición de valor al cliente y fijar los objetivos estratégicos que nos permitirán conseguir nuestros resultados financieros.

Los objetivos estratégicos en la Perspectiva de Clientes se desarrollan en los siguientes temas:

- ➔ Satisfacción del cliente.
- ➔ Retención del cliente.
- ➔ Adquisición del cliente.
- ➔ Rentabilidad del cliente.
- ➔ Cuota de mercado o de segmento.

■ NUMERO DE CLIENTES:

En este tipo de objetivos se suele detallar cuál es el objetivo en cuanto a clientes y en qué segmentos y/o mercados se quiere obtener los nuevos clientes, explicitando de manera clara cuáles son los segmentos y mercados objetivo.

Los indicadores relacionados con este objetivo de número de clientes son:

Figura B – 4 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



■ SATISFACCION:

Para conseguir aumentar el número de clientes y fidelizar a los actuales, un elemento clave es satisfacer las necesidades de nuestros clientes con una proposición de valor atractiva y con una puesta en práctica en el mercado de esa proposición de valor de una manera excelente. Es por ello que en muchas ocasiones, la satisfacción del cliente, o la percepción que éste tiene de la compañía se convierten en un objetivo estratégico. La clave en este tipo de objetivo es la percepción que el cliente tiene del producto y de la compañía.

Algunos ejemplos de indicadores del objetivo satisfacción son:

Figura B – 5 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



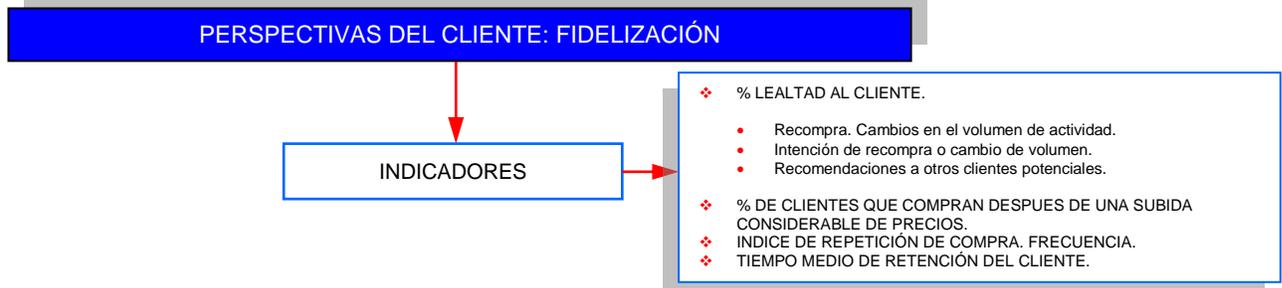
■ FIDELIZACION:

En este tipo de objetivos debe quedar claro qué fidelizar es:

- **Mantener la cartera de clientes:** Mantener los clientes que son estratégicos para la compañía independientemente de que esto no suponga un aumento de las ventas.
- **Aumentar la cuota de compras en los clientes:** Significa aumentar el porcentaje de la compañía en la cuota de compra del cliente, independientemente de si las compras del cliente crecen o no.
- **Aumentar ventas en clientes actuales:** Esta es la acepción más común de fidelización, significa aumentar los ingresos por cliente.

- ➔ **Conseguir la venta de una cartera estratégica en los clientes actuales:** Significa vender un conjunto de productos que son estratégicos para la compañía en busca de la cartera más rentable, o la que permita un mayor crecimiento, etc., aunque signifique no vender más en los clientes actuales.

Figura B – 6 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



■ **RENTABILIDAD DEL CLIENTE:**

Haciendo un ejercicio de reflexión, lo cierto es que no siempre el cliente de mayor envergadura es el más rentable.

Este objetivo es importante, pero es precisa una implantación previa de un sistema de costes ABC que, por otro lado y dependiendo del tipo de empresa, se constituye en un elemento esencial de la perspectiva de Procesos Internos y, apoyo del data-warehouse.

Figura B – 7 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



■ **REDUCCION DE LOS PLAZOS DE ENTREGA:**

Cada vez más vemos como existen diversas empresas en el mismo sector que compiten con productos de similares características y funcionalidades, mismos precios de venta y calidad, y el único argumento diferenciador donde se sustenta su estrategia competitiva se basa en unos plazos de entrega inferiores a los de la competencia, motivo por el cual este atributo toma especial relevancia en la proposición de valor al clientes de algunos mapas estratégicos.

Figura B – 8 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



C. PERSPECTIVA DE PROCESOS.

La definición de los objetivos de las dos perspectivas anteriores (financieras y de clientes) no es suficiente; los objetivos de las perspectiva interna y de capacidades estratégicas describirán cómo se puede alcanzar la estrategia. La empresa gestiona sus procesos y sus capacidades humanas, tecnológicas y organizativas para proporcionar la proposición de valor diferenciadora de su estrategia.

Un rendimiento excelente de estas dos perspectivas es el motor que mueve la estrategia. Entre los procesos que analizaremos en este capítulo podemos señalar los siguientes:

- ➔ Gestión de Operaciones.
- ➔ Gestión de Clientes.
- ➔ Procesos de Innovación.
- ➔ Procesos Reguladores y Sociales.

Figura C – 1 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



C.1 GESTIÓN DE OPERACIONES:

Los procesos de gestión operativa son aquellos procesos primarios por los cuales las empresas producen sus productos y servicios y los entregan a los clientes. Muchas empresas orientan sus esfuerzos a la excelencia operativa. De este modo se consiguen importantes mejoras en la calidad, el coste y la flexibilidad en los procesos de producción, aunque la excelencia operativa no es una estrategia en sí misma, la gestión de operaciones sigue siendo una prioridad para cualquier empresa.

Podemos distinguir cuatro procesos de gestión operativa:

c.1.1 Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores.

- c.1.2 Producir bienes y servicios.
- c.1.3 Distribuir bienes y servicios.
- c.1.4 Gestionar el riesgo.

c.1.1 Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores:

Las empresas como Ford, dependen de sus proveedores para producir productos de alta calidad y entregarlos rápidamente en su lugar de consumo.

Uno de los objetivos principales de la gestión de las relaciones con los proveedores es la “reducción del coste de propiedad total”, entendido no sólo como el precio del proveedor sino agregando los siguientes costes adicionales:

- ❖ Trabajos de diseño.
- ❖ Realización de pedidos.
- ❖ Recepción de materiales.
- ❖ Inspección de materiales.
- ❖ Devolución de materiales.
- ❖ Traslado de materiales.
- ❖ Pagar los materiales.
- ❖ Almacenamiento de materiales.
- ❖ Nivel de obsolescencia de los materiales.
- ❖ Desechar y rehacer productos defectuosos.
- ❖ Demorar la producción por entregas de materiales retrasados.

Entre los objetivos e indicadores principales de la gestión de relaciones con proveedores podemos destacar los siguientes:

Figura c.1.1 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

GESTIÓN DE OPERACIONES: GESTIÓN DE PROVEEDORES	
OBJETIVOS	INDICADORES
1. REBAJAR EL COSTO DE PROPIEDAD.	Costo basado en la actividad de adquirir materiales y servicios (incluye el costo de hacer los pedidos, recibir, inspeccionar, almacenar y verificar defectos) Costo de compra, como porcentaje del precio total de compra. Porcentaje de compras hechas electrónicamente (internet) Clasificación de proveedores: Calidad, Entrega, Costo.
2. LOGRAR SERVICIO DE PROVEEDORES DE ALTA CALIDAD.	Tiempo de espera desde el pedido hasta la recepción. Porcentaje de esperas puntuales. Porcentajes de pedidos fuera de plazo. Porcentaje de pedidos entregados directamente por los proveedores al proceso de producción.
3. DESARROLLAR PROVEEDORES DE ALTA CALIDAD.	Parte por millón o porcentaje de defectos en pedidos entrantes. Proveedores calificados para hacer entregas sin inspección previa. Porcentajes de pedidos entregados directamente por los proveedores al proceso de producción.
4. USAR IDEAS NUEVAS DE LOS PROVEEDORES.	Número de innovaciones propuestas por los proveedores.
5. LOGRAR LA ASOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES.	Número de proveedores que proporcionan servicios directamente a los clientes.
6. CONTRATAR EXTERNAMENTE PRODUCTOS Y SERVICIOS NO FUNDAMENTALES.	Número de relaciones con contratación externa. Actuación comparada de socios contratados externamente.

c.1.2 Producir bienes y servicios:

La mejora en los procesos de producción ha centrado el esfuerzo de muchas empresas:

- ❖ Reestructuración, rediseño de procesos, mejora continua, gestión basada en las actividades, calidad total y gestión del tiempo, tendentes a la mejora de la actividad.

Entre los objetivos e indicadores principales de la gestión de la distribución de productos y servicios a los clientes podemos destacar los siguientes:

Figura c.1.2 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

GESTIÓN DE OPERACIONES: GESTIÓN DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	
OBJETIVOS	INDICADORES
1. REBAJAR EL COSTO DE PRODUCIR BIENES Y SERVICIOS.	Costo basado en la actividad de los principales procesos operativos. Gastos de comercialización, ventas, distribución y administración; en porcentaje de los costos totales.
2. MEJORAR LOS PROCESOS CONTINUAMENTE.	Número de procesos con mejoras sustanciales. Número de procesos eliminados por ineficaces o por falta de valor añadido. Porcentaje de defectos por partes de millón. Porcentajes de rendimientos. Porcentaje de desechos y desperdicios. Costos de inspección y comprobación. Costo total de calidad (prevención, valoración, fallas internas, fallas externas)
3. MEJORAR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL PROCESO	Duración del ciclo: Desde el comienzo de producción hasta el producto terminado. Duración del proceso: Tiempo real del proceso. Eficacia del proceso: Relación entre duración del proceso y duración del ciclo.
4. MEJORAR LA UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS.	Porcentaje de utilización de la capacidad instalada. Fiabilidad del equipo: Porcentaje de tiempo disponible para la producción. Número y porcentaje de averías y fallas.
5. MEJOR EFICACIA DEL CAPITAL CIRCULANTE.	Inventario diario. Rotación de existencias. Ventas por días en cuentas por cobrar. Porcentaje de existencias agotadas. Periodo medio de maduración = $PMM = Pa + Pf + Pv + Pc - Pp \rightarrow$ Almacenamiento MP, Fabricación, Venta, Cobro a cliente, Pago a proveedores.

c.1.3 Distribuir bienes y servicios:

Este proceso supone por parte de la empresa cumplir con el objetivo que indicábamos antes para la gestión de proveedores:

- ❖ Rebajar el coste total de cara a los clientes, a través de un coste bajo, una alta calidad y un cumplimiento de los plazos de entrega.

Entre los objetivos e indicadores principales de la gestión de la distribución de productos y servicios a los clientes podemos destacar los siguientes:

Figura c.1.3 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

GESTIÓN DE OPERACIONES: GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	
OBJETIVOS	INDICADORES

1. REBAJAR EL COSTO DEL SERVICIO.	Costo basado en la actividad de almacenamiento y entrega al cliente. Porcentaje de clientes conseguidos por canales de bajo costo de servicio, por ejemplo pasar clientes del sistema manual y telefónico a la informática.
2. ENTREGA RESPONSABLE A LOS CLIENTES.	Tiempos de espera, desde el pedido a la entrega. Tiempo desde el acabado del producto / servicio hasta el uso final del cliente. Porcentaje de entregas a tiempo.
3. MEJORAR LA CALIDAD.	Porcentaje de artículos entregados sin defectos. Número y frecuencia de las quejas del cliente.

c.1.4 Gestionar el riesgo:

La gestión del riesgo compete a diversos aspectos a nivel corporativo con un claro impacto sobre la creación de valor, entre los que podemos destacar.

1. La reducción de los costes asociados a las dificultades financieras. Los incumplimientos de los compromisos de pago o, en el último extremo, los procedimientos de quiebra, suponen unos costes elevados para los accionistas de una empresa.
2. La reducción de los riesgos de inversores con carteras no diversificadas. Por ejemplo, los directivos y empleados acogidos a planes de "stock options" pueden tener una parte elevada de su riqueza comprometida con la empresa en la que trabajan.
3. Reducción de impuestos. Una planificación fiscal adecuada puede permitir reducir la carga impositiva de la empresa, con el consiguiente efecto positivo sobre el cash-flow, el coste del capital, etc., variables con amplio impacto en la creación de valor de la empresa.
4. Reducción del coste del capital. La reducción del coste del capital a través de una adecuada estructura financiera también es un inductor de la creación de valor de la empresa.
5. Financiar proyectos de inversión. La selección de proyectos de inversión con un valor actual neto positivo y la existencia de una adecuada financiación para cubrir las necesidades de los mismos, también asegura el aumento del valor de la empresa.

Entre los objetivos e indicadores principales de la gestión del riesgo podemos destacar los siguientes:

Figura c.1.4 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



C.2 GESTIÓN DE CLIENTES:

En las últimas décadas el enfoque basado en el producto (a través de la innovación y la excelencia operativa que proporcionaba productos a precios competitivos, con una alta calidad y un elevado cumplimiento en los compromisos con los clientes) ha ido dejando paso al enfoque basado en el cliente. Los procesos de gestión de clientes *“deben ayudar a la empresa a adquirir, sostener y aumentar unas relaciones duraderas y rentables con los clientes objetivo”*

Podemos identificar cuatro procesos básicos de gestión de clientes:

- c.2.1 **Seleccionar clientes:** Identificar los segmentos de clientes atractivos para la empresa, dar forma a la proposición de valor que llame la atención de estos segmentos y crear una imagen de marca que atraiga clientes de estos segmentos a consumir los productos y servicios de la empresa.
- c.2.2 **Adquirir clientes:** Comunicar el mensaje al mercado, asegurar clientes potenciales y convertirlos en hijos.
- c.2.3 **Retener clientes:** Asegurar la calidad, corregir problemas y transformar a los clientes en prescriptores de los productos y servicios de nuestra empresa.
- c.2.4 **Establecer relaciones con los clientes:** Llegar a conocer a los clientes, construir relaciones con ellos y aumentar la cuota de la empresa en el volumen de compras totales de los clientes objetivo.

c.2.1 El proceso de selección de clientes:

La selección de clientes comienza realizando una segmentación del mercado en nichos cada uno con características diferentes.

Para cada segmento objetivo se debe establecer una proposición de valor única. La correcta selección de los clientes/segmentos objetivo, dada el elevado esfuerzo e inversión que se realiza en la captación de los mismos y la diferente rentabilidad que se obtiene con ellos, debería realizarse con la misma profundidad con la que evaluamos inversiones en activos fijos.

La segmentación de clientes debe basarse en la proposición de valor al cliente:

¿Qué beneficios buscan los clientes en nuestros productos o servicios o en las relaciones con nuestra empresa?

- ❖ Beneficios buscados: Precio, calidad, servicio, marca, etc.
- ❖ Fidelidad: Ninguna, moderada, fuerte, comprometida.
- ❖ Actitud: Insatisfecha, satisfecha, encantada.
- ❖ Intensidad de uso: Mucha, poca, ninguna.

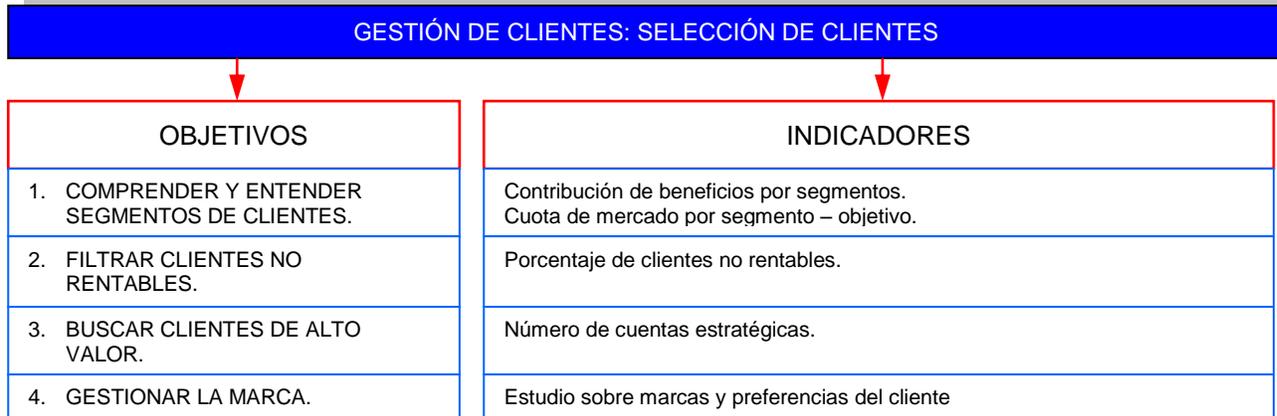
En la práctica el problema es tener información de los clientes respecto a los criterios anteriores (por ejemplo, en las empresas orientadas al consumidor final). Por este motivo es y habitual realizar la segmentación en base a características más fácilmente observables, como las siguientes:

- ❖ Factores demográficos: Edad, ingresos, riqueza, género, ocupación o etnia.
- ❖ Factores geográficos: Nación, región, localización urbana o rural.
- ❖ Factores de estilo de vida: Orientada hacia los valores, hacia el lujo, etc.

Una vez que las empresas identifican los segmentos de clientes genéricos se deben seleccionar los segmentos – objetivo.

Este proceso de selección de clientes puede influir sobre sus capacidades y al revés, los recursos, capacidades y estrategia de la empresa puede determinar cuáles deben ser sus clientes.

Figura c.2.1 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



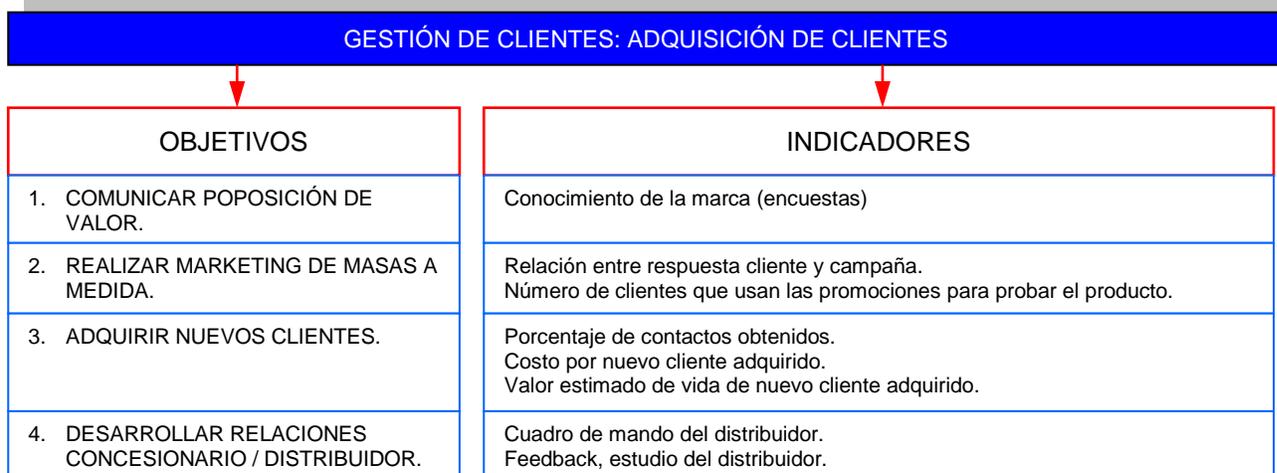
c.2.2 El proceso de adquisición de clientes:

Sin lugar a dudas, adquirir nuevos clientes es el proceso más difícil y costoso de la función de ventas de cualquier empresa. Las acciones promocionales para captar la atención de los clientes potenciales son diversas y deben estar contempladas en el CMI en la medida que tratan de comunicar a los clientes la proposición de valor de nuestros productos o servicios.

Asimismo, tratar de investigar el proceso de ventas de la empresa con el fin de buscar relaciones – objetivo en cada uno de las fases de la venta, nos ayudará en el futuro a determinar objetivos e indicadores relacionados con el proceso de ventas (por ejemplo, contactos realizados, visitas, demostraciones, propuestas presentadas y conseguidas muestran una cadencia conocida como el embudo de ventas que en cada empresa es diferente).

Entre los objetivos e indicadores principales de los procesos de adquisición de clientes podemos destacar los siguientes:

Figura c.2.2 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



c.2.3 El proceso de retención de clientes:

Cualquier empresa reconoce que es mucho menos costoso retener clientes que conseguir nuevos clientes continuamente para reemplazar a los que se pierden.

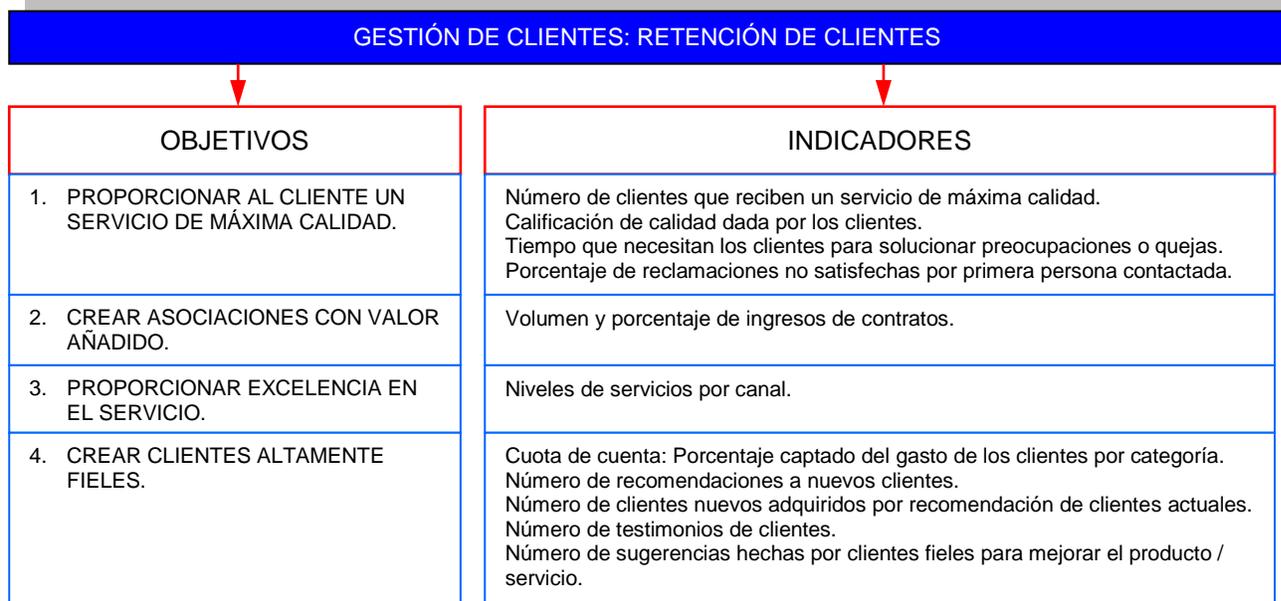
Los clientes fieles valoran la calidad y el servicio ofrecido, incluso a precios más altos y no suelen buscar proveedores alternativos.

Para conseguir la retención de clientes las empresas cuentan con varias vías que deben venir reflejadas en su CMI:

- ❖ Cumpliendo con la proposición de valor ofrecida.
- ❖ Realizando un seguimiento rápido de ofertas, presupuestos y pedidos de clientes.
- ❖ Siendo excelentes en el servicio a prestar.
- ❖ Manteniendo una comunicación permanente con los clientes, respecto a sus inquietudes y necesidades.

Entre los objetivos e indicadores principales de los procesos de retención de clientes podemos destacar los siguientes:

Figura c.2.3 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



c.2.4 Aumentar la cuota de ventas en los clientes existentes:

Captar nuevos clientes es una tarea difícil y costosa para las empresas, motivo por el cual se hace completamente indispensable profundizar en las relaciones con los clientes actuales con el fin de aumentar la cuota de ventas en ellos.

Este proceso se puede conseguir de diversas maneras en nuestro mapa estratégico:

- ❖ Realizando ventas cruzadas (se les vende otros productos de nuestro catálogo que hasta ahora no consumían).

- ❖ Ampliando las características y servicios adicionales después de la venta (asistencia técnica, mantenimiento preventivo, control de satisfacción, recogida de residuos, etc.).
- ❖ Los dos aspectos anteriores provocarán una mayor unión con el cliente que provocará el aumento del coste para el cliente de cambiarse de proveedor.

Entre los objetivos e indicadores principales de los procesos de aumento de la cuota de ventas en los clientes existentes podemos destacar los siguientes:

Figura c.2.4 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

GESTIÓN DE CLIENTES: AUMENTAR LA CUOTA DE VENTAS	
OBJETIVOS	INDICADORES
1. CLIENTES VENTA CRUZADA.	Número de productos por cliente. Ingreso mercado cruzado, ingresos generados en mercado.
2. VENTA SOLUCIONES.	Número de acuerdos de servicio desarrollados conjuntamente. Ingresos / Margen de servicios post – venta. Número de servicios de valor añadido a disposición de los clientes.
3. ASOCIACIÓN CON CLIENTES.	Número de contratos individuales. Número de acuerdos de participación en beneficios. Dinero ganado por acuerdos de participación en beneficios. Número de horas pasadas con los clientes.

C.3 PROCESO DE INNOVACIÓN:

Mantener la ventaja competitiva de las empresas requiere que innoven continuamente para crear nuevos productos, servicios y procesos. Las innovaciones de éxito conducen a incrementar los ingresos (nuevos productos / servicios) y aumentar la rentabilidad por la vía de la productividad (mejoras en procesos). Si no existe la innovación permanente la empresa se ve abocada a una lucha contra la competencia en base a precios.

En algunos sectores es indispensable la actitud innovadora (telecomunicaciones, farmacéutico, etc.) y de este modo podemos indicar que:

“Una capacidad innovadora excepcional es lo que determina quién es el líder en cada uno de ellos”.

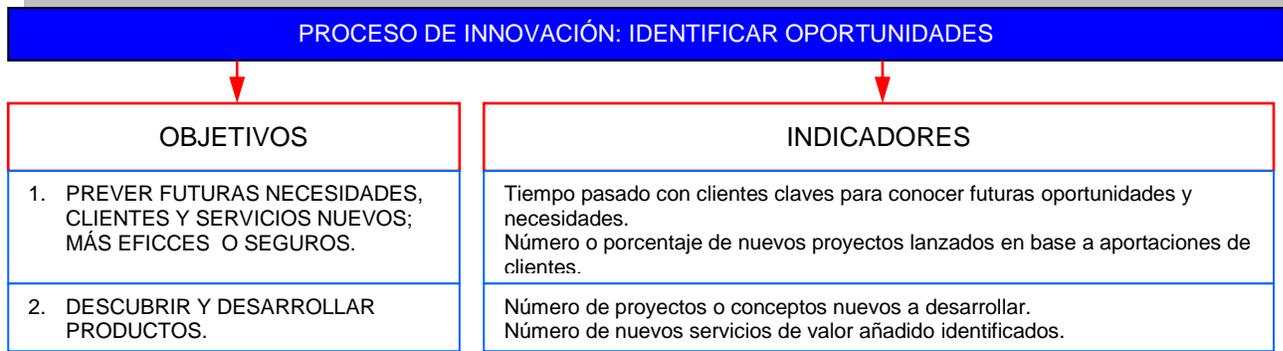
Podemos identificar cuatro procesos básicos de gestión de la innovación:

- c.3.1 Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios.
- c.3.2 Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.
- c.3.3 Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.
- c.3.4 Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado.

c.3.1 El proceso de identificar oportunidades:

Las fuentes para la identificación para nuevos productos pueden surgir desde diferentes vías: internas, empleados, clientes, proveedores, etc., aspectos relacionados con la identificación de oportunidades deben reflejarse en objetivos del mapa estratégico. Entre los objetivos e indicadores principales de los procesos de identificación de oportunidades podemos destacar los siguientes:

Figura c.3.1 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



c.3.2 Gestionar la cartera de investigación y desarrollo:

Una vez identificadas las nuevas oportunidades, los directivos deben evaluar los proyectos de inversión a realizar, seleccionado / anulando algunos, postergando otros, buscando financiación para los que se decide llevar a cabo. Asimismo se deben tomar decisiones respecto a si se acometen de modo individual, o en colaboración con otras empresas, etc.

Se pueden distinguir las siguientes clases de proyectos:

1. Proyectos de I+D avanzados: Crean un nuevo conocimiento científico, que más tarde es explotado comercialmente.
2. Proyectos de desarrollo innovador: Crean productos completamente nuevos.
3. Proyectos de desarrollo de plataformas: Despliegan la siguiente generación de productos de una determinada categoría.
4. Proyectos de desarrollo enfocados: Destacan características particulares del producto para un determinado segmento del mercado.
5. Proyectos de alianzas: Permiten a una empresa adquirir un producto a través de licencias.

Entre los objetivos e indicadores principales de los procesos de gestión de la cartera de investigación podemos destacar los siguientes:

Figura c.3.2 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



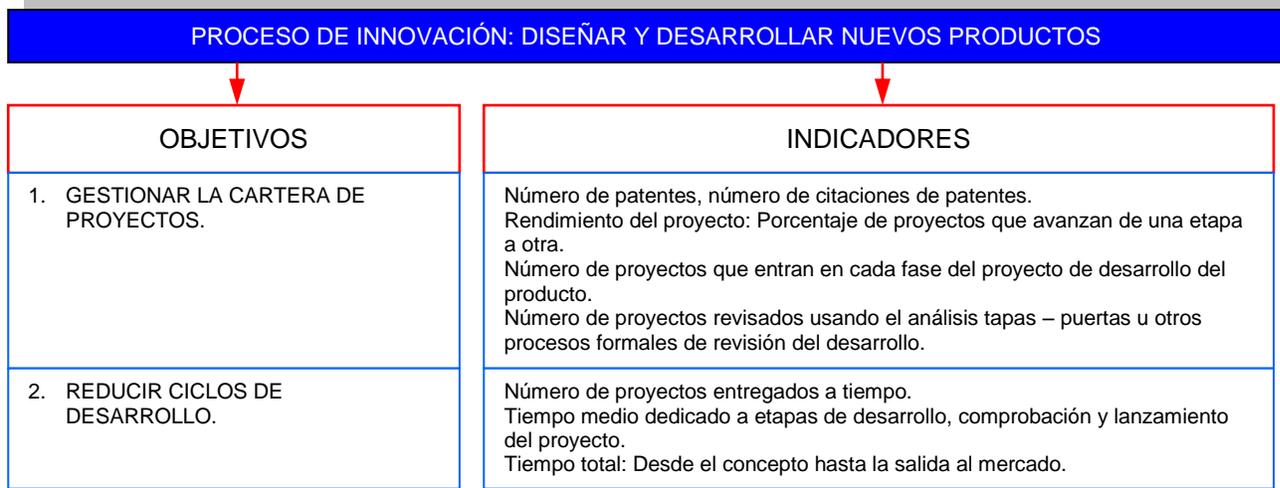
c.3.3 Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios:

Un buen proceso de diseño y desarrollo de producto culmina en un producto con la funcionalidad buscada, es atractivo para el mercado potencial, se puede producir con calidad constante y a un coste que permite obtener unos márgenes satisfactorios.

Estos factores junto al coste y al tiempo del desarrollo del producto deben estar incorporados dentro de los objetivos de nuestro mapa estratégico.

Entre los objetivos e indicadores principales de los procesos de diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios podemos destacar los siguientes:

Figura c.3.3 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



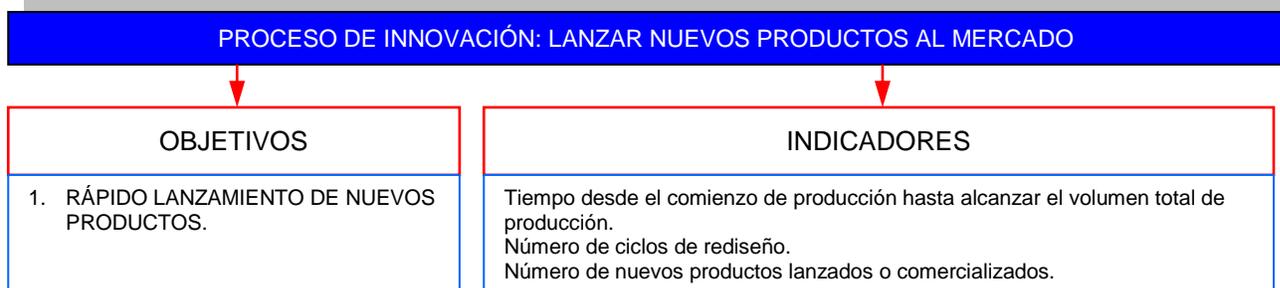
c.3.4 Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado:

Una vez finalizado el proceso de desarrollo del producto se debe proceder a la comercialización del mismo. Previamente se debe realizar una producción de prueba donde se ajusten las características del producto, el coste de producción, los materiales y componentes a utilizar, etc.

Desde ese momento se inicia la comercialización con una producción de bajo volumen que asegure el correcto funcionamiento de los procesos de producción, el correcto suministro de los proveedores y la eficiente distribución de los productos.

Entre los objetivos e indicadores principales de lanzamiento de nuevos productos al mercado podemos destacar los siguientes:

Figura c.3.4 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



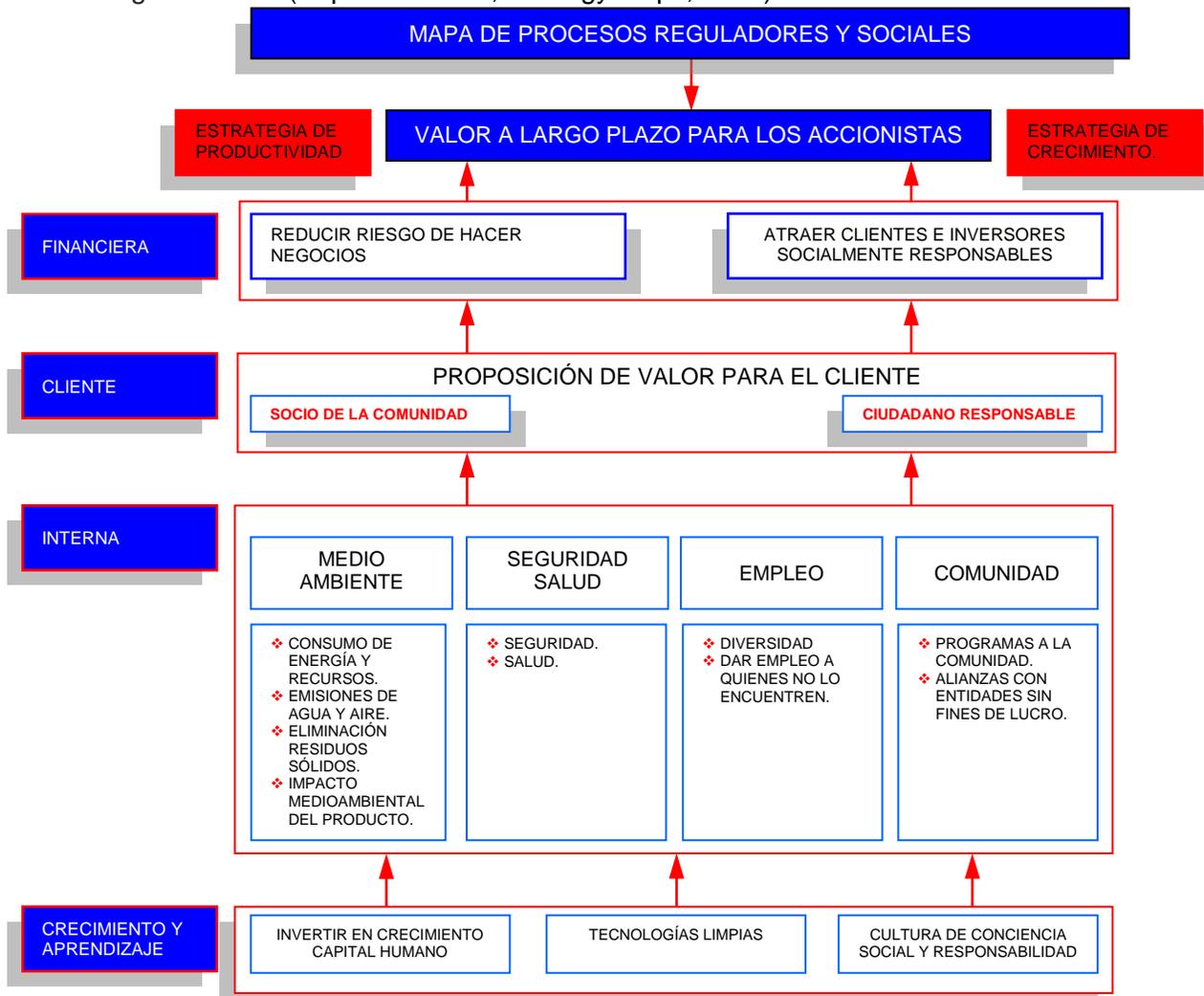
<p>2. PRODUCCIÓN EFECTIVA DE NUEVOS PRODUCTOS</p>	<p>Costo de fabricación de nuevos productos. (Real contra el previsto) Rendimiento del proceso de fabricación de nuevos productos. Número de fallas o devoluciones de clientes. Garantía inicial y costo de servicios externos. Satisfacción o quejas de consumidores sobre nuevos productos lanzados. Número de incidentes de seguridad con nuevos productos. Número de incidentes medioambientales con nuevos procesos.</p>
<p>3. MARKETING, DISTRIBUCIÓN Y VENTAS EFECTIVAS DE NUEVOS PRODUCTOS.</p>	<p>Ingresos por seis meses de nuevos productos. (Reales versus presupuestados) Existencias agotadas o pedidos atrasados de nuevos productos.</p>

C. 4 PROCESOS REGULADORES Y SOCIALES:

Las normativas nacionales e internacionales sobre el medio ambiente, la seguridad, la higiene en el trabajo y sobre la contratación de trabajadores, imponen unos requisitos que cualquier empresa debe observar y cumplir.

Sin embargo, muchas empresas no se limitan a cumplir los niveles mínimos marcados por la normativa legal, sino que realizan verdaderos esfuerzos en sobrepasar esos mínimos. La siguiente figura resume los principales objetivos de estos cuatro procesos reguladores y sociales.

Figura C4 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



Los motivos pueden ser diversos y podríamos citar los siguientes:

- ❖ Conseguir un reconocimiento de la imagen de la empresa.
- ❖ Una buena reputación de cumplimiento con la legalidad vigente sirven para que las empresas atraigan y retengan empleados de alta calidad, con lo que sus procesos se vuelven más eficaces y eficientes.
- ❖ La reducción de accidentes medioambientales y las mejoras en las condiciones de seguridad e higiene de los trabajadores también eleva la productividad y rebaja los costes de explotación.

Podemos identificar cuatro procesos básicos reguladores y sociales:

1. Medioambiente.
2. Seguridad y salud.
3. Empleo.
4. Inversiones en la comunidad.

D. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO. LOS ACTIVOS INTANGIBLES.

La base sobre la que se sustenta el Cuadro de Mando Integral y permite el logro de los objetivos de las perspectivas financieras, de clientes y procesos, reside en las "capacidades estratégicas".

En capítulos anteriores mencionamos que los activos intangibles se han vuelto decisivos en los procesos de creación de valor, e indicábamos tres grandes componentes de activos intangibles que deben estar perfectamente alineados con la estrategia para conseguir el éxito en la ejecución de la misma.

Estos tres componentes son:

1. Capital humano (competencias estratégicas)
2. Capital de información (información estratégica)
3. Capital organizativo (cultura, liderazgo, alineamiento y trabajo en equipo)

Los objetivos de estos tres componentes deben estar alineados con los objetivos de los procesos internos e integrados unos con otros.

DESCRIPCION DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES:

Los activos intangibles se han definido como el "conocimiento que existe en una empresa para crear una ventaja competitiva diferencial" o "las capacidades de los empleados de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes".

Engloban aspectos como las patentes, copyrights, conocimientos de los trabajadores, liderazgo, sistemas de información y procesos de trabajo.

En general, los seis objetivos más comunes que parecen en la construcción de los mapas estratégicos son los siguientes:

Capital Humano:

1. **Competencias Estratégicas:** Habilidades, talento y know-how para realizar las actividades requeridas por la estrategia.

Capital de Información:

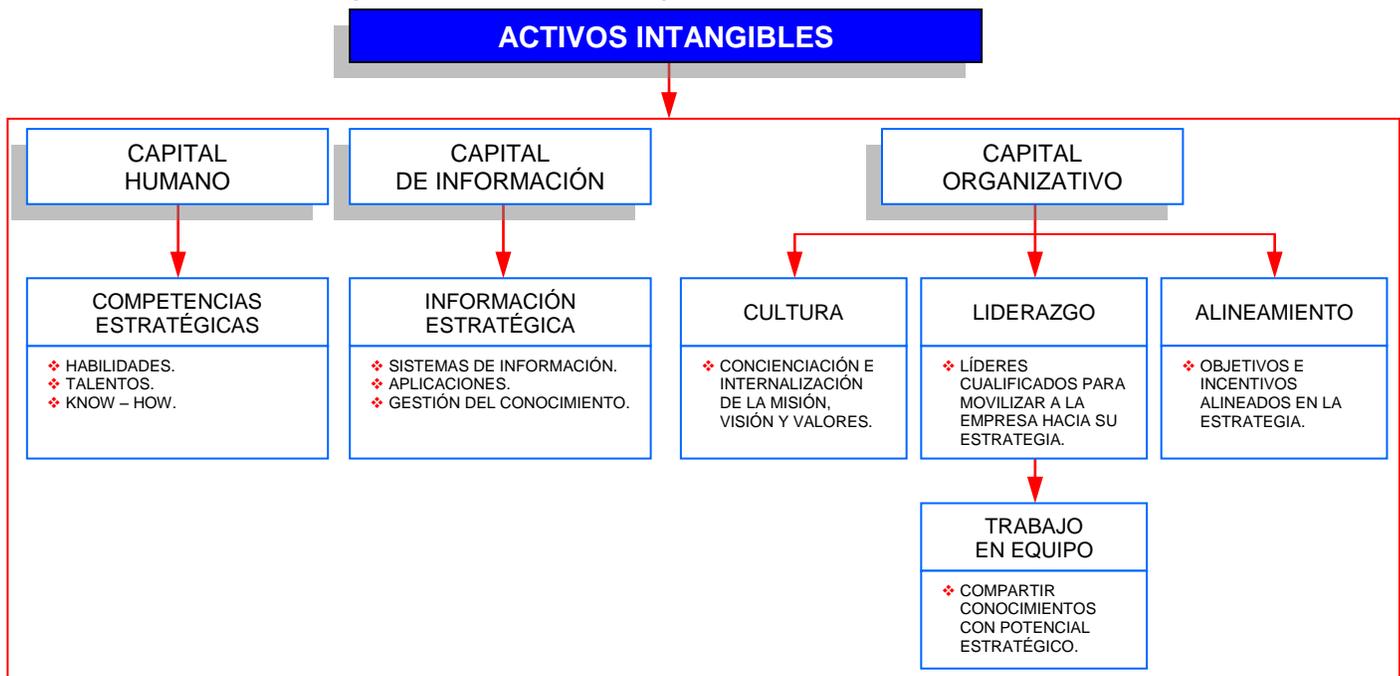
- Información Estratégica:** Sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento necesario para soportar la estrategia.

Capital Organizativo:

- Cultura:** Concienciación e internalización de la misión, la visión y los valores de la empresa.
- Liderazgo:** Disponer de líderes cualificados en todos los niveles para movilizar el personal hacia el conocimiento y cumplimiento de la estrategia.
- Alineamiento:** Alineamiento de objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la empresa.
- Trabajo en Equipo:** Compartir conocimientos y personas con potencial estratégico.

Los activos intangibles no se deben medir por la cantidad de dinero gastada para desarrollarlos, el valor de los activos intangibles proviene de lo bien que estén alienados con los objetivos estratégicos de la empresa, no por lo que cuesta crearlos o lo que valen por separado.

Figura D. KAPLAN, Robert. NORTON, David. "Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles", HBRP Press, USA, 2004.



D1 CAPITAL HUMANO:

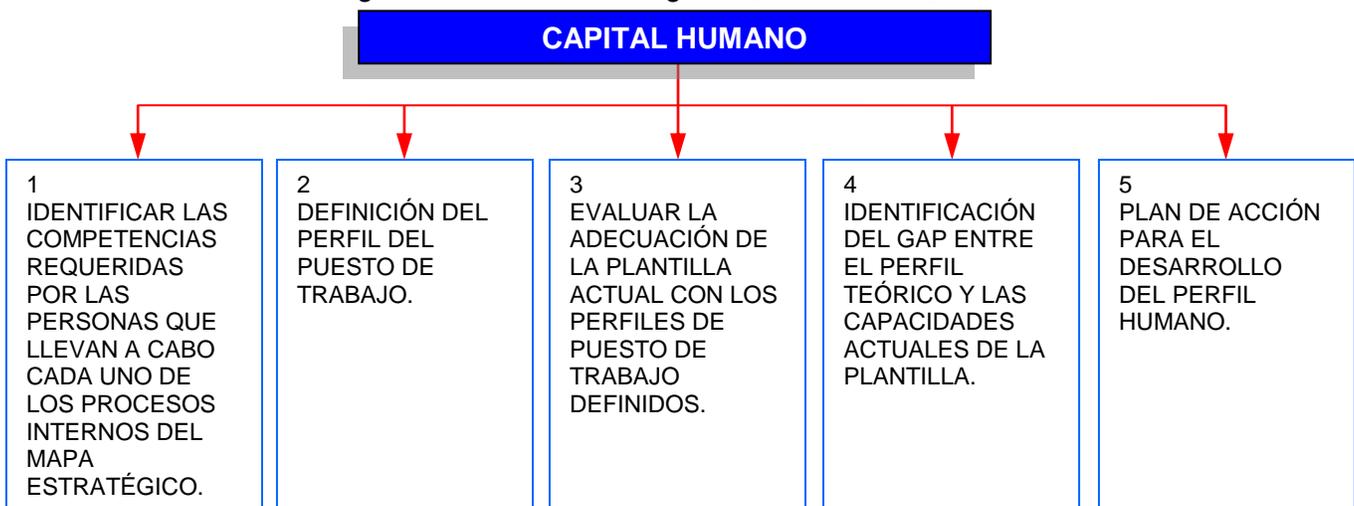
Hemos descrito el capital humano como la disponibilidad de habilidades, talento y know-how de los empleados para llevar a cabo los procesos internos fundamentales para el éxito de la estrategia.

Para poder medir esta disponibilidad del capital humano es necesario realizar un proceso similar al siguiente:

1. **Identificar las competencias estratégicas:** Todos los trabajos son importantes en la empresa, pero no todos son estratégicos. Los directivos deben ser capaces de identificar aquellos puestos de trabajo que tienen un mayor impacto sobre la estrategia.
2. **Establecer el perfil de competencias:** En este paso es necesario determinar los requisitos de los puestos de trabajo (perfil del puesto o perfil competencial). Para cada puesto se debe describir los conocimientos, las habilidades y valores que necesitan las personas que ocupen ese puesto:
 - ❖ Conocimientos: Conocimientos básicos generales para desempeñar las funciones del puesto de trabajo y específicos del puesto (especialidades), así como conocimientos de apoyo (por ejemplo, relaciones con clientes).
 - ❖ Habilidades: Habilidades necesarias para desempeñar las funciones del puesto (por ejemplo, habilidades de negociación, asesoramiento, gestión de proyectos, etc.).
 - ❖ Valores: Tales como el trabajo en equipo, trabajo en colaboración con el cliente, etc.
3. **Evaluar la disponibilidad de capital humano:** En este paso se debe proceder a evaluar las capacidades y competencias de la plantilla actual de la empresa, identificando el "gap" existente entre las capacidades y competencias actuales y las requeridas para el éxito de la estrategia de la empresa.
4. **Realizar el programa de desarrollo de capital:** El "gap" identificado en la fase anterior sólo podrá ser reducido o eliminado mediante la selección de nuevo personal, la formación del personal existente y la adecuada planificación de la carrera profesional de los trabajadores de la empresa.

El mapa estratégico ayuda a identificar en qué puestos de trabajo (por su carácter estratégico) se debe ser especialmente cuidadoso a la hora de planificar el programa de recursos humanos, ya que la tendencia de los responsables de estos departamentos es tratar de satisfacer a todos los empleados de la empresa por igual, dejando muchas veces en una posición de inferioridad (en cuanto a las acciones y recursos destinados) a los puestos identificados como estratégicos.

Figura D1. KAPLAN, Robert, NORTON, David. "Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles", HBRP Press, USA, 2004.



D.2 CAPITAL DE INFORMACIÓN:

El capital de información es la materia prima para crear valor en la economía actual.

Son bases de datos, sistemas de información, redes, etc., que ponen la información a disposición de todos los empleados de la empresa. El capital de información adquiere valor en la medida que ayuda a la consecución de la estrategia:

- Una estrategia de bajos costes totales necesita sistemas centrados en la calidad, la mejora de los procesos y la productividad de la plantilla.
- Una estrategia que busca soluciones completas para los clientes necesita de sistemas que mejoren el contacto, el servicio y la retención del cliente.
- Una estrategia de liderazgo de producto requiere que los sistemas faciliten el proceso de diseño y desarrollo de productos, mediante herramientas de diseño (prototipos virtuales), etc.

El Capital de Información presenta dos componentes fundamentales: La Infraestructura Tecnológica y las Aplicaciones Clave de Información.

La Infraestructura Tecnológica incluye los componentes centrales (servidores) y las redes de comunicación, así como la planificación de los sistemas de seguridad, prevención ante riesgos, etc.

Las Aplicaciones Clave de Información pueden ser divididas a su vez en tres tipos:

1. Aplicaciones para el procesamiento de transacciones: Permiten el procesamiento y la automatización de tareas (ERP, CRM, MRP, SCM, etc.).
2. Aplicaciones para el análisis: Permiten analizar, interpretar y compartir información en la empresa (datamarts funcionales, sistemas de información de costes, cuadro de mando económico-financiero CMEF).
3. Sistemas de información para la dirección: Permiten conocer el modelo de negocio de la empresa y realizar simulaciones del impacto que tendrían ciertos cambios en algunas variables del negocio (CMI y EIS).

Figura D.2 KAPLAN, Robert, NORTON, David. "Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles", HBRP Press, USA, 2004.



D.3 CAPITAL ORGANIZATIVO:

El capital organizativo define como la capacidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia.

De este modo podemos distinguir dos tipos de empresas:

- ➔ Las empresas que tienen una visión compartida de su visión, misión, valores y estrategia, que cuentan con una dirección firme, han creado una cultura de acción alrededor de la estrategia y comparte el conocimiento a lo largo de toda la organización, de modo que todos sus miembros trabajen juntos y en la misma dirección (empresas con mucho capital organizativo).
- ➔ Las empresas con poco capital organizativo que no logran comunicar prioridades y establecer una cultura orientada a la estrategia.

En la mayoría de empresas se pueden identificar algunos objetivos típicos relacionados con el capital organizativo: Crear líderes, alinear la plantilla de empleados, compartir conocimientos, centrarse en el cliente, etc.

El capital organizativo se construye normalmente en base a cuatro elementos esenciales, a saber:

d.3.1 **Cultura:** Concienciación e internalización de la misión, la visión y los valores de la empresa.

d.3.2 **Liderazgo:** Disponer de líderes cualificados en todos los niveles para movilizar el personal hacia el conocimiento y cumplimiento de la estrategia.

d.3.3 **Alineamiento:** Alineamiento de objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la empresa.

d.3.4 **Trabajo en equipo:** Compartir conocimientos y personas con potencial estratégico.

d.3.1 Cultura:

La cultura refleja las actitudes y comportamientos predominantes que caracterizan el funcionamiento de un grupo u organización. Casi siempre se cita la "formación de la cultura de empresa" como objetivo en muchos mapas estratégicos.

Pero, ¿a qué se refieren?

La idea básica es que:

1. La estrategia exige cambios básicos e importantes para movilizar y sostener la forma de gestionar el negocio.
2. La estrategia se debe ejecutar mediante personas individuales en todos los niveles de la empresa.
3. Por lo tanto, harán falta nuevas actitudes y conductas – cultura, en todos los empleados como requisito previo de dichos cambios.

En la siguiente figura podemos observar los objetivos e indicadores estratégicos más usuales relacionados con la "cultura".

Figura d.3.1 KAPLAN, Robert, NORTON, David. “Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles”, HBRP Press, USA, 2004.

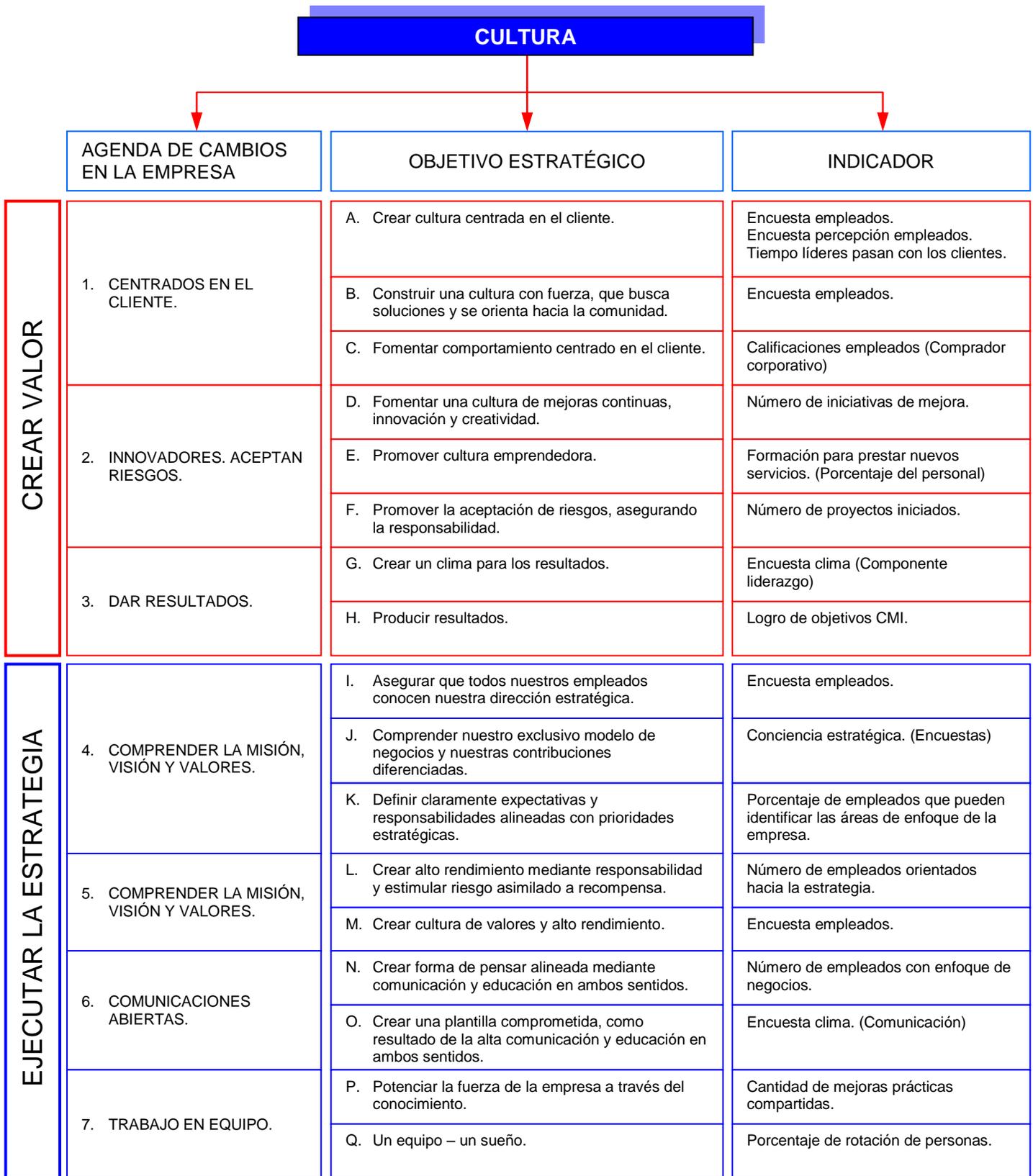
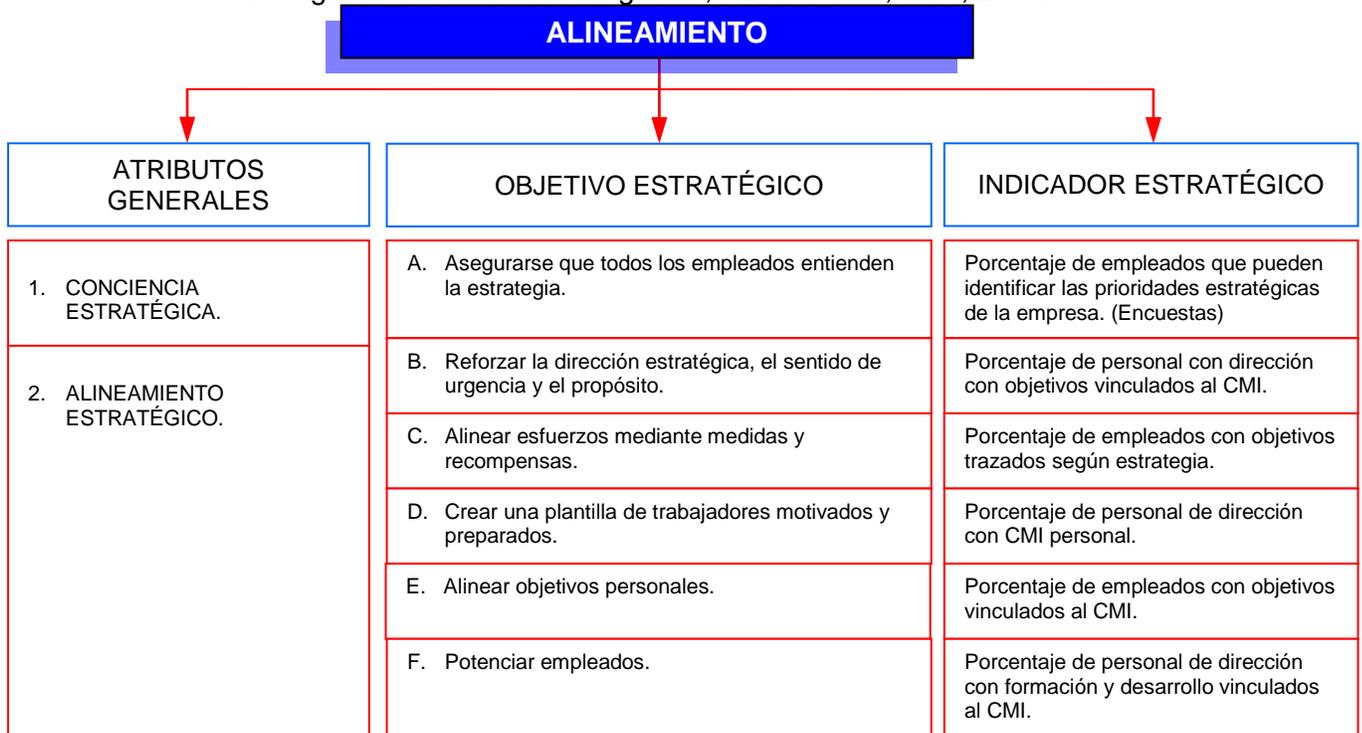


Figura d.3.3 KAPLAN, Robert, NORTON, David. “Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles”, HBRP Press, USA, 2004.



d.3.4 Trabajo en equipo:

El trabajo en equipo busca compartir conocimientos a lo largo de toda la organización. No hay mayor desperdicio que una buena idea usada una sola vez. Ningún activo tiene mayor potencial para una empresa que el conocimiento colectivo poseído por todos sus empleados. Los objetivos estratégicos y sus indicadores correspondientes al trabajo en equipo y los conocimientos compartidos se pueden observar en la siguiente figura:

Figura d.3.4 KAPLAN, Robert, NORTON, David. “Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles”, HBRP Press, USA, 2004.



2. INTEGRACIÓN ORGANIZATIVA.	F. Asegurar disponibilidad de información exacta y coherente en toda la empresa.	Porcentaje de medidas, datos, y estadística con acceso en toda la empresa.
	G. Integrar empleados.	Número de movimientos entre divisiones.

IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

En este capítulo aprenderemos a aplicar las técnicas habituales de gestión de proyectos al proceso de implantación del CMI.

Para ello describiremos las fases de planificación, proceso de reflexión estratégica, desarrollo del mapa estratégico, implantación, control y seguimiento del CMI.

También reflexionaremos en este capítulo sobre las características que deberían tener el software que nos permitirá realizar el seguimiento de los objetivos, indicadores, iniciativas, etc., del CMI.

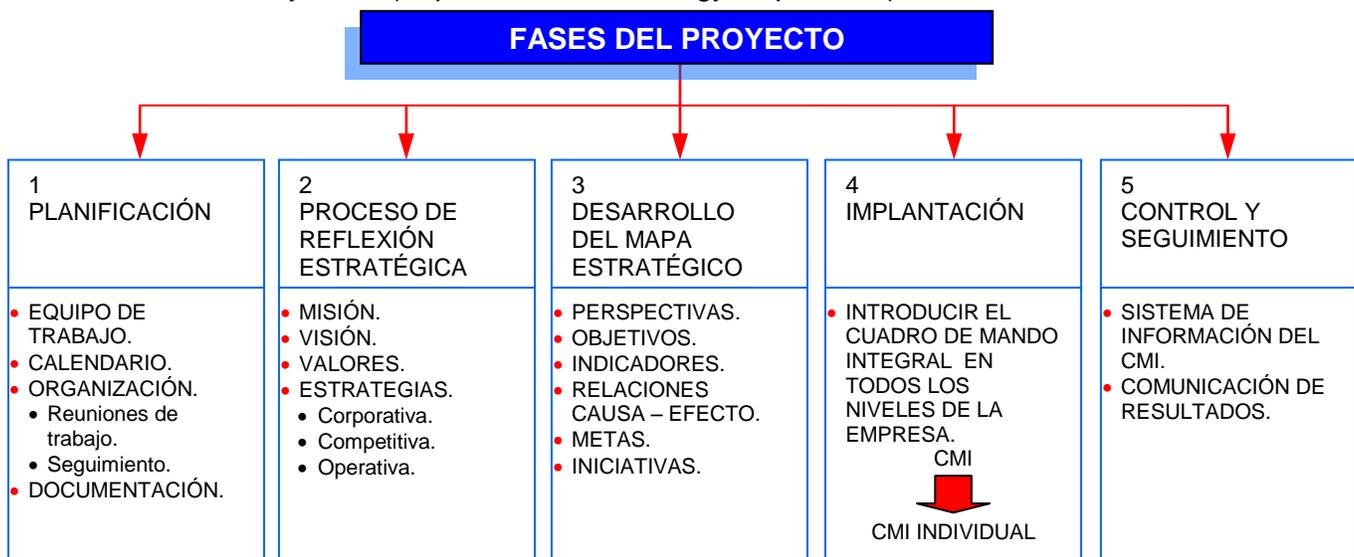
El CMI corporativo no sirve de nada si no se produce el correspondiente despliegue por unidades de negocio, departamentos / áreas, y personas. Sólo en la medida que seamos capaces de explicar a todo el personal en qué medida contribuye con su trabajo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, tendremos éxito en el proceso de implantación del CMI en que nos hemos embarcado.

Para finalizar no podemos cerrar esta parte dedicada a la implantación de la estrategia sin realizar un resumen de lo que consideramos las "10 claves de éxito en la implantación del CMI".

La implantación del CMI debe ser realizada mediante las técnicas habituales de gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implantación del mismo.

Para ello debemos dividir el proceso de implantación del CMI en una serie de fases que pasamos a describir.

Fases del Proyecto. (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



1. Planificación:

En esta fase previa de planificación deben establecerse los siguientes aspectos:

- El Equipo de Trabajo que va a intervenir. Aunque se dice que la estrategia debe convertirse en el trabajo de todos, es habitual iniciar el proceso de reflexión a través del equipo directivo, para después proceder al despliegue de objetivos a través del resto de la organización.
- El Calendario de fechas del proyecto. Si no se fijan hitos y fechas intermedias este tipo de proyecto se convierten en tareas inacabables.
- El Sistema de Organización del proyecto. Para ello se establecerán diversas técnicas: reuniones grupales, reuniones individuales, brain-storming, etc.
- El Sistema de Documentación del proyecto. Las conclusiones que se vayan obteniendo en cada una de las fases se deben ir documentando con el fin de estar al alcance de todos los participantes en el proyecto.

2. Proceso de reflexión estratégica:

Aunque el CMI tiene como objetivo describir la estrategia de la empresa, es habitual que no se haya realizado con anterioridad ningún proceso formal de planificación estratégica, motivo por el cual se deberá reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- La Misión (por qué existimos).
- La Visión (qué queremos ser).
- Los Valores (qué es importante para nosotros).
- La Estrategia Corporativa (en qué negocios queremos estar).
- La Estrategia Competitiva en cada uno de los negocios (excelencia operativa, líder de producto o soluciones completas al cliente).
- La Estrategia Operativa (qué funciones o áreas tienen una mayor importancia para la consecución de la estrategia).

3. El desarrollo del Mapa Estratégico:

El mapa estratégico describe la estrategia de la empresa de una manera clara u comprensible y debe contener los siguientes elementos:

- Las Perspectivas de Análisis:
 - ❖ Financiera (cómo maximizar la creación de valor para los accionistas).
 - ❖ Clientes (cuál es la proposición de valor a los clientes).
 - ❖ Procesos (en qué procesos debemos ser excelentes).
 - ❖ Capacidades estratégicas (con qué capital humano, de información y organizativo contamos para ejecutar la estrategia).
- Los Objetivos Estratégicos en cada una de las perspectivas (fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su Visión).
- Los Indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Causa y Efecto. Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones causa – efecto, a través de un proceso que permite la descripción de la historia de la estrategia de la empresa.

- Las Metas, (valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un período de tiempo determinado).
- Las Iniciativas. Una vez establecidos los objetivos estratégicos, con sus indicadores asociados y sus metas, en muchos casos se pone de manifiesto la necesidad de realizar proyectos y acciones de forma que la compañía consiga alcanzar las metas planteadas.

4. Implantación:

Una vez confeccionado el mapa estratégico corporativo se debe proceder a comunicar y trasladar el mismo a toda la organización, siendo los objetivos en esta fase los siguientes:

- Trasladar la estrategia a la gestión operativa a través del recorrido por el mapa estratégico. Sólo lo que se puede describir de un modo sencillo se comprenderá por parte de toda la organización.
- Alineamiento de las diferentes partes de la organización con la estrategia. Esta es una de las tareas fundamentales de los líderes de cualquier empresa.
- Motivación hacia el comportamiento estratégico.

En la economía industrial, la fuerza de trabajo no necesitaba conocer la estrategia de la empresa (Frederick Taylor decía "*trabajos sencillos para gente sencilla*"). Sin embargo, en la empresa actual esto no es cierto.

Es fundamental que la organización conozca la estrategia convirtiéndose en el trabajo diario de todo el mundo.

Para ello es necesario actual del siguiente modo:

- ❖ Comunicar lo que es importante.
 - ❖ Establecer metas de mejora en los procesos.
 - ❖ Tratar de construir mapas individuales de modo que cada persona puede entender cómo contribuye con su trabajo a los objetivos estratégicos de la organización.
 - ❖ Establecer un sistema de incentivos y recompensas que premie la realización de trabajos excelentes que contribuyen al éxito de la estrategia de la empresa.
- Convierta la estrategia en un proceso continuo.

La vinculación de los objetivos estratégicos dentro del sistema presupuestario de la organización, consigue el vínculo entre los objetivos a largo plazo y los objetivos más inmediatos del presupuesto.

De este modo se rompe la debilidad que se pone de manifiesto en muchas empresas que "dedican menos de una hora al mes a reflexionar sobre la estrategia".

Al igual que se produce un proceso de control presupuestario mensual o trimestral, se debe proceder a revisar el proceso estratégico de la empresa.

- Provocar un proceso de cambio a través del liderazgo.

Estrategia significa "cambio". Estrategia implica desplazarse desde la posición actual a la posición deseada (visión). Y nunca antes hemos estado allí. Esto implica nuevos clientes,

nuevos productos, nuevas actitudes, una nueva cultura en la organización. Dicho de otro modo, todo debe cambiar.

Para este proceso de cambio es muy útil el CMI ya que permite estructurarlo del siguiente modo:

1. Identificar las necesidades de cambio.
2. Crear un equipo que lidere el cambio.
3. Visualizando la visión hacia donde se quiere llegar.
4. Ajustando los sistemas de información con el fin de informar respecto a la consecución de los objetivos estratégicos.

Tras la finalización del mapa estratégico corporativo se debe proceder a realizar en detalle el mapa estratégico de las diferentes unidades estratégicas de negocio (UEN's), para continuar después con las áreas de soporte (finanzas, compras, marketing, etc.).

5. Control y seguimiento:

Formular la estrategia no es suficiente. Se debe realizar un chequeo permanente del nivel de consecución de los objetivos estratégicos con el fin de identificar el éxito o fracaso en la acciones desarrolladas para alcanzar nuestra estrategia.

Además este proceso de control permanente debe permitir la comunicación de los resultados a la organización, ya que si no tienen puntos intermedios de control no sabrán anticipadamente si están realizando correctamente sus tareas y si estas repercuten en el éxito de la estrategia de la empresa.

En la actualidad, dado el gran volumen de información que se maneja en las empresas, no es concebible un CMI que se mantenga manualmente, sino que debe estructurarse dentro de nuestros sistemas de información, adquiriendo un papel relevante dentro del capital de información de la empresa.

CONCLUSIÓN

La mayoría de las veces no fracasa el trabajo estratégico debido a una carencia de ideas y de contenidos; el fracaso puede ocurrir cuando se cuenta con procesos estratégicos desestructurados o sumamente inflexibles, incapaces de agrupar las ideas y de lograr el consenso y el compromiso de las personas.

El desarrollo e implantación de estrategias requiere de un equilibrio entre creatividad y análisis.

Los procesos creativos de generación de ideas deben estar apoyados por procesos y valoraciones analíticas.

Si el proceso estratégico no está estructurado, la empresa corre el riesgo de olvidar y no tener en cuenta aspectos importantes (véase figura 6). Por el contrario, si el proceso estratégico está excesivamente estructurado, suele faltar el impulso creativo y con ello la clave de las estrategias más exitosas.

En el marco del proceso estratégico que se ha presentado, los mapas estratégicos ofrecen múltiples posibilidades para el desarrollo de ambas facetas. La consolidación de la estrategia será completa y exitosa cuando el mapa estratégico esté conectado con los indicadores en el sentido del Balanced Scorecard y, en definitiva, con las acciones estratégicas.

Figura 6. El Cuadro de Mando Integral y la Estrategia.



Causas del fracaso en la Implantación de la Estrategia:

En el estudio Kaplan y Norton (1992) se extraían las siguientes conclusiones sobre un análisis de diversas empresas norteamericanas:

- ➔ El 90% de las compañías opina que una verdadera comprensión de la estrategia orientada a la acción podría influir significativamente en el éxito de las mismas.
- ➔ Sin embargo, menos del 60% de los altos directivos y menos del 10% del personal total creía tener una comprensión clara de la estrategia.
- ➔ Además, de ese 60% de altos directivos, menos del 30%, consideraba que la estrategia se había implantado eficientemente.

Las causas que explican el fracaso de la implantación de la estrategia son las siguientes:

- ➔ No es suficiente con una visión estratégica clara: Para que sea eficiente, debe ser comunicada a toda la compañía y comprendida por todos sus miembros.
- ➔ Cuando se define una visión estratégica, normalmente tiene un bajo o nulo impacto en los objetivos operativos de las áreas, departamentos y personas: Normalmente hay poca vinculación y una importante distancia entre la estrategia y las operaciones.
- ➔ Las decisiones operativas del día a día normalmente ignoran el plan estratégico: El plan estratégico debe ser convertido en objetivos e iniciativas alineadas para los departamentos y personas.
- ➔ Las compañías presentan deficiencias a la hora de recopilar y analizar información relevante para seguir el progreso hacia las metas estratégicas: Debe recogerse y analizarse la información precisa de forma selectiva a fin de medir el cumplimiento efectivo de los objetivos.

BARRERA DE LA VISIÓN:

Una amplia mayoría de los empleados no comprenden la estrategia de la empresa. ¿Esto le recuerda a su empresa? Si su estructura impide que los empleados comprendan la estrategia y que actúen en consecuencia, ¿cómo se puede esperar que tomen decisiones eficaces para alcanzar los objetivos fijados?

BARRERA DE LAS PERSONAS:

Casi todos los sistemas proporcionan recompensas por el logro de objetivos financieros a corto plazo, no por iniciativas estratégicas a largo plazo. Recuerde que *“lo que se mide se hace”*.

Cuando la meta es alcanzar objetivos financieros a corto plazo, los empleados inteligentes harán lo que haga falta para asegurarse que esa meta se cumpla, algo que a menudo va en contra de la creación de valor a largo plazo para la empresa.

BARRERA DE LOS RECURSOS:

El 60 por ciento de las empresas no vinculan los presupuestos con la estrategia, pero esto no debería sorprendernos, dado que casi todas las empresas tienen procesos separados para hacer el presupuesto y planificar la estrategia.

BARRERA DE LA DIRECCIÓN:

¿Qué hace el equipo directivo de su empresa durante sus reuniones mensuales o trimestrales? Si su empresa es como casi todas, probablemente dedican la mayor parte del tiempo a analizar los resultados financieros y buscar remedio a las “desviaciones” que aparecen cuando los resultados no concuerdan con las expectativas presupuestarias.

Todas las barreras enumeradas anteriormente deben ser eliminadas a través de un proceso guiado de implantación del CMI. Pero como decía Covey, R.S. (1997) *“primero lo primero”*; comencemos, por lo tanto, por algunos conceptos básicos respecto al CMI y enumeremos algunos beneficios iniciales derivados de la implantación del mismo en cualquier empresa.

Figura 7. The Balanced Scorecard Collaborative.



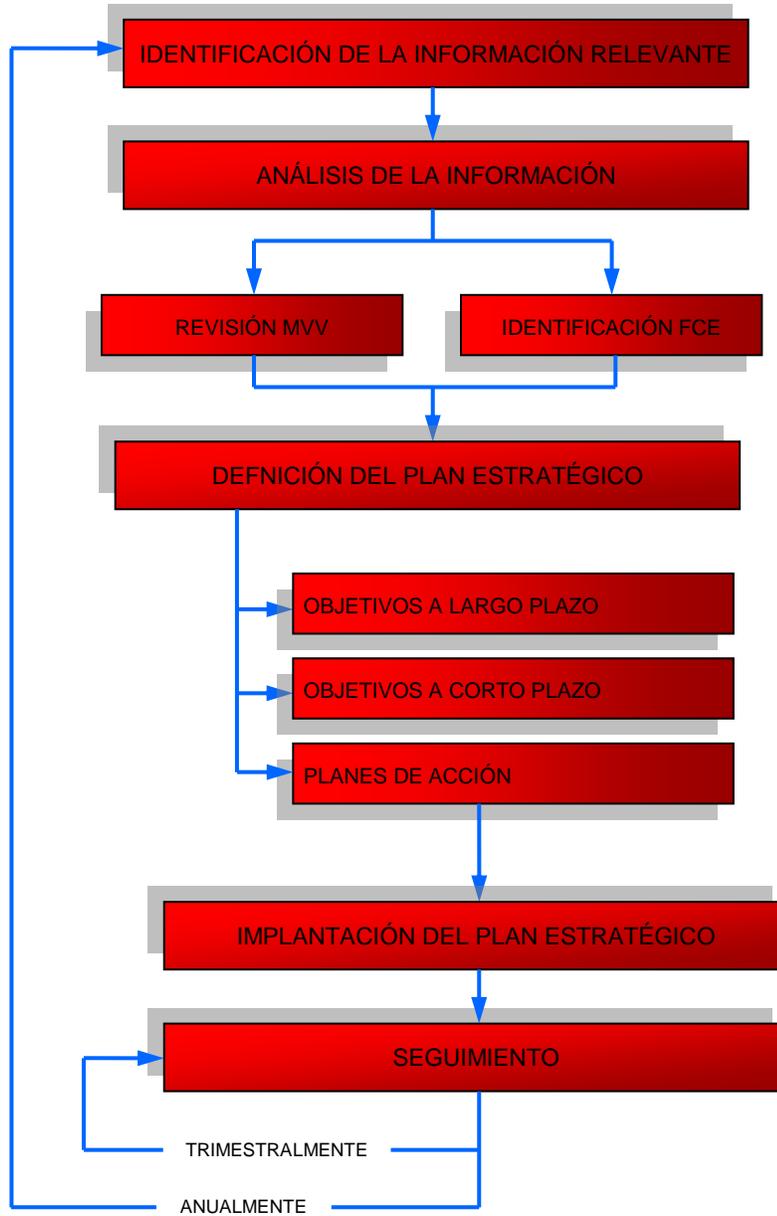
BIBLIOGRAFIA:

- Altair Consultores S.R.L. (2005) “El Cuadro de Mando Integral”. Economía 3. Barcelona, España.
- Sponsor Management Consulting (2000): “Guía práctica de implantación del Balanced Scorecard. Mapas Estratégicos”. Editorial Prentice Hall, México 1996.
- Estrategias Genéricas. Hax, A. y Wilde II, D. (2001) The Delta Project. Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy. 2003. Editorial Norma S.A.
- Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Robert S. Kaplan, David P. Norton. Harvard Business School Press, 2004.
- Olve Nils-Gôran; Petri Carl-Johan; Roy Jan; Roy Sofie, El Cuadro de Mando en acción. Equilibrando estrategia y control. Ediciones Deusto, 2004.
- Rampesad Hubert K.; Cuadro de mando integral, personal y corporativo. Una revolución en la gestión por resultados, 2da. Edición, McGraw Hill, España. 2005.

Mapa Estratégico

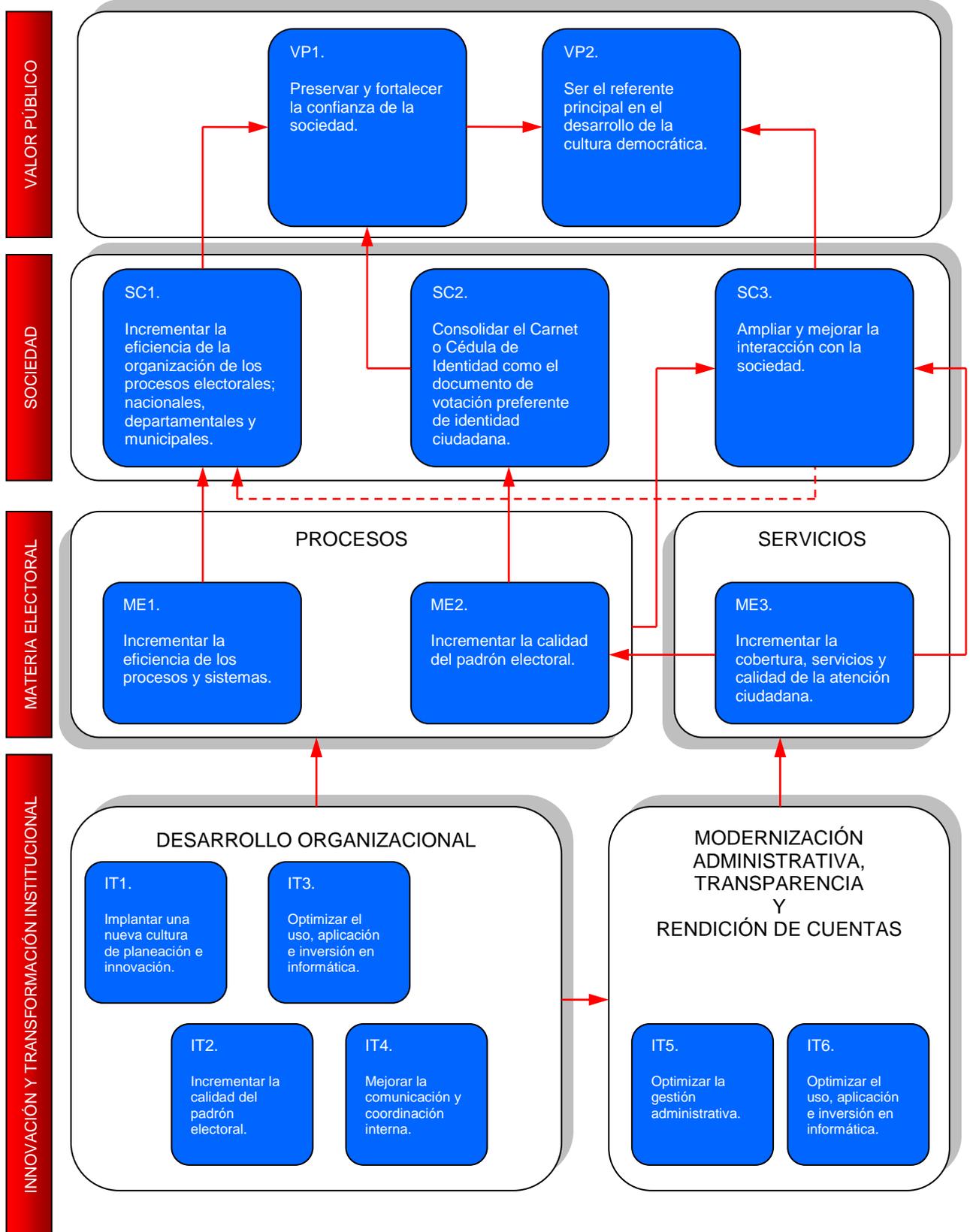
(MODELOS)

A. Mapa Modelo.



FCE = Factores Críticos de Éxito.
MVV = Misión, Visión y Valores.

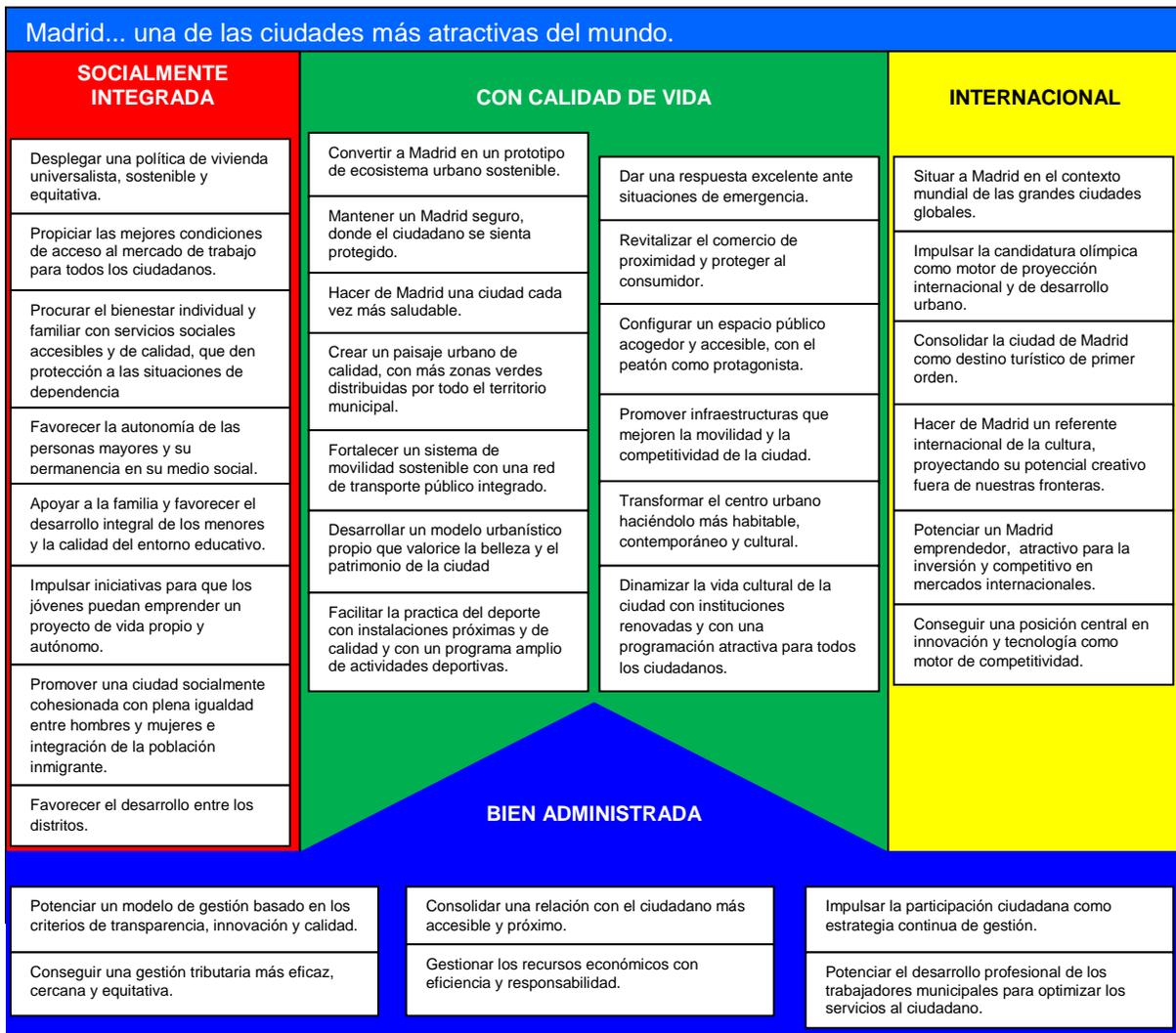
B.. Mapa Estratégico Corte Electoral.



C. Mapa Estratégico Ayuntamiento de Madrid. → 4 Ejes Estratégicos. 2011 - 2015



Ayuntamiento de Madrid. → 33 Objetivos Estratégicos.

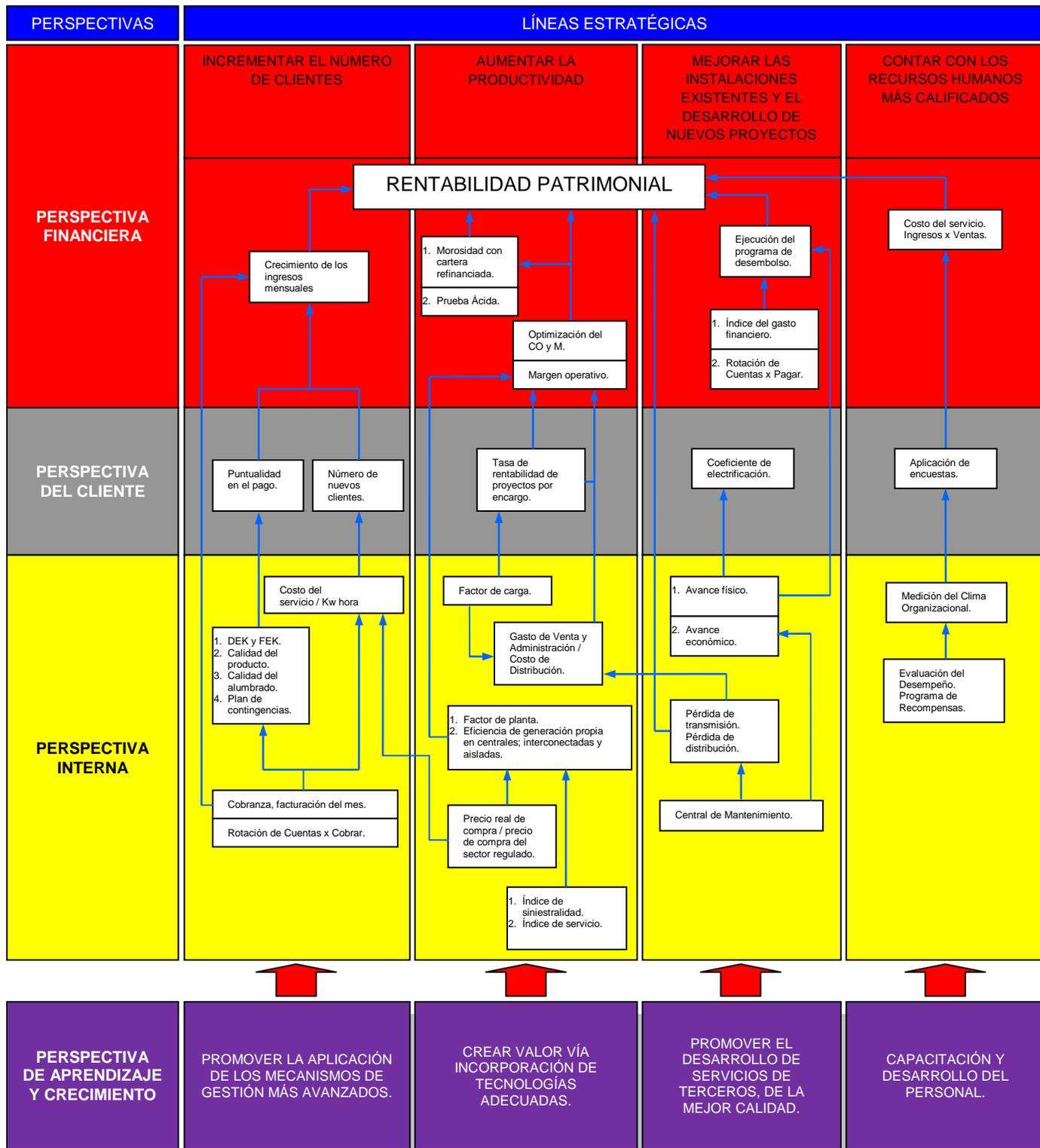


Ayuntamiento de Madrid. → 19 Áreas de Acción.

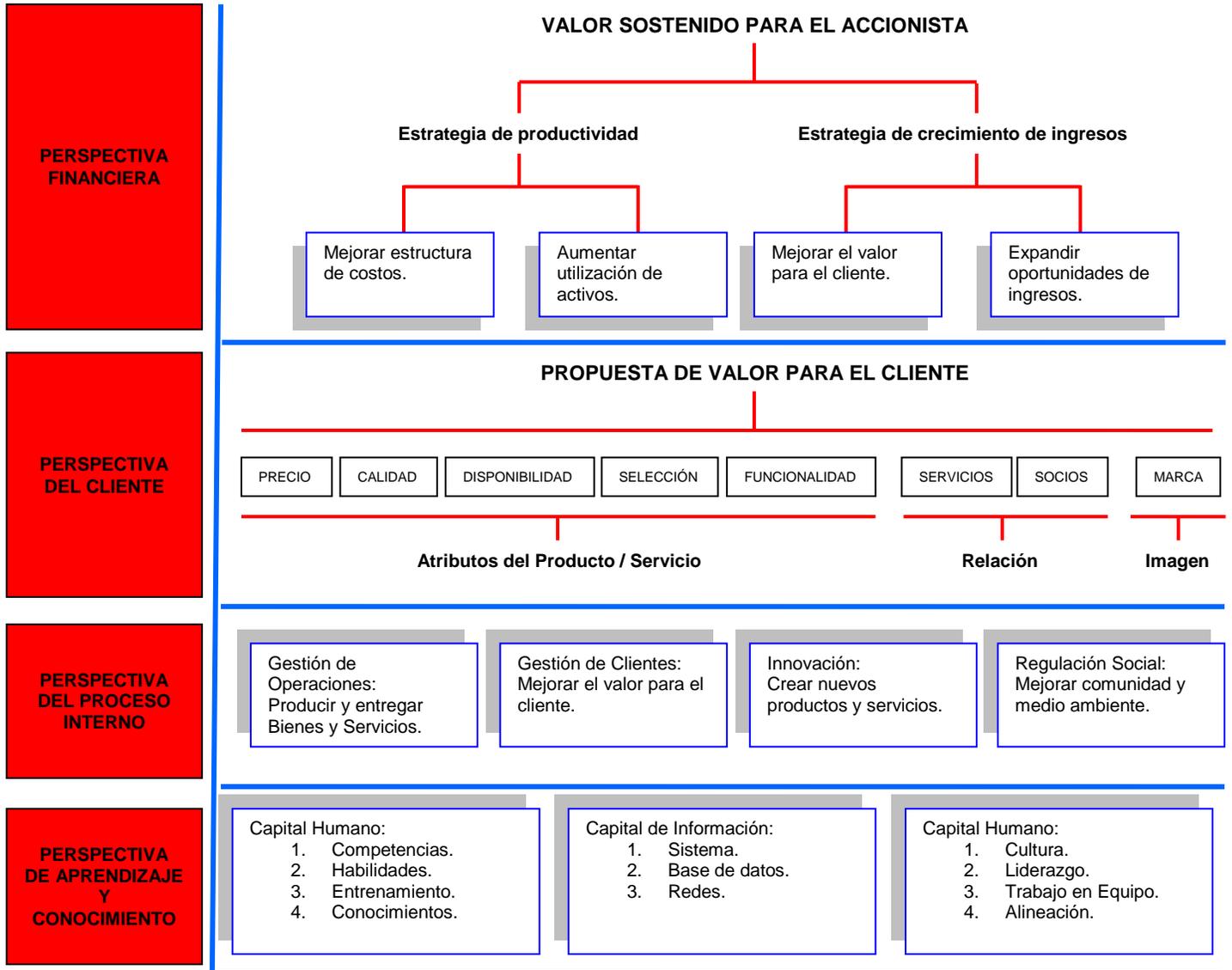
01. Cohesión Social.
02. Cultura.
03. Deporte.
04. Desarrollo Económico y Tecnológico.
05. Educación y Juventud.

06. Empleo.
07. Espacios Públicos.
08. Infraestructuras.
09. Internacionalización.
10. Medio Ambiente.
11. Movilidad y Transporte.
12. Relación con la Ciudadanía.
13. Salud.
14. Seguridad y Emergencias.
15. Servicios Sociales.
16. Turismo.
17. Urbanismo.
18. Vivienda.
19. Administración de la Ciudad.

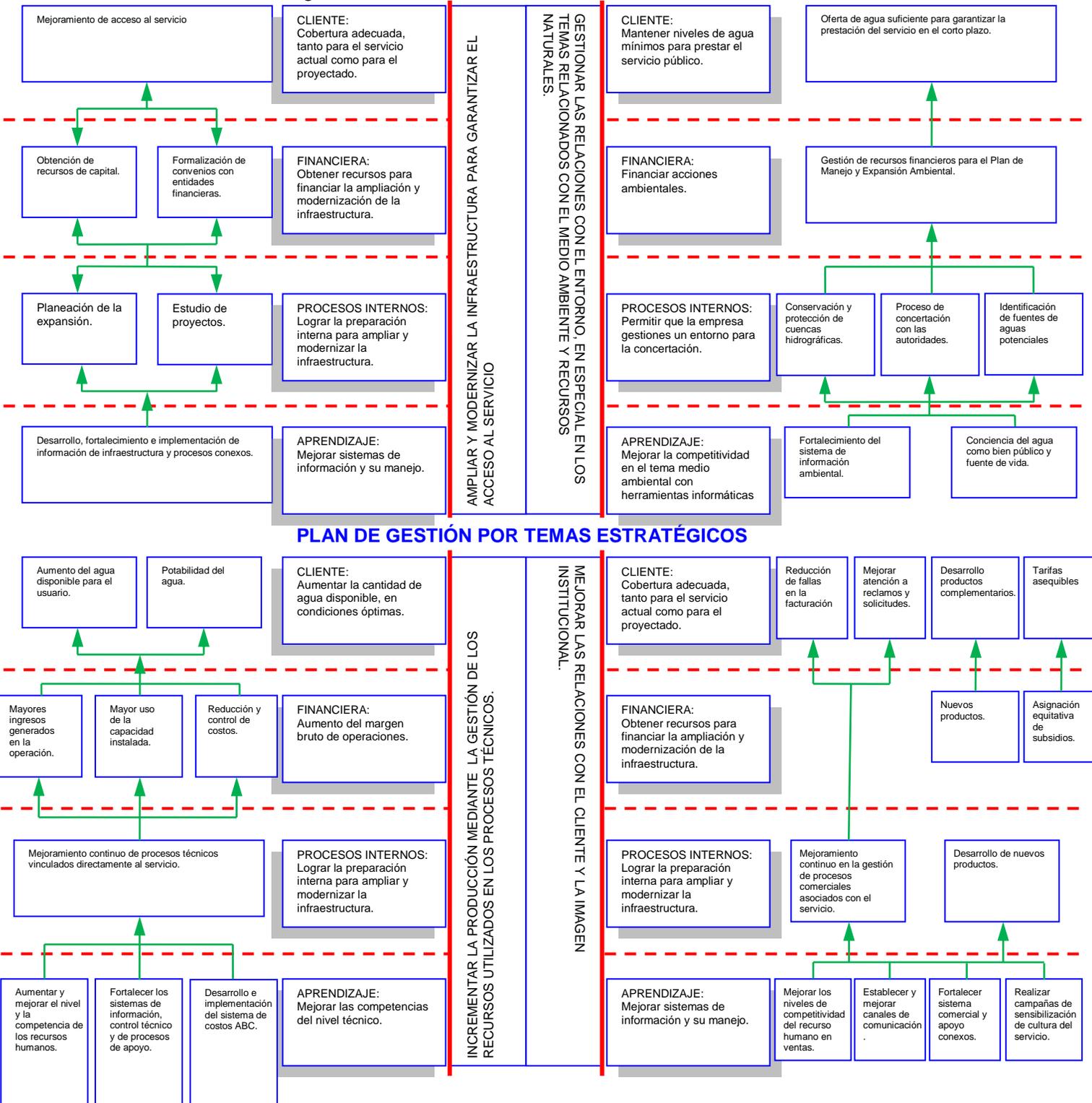
D. Empresa de Servicios Públicos (Energía Eléctrica)



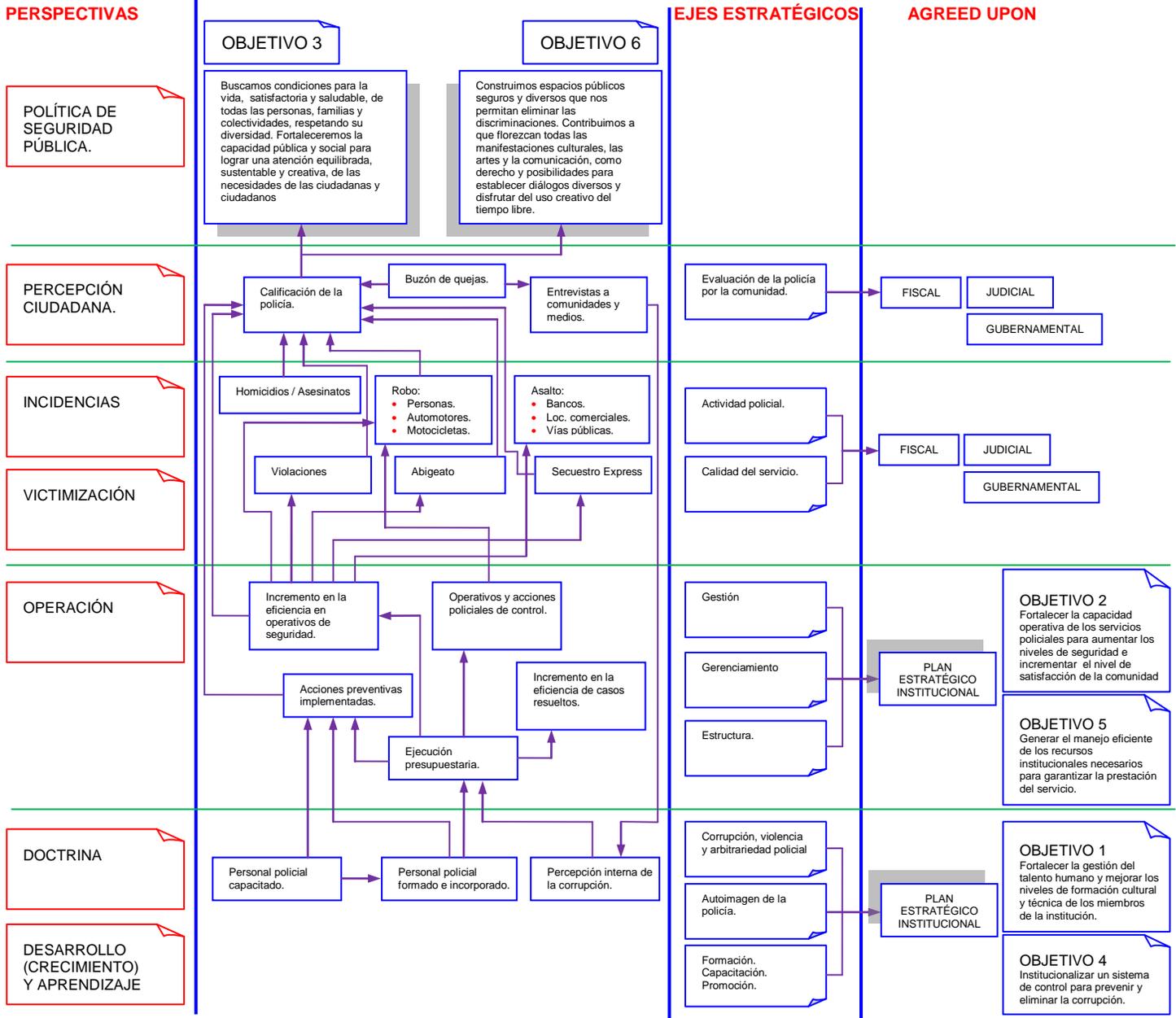
E. Empresa Servicios.



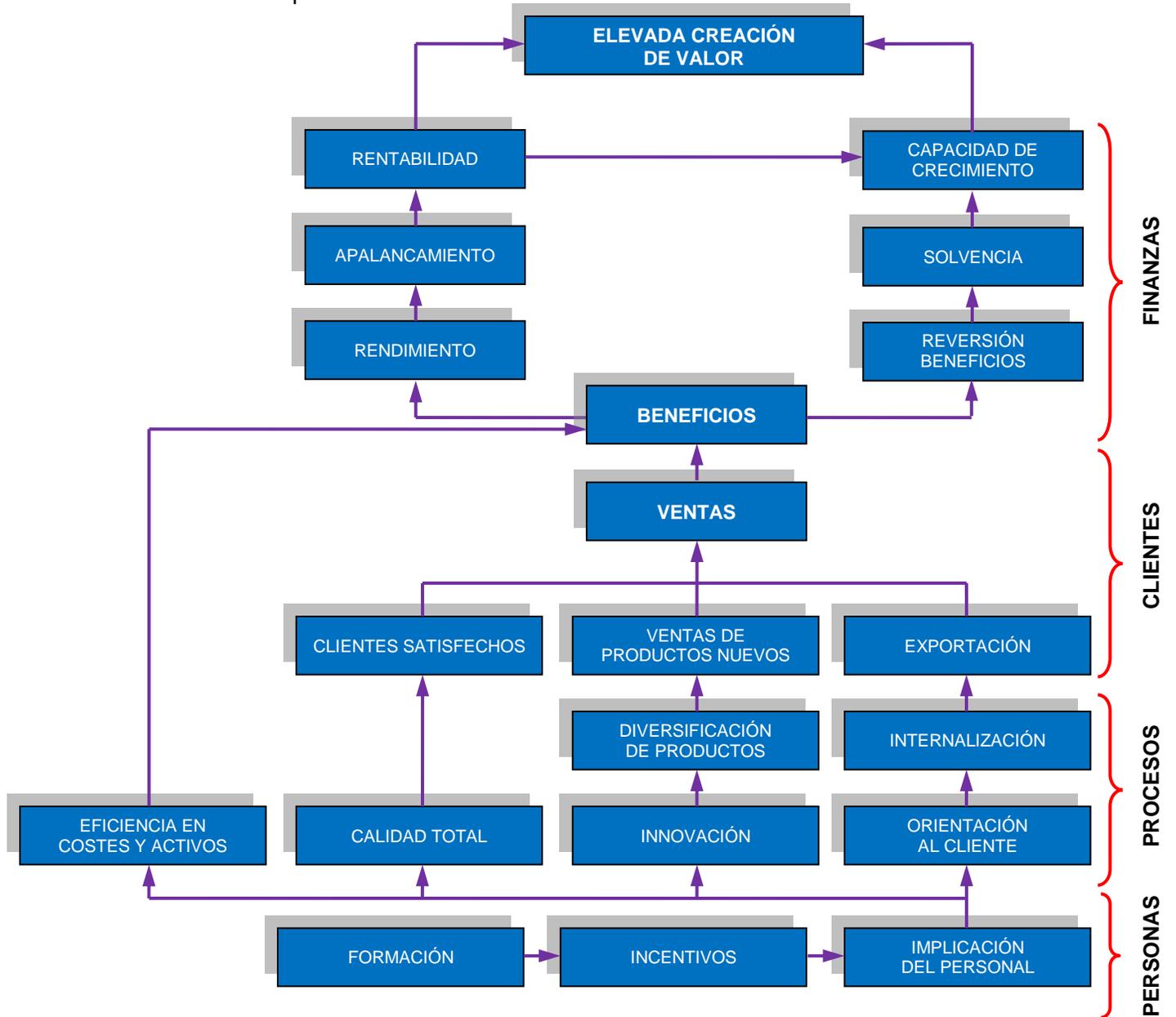
F. Empresa de Servicios Públicos (Agua Potable) Plan de Gestión por temas estratégicos.



G. Mapa Policia.



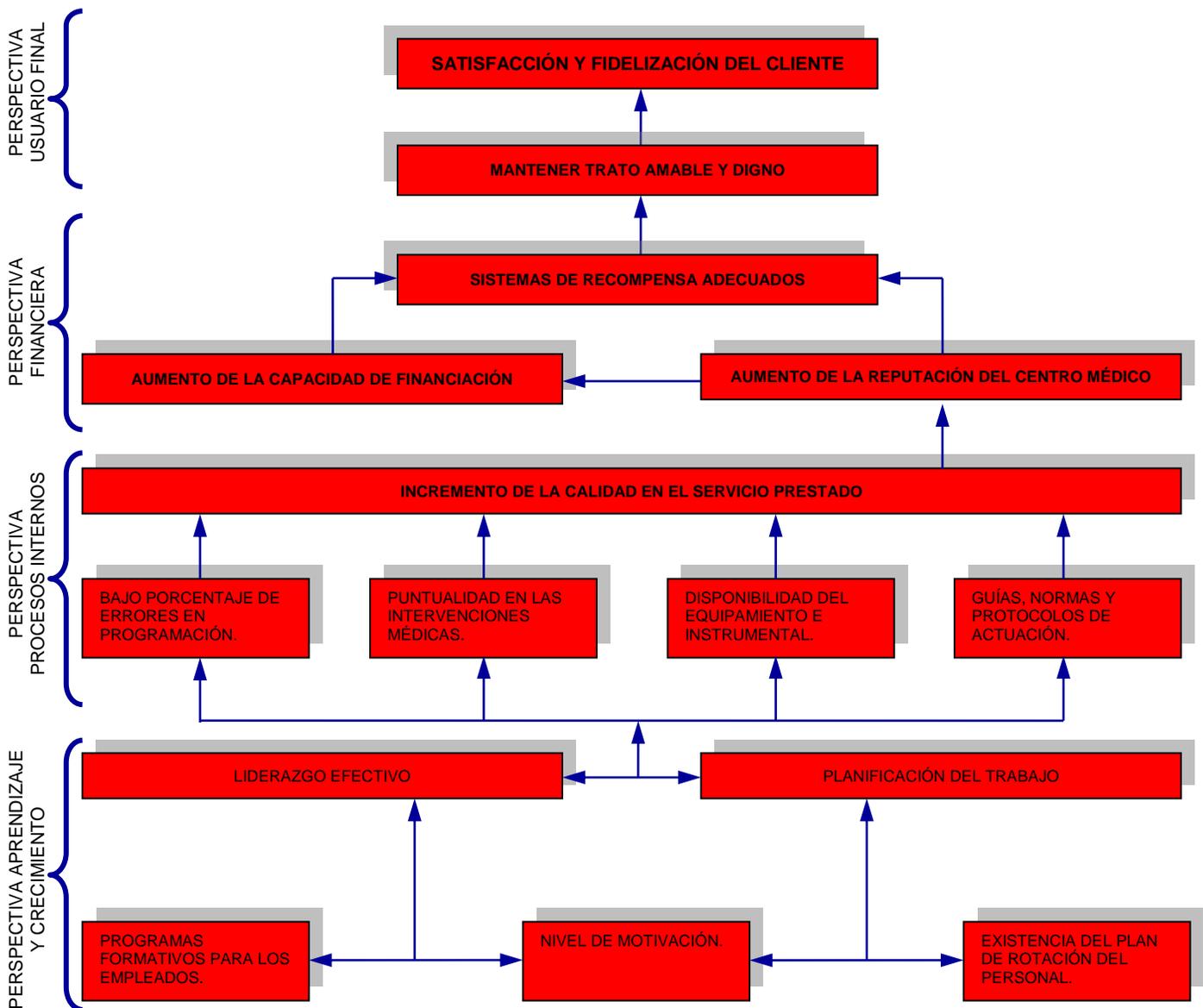
H. Empresa Publicidad.



I. Hospital Público.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FACTORES CLAVES DE ÉXITO
Mejorar la calidad de la atención.	Existencias de guías, normas y protocolos.
	Existencia de sistemas de monitoreo de la calidad de los procesos y de la satisfacción de los usuarios.
	Bajo porcentaje de suspensiones de cirugías programadas.
	Inicio puntual de intervenciones médicas.
Mejorar la gestión administrativa.	Competencia técnica del personal mediante programas formativos.
	Planificación del trabajo.
	Nivel de motivación.
	Sistemas de recompensa adecuados.
	Existencia del plan de rotación del personal.
	Bajo % de errores de programación.
Mejorar la accesibilidad y oportunidad de la atención.	Sistemas flexibles de horas para las consultas e intervenciones médicas.
	Instancias de disponibilidad de pabellones apropiados.
	Disponibilidad de equipamiento e instrumental necesarios.
Aumentar la satisfacción de los clientes.	Disponibilidad de recursos humanos.
	Sistema de traslado de pacientes adecuados y seguros.
	Bajo % de suspensión de operaciones.
	Existencia de mecanismos de información clara, completa y oportuna.
	Brindar trato digno y amable.

Identificados los factores de éxito para cada objetivo estratégico, se confecciona el mapa estratégico:



Finalmente, se identifican los indicadores necesarios para realizar el seguimiento a los factores claves de la organización, así como las iniciativas necesarias para contrarrestar cualquier desviación:

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
MEJORAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN.	ELABORAR GUIAS Y PROTOCOLOS PARA LOS PROCESOS.	ELABORAR GUIAS Y PROTOCOLOS ESTABLECIDOS IGUAL A UN 100 % DE LOS PROCESOS.	ELABORAR PROCEDIMIENTOS PARA PROCESOS NO PROTOCOLIZADOS.
	APLICAR PAUTAS DE SATISFACCIÓN USUARIA.	4 / 5 EN ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN.	CONOCER LAS CAUSAS DE LA INSATISFACCIÓN.
	MONITORIZAR LAS SUSPENSIONES DE CIRUGIAS PROGRAMADAS.	ELIMINAR 2 DE LAS CAUSAS POR SUSPENSIÓN.	AVERIGUAR LAS CAUSAS DE LA SUSPENSIÓN.
	MONITORIZAR EL CUMPLIMIENTO DEL HORARIO DE INICIO DE LAS CIRUGÍAS.	AUMENTAR4 EN UN 5 % LA PUNTUALIDAD.	ESTABLECER COMO OBJETIVO DEL EMPLEADO LA PUNTUALIDAD Y RECOMPENSAR.
MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.	COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PERSONAL.	EL 100 % DEL PERSONAL DEBE AJUSTARSE AL PERFIL REQUERIDO.	FORMACIÓN ESPECÍFICA A LOS EMPLEADOS.
	PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO ANUALMENTE.	100 % DEL TRABAJO PLANIFICADO.	ESTABLECER UN CARGO CON DICHO MOBJETIVO.
	MOTIVACION DEL EMPLEADO.	OBTENER 4 / 5 EN ENCUESTAS DE SATISFACCION DEL EMPLEADO.	IDENTIFICAR INSATISFACCIONES DEL EMPLEADO.
	SISTEMA DE RECOMPENSA.	80 % DEL PERSONAL RECOMPENSADO EN FORMA VARIABLE.	DETERMINACION DE OBJETIVOS ALCANZABLES.
	PLAN DE ROTACION DEL PERSONAL.	ROTACIÓN DEL 100 % DE LA PLANTILLA.	INCENTIVAR LA ROTACION Y APRENDIZAJE ENTRE EMPLEADOS.
	BAJO % DE ERRORESS DE PROGRAMACION.	REDUCIR AL 0,1 % LOS ERRORES DE PROGRAMACION.	INFORMES DE LAS CAUSAS DE LOS ERRORES DE PROGRAMACION.
MEJORAR LA ACCESIBILIDAD Y OPORTUNIDAD DE LA ATENCIÓN.	HORARIOS FLEXIBLES DE CONSULTAS E INTERVENCIONES.	100 % ATENCIÓN LAS 24 HORAS.	INTENSIFICACION DE ATENCION EN HORARIOS NOCTURNOS.
	INSTANCIAS DE DISPONIBILIDADE DE PABELLONES.	SOFTWARE DE DISPONIBILIDAD CON INFORMACION INMEDIATA.	INSTALACION DE UN SISTEMA INFORMÁTICO PARA LOS PABELLONES.
	DISPONIBILIDADE DE EQUIPAMIENTO E INSTRUMENTAL NECESARIOS.	DISPONER DEL 100 % DEL EQUIPAMIENTO ESTABLECIDO POR PROTOCOLO PARA CADA CIRUGIA.	SEGUIMIENTO MÁS EXHAUSTIVO DEL PROTOCOLO QUIRÚRGICO.
AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS.	TASA DE SUSPENSIÓN DE CONSULTAS O INTERVENCIONES POR CAUSA DE FALTA DE PERSONAL DEL 0 %.	ESTUDIO DEL PERSONAL ÓPTIMO POR DEPARTAMENTO.
	TRASLADOS SEGUROS Y ADECUADOS.	CERO QUEJAS RECIBIDAS EN PROCEDIMIENTOS DE TRASLADOS.	SEGUIMIENTO DEL PROTOCOLO DE TRASLADOS.
	BAJO PORCENTAJE DE SUSPENSIÓN DE OPERACIONES.	REDUCIR AL 0,03 % LA SUSPENSIÓN DE OPERACIONES.	INFORME DE LAS CAUSAS DE LA SUSPENSIÓN.
	INFORMACIÓN CLARA, COMPLETA Y OPRTUNA.	CERO QUEJAS POR FALTA DE INFORMACIÓN.	SEGUIMIENTO DEL PROTOCOLO DE INFORMACIÓN.
	TRATO DIGNO Y AMABLE.	4 / 5 EN ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.	OFRECER FORMACIÓN EN LIDERAZGO EFECTIVO AL PERSONAL.

