

Altair

SOLUCIONES REALES



El Cuadro de Mando Integral

“ Descárgate gratis nuestros libros sobre Estrategia y Finanzas.



Altair
SOLUCIONES REALES

www.soluciones-reales.es

Presentación

Este libro pretende ayudar al directivo de toda empresa moderna a implantar con éxito su estrategia. Precisamente, la implantación de las estrategias es uno de los temas que más preocupa a los directivos porque son conscientes de su dificultad y porque el mayor índice de fracaso se produce, precisamente, a la hora de ejecutar una estrategia, por muy bien diseñada que esté.

El balanced scorecard, traducido en nuestro país por cuadro de mando integral, trata, entre otros, de resolver este problema y muchos otros, entre los que cabría destacar la estrategia no implementada en todos los niveles de la organización (sólo la conoce la alta dirección); la ausencia de nexo entre la estrategia y la acción, lo que implica ausencia de resultados, logros y metas y, por tanto, frustración; la carencia de claridad en las relaciones causa-efecto, lo que dificulta la toma de decisiones (¿qué tengo que hacer para conseguir determinados resultados?), visión cortoplacista y, en ocasiones, excesiva concentración en indicadores financieros y poca o nula gestión de los intangibles.

El cuadro de mando integral, a través del denominado mapa estratégico, que es en nuestra opinión el principal aporte de los creadores del modelo, los profesores Norton y Kaplan, posibilita visualizar la estrategia de la empresa en una hoja, mirar la compañía desde múltiples perspectivas (entre ellas, la perspectiva de valor, financiera, cliente, procesos y recursos y capacidades estratégicas, como a nosotros nos gusta denominarlas), conocer rápidamente cuáles son los objetivos estratégicos de cada perspectiva y los indicadores para su medición y cómo estos objetivos estratégicos se vinculan entre sí

para lograr el objetivo último de una corporación.

Si consideramos las barreras existentes para la efectiva implantación de una estrategia, parafraseando a Norton y Kaplan: sólo un 5% de la organización comprende la estrategia, sólo un 25% de los directivos tienen incentivos ligados a la estrategia, el 85% de los directivos dedica menos de una hora al mes a discutir sobre la estrategia y sólo el 60% de las empresas relacionan presupuestos y estrategia, nos daremos cuenta de la necesidad de un cambio de paradigma en los procesos que actualmente se utilizan para ejecutar la estrategia.

El cuadro de mando integral es, pues, una excelente herramienta que puede ser utilizada por todo tipo de empresas, organizaciones e instituciones, a condición, claro está, de que tengan clara una estrategia; porque, no se puede implantar una estrategia que no está claramente descrita.

Los beneficios de implantar un cuadro de mando integral son muchos: alineación de la organización hacia la visión de la empresa, mejora de la comunicación hacia el personal en cuanto a sus objetivos y su cumplimiento, redefinición de la estrategia en base a resultados, traducción de la visión y de la estrategia en acción, orientación hacia la creación de valor en función de la tipología de cada organización, integración de la información de las diversas áreas de negocio y mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones. ¿Le parecen suficientes?

Le animamos, pues, a la lectura detallada de este libro y a la puesta en marcha de aquellas ideas o conceptos que Ud. entienda útiles para su organización.

Índice

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....7	CAPÍTULO 3: CÓMO CONSTRUIR LA PERSPECTIVA FINANCIERA.....31
I. RETROSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	I. INTRODUCCIÓN
II. LIMITACIONES DE LAS MEDIDAS FINANCIERAS TRADICIONALES	- Estrategias de crecimiento
III. PROBLEMAS QUE TRATA DE RESOLVER EL CMI	- Estrategias de productividad
IV. CAUSAS DEL FRACASO EN LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	- Equilibrio entre estrategias
V. CONCEPTO Y BENEFICIOS DEL CMI	II. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES
- Concepto	III. REPRESENTACIÓN EN EL MAPA ESTRATÉGICO
- Beneficios del BSC	CAPÍTULO 4: CÓMO CONSTRUIR LA PERSPECTIVA DE CLIENTES.....37
VI. EL CMI COMO MOTOR DEL CAMBIO ESTRATÉGICO	I. INTRODUCCIÓN
CAPÍTULO 2: MAPAS ESTRATÉGICOS.....15	II. PROPOSICIÓN DE VALOR AL CLIENTE
I. PRINCIPIOS BÁSICOS DEL MAPA ESTRATÉGICO	III. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS
II. PERSPECTIVAS	- Tipología
III. OBJETIVOS	- Selección de la estrategia competitiva
IV. RELACIONES CAUSA-EFECTO	IV. PROCESO DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA SOBRE LOS CLIENTES
V. INDICADORES	V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES EN LA PERSPECTIVA DE CLIENTES.
- Definición	- Número de clientes
- Clasificación	- Satisfacción
- Requisitos para la selección de indicadores	- Fidelización
- Algunos errores en la selección de indicadores	- Rentabilidad de los clientes
- Documentación de indicadores	- Reducción de los plazos de entrega
VI. METAS	
VII. INICIATIVAS	

CAPÍTULO 5: CÓMO CONSTRUIR LA PERSPECTIVA DE PROCESOS.....49

I. INTRODUCCIÓN

II. PROCESOS DE GESTIÓN OPERATIVA

- Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores
- Producir bienes y servicios
- Distribuir productos y servicios a los clientes
- Gestión del riesgo
- Vinculación con los objetivos de la perspectiva del cliente
- Vinculación con los objetivos de la perspectiva financiera
- Vinculación con los objetivos de la perspectiva de capacidades estratégicas

III. PROCESOS DE GESTIÓN DE CLIENTES

- El proceso de “selección de clientes”
- El proceso de “adquisición de clientes”
- El proceso de “retención de clientes”
- Aumentar la cuota de ventas en los clientes existentes
- Vinculación con los objetivos de la perspectiva del cliente
- Vinculación con los objetivos de la perspectiva financiera
- Vinculación con los objetivos de la perspectiva de capacidades estratégicas

IV. PROCESOS DE INNOVACIÓN

- El proceso de “identificar oportunidades”
- El proceso de “gestionar la cartera de investigación y desarrollo”
- El proceso de “diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios”
- El proceso de “lanzar nuevos productos al mercado”
- Vinculación con la perspectiva de clientes

V. PROCESOS REGULADORES Y SOCIALES

CAPÍTULO 6: CÓMO DESCRIBIR LA ESTRATEGIA COMPETITIVA A TRAVÉS DEL MAPA ESTRATÉGICO63

I. INTRODUCCIÓN

II. EXCELENCIA OPERATIVA

III. LIDERAZGO DE PRODUCTO

IV. SOLUCIONES COMPLETAS PARA LOS CLIENTES

CAPÍTULO 7: CÓMO IMPLANTAR EL CMI.....75

I. IMPLANTACIÓN DEL CMI

II. LA APLICACIÓN EN CASCADA DEL CMI

III. LAS 10 CLAVES DEL ÉXITO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL CMI

Bibliografía

Kaplan y Norton (2001): "Como utilizar el Cuadro de Mando Integral" (The strategy-focused organization). Harvard Business School Press.

Kaplan y Norton (1992): "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance". Harvard Business Review (enero-febrero).

Niven (2004): "El Cuadro de Mando Integral paso a paso". Gestión 2000.

Sponsor Management Consulting (2000): "Guía práctica de implantación del Balanced Scorecard. Mapas Estratégicos". Editorial Prentice Hall, México 1996.

Kaplan y Norton (2004): "Mapas Estratégicos". Gestión 2000.

Horváth & Partners (2004): "Dominar el Cuadro de Mando Integral". Gestión 2000.

Altair Consultores S.R.L. (2002) "Estrategias y Medición de la Creación de Valor para el Accionista". Economía 3. Valencia.

Treacy y Wiersema (1995): "The Discipline of Market Leaders". Perseus Books.

Wheelwright y Clark (1992): "Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality". The Free Press.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998): "Strategy Safari". The Free Press, New York.

Olve, Petri, Roy y Roy, S. (2003): "El Cuadro de Mando en Acción (equilibrando estrategia y control)". Deusto.

Fernández, A. (2001): "El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia" Revista de Antiguos Alumnos IESE (marzo).

Dávila, A (1999): "El Cuadro de Mando Integral". Revista Antiguos Alumnos IESE (septiembre).

Cokins & Bean: "Scorecards: The Link Between Strategy and Execution" (en www.bettermanagement.com).

Macdonald: "Performance Indicators" (en www.bettermanagement.com).

Donovan: "Performance Measurement: Connecting Strategy, Operations and Actions" (en www.bettermanagement.com).

Niven: "Top Ten Balanced Scorecard Implementation Issues" (en www.qpronline.com).

Nickols: "The Accountability Scorecard" (en <http://home.att.net>).

Hack: "Designing Performance Measures and Metrics" (en www.bettermanagement.com).

Laban and Green: "Communicating Your Strategy" (en www.bettermanagement.com).

Niven: "Adapting The Balanced Scorecard to Fit The Public and Nonprofit Sectors" (en www.bettermanagement.com).

Fernandez Terricabra "Claves para la implantación del cuadro de Mando Integral" (en www.e-deusto.com).

INTRODUCCIÓN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- En este capítulo comprenderemos como los sistemas tradicionales de medición no se ajustan a las realidades actuales, donde están adquiriendo una mayor relevancia los activos intangibles frente a los activos físicos.
- También abordaremos uno de los motivos principales por los cuales no se alcanzan los objetivos a largo plazo en las empresas. La razón no reside tanto en la calidad de la estrategia en sí, como en la capacidad para ejecutarla.
- En este capítulo de introducción explicaremos brevemente qué es el CMI y los beneficios que puede reportar a su organización la implantación del mismo.
- Finalmente describiremos en qué compañías u organizaciones es interesante abordar un proceso de implantación del CMI.

ÍNDICE DEL CAPÍTULO

- I. RETROSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.
- II. LIMITACIONES DE LAS MEDIDAS FINANCIERAS TRADICIONALES.
- III. PROBLEMAS QUE TRATA DE RESOLVER EL CMI.
- IV. CAUSAS DEL FRACASO EN LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.
- V. CONCEPTO Y BENEFICIOS DEL CMI.
- VI. EL CMI COMO MOTOR DEL CAMBIO ESTRATÉGICO.

Retrospectiva del Cuadro de Mando Integral

Comienzan los creadores del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), Kaplan y Norton (2001) afirmando de un modo sorprendente que *“en un estudio de 275 gestores de carteras se decía que la capacidad de ejecutar una estrategia era más importante que la calidad de la estrategia en sí”*.

En otra encuesta manejada por los mismos autores se *“indicaba que menos del 10 por ciento de las estrategias formuladas correctamente se aplicaban con éxito”*.

¿A qué se debe que las organizaciones tengan dificultades para poner en práctica unas estrategias correctamente formuladas? Una respuesta puede ser que las estrategias están cambiando pero las herramientas para medirlas no.

Las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los **activos intangibles** de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos, y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.

En la economía industrial dominada por los activos tangibles, los indicadores financieros eran los adecuados para registrar las inversiones en existencias, propiedades, instalaciones y equipamiento en los balances de las empresas. Las cuentas de resultados también podían reflejar los gastos asociados con el uso de los activos tangibles para producir ingresos y beneficios. En la economía actual, sin embargo, en la que los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva, se necesitan herramientas que describan los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos hacen posible.

Però todavía vamos más allá como se podían observar en una encuesta realizada por la multinacional de auditoría Ernst & Young en 1998, donde se afirma que *“el 35% de la valoración*

de las empresas se correspondía con variables no financieras” (“Measures That Matter”).

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia.

Tal y como indican Kaplan y Norton (2001), *“el éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo”*.

En el momento en el que Kaplan y Norton (1992) introducen el Balanced Scorecard como un instrumento para *“medir resultados”*, no como herramienta para aplicar una estrategia. Partían de la premisa que basarse exclusivamente en indicadores financieros llevaba a las organizaciones a cometer muchos errores. Los indicadores financieros son datos tardíos, ya que informan de los resultados, o sea de las consecuencias de las acciones pasadas. La confianza exclusiva en indicadores financieros daba lugar a comportamientos a corto plazo que sacrificaban la creación de valor a largo plazo por la obsesión en conseguir rentabilidad inmediata.

El Balanced Scorecard mantenía los indicadores de los resultados financieros, los indicadores *“tardíos”*, pero los complementaba con la medida de los indicadores *“anticipados”* de los futuros resultados financieros. La pregunta que se plantearon era cuáles eran los indicadores apropiados de los resultados futuros. La respuesta resultó obvia: *“se tenía que medir la estrategia”*. En consecuencia, todos los objetivos y todos los indicadores de un cuadro de mando integral, financieros y no financieros, debían derivarse de la visión y estrategia de la organización. De este modo el Balanced Scorecard se convirtió en una *“herramienta para gestionar la estrategia”*.

CMI (Reflexiones Previas)

- 1 "El 35% de la valoración de negocios se basa en variables no financieras" (Ernst & Young - 1998 - "Measures that matter").
- 2 La creación de valor está pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de intangibles. Los indicadores financieros no son capaces de medir el valor que aportan los activos intangibles.

- 3 En un estudio de 275 gestores de cartera se decía que la capacidad de ejecutar una estrategia era más importante que la estrategia en sí (Kaplan y Norton - 2001 - "Cómo utilizar el cuadro de mando integral").
- 4 Menos del 10% de las estrategias formuladas correctamente se aplicaba con éxito.
- 5 Las estrategias están cambiando, pero las herramientas para medirlas, no.

¡ NECESIDAD DE PROMOVER UN CAMBIO: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL!

Figura 1: Reflexiones Previas sobre el CMI

Limitaciones de las Medidas Financieras Tradicionales

Las medidas financieras tradicionales para medir el rendimiento de las organizaciones han sido criticadas desde diferentes enfoques. Resumimos a continuación algunas de estas críticas según las conclusiones de Niven, P. (2004):

1. No son compatibles con las realidades empresariales de hoy en día.

Las actividades empresariales que actualmente crean valor no se reflejan en los activos fijos y tangibles de la empresa. En su lugar, el valor está en las ideas que tienen las personas distribuidas por toda la empresa, en las relaciones con clientes y proveedores, en las bases de datos con información clave y en las culturas de innovación y calidad.

2. Conducir guiándose por el espejo retrovisor.

Las medidas financieras proporcionan un excelente repaso a los resultados anteriores y a lo sucedido en la empresa, pero esa detallada visión financiera no tiene poder de predicción para el futuro.

3. Tendencia a reforzar los silos funcionales.

La presentación de indicadores para cada una de las áreas funcionales de la empresa de modo independiente, sin reflexionar sobre las relaciones interdepartamentales es una limitación de los sistemas de indicadores tradicionales.

4. Sacrificio del pensamiento a largo plazo.

Muchos proyectos de cambio en las empresas pasan por programas de reducción de costes que pueden tener un efecto muy positivo en los estados financieros de la empresa a corto plazo. Sin embargo, estos esfuerzos de reducción de costes frecuentemente tienen como objetivo la reducción de costes en actividades generadoras de valor a largo plazo, tales como Investigación y Desarrollo (I+D), etc.

5. Las medidas financieras no son las adecuadas para muchos niveles de la empresa.

Los empleados de todos los niveles de la empresa necesitan datos sobre resultados con los que se puedan trabajar. Es una información que debe tener gran relevancia para sus actividades diarias.

En conclusión, los estados financieros seguirán siendo herramientas importantes para las empresas dado que determinan si las mejoras en la satisfacción de los clientes, la calidad, las entregas puntuales y la innovación dan lugar a mejores resultados fi-

nancieros y a la creación de valor para los accionistas. Pero necesitamos un método para equilibrar la exactitud y la integridad de las medidas financieras con los impulsores de los futuros resultados financieros de la empresa: el Balanced Scorecard.

Problemas que trata de resolver el CMI

Como resumen de los apartados anteriores podemos concluir que el CMI trata de resolver los siguientes problemas comunes a muchas organizaciones:

- El determinante del valor de las compañías se basa cada vez más en los activos intangibles frente a los tangibles.
- Estrategia no implementada en todos los niveles de la organización.
- Dificultad de entendimiento del lenguaje directivo por parte del resto de la organización.
- Ausencia de nexo entre la estrategia de la empresa y la acción; lo que implica ausencia de resultados, logros y metas.
- Carencia de claridad en las relaciones causa-efecto, lo que dificulta la toma de decisiones.
- Visión a corto plazo.
- Excesiva concentración en indicadores financieros.

Pero el CMI no se queda en tratar de resolver los problemas anteriores sino que como afirma el Sponsor Management Consulting (2000) trata de dar respuesta a muchos de los retos actuales que se

plantean los responsables de la mayor parte de compañías:

- ¿Cómo medir los activos intangibles clave para mi negocio?
- ¿Cómo hacer operativa la visión de mi estrategia?
- ¿Cómo medir los aspectos relevantes para el éxito de mi negocio desde una perspectiva integral?
- ¿Cómo involucrar a todo el equipo directivo y alinearlos con nuestra estrategia?
- ¿Cómo organizarme y asignar responsabilidades estratégicas?
- ¿Cómo gestionar mis recursos desde un punto de vista estratégico?
- ¿Cómo facilitar el alineamiento estratégico de las personas clave de mi organización?

No cabe duda de que estas preguntas, clave en el momento actual, donde el cambio y la adaptación a nuevas situaciones son críticos para la supervivencia, requieren respuesta y el Cuadro de Mando Integral se constituye como el modelo de gestión que más puede ayudar a las organizaciones a conseguir implantar sus estrategias de una forma eficiente.

CMI (Problemas que Trata de Resolver)

- Estrategia no implementada en todos los niveles de la organización.
- Dificultad de entendimiento del lenguaje directivo por parte del resto de la organización.
- Ausencia de nexo entre la estrategia de la empresa y la acción, lo que implica ausencia de resultados, logros y metas.
- Carencia de claridad en las relaciones causa-efecto, lo que dificulta la toma de decisiones.
- Visión a corto plazo.
- Excesiva concentración en indicadores financieros.

Figura 2: Problemas que Trata de Resolver el CMI

Causas del Fracaso en la Implantación de la Estrategia

En el estudio seminal de Kaplan y Norton (1992) que dio lugar a la metodología del Cuadro de Mando Integral 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 según Sponsor Management Consulting (2000) 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.

¿Cuáles son, por tanto, las barreras para la ejecución de la estrategia?

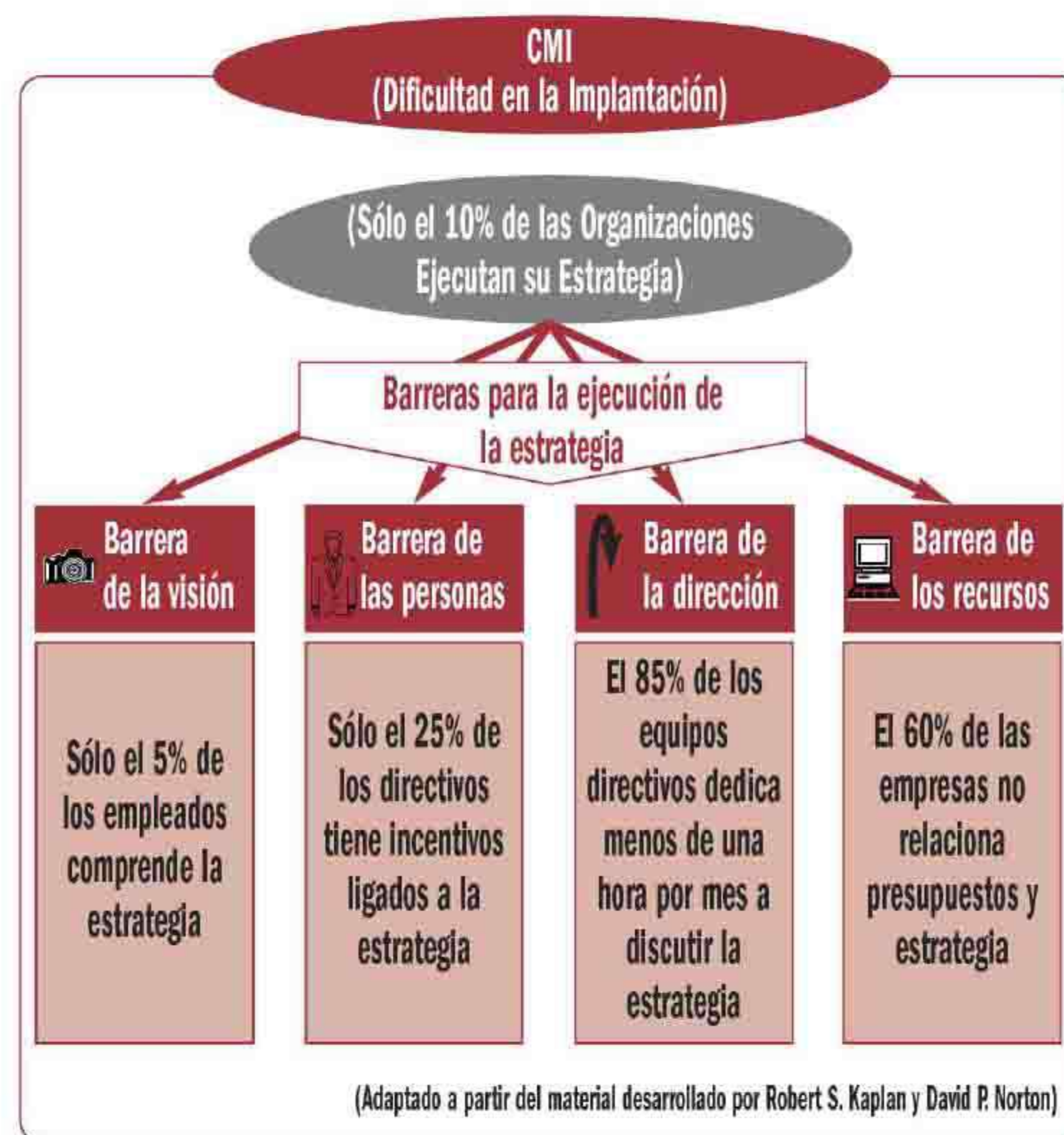


Figura 3: Barreras para la Ejecución de la Estrategia

La 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?

La 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.

La 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.

La 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.

Concepto y beneficio del CMI

CONCEPTO

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite **describir y comunicar una estrategia** de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir.

El CMI presenta una metodología clara de **enlace entre la estrategia de la empresa y la acción**, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos.

Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Norton y Kaplan (2001), el CMI tiene como objetivo fundamental “**convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados**” a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas.

BENEFICIOS DEL BSC

Después de todos los apartados anteriores podemos resumir que el BSC aportará los siguientes beneficios a las empresas y organizaciones:

1. Alineación de los empleados hacia la **visión** de la empresa.
2. Mejora de la **comunicación** hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la **estrategia** en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en **acción**.
5. Orientación hacia la **creación de valor**.
6. Integración de la **información** de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de **análisis** y de la **toma de decisiones**.

El CMI como Motor del Cambio Estratégico

El presente y el futuro inmediato del CMI pasa por convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones.

En definitiva, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita a las compañías adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica provocados por un entorno competitivo turbulento e incierto.

Algunos de estos imperativos estratégicos que tiene cabida y se refuerzan en el CMI son los siguientes:

1. Creación sostenible de valor.

EL CMI posibilita la creación sostenible de valor facilitando la visión a medio y largo plazo además del corto plazo. El elemento clave es la separación de los objetivos estratégicos en las perspectivas, las de resultados y las de cómo vamos a conseguir estos resultados en el corto y largo plazo. Sobre todo, la perspectiva de “capacidades estratégicas” es la que nos permite definir cuáles son los elementos que van a permitir la creación de valor a largo plazo.

2. Crecimiento.

La mayoría de las organizaciones se han dado cuenta de que la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costes e incrementar la productividad. El crecimiento, requiere plantearse qué quieren nuestros clientes y qué podemos ofrecerles nosotros (proposición de valor) para satisfacer sus necesidades y mediante esa satisfacción crecer.

3. Alineamiento.

Permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, de información, proyectos, etc.) hacia la dirección estratégica en cada momento, posibilitando ampliar la visión global de la compañía a diversos niveles organizativos.

4. Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos.

Desde el primer ejecutivo hasta el último operario implantan la estrategia en sus operaciones del día a día. La clave no está únicamente en encontrar personas que hagan bien su trabajo, sino que encuentren vías para cumplir sus objetivos individuales. Pero para ello es necesario que sepan cuál es la estrategia y cómo les afecta, y el CMI permite de una manera estructurada y sencilla comunicar la estrategia y traducirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de cuadros de mando para departamento, equipos e incluso personas.

5 Cambio.

EL CMI es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios derivados de la estrategia se asumen como propios y no impuestos.

MAPAS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Dado que el “mapa estratégico” se ha constituido en uno de los elementos fundamentales del CMI, Vd. debe conocer los principios básicos que lo sustentan.
- ¿Qué áreas cubren el análisis estratégico que se efectúan en el mapa estratégico? Son las denominadas “perspectivas de análisis” (financiera, cliente, procesos y capacidades estratégicas).
- ¿Qué son los objetivos estratégicos? ¿Cómo definirlos? ¿Cómo se relacionan entre sí?
- Una vez definidos los objetivos estratégicos, cómo podemos medir el nivel de consecución de los mismos a través de diversos “indicadores”. Cada indicador necesita una “meta” asociada que nos determine el nivel de éxito o fracaso en el cumplimiento de los objetivos.
- ¿Qué debemos hacer en el día a día de la empresa para poder cumplir con los objetivos estratégicos establecidos? Estamos hablando de la determinación del plan de acción que identifique las “iniciativas” a realizar en las diversas áreas de la empresa.

ÍNDICE DEL CAPÍTULO

- I. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LOS MAPAS ESTRATÉGICOS
- II. PERSPECTIVAS
- III. OBJETIVOS
- IV. RELACIONES CAUSA-EFECTO
- V. INDICADORES
- VI. METAS
- VII. INICIATIVAS

Principios Básicos del Mapa Estratégico

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el **eslabón** que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Para que esto sea así, el mapa estratégico debe cumplir según Kaplan y Norton (2004) varios principios básicos:

1. La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias.

La consecución de rendimientos a largo plazo (necesario para asegurar un crecimiento sostenible del valor para los accionistas), entra en conflicto directo con la obtención de buenos resultados financieros a corto plazo. Es más, es posible mejorar sustancialmente los resultados en el corto plazo a través de la eliminación de gastos e inversiones con implicación en el largo plazo (por ejemplo, las actividades de innovación de productos, la formación y mejora de la capacitación del personal, etc.).

Por este motivo, hay que buscar un adecuado equilibrio entre la reducción de costes en el corto plazo (deberíamos hablar más de racionalización que de reducción) y la realización de inversiones con capacidad de generar rendimientos en el futuro.

2. La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.

Si la satisfacción de los clientes es la fuente de la creación de valor sostenible, la correcta definición de los clientes objetivo y de la proposición de valor para satisfacerlos es la dimensión más importante de la estrategia.

3. El valor nace en los procesos internos.

La perspectiva financiera y del cliente son perspectiva “*externas*” que describen resultados respecto a lo que la empresa espera lograr (aumento del valor de los accionistas vía

crecimiento de ingresos o mejora de la productividad, etc.). Por el contrario, los objetivos relacionados con las perspectivas interna y de capacidades estratégicas se corresponden con el ámbito “interno” de la empresa, debiendo definir de qué forma la empresa pondrá en práctica su estrategia.

Nos referimos sólo a unos pocos aspectos del ámbito interno de la empresa (aquéllos sobre los que sustenta su proposición de valor a los clientes), y podrán estar referidos a:

- *Gestión de operaciones*: producir y entregar productos y servicios a los clientes.
- *Gestión de los clientes*: establecer y potenciar las relaciones con los clientes.
- *Innovación*: desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
- *Procesos reguladores y sociales*: adaptarse a las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

4. La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.

Las estrategias deben ser integrales en el sentido de incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos.

Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo:

- Las mejoras en los *procesos operativos* generalmente aportan resultados a corto plazo a través del ahorro de costes y el aumento de calidad.
- Los beneficios de una *relación con los clientes* mejorada comienza a verse entre seis y doce meses después de la mejora inicial en los procesos de gestión de los clientes.
- Los procesos de *innovación* en general requieren más tiempo para producir mayores rendimientos y márgenes de explotación.

- Los beneficios de unos mejores procesos *reguladores y sociales* pueden darse más adelante en el futuro cuando las empresas evitan los litigios y mejoran su reputación dentro de la comunidad.

5. El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.

La cuarta perspectiva del mapa estratégico, la de *capacidades estratégicas*, describe los activos intangibles de la empresa y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

- *Capital humano*: habilidades, talentos y conocimientos de los empleados.
- *Capital de información*: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- *Capital organizativo*: cultura, liderazgo, coordinación de los

empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento. Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente. El valor de estos activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la empresa a poner en práctica su estrategia.

Sin embargo, algunos estudios revelan que dos tercios de las empresas no establecen una alineación fuerte entre sus estrategias y sus programas de recursos humanos y de tecnologías de la información.

Cuando los tres componentes de la perspectiva de capacidades estratégicas – capital humano, de información y organizativo – están en la misma línea que la estrategia, la empresa tiene un alto grado de preparación organizativa: tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia.

Perspectivas

El mapa estratégico del CMI proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Para conseguir este entendimiento el modelo del CMI divide los ejes de análisis de la empresa en cuatro perspectivas.

La **perspectiva financiera** describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costes unitarios, etc., son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.

La **perspectiva del cliente** define la proposición de valor para los clientes objetivo. La proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Algunos

ejemplos podrían ser los siguientes:

- Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la empresa.
- Si el cliente valora la innovación y el alto rendimiento, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor.

La coordinación de los procesos internos y de las capacidades de la empresa con la proposición de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

La perspectiva financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia. Ambas perspectivas contiene

muchos indicadores atrasados. Pero, ¿cómo crea la empresa estos resultados deseados?

La **perspectiva del proceso interno** identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Algunos ejemplos podrían ser:

- Una empresa puede aumentar sus inversiones en I+D y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto rendimiento para sus clientes.
- Otras empresas, con la idea de ofrecer la misma proposición de valor, tal vez decidirán desarrollar nuevos productos a través de asociaciones concretas con otros fabricantes.

La **perspectiva de capacidades estratégicas** identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar alineados con los procesos internos críticos.

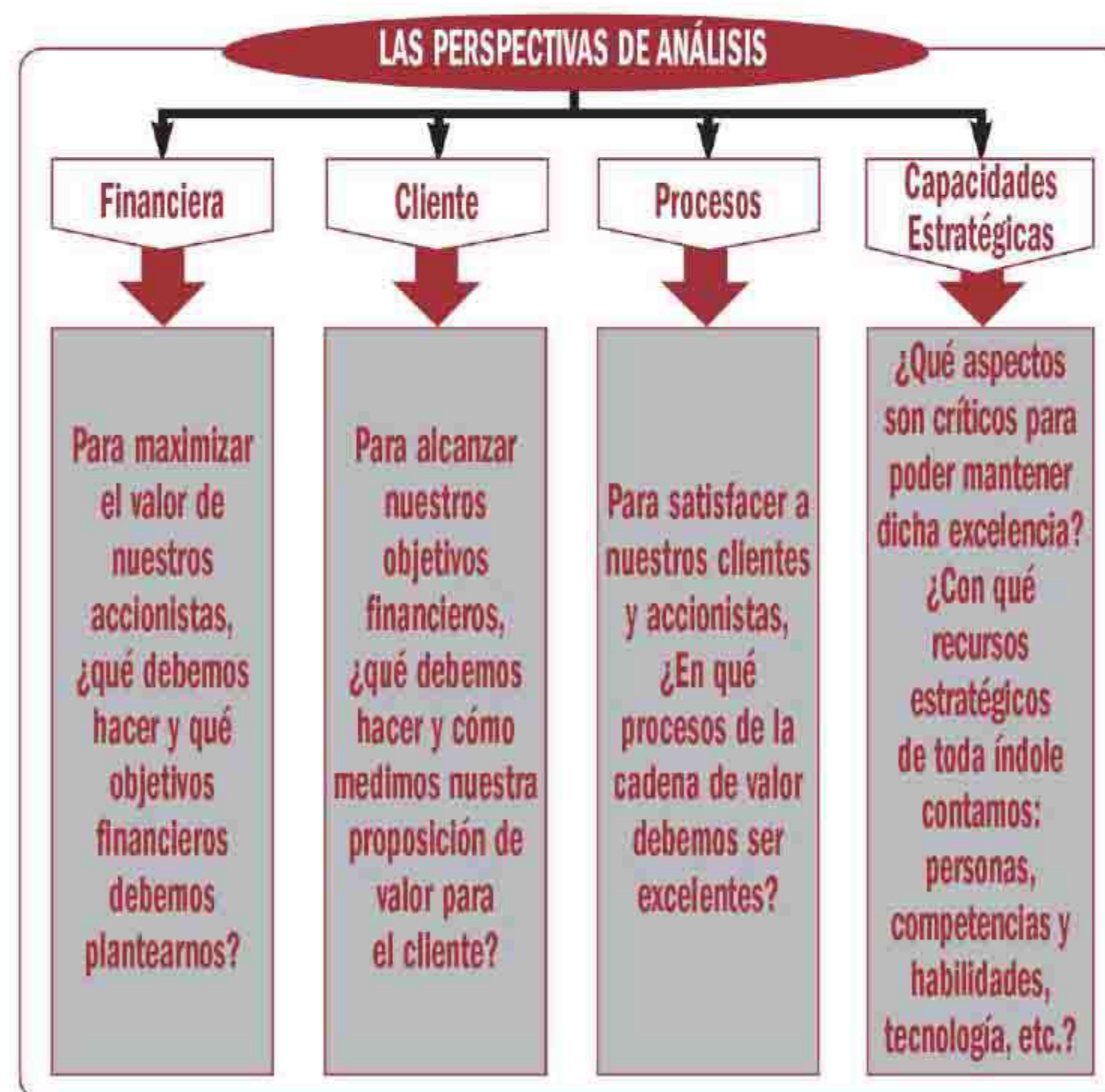


Figura 4: Las Perspectivas de Análisis

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. Los pasos a seguir serían los siguientes:

1. Comenzando por arriba encontramos la hipótesis que los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes-objetivo están satisfechos.
2. La proposición de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo.
3. Los procesos internos crean y aportan la proposición de

valor para el cliente.

4. Los activos intangibles respaldan los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia.
5. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente.

Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una empresa a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién.

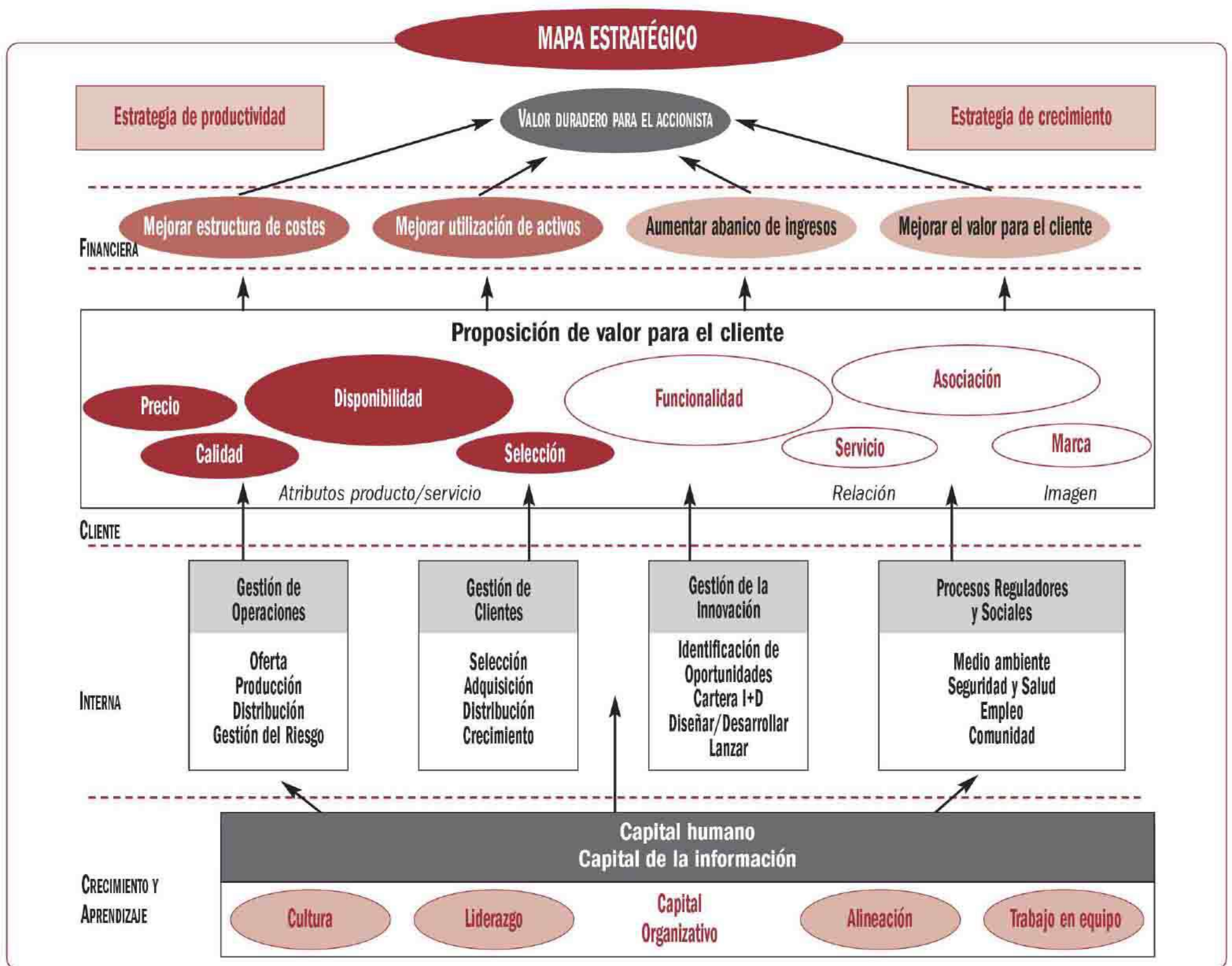


Figura 5: El Mapa Estratégico

Como indicábamos en el capítulo anterior, un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de las metas a largo plazo de la empresa (visión). Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización.

Establecer los objetivos de forma correcta es la clave para que después el CMI sea una herramienta de gestión enfocada a la implantación de la estrategia.

El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, debe ayudar a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia tanto a corto como a largo plazo. La fijación de objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa-efecto nos permiten explicar la “historia” de la estrategia y el por qué la compañía va a conseguir éxitos financieros y en la relación con los clientes a través de su actuación en los procesos internos y en sus capacidades estratégicas.

Siguiendo a Horvath & Partners (2004), “*El CMI sólo debe contener aquellos objetivos que tienen una especial relevancia para una ejecución con éxito de la estrategia (objetivos estratégicos) y no contiene aquellos que la empresa requiere, desde el punto de vista operativo, para el mantenimiento del negocio del día a día. ¡El CMI es un modelo de estrategia, no es un modelo de empresa!*”.

A la hora de definir los objetivos, Horvath & Partners (2004) establecen una directriz básica: “*¡El poder de las palabras para aprovechar la claridad de los números!*”

A menudo los objetivos sólo se describen oralmente (“*satisfacción de nuestros clientes*”) o sólo se determinan como una combinación de indicadores y objetivos (“*ROI > 20%*”, “*plazo de entrega 6 días*”).

Ambas cosas tiene su parte negativa. Si los objetivos sólo se indican de forma oral, éstos corren el riesgo de padecer una falta

de compromiso y, además, pueden producirse numerosas interpretaciones diferentes.

Si los objetivos sólo se presentan como una combinación de indicadores y objetivos, se corre el peligro de que el por qué no se aclare suficientemente”.

Al desarrollar los objetivos de resultados, ayuda a comenzar cada uno con un “verbo de acción”: aumentar, reducir, iniciar, desarrollar, rebajar, mejorar, convertirse en, lograr, alcanzar, etc.

De acuerdo con Niven, R.P. (2003), la mejor manera de crear objetivos es examinar cada perspectiva del CMI en forma de pregunta.

- **Perspectiva financiera:** ¿Qué objetivos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia?

Algunos ejemplos de objetivos financieros pueden ser:

- Aumentar el valor para el accionista
- Incrementar el cash-flow
- Incrementar la rentabilidad
- Aumentar los ingresos
- Reducir la financiación externa



Figura 6: Perspectiva Financiera

- **Perspectiva de clientes:** *¿Quiénes son nuestros clientes objetivo y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?*

La perspectiva de clientes lleva la orientación hacia el mercado de la estrategia. Contiene, en principio, dos puntos de vista:

1. El del cliente, es decir, la cuestión sobre cómo debe el cliente ver la empresa (sobre todo, diferenciándola de sus competidores): plazos de entrega, calidad, funcionalidad, imagen, relación precio/prestaciones, etc.
2. El de la empresa, es decir, la cuestión sobre qué clientes se desean conseguir: clientes objetivo, mercados de crecimiento, segmentos de mercado, etc.

Algunos ejemplos de objetivos de la perspectiva de cliente pueden ser:

- Aumentar nuestra cuota de mercado en el segmento de mercado ABC.
- Incrementar la satisfacción de los clientes
- Crear una imagen de marca
- Reducir los plazos de entrega
- Incrementar la retención y fidelidad de clientes



Figura 7: Perspectiva de Clientes

- **Perspectiva de procesos internos:** *Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿qué procesos debemos dominar?*

Algunos ejemplos de objetivos de procesos pueden ser:

- Incrementar la eficiencia en el proceso de comercialización
- Eliminar un diseño excesivo
- Incrementar la flexibilidad de los procesos
- Acortar los tiempos de desarrollo
- Crear las ofertas con mayor rapidez
- Mejorar la cooperación con proveedores
- Reducir los gastos generales



Figura 8: Perspectiva de Procesos

- **Perspectiva de capacidades estratégicas:** *¿Qué capacidades y herramientas requieren nuestros empleados para poder ejecutar la estrategia?*

En esta perspectiva se trata de aunar objetivos tendentes al desarrollo de las habilidades de los empleados, el acceso a la información donde se necesita y la consecución de una

Perspectiva	Objetivo	Motivo
Financiera	Crecimiento de los ingresos	Para incrementar la cifra de ventas totales
De clientes	Aumentar la fidelización de la cartera de clientes	Para incrementar las ventas a los clientes actuales
Procesos internos	Mejorar la calidad	Para reducir el n.º de no conformidades y de defectos
Capacidades estratégicas	Aumentar la capacitación técnica de los operarios de fábrica	

En muchos casos explicar por qué estas relaciones causa-efecto son relevantes, permiten aprender y entender el por qué de muchas decisiones estratégicas. Identificar cuáles de estas relaciones son ciertas y cuáles no, es un elemento crítico en el proceso de implantación estratégica.

Las relaciones causa-efecto son una herramienta de comunicación y aprendizaje importantes en el proceso de implantación estratégica. Un mapa estratégico bien elaborado suele tener pocos objetivos estratégicos y unas relaciones causales muy claras, lo que permite comunicar de manera rápida, visual y permanente cuál es la estrategia de la empresa.

Indicadores

DEFINICIÓN -

En el apartado anterior definíamos los objetivos estratégicos como declaraciones concisas que describen las cosas específicas que hay que hacer bien para tener éxito en la implementación de la estrategia. Pero ¿cómo sabemos si en realidad estamos haciendo bien las cosas?

Los indicadores son las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia. Específicamente podemos describir los indicadores como medidas estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados.

INDICADORES Y METAS

- A cada objetivo estratégico se le asocia al menos un indicador y una meta con niveles de éxito y fracaso.
- La medición es el lenguaje que otorga claridad a los conceptos vagos.
- Su fuerza radica más en la comunicación que en el control.
- A diferencia de los sistemas tradicionales, propugna dos tipos de indicadores:
 - * Resultados: miden si lo hemos conseguido.
 - * Inductores: permiten adelantarnos y detectar si lo vamos a conseguir.

“MIDE LO QUE SE PUEDA MEDIR Y LO QUE NO SE PUEDA, HAZLO MEDIBLE” Galileo Galilei

“SÓLO LO QUE SE PUEDE MEDIR, SE PUEDE GESTIONAR” Tom Peters

Figura 11: Indicadores y Metas

CLASIFICACIÓN - Existen dos tipos de indicadores:

- los **indicadores pasados** (lag indicators) que representan las consecuencias de acciones tomadas previamente (por ejemplo, la cifra de ventas),
- y los **indicadores futuros** (lead indicators) que son medidas que impulsan los resultados alcanzados en los indicadores pasados (por ejemplo, el número de ofertas presentadas, la cartera de pedidos en firme, etc.).

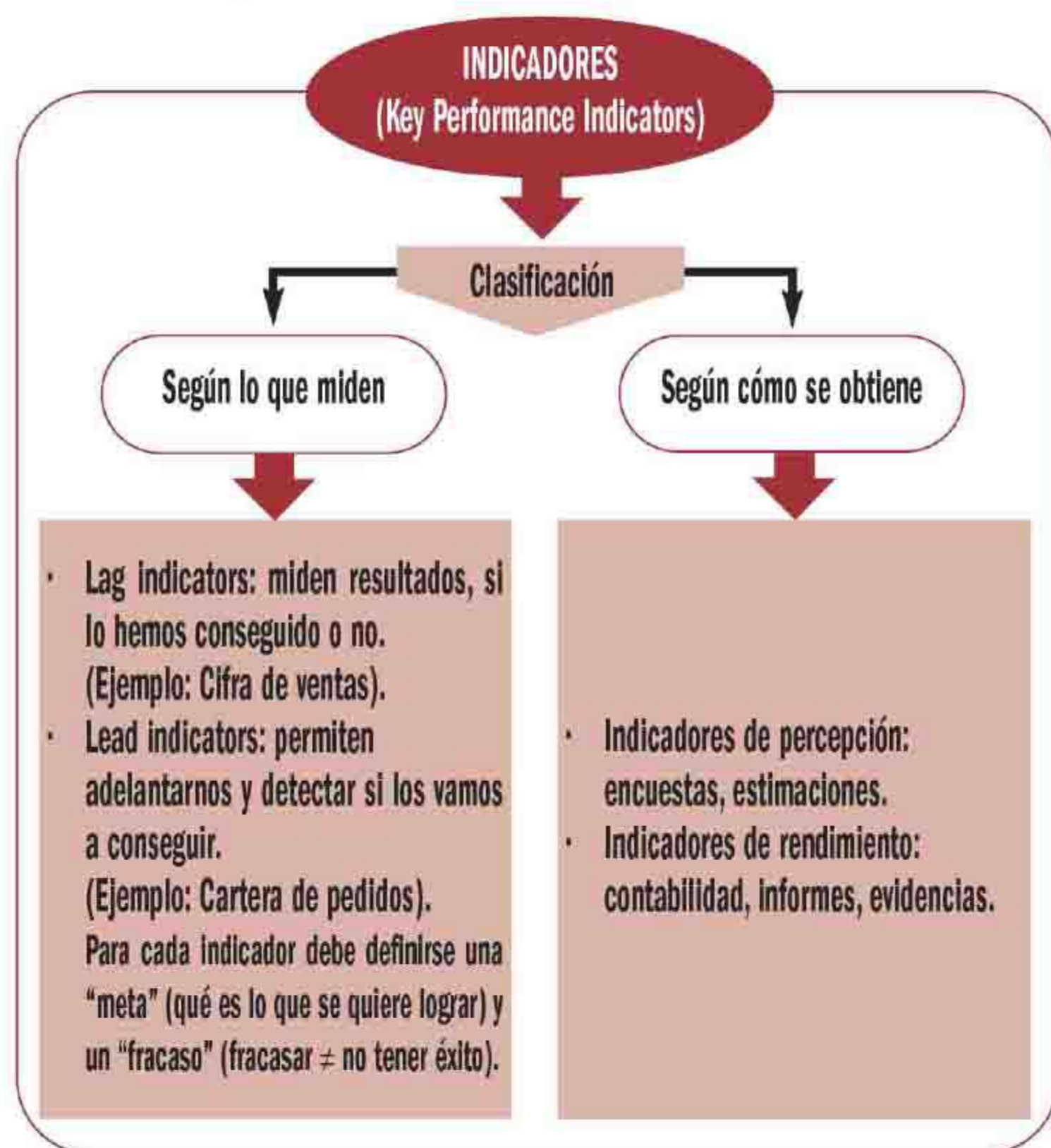


Figura 12: Clasificación de Indicadores

Siguiendo a Niven, R.P. (2003), "El mapa estratégico debe contener una mezcla de ambos tipos de indicadores. Los indica-

dores pasados, sin impulsores de los resultados, no sirven para informarnos de cómo esperamos alcanzar nuestros resultados. Por el contrario, los indicadores futuros pueden dar señas de mejoras importantes a través de la organización, pero por sí mismos no revelan si dichas mejoras también significan mejores resultados financieros y con los clientes.

Acordar las medidas pasadas probablemente no sea un gran reto, ya que nuestro lenguaje está lleno de tales indicadores: ventas, beneficios, satisfacción y muchas otras medidas de uso común. Aunque sean similares a los de otras empresas, los indicadores futuros serán los que caractericen a la nuestra, porque identifican las actividades específicas y los procesos que nosotros consideramos cruciales para impulsar esos indicadores pasados hacia el éxito".

INDICADORES		
	Pasados (Lag)	Futuros (Lead)
DEFINICIÓN	Indicadores que miden los resultados al final de un período y que normalmente caracterizan a los resultados históricos	Indicadores que "impulsan" o llevan a la realización de los indicadores pasados y que normalmente miden los procesos y actividades intermedias
EJEMPLOS	<ul style="list-style-type: none"> • Cuota de mercado • Ventas • Satisfacción de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Horas pasadas con los clientes • Propuestas escritas • Cartera de pedidos
VENTAJAS	Normalmente fáciles de identificar y captar	Se pueden predecir por naturaleza y permiten que la organización haga ajustes en base a los resultados
OBSTÁCULOS	Históricos por naturaleza, nos reflejan las actividades actuales, les falta poder de predicción	Pueden ser difíciles de identificar y captar, frecuentemente son indicadores nuevos sin historia dentro de la empresa
El cuadro de mando integral debe contener una combinación de indicadores pasados y futuros		

Figura 13: Indicadores

REQUISITOS PARA LA SELECCIÓN DE INDICADORES -

Llegados a este punto en la construcción del CMI el reto ahora es seleccionar aquellos pocos indicadores que captarán con precisión la esencia de nuestra estrategia. Algunos criterios establecidos por Niven, R.P. (2003) para seleccionar indicadores son los siguientes:

1. Deben estar **ligados a la estrategia**. Es obvia la importancia de este requisito.
2. Deben ser **cuantitativos**. A menudo existe la tentación de incluir medidas que se basan en evaluaciones subjetivas de la actividad, por ejemplo, calificar la actividad de los proveedores como “buena”, “regular” o “mala”. Pero si se evalúan los proveedores por el porcentaje de entregas a tiempo, los resultados son objetivos y se interpretan del mismo modo por cualquier persona de la organización.
3. **Accesibilidad**. Debe ser posible la obtención del mismo a partir de los sistemas de información de la empresa.
4. **De fácil comprensión**. La meta final debe ser crear un CMI que motive a la acción. Es difícil hacerlo cuando los participantes no entienden el significado de los indicadores seleccionados.
5. **Contrabalanceados**. El CMI exigirá que se tomen decisiones respecto a la asignación de recursos y, por tanto, buscar el equilibrio entre los diversos objetivos de la empresa.
6. **Relevantes**. Los indicadores que aparecen en el cuadro de mando deben describir con exactitud el proceso u objetivo que estamos intentando evaluar.
7. **Definición común**. Se debe conseguir el consenso tanto en la definición como en la interpretación de cada uno de los indicadores del mapa estratégico.



Figura 14: Requisitos de los Indicadores

Documentación de indicadores -

Disponer de un diccionario de indicadores es conveniente para la correcta gestión del CMI. En este sentido sería de gran utilidad disponer de una ficha por cada indicador donde se detallasen al menos las siguientes características:

1. Nomenclatura del indicador
2. Definición detallada del mismo.
3. Método de cálculo del indicador, de una manera exacta y detallada.
4. Fuentes de información para el cálculo del mismo.
5. Con qué periodicidad se debe calcular el indicador.
6. Objetivo estratégico con el que se relaciona el indicador.
7. Por qué se utiliza el indicador y qué comportamientos asociados se quiere potenciar.
8. Quién es el responsable de facilitar la información.
9. Quién es el responsable de los resultados del indicador.

Un ejemplo de ficha del diccionario de indicadores es el siguiente

INDICADORES (Diccionario)		INDICADORES (Diccionario)	
Indicador	TAM de Ventas	Indicador	TAM de Ventas
Definición	Total Anual Móvil de Ventas, equivalente a las ventas acumuladas de los últimos 12 meses (unidades monetarias, m ² , etc.)	Frecuencia	Mensual
Meta	Se debe establecer por parte de la Dirección un objetivo de crecimiento del TAM de ventas respecto al año anterior (expresado en %)	Objetivo	Crecimiento de Ingresos
Fuente	Cuadro de mando comercial (menú C.5.)	Motivo	Este indicador atrasado de resultados nos indica claramente si el resto de estrategias de la empresa está consiguiendo los objetivos deseados sobre nuestra cifra de ingresos
Facilitador	Administración comercial	Responsable	Director comercial

Figura 15: Diccionario de Indicadores

Metas

Una vez se han establecido los indicadores de los objetivos estratégicos es necesario fijar las metas y los responsables para su ejecución.

En este momento se produce un cambio significativo en el proceso de desarrollo del CMI: la fijación de objetivos e indicadores se suele realizar por parte del comité de Dirección de la empresa y, por tanto, el compromiso suele ser colectivo. Pero a la hora de asignar responsables a los indicadores y objetivos y, especialmente, en el momento de fijar las metas, el compromiso pasa a ser individual.

Este factor es especialmente relevante en el desarrollo del proyecto de implantación del CMI porque se produce una fase de freno o parón, debido a que las personas a título individual intentan actuar con la máxima prudencia a la hora de fijar las metas con el fin de cubrirse al máximo, resultando unas metas excesivamente conservadoras.

En este sentido es conveniente establecer un proceso iterativo por el cual se llegue mediante aproximaciones y consensos sucesivos entre el comité de Dirección y el responsable individual de la meta, con el fin de llegar a unas metas razonables, sin perder de vista el enlace con los presupuestos anuales de la sociedad.

Para alcanzar dicha razonabilidad según el Sponsor Management Consulting (2000) las metas deben cumplir tres requisitos:

- Ser **retadoras** y, por tanto, que orienten la actuación de las personas a superar su performance actual sobre el objetivo.
- Ser **asequibles**, de forma que no provoquen desmotivación o indiferencia en las personas responsables de su obtención.
- Ser **gestionables**, de forma que sirvan para monitorizar la

evolución de cada indicador, por lo que la recomendación es que las metas se periodifiquen mensualmente dentro del ejercicio en curso y se fijen metas anuales para el resto de años que abarque el Plan Estratégico de la compañía.

El responsable del resultado del indicador es el que debe analizar los resultados obtenidos durante el ejercicio, proponer posibles cambios en las metas, justificar las desviaciones, proponer acciones correctoras, etc.

Iniciativas

Hasta ahora hemos desarrollado un CMI de objetivos e indicadores relacionados que cuentan la historia de nuestra estrategia y hemos completado el modelo con metas que nos permitirán alcanzar un éxito sin precedentes. Pero el trabajo no ha concluido, la última pieza del rompecabezas para usar el CMI como sistema de medición es el desarrollo y la asignación de prioridad a las iniciativas que nos permitirán alcanzar las metas.

Iniciativas son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en las que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la “finalidad en mente” del indicador y para alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar un resultado positivo.

Las fases a seguir en el desarrollo de las iniciativas del BSC son las siguientes:

1. Identificación de iniciativas.

De las iniciativas existentes en la actualidad en la empresa se deberán separar aquellas con un componente estratégico de las iniciativas que tengan como objetivo una mejora en la operativa diaria.

A estas iniciativas existentes se les deberán añadir todas aquellas que hayan surgido como consecuencia del proceso de reflexión para la elaboración del CMI.

A partir de la lista inicial de iniciativas se debe realizar un

primer esfuerzo de agrupación de diferentes iniciativas en “proyectos estratégicos” de mayor envergadura.

2. Priorización de proyectos estratégicos.

De la lista preliminar de proyectos hay que decidir cuáles se van a acometer. Esta decisión es una tarea clave en el proceso de planificación estratégica y presupuestaria.

El proceso de priorización debe basarse en unos criterios comunes que determinarán las iniciativas más apropiadas. Estos criterios pueden ser del siguiente tipo:

- **Vinculación con la estrategia:** capacidad de la iniciativa de tener un impacto positivo sobre objetivos estratégicos.
- **Valor actual neto:** valor actual de los beneficios de la iniciativa descontada 5 años.
- **Coste total:** coste total incluyendo mano de obra y materiales.
- **Recursos necesarios (personal clave):** personal clave que se necesita para la iniciativa incluyendo requisitos de tiempo.
- **Tiempo necesario para completarse:** tiempo total esperado para completar la iniciativa.
- **Dependencias:** impacto de otras iniciativas sobre los resultados exitosos esperados con esta iniciativa.

Cada uno de los criterios anteriores debe recibir un peso relativo según la importancia que tenga dentro de la empresa.

Para cada criterio se debe fijar una escala de valoración (ge-

neralmente de 0 a 10), pero hay que tener cierta precaución respecto al criterio de valoración. En general, los valores altos son los preferidos. Para entender este proceso correctamente veamos dos ejemplos:

- En el criterio del valor actual neto, las iniciativas con puntuación más alta (cerca del 10) serán las preferidas. Lo mismo ocurrirá con los criterios de vinculación con la estrategia.
- En el criterio de “recursos necesarios (personal clave)”, aquellas iniciativas que consuman mucho tiempo y recursos del personal clave deben valorarse cerca del cero, con el fin de desincentivarlas en la valoración global. Lo mismo ocurrirá para los criterios de coste total, tiempo necesario para completarse y dependencia.

Una plantilla de ejemplo para priorizar las iniciativas puede ser la siguiente:

El proceso de priorización de proyectos estratégicos es, de igual forma que la determinación de las metas estratégicas, un proceso iterativo, que además tiene que coordinarse con el proceso de asignación/obtención de recursos y la gestión presupuestaria.

**INICIATIVAS
(Priorización)**

		Iniciativa 1		Iniciativa 2	
Criterio	Peso	Puntos	Valoración	Puntos	Valoración
Vinculación con la estrategia	45%	8	3,6	3	1,35
Valor actual neto	15%	4	0,6	5	0,75
Coste total	10%	5	0,5	2	0,2
Recursos necesarios	10%	2	0,2	2	0,2
Tiempo necesario	10%	8	0,8	2	0,2
Dependencia	10%	3	0,3	8	0,8
	100%		6		3,5

Figura 16: Plantilla de Selección de Iniciativas

CÓMO CONSTRUIR LA PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- El fin último de cualquier organización debe ser la maximización de valor para sus accionistas.
- 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
- Desde el punto de vista financiero sólo hay dos modos de obtener mejores resultados: o bien incrementado las cifras de ingresos (estrategia de crecimiento) o bien reduciendo los costes (estrategia de productividad).
- En este capítulo aprenderemos a identificar objetivos e indicadores relacionados con las dos estrategias anteriores.

ÍNDICE DEL CAPÍTULO

I. INTRODUCCIÓN:

- i. Estrategias de crecimiento
- ii. Estrategias de productividad
- iii. Equilibrio entre estrategias

II. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES

III. REPRESENTACIÓN EN EL MAPA ESTRATÉGICO

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. Tal y como hemos indicado en capítulos anteriores, la perspectiva financiera debe dar respuesta a la pregunta de “*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 o productividad.



Figura 17: Perspectiva Financiera

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 la 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 costes** 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. También se puede conseguir esta mejora de productividad 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.

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 (por ejemplo, I+D para el desarrollo de nuevos productos o funcionalidades, etc.).



Figura 18: Estrategia de Crecimiento y Productividad

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. 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 por Altair Consultores S.R.L. (2002) son: EVA (Economic value added), MVA

(Market value added), CFROI (Cash-flow return on investment), SVA (Shareholder value added), CVA (Cash-value added) y TSR (Total Shareholder Return).



Figura 19: Creación de Valor

- **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.



Figura 20: Indicadores de la Perspectiva Financiera (I/II)

- **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.



Figura 21: Indicadores de la Perspectiva Financiera (II/II)

Estos y muchos otros objetivos pueden ser deseables para cualquier empresa, pero debemos recordar que en el mapa estratégico deben aparecer aquellos objetivos que son estratégicos para la compañía y no todos los objetivos que son deseables. Además algunos de estos objetivos son un elemento clave para conseguir otro de los objetivos, y estas relaciones deben plasmarse en el mapa estratégico.

CÓMO CONSTRUIR LA PERSPECTIVA DE CLIENTES

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- La perspectiva de clientes es la clave del proceso estratégico de la empresa. En ella se determina la “proposición de valor al cliente”: qué les vamos a ofrecer, a quién se lo vamos a ofrecer, en qué mercados y zonas geográficas, etc.
- El análisis de la proposición de valor al cliente viene determinado por la estrategia competitiva adoptada por la compañía, motivo por el cual reflexionamos sobre las tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo de producto, excelencia operativa y soluciones completas a los clientes.
- A partir de la estrategia competitiva elegida, determinaremos los objetivos estratégicos y los indicadores para medirlos de la perspectiva de clientes.

ÍNDICE DEL CAPÍTULO

I. INTRODUCCIÓN

II. PROPOSICIÓN DE VALOR AL CLIENTE

III. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

- Tipología
- Selección de estrategias

IV. PROCESO DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA SOBRE LOS CLIENTES

V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES

Como señalábamos en capítulos anteriores 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 resolución a estos interrogantes pasa por reflexionar 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.

Proposición de Valor al Cliente

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,
- y 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, re-

trasos, 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? Son muy variados pero el Sponsor Management Consulting (2000) los resume 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 standard (no es una vía para diferenciarse). Sin embargo, los productos deben incorporar cada vez más y mayores prestaciones, reinventado 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.



Figura 22: Proposición de Valor

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.

Estrategias Competitivas

TIPOLOGÍA

Aunque las primeras y principales contribuciones al estudio de las estrategias competitivas corresponden a Porter (1987), son Treacy y Wiersema (1995), a partir de su estudio de las empresas líderes en diversos sectores, los que se dieron cuenta de que para ser líder existían tres estrategias competitivas genéricas, y que las compañías que conseguían el liderazgo en sus mercados ofrecían la mejor proposición de valor para una de esas tres estrategias y no para una combinación de ellas.

Las tres estrategias competitivas que describen son como muestra el siguiente esquema:



Figura 23: Estrategias Competitivas

- **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.

SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Las compañías líderes en sus sectores son excelentes en una de las tres estrategias y no en varias, porque las compañías para ser excelentes en uno de estos tres ámbitos deben desarrollar unas actividades específicas muy diferentes entre sí.

¿Se puede tener el mejor producto e innovar constantemente cuando uno quiere ser el que ofrece el menor coste? ¿Se puede enfocar una empresa en la innovación y desarrollo de productos a la vez que se enfoca en satisfacer las necesidades de los clientes? En teoría, la respuesta debería ser que sí, pero la realidad demuestra que las empresas líderes son excelentes en una de las estrategias y buenas en las demás.

Las empresas deben elegir cuál es la proposición de valor que va a satisfacer las necesidades de sus clientes objetivo y enfocarse en conseguirla, porque si pretenden satisfacer a la vez varios segmentos de mercado con necesidades diferentes no va a conseguir el liderazgo en ninguno de los segmentos. Una empresa más enfocada en la estrategia competitiva de cada uno de los segmentos le arrebatará el liderazgo en los diferentes segmentos en que actúe. Intentar contentar a todos, es la manera más fácil de no contentar a nadie.

La estrategia que elija la compañía es la que determinará sus objetivos para la perspectiva de clientes, pero también en la de procesos, porque cada estrategia competitiva lleva aparejado un modelo de negocio muy similar entre sí, independientemente del sector en el que compita una empresa. Un mapa estratégico entre empresas de un mismo sector con estrategias competitivas diferentes, será muy diferente entre sí, pero el mapa estratégico de dos compañías de sectores diferentes con la misma estrategia competitiva serán muy parejos.

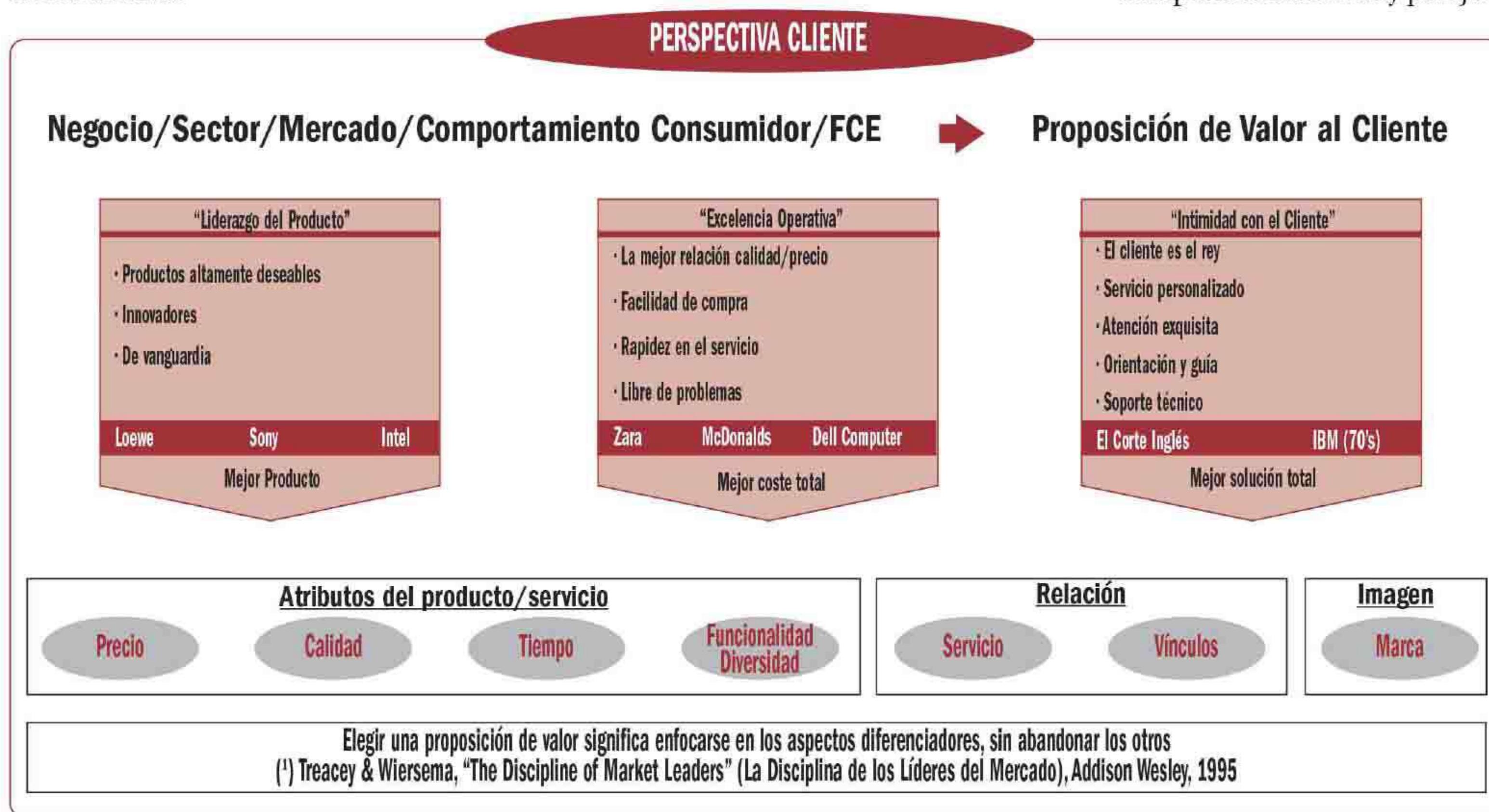


Figura 24: Ejemplos de Estrategias Competitivas

Proceso de Reflexión Estratégica Sobre los Clientes

Una vez explicados los conceptos básicos sobre proposición de valor y estrategias competitivas es el momento de contestar a las preguntas que hacíamos al inicio de este capítulo para poder construir los objetivos de clientes:

- **¿Cómo es el mercado?:** Para responder a esta pregunta es necesario un conocimiento profundo del mercado en el que se opera. Existen muchas teorías acerca del análisis de mercado y la manera de estudiarlo.

- a) ¿Qué tamaño tiene el mercado? En este apartado debemos ser capaces de evaluar el tamaño del mercado y su evolución.

- b) ¿Contra quién competimos? Debemos identificar los competidores y qué es lo que estos ofrecen al mercado en cuanto a proposición de valor.

- c) ¿Cuál es el comportamiento de los consumidores? La respuesta a esta pregunta es la más crítica porque es la que nos permitirá segmentar el mercado, y a partir de este momento analizar que proposición de valor es la más atractiva para cada segmento.

Algunos errores comunes en la segmentación de mercado por parte muchas empresas son:

- Utilizar criterios internos de la compañía para segmentar las necesidades de los clientes. Por ejemplo, utilizar el volumen de compra, el número de pedidos, etc. que hace el cliente a la compañía puede crear unos segmentos que no agrupen adecuadamente a los clientes en cuanto a necesidades de proposición de valor.

- Utilizar criterios objetivos que no son relevantes en cuanto al comportamiento del consumidor para el mercado en cuestión. Por ejemplo, utilizar la edad, el sexo, la profesión, etc.

El elemento clave en la segmentación es identificar las necesidades de los clientes en términos de proposición de valor,

identificando claramente cuáles son los componentes de la misma y cuál es el peso de cada uno de los elementos para cada segmento.

Una vez identificados los segmentos de mercado es necesario conocer perfectamente el tamaño de cada uno de ellos, tanto en términos de número de clientes y volumen de compra actual y con la evolución a futuro.

- **¿Cuál o cuáles son nuestros segmentos objetivo?** Esta decisión debe ser clara, ya que a partir de ella se van a tener que tomar las decisiones en cuanto a proposición de valor y estrategia competitiva. Muchas empresas eligen más de un segmento con proposiciones de valor diferentes, e incluso compiten con estrategias competitivas diferentes para cada uno. ¿Es posible? Sí, pero debe hacerse de manera consciente y debe conllevar decisiones coherentes.

El sector de los automóviles es uno de los que mejor ilustra cómo las empresas conscientemente compiten en segmentos diferentes con una proposición de valor diferente e incluso con una estrategia competitiva diferente, pero que al hacerlo de una manera consciente, toman las decisiones oportunas.

Lo que no es correcto es no elegir. Si la empresa no elige cuáles son sus segmentos no podrá nunca satisfacer a sus clientes y conseguir el liderazgo de su mercado.

En algunos CMI los segmentos que la empresa elige pasan a formar parte de algún objetivo estratégico, siempre y cuando el crecimiento en ese segmento sea estratégico para la compañía. Algunos objetivos podrían ser relativos al volumen de ventas en el segmento x, ofertas presentadas a un segmento, número de clientes de un segmento captados, etc.

- **¿Qué proposición de valor necesitan los segmentos objetivo?:** Una vez elegido(s) nuestro(s) segmento(s) objetivo debemos analizar qué proposición de valor es la más atractiva para cada uno de ellos.

• **¿Cuál es nuestra proposición de valor actual y en qué la debemos modificar?:** Una vez conocemos la proposición de valor que desean nuestros segmentos, debemos confrontarla con la proposición de valor que estamos ofreciendo en el mercado frente la que ofrecen nuestros competidores:

a) Una vez conocemos cómo de atractiva es nuestra proposición de valor, debemos definir cuáles son los elementos que debemos mejorar para que nuestra proposición de valor alcance el nivel que nosotros deseamos.

b) La definición de estos elementos en muchos casos se convierten en objetivos estratégicos de clientes, ya que definir una nueva proposición de valor y conseguir alcanzarla es uno de los objetivos más difíciles para cualquier empresa.

c) En este sentido, objetivos relativos a reducción de coste para el consumidor, reducción del tiempo de espera, aumento de la satisfacción por el cliente, etc., son objetivos estratégicos, que con definiciones más o menos detalladas, pueden estar en la perspectiva de clientes de

muchos CMI.

• **¿Cuáles son nuestros objetivos de ventas? ¿Cómo vamos a conseguir esos objetivos?:** Una vez determinados cuáles son los segmentos y la proposición de valor que les vamos a ofrecer, es necesario saber cómo vamos a conseguir los objetivos de ventas que la compañía se ha puesto como objetivo. Si la compañía tiene como objetivos de ingresos unos valores que la gestión habitual no permiten alcanzar, la manera de conseguir estos objetivos de ventas se convierten en muchos casos en objetivos de la perspectiva de clientes e incluso de procesos.

Para responder a la pregunta de cómo se van a conseguir los objetivos en ventas, podemos seguir la siguiente cadena lógica:

a. ¿Con qué productos?

b. ¿Cómo se van a conseguir esos productos?

c. ¿En qué mercados?

d. ¿Cómo vamos a entrar en esos mercados?

e. ¿Con qué clientes?

f. ¿Cómo se van a conseguir esos clientes?

Objetivos Estratégicos e Indicadores en la Perspectiva de Clientes

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 suelen desarrollar alrededor de los siguientes temas:

- Satisfacción del cliente
- Retención del cliente
- Adquisición del cliente
- Rentabilidad del cliente

- Cuota de mercado o de segmento.

NÚMERO 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 serán del siguiente tipo:

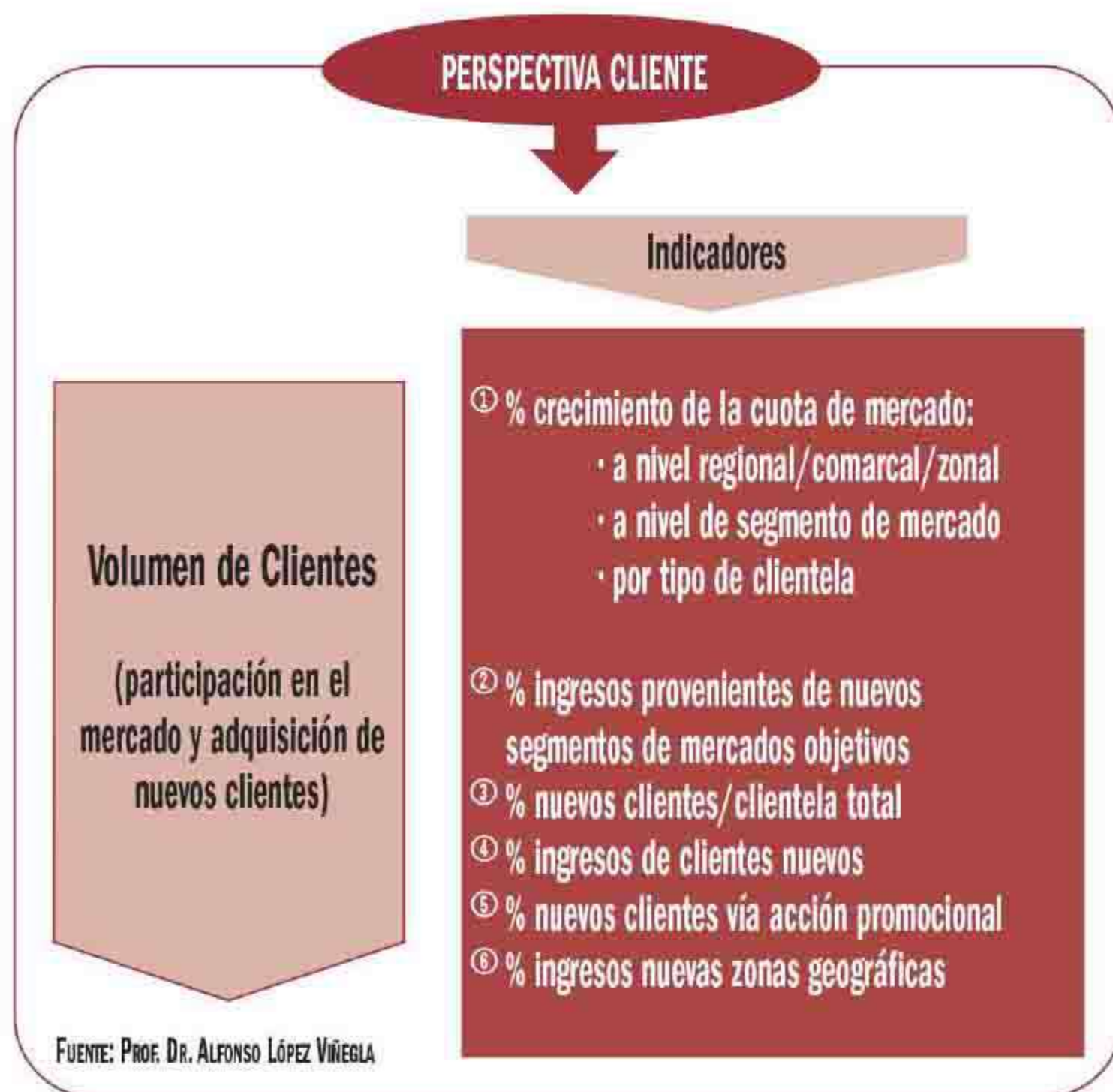


Figura 25: Volumen de Clientes

SATISFACCIÓN

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 26: Precio



Figura 27: Calidad

FIDELIZACIÓN

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

- 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 ventas en clientes actuales: esta es la acepción más común de fidelización, significa aumentar los ingresos por cliente.
- 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.
- 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 28: Fidelización

RENTABILIDAD DE LOS CLIENTES -

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, quizá, algo de apoyo en análisis de DW (data-warehouse).



Figura 29: Rentabilidad por Cliente

REDUCCIÓN 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 30: Plazos de Entrega

CÓMO CONSTRUIR LA PERSPECTIVA DE PROCESOS

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- 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 legales

ÍNDICE DEL CAPÍTULO

- I. INTRODUCCIÓN
- II. PROCESOS DE GESTIÓN OPERATIVA
- III. PROCESOS DE GESTIÓN DE CLIENTES
- IV. PROCESOS DE INNOVACIÓN
- V. PROCESOS REGULADORES Y SOCIALES

En los apartados anteriores veíamos como en la perspectiva de clientes definíamos la proposición de valor a los clientes, así como se seleccionaban los segmentos objetivo en los que competir. Asimismo, en la perspectiva financiera describíamos los objetivos económicos de una estrategia de éxito, que eran el crecimiento de los ingresos y la mejora de la productividad.

Pero la definición de los objetivos de las dos perspectivas anteriores 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.

Los procesos describen dos conceptos fundamentales de la estrategia de una empresa:

1. Los procesos producen y entregan la proposición de valor a sus clientes.
2. La mejora de procesos reduce costes para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

Los procesos internos se pueden organizar en cuatro grupos:

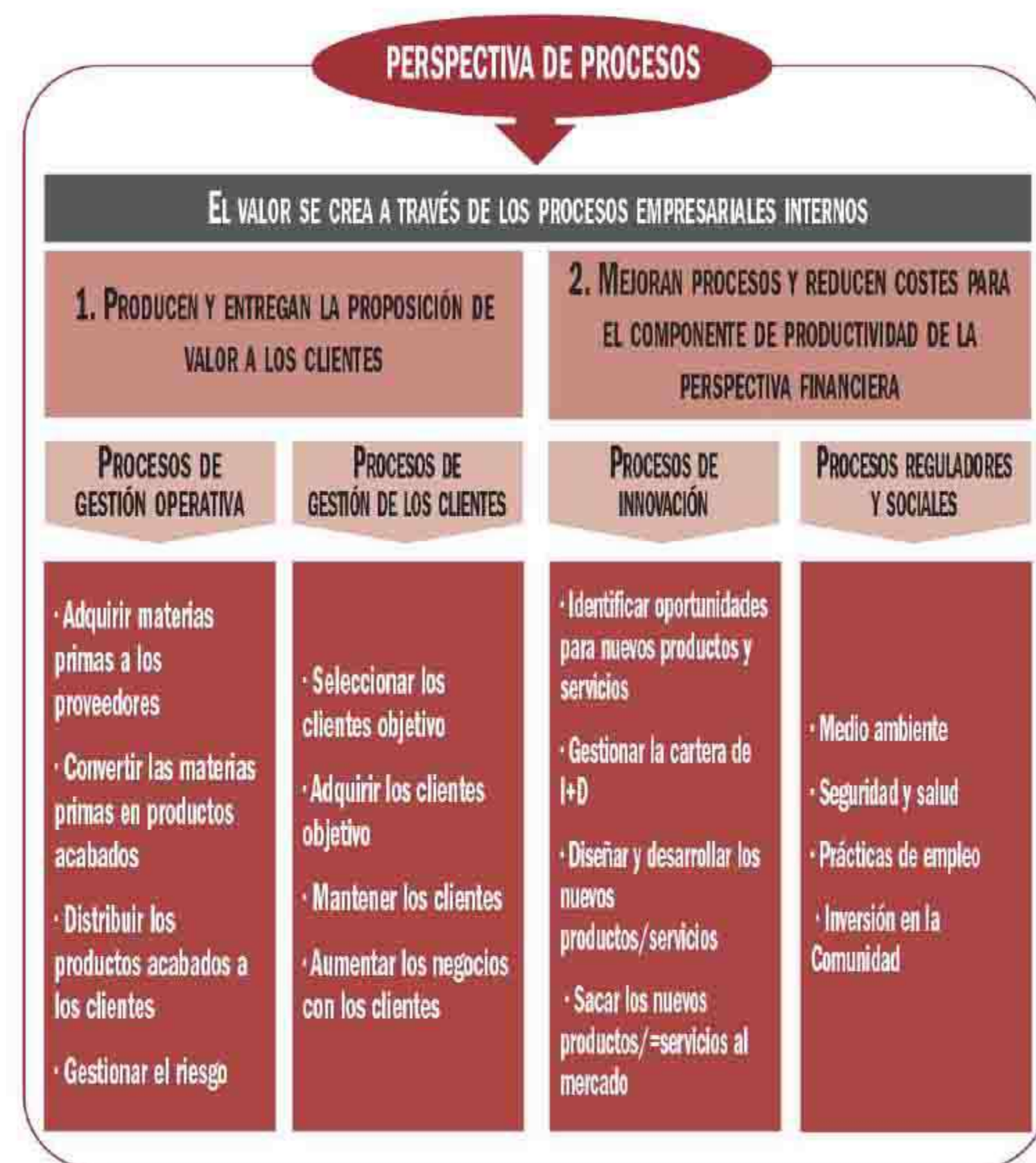


Figura 31: Perspectiva de Procesos

Procesos de Gestión Operativa

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.

A finales del siglo XX muchas empresas orientaron sus esfuerzos a la excelencia operativa. De este modo se consiguieron importantes mejoras en la calidad, el coste y la flexibilidad en los procesos de producción. Como afirma Porter (1996) 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:

1. Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores.
2. Producir bienes y servicios.
3. Distribuir bienes y servicios.
4. Gestionar el riesgo.

DESARROLLAR Y SOSTENER RELACIONES CON LOS PROVEEDORES

Las empresas como Ford (a través de su parque de proveedo-

res) y El Corte Inglés 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 siguiendo a Kaplan y Norton (2004) podemos destacar los siguientes:

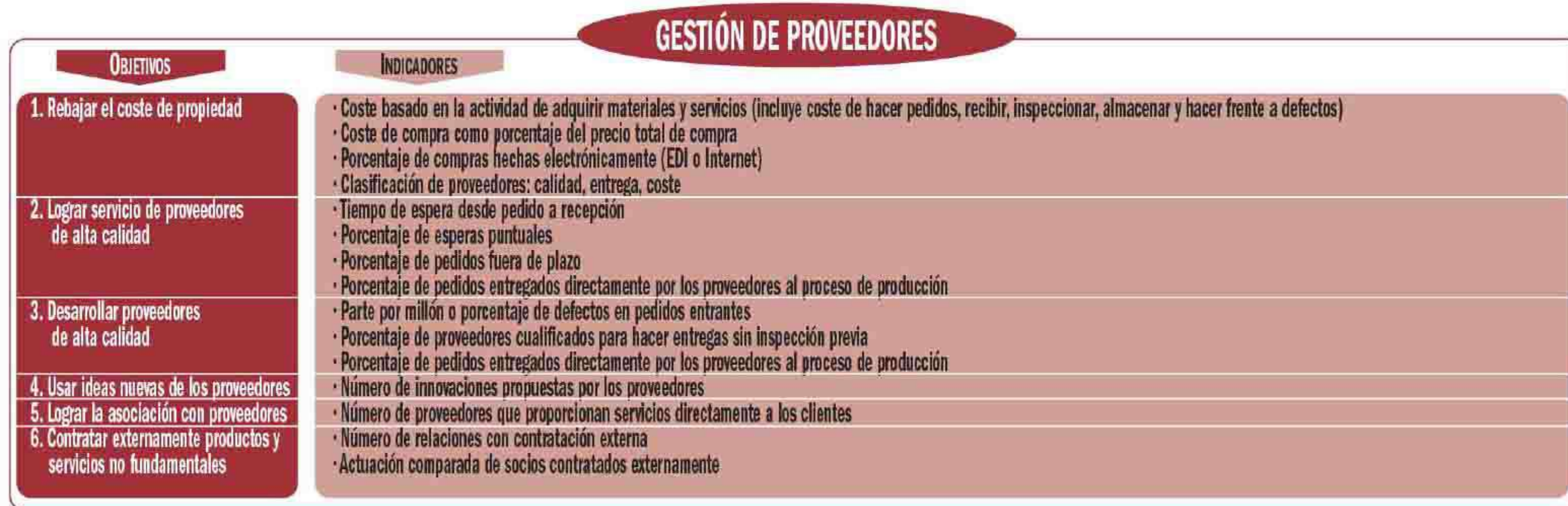
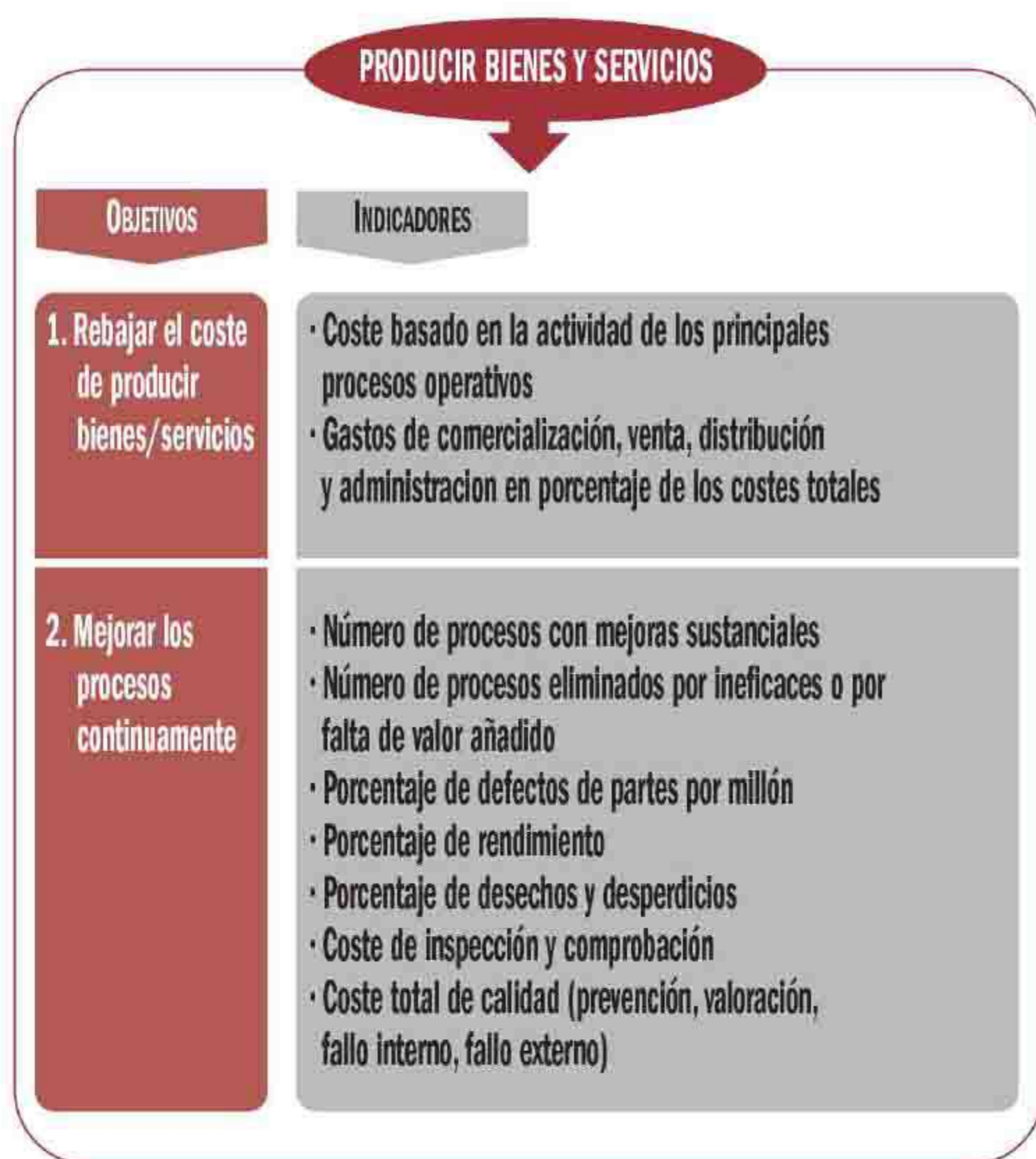


Figura 32: Gestión de Proveedores

PRODUCIR BIENES Y SERVICIOS

La mejora en los procesos de producción ha centrado el esfuerzo de muchas empresas en el último cuarto del siglo veinte: reestructuración, rediseño de procesos, mejora continua, gestión basada en las actividades, calidad total y gestión del tiempo son ejemplos de programas tendentes a la mejora de la actividad.

Entre los objetivos e indicadores principales de la gestión de la producción de bienes y servicios siguiendo a Kaplan y Norton (2004) podemos destacar los siguientes:



33: Producir Bienes y Servicios (I/II)



Figura 34: Producir Bienes y Servicios (II/II)

DISTRIBUIR PRODUCTOS Y SERVICIOS A LOS CLIENTES

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 siguiendo a Kaplan y Norton (2004) podemos destacar los siguientes:



Figura 35: Distribución Productos a Clientes

GESTIÓN DEL 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 siguiendo a Kaplan y Norton (2004) podemos destacar los siguientes:



Figura 36: Gestión de Riesgo

Procesos de 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:

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.

2. Adquirir clientes.

Comunicar el mensaje al mercado, asegurar **clientes potenciales** y convertirlos en fijos.

3. Retener clientes.

Asegurar la calidad, corregir problemas y transformar a los clientes en prescriptores de los productos y servicios de nuestra empresa.

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.

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.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004), “debemos evitar la trampa de querer ser el mejor proveedor de todos sus posibles clientes”.

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 muy 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.

Siguiendo a Kaplan y Norton (2004), entre los objetivos e indicadores principales de los procesos de selección de clientes podemos destacar los siguientes:



Figura 37: El Proceso de Selección de Clientes

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 en 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 conseguidas, demostraciones realizadas, propuestas presentadas y propuestas conseguidas muestran una cadencia conocida como el “embudo de ventas” que en cada empresa es diferente). Siguiendo a Kaplan y Norton (2004), entre los objetivos e indicadores principales de los procesos de adquisición de clientes podemos destacar los siguientes:



Figura 38: El Proceso de Adquisición de Clientes

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.

Siguiendo a Kaplan y Norton (2004), entre los objetivos e indicadores principales de los procesos de retención de clientes podemos destacar los siguientes:



Figura 39: El Proceso de Retención de Clientes

AUMENTAR LA CUOTA DE VENTAS EN LOS CLIENTES EXISTENTES

Ya hemos indicado anteriormente que 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 y deben ser tenidas en cuenta a la hora de fijar los objetivos 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.

Siguiendo a Kaplan y Norton (2004), 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 40: El Proceso de Aumento de las Ventas de Clientes Actuales

Procesos 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 a 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 lo afirman Wheelwright y Clark (1992): *“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:

1. Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios.
2. Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.
3. Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.
4. Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado.

EL PROCESO DE “IDENTIFICAR OPORTUNIDADES”

Las fuentes para la identificación de ideas para nuevos productos pueden surgir desde diferentes vías: internas (empleados), clientes, proveedores, etc. Aspectos relacionados con la identificación de oportunidades deberían reflejarse en objetivos de nuestro mapa estratégico.

Siguiendo a Kaplan y Norton (2004), entre los objetivos e indicadores principales de los procesos de identificación de oportunidades podemos destacar los siguientes:



Figura 41: Identificación de Oportunidades

El proceso de “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: que permiten a una empresa adquirir un producto a través de licencias.

Siguiendo a Kaplan y Norton (2004), entre los objetivos e indicadores principales de los procesos de gestión de la cartera de investigación podemos destacar los siguientes:



Figura 42: Gestionar la Cartera de I+D

EL PROCESO DE “DISEÑAR Y DESARROLLAR 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.

Siguiendo a Kaplan y Norton (2004), entre los objetivos e indicadores principales de los procesos de diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios podemos destacar los siguientes:



Figura 43: Diseñar y Desarrollar Nuevos Productos y Servicios

EL PROCESO DE “LANZAR NUEVOS PRODUCTOS 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.

Siguiendo a Kaplan y Norton (2004), entre los objetivos e indicadores principales de lanzamiento de nuevos productos al mercado podemos destacar los siguientes:



Figura 44: Lanzar Nuevos Productos al Mercado

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. 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 proce-

sos 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

La siguiente figura resume los principales objetivos de estos cuatro procesos reguladores y sociales.

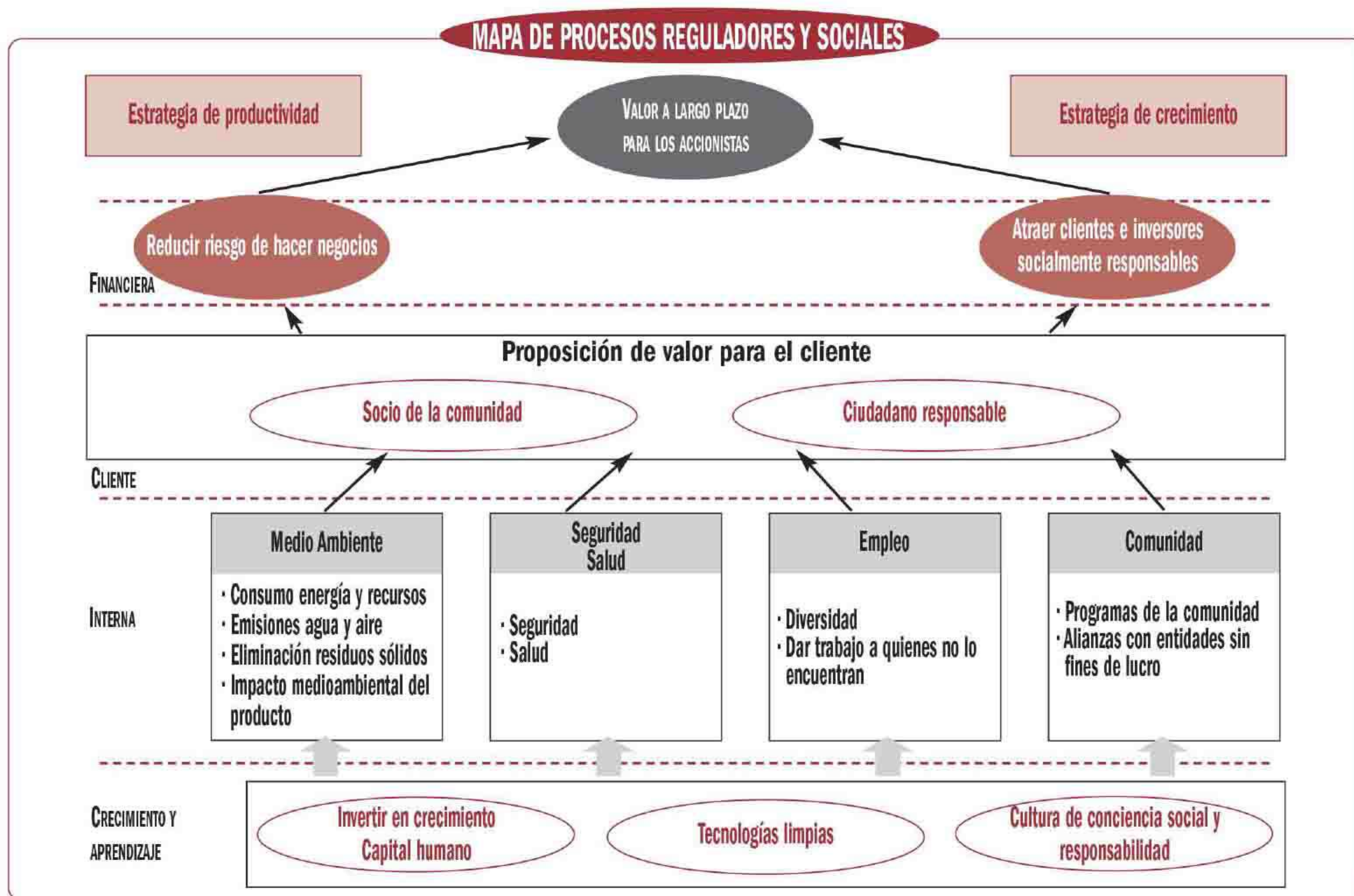


Figura 45: Procesos Reguladores y Sociales

CÓMO CONSTRUIR LA PERSPECTIVA DE CAPACIDADES ESTRATÉGICAS

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- La base sobre la que se sustenta el Cuadro de Mando Integral y permite la consecución 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)

ÍNDICE DEL CAPÍTULO

- I. INTRODUCCIÓN
- II. CAPITAL HUMANO
- III. CAPITAL DE INFORMACIÓN
- IV. CAPITAL ORGANIZATIVO

La base sobre la que se sustenta el Cuadro de Mando Integral y permite la consecución 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:

- Capital humano.
- Capital de información.
- Capital organizativo.

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

DESCRIPCIÓN 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:

- 2. Información estratégica:** sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento necesario para soportar la estrategia.

Capital organizativo:

- 3. Cultura:** concienciación e internalización de la misión, la visión y los valores de la empresa.
- 4. Liderazgo:** disponer de líderes cualificados en todos los niveles para movilizar el personal hacia el conocimiento y cumplimiento de la estrategia.
- 5. Alineamiento:** Alineamiento de objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la empresa.
- 6. 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 alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, no por lo que cuesta crearlos o lo que valen por separado.

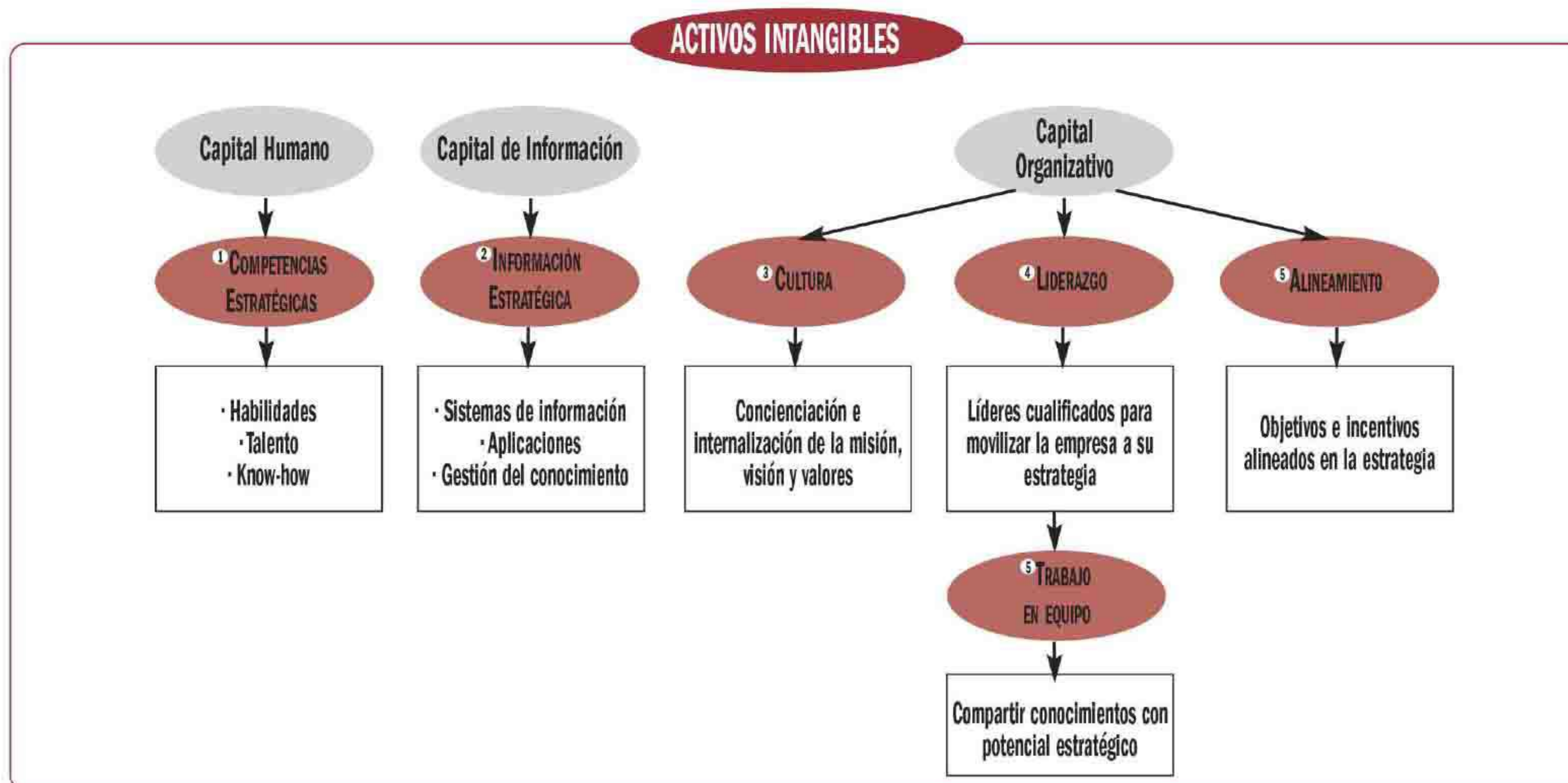


Figura 46: Activos Intangibles

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 competen-

cias 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.

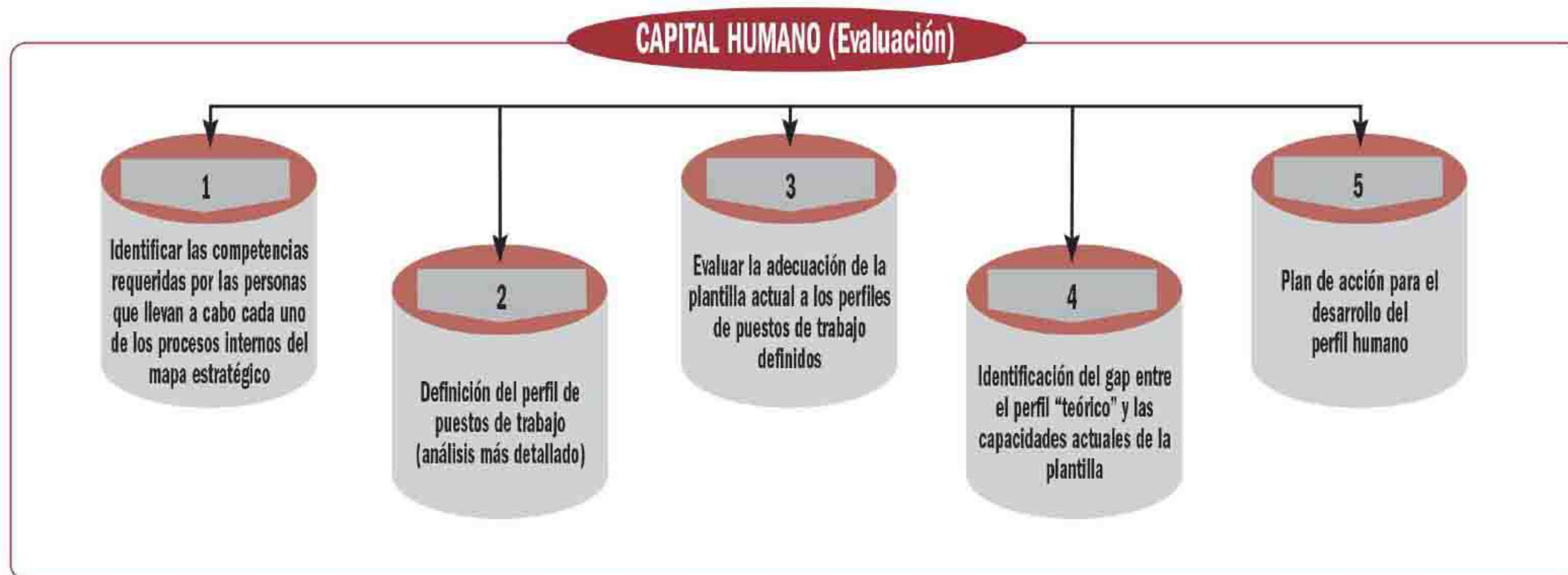


Figura 47: Capital Humano (Evaluación)

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).

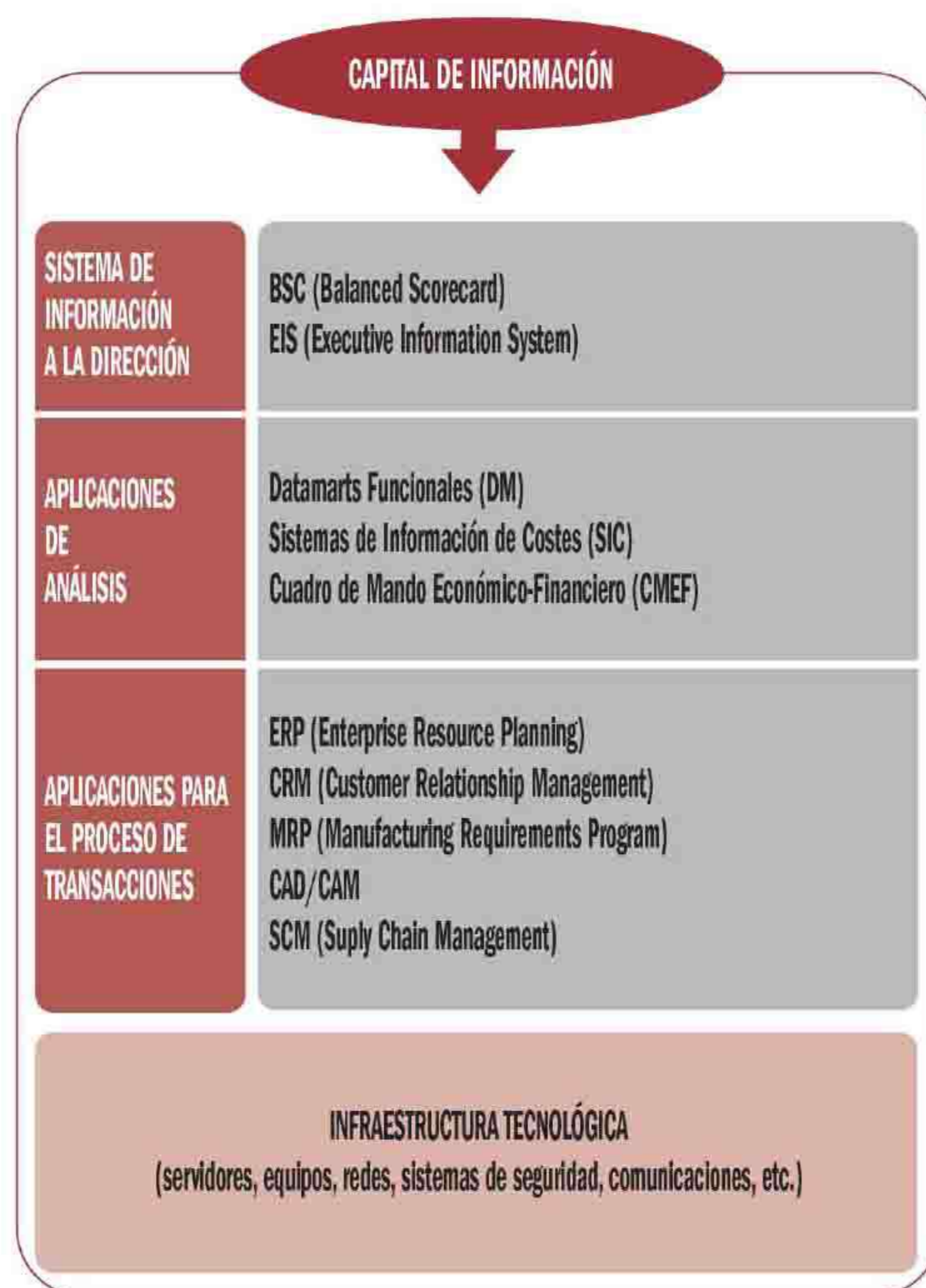


Figura 48: Capital de Información

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:

- **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.

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

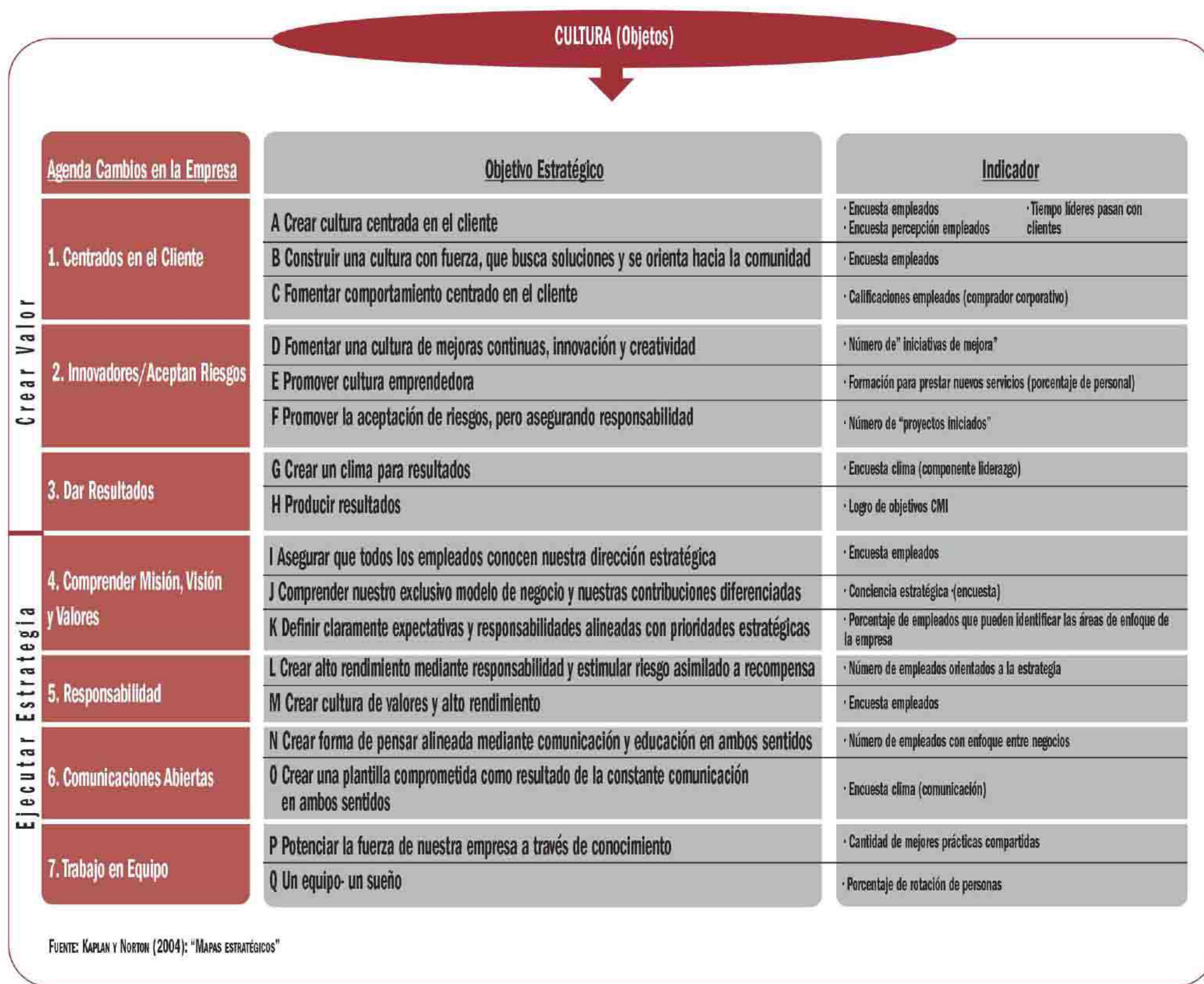


Figura 49: Cultura

El liderazgo, sobre todo aplicado en la gestión del cambio, es un requisito fundamental para convertirse en una empresa centrada en la estrategia.

El líder debe crear disponibilidad organizativa y disponibilidad de capital humano, tal y como se observa en la siguiente plantilla.

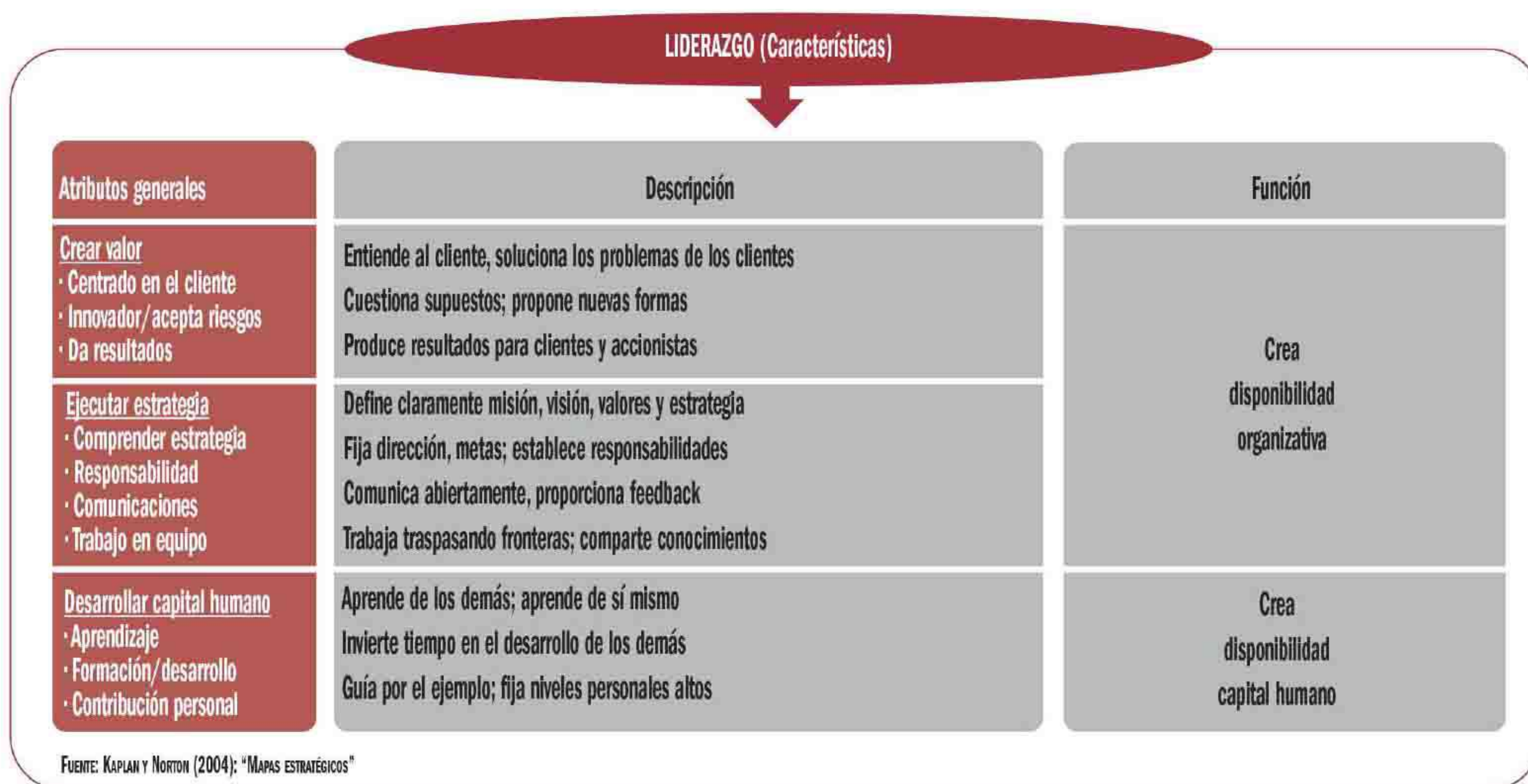


Figura 50: Liderazgo

El **alineamiento** es la condición necesaria para conseguir una organización de alto rendimiento. De nada sirve estimular y potenciar la iniciativa individual en una empresa no alineada hacia la estrategia y los objetivos comunes.

El alineamiento requiere dos pasos secuenciales (proceso de

"concienciación estratégica"):

1. **Crear conciencia.** Los líderes deben comunicar los objetivos estratégicos de alto nivel de forma que todos lo entiendan.
2. **Establecer incentivos.** Los directivos deben asegurarse

que las personas y los equipos tengan objetivos y recompensas locales que, si se alcanzan, contribuyen a la consecución de esos otros objetivos de mayor nivel.

Los objetivos estratégicos y sus indicadores correspondientes al alineamiento se pueden observar en el siguiente cuadro.

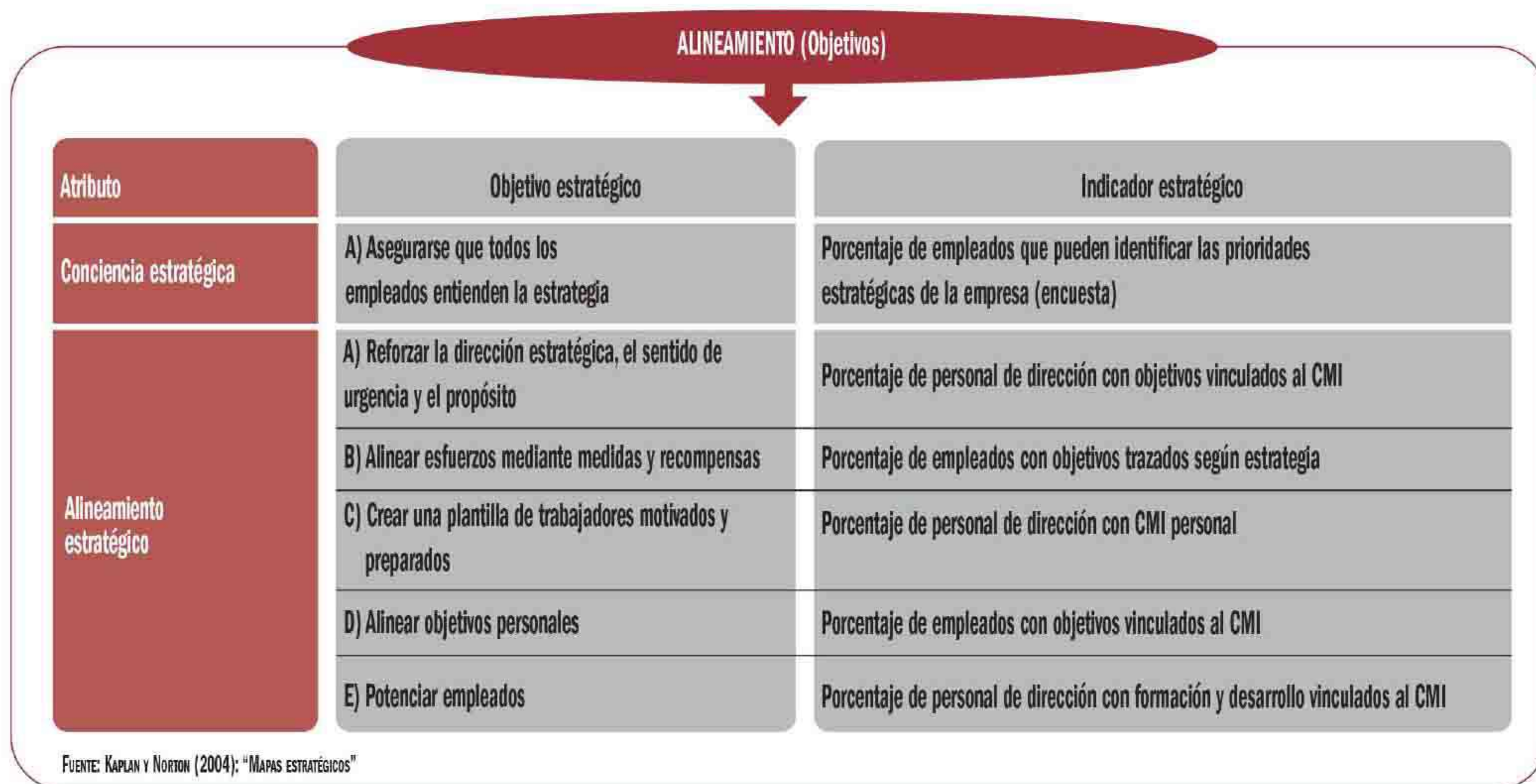


Figura 51: Alineamiento

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 conoci-

miento 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 el siguiente cuadro.

TRABAJO EN EQUIPO (Objetivos)

Atributo	Objetivo estratégico	Indicador estratégico
Compartir conocimientos	A) Desarrollar una empresa que aprende	· Número de mejores prácticas identificadas · Output por empleado
	B) Desarrollar y transferir conocimientos continuamente	Horas de formación por persona
	C) Asegurar comunicación de ideas para mejores prácticas	Porcentaje de empleados que participan en el proceso de prueba
	D) Mejorar comunicaciones en toda la empresa	Porcentaje del personal de dirección que usa canales para compartir conocimientos
	E) Crear y utilizar un sistema y un proceso global común para compartir conocimientos	Situación de proyectos en el banco de conocimientos (BC) Número de consultas al BC
	F) Asegurar disponibilidad de información exacta y coherente en toda la empresa	Porcentaje de medidas, datos y estadísticas con acceso en toda la empresa
Integración organizativa	G) Integrar empleados	Número de movimientos entre divisiones

FUENTE: KAPLAN Y NORTON (2004): "MAPAS ESTRATÉGICOS"

Figura 52: Trabajo en Equipo

CÓMO IMPLANTAR EL CMI

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- 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".

ÍNDICE DEL CAPÍTULO

I. IMPLANTACIÓN DEL CMI

II. LA APLICACIÓN EN CASCADA DEL CMI

III. LAS 10 CLAVES DE ÉXITO PARA IMPLANTAR EL CMI

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.



Figura 53: Fases del Proyecto de Implantación del CMI

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 refle-

xió a través del equipo directivo, ara 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), **visión** (qué queremos ser), **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:
 - o Financiera (cómo maximizar la creación de valor para los accionistas).
 - o Clientes (cuál es la proposición de valor a los clientes).
 - o Procesos (en qué procesos debemos ser excelentes).

o 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.
- 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).
- 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 (Frederic Taylor decía “*trabajos sencillos para gente sencilla*”). Sin embargo, en la economía 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:

1. Comunicar lo que es importante.
2. Establecer metas de mejora en los procesos.
3. Tratar de construir mapas individuales de modo que cada persona puede entender cómo contribuye con su trabajo a los objetivos estratégicos de la organización.
4. 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.

La Aplicación en Cascada del CMI

Hasta el momento todos nuestros esfuerzos se han centrado en desarrollar el CMI corporativo. Pero esto no es suficiente. Si no somos capaces de dar a conocer el mismo en todos los niveles de la organización de poco nos servirá.

Y lo que es aún más importante, si no somos capaces de desplegar el CMI corporativo en cuadros de mando alineados desde la cúspide hasta el nivel más bajo de la empresa, nuestros esfuerzos no conseguirán los resultados deseados: la puesta en marcha de la estrategia de la empresa.

Con este fin debemos realizar una aplicación en cascada del CMI, que “supone el proceso desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa”. Estos cuadros de mando están en línea con el CMI corporativo porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usarán para controlar su progreso en la contribución hacia los objetivos generales de la empresa.

Aunque algunos indicadores pueden ser los mismos a lo largo de toda la empresa, en la mayoría de los casos los cuadros de mando de nivel inferior incluyen medidas que reflejan las oportunidades y los retos específicos de su propio nivel.

Los **beneficios** que se consiguen de la aplicación en cascada son diversos:

1. Quienes creen que por el mero hecho de haber realizado el CMI corporativo y comunicado la estrategia a todos los niveles de la empresa, ya se van a conseguir los resultados deseados se pueden llevar una profunda sorpresa. La aplicación en cascada del CMI permite a los empleados demostrar cómo su trabajo contribuye a la consecución de las metas de la empresa.
2. Para los empleados, la estrategia ya no es una cosa rara de los grandes jefes.
3. Facilita la coordinación entre los objetivos personales y

la estrategia corporativa.

4. La aplicación en cascada del CMI nos permite llegar a toda la empresa y proporcionar los medios para que cada persona pueda contestar la pregunta crítica: *¿Cómo añado valor y contribuyo significativamente a nuestro éxito?*

5. Quienes han implementado el CMI con éxito saben que los empleados que están en primera línea deben conocer y usar esta herramienta si se quiere que alcance el nivel de eficacia que son capaces de obtener.

6. El principal beneficio de la aplicación en cascada es permitir que todo el mundo conozca su importancia para la estrategia general de la empresa y que son una parte activa y fundamental; y no se trata de palabras, sino que es algo real.

El **proceso** de aplicación cascada sigue una secuencia del siguiente tipo:

1. El **CMI corporativo** (el que se usa para toda la empresa) es el punto de partida de la aplicación en cascada.

Para conseguir una completa comunicación del CMI corporativo a toda la organización se pueden utilizar diversas vías:

- Hacer jornadas de puertas abiertas sobre el CMI.
- Usar la intranet de la empresa, no sólo como vehículo de comunicación del CMI, sino también como medio de control y seguimiento, publicando periódicamente el nivel de consecución de las metas fijadas.
- Hacer reuniones directivas o asambleas reducidas donde se aprovecha para formara a los asistentes en el CMI que se ha creado.

2. Los objetivos e indicadores de ese CMI corporativo se aplican luego al nivel siguiente, que normalmente contiene **unidades de negocio** individuales.

3. En el tercer nivel de la aplicación en cascada, los **depar-**

tamentos y grupos específicos desarrollan cuadros de mando integral basándose en los cuadros de mando que tienen “delante” del suyo, o sea, en este caso, el cuadro de mando integral de la unidad de negocio.

La pregunta clave que deben responder los integrantes de un departamento es la siguiente: ¿Qué podemos hacer en nuestro nivel para ayudar a la empresa a alcanzar sus metas?

A este respecto debemos mencionar que la aplicación en cascada no es un simple ejercicio de trocear los objetivos de alto nivel en piezas más pequeñas y repartirlos por toda la empresa. Como mucho servirá para ciertos parámetros financieros (ventas, costes, etc), pero qué pasa con conceptos como la fidelidad de clientes o el desarrollo de nuevos productos.

Los indicadores organizativos de alto nivel podrían carecer completamente de sentido para personas que trabajan en niveles inferiores de la empresa. Es mejor examinar cuidadosamente el CMI y determinar sobre qué objetivos e indicadores podemos influir en cada nivel de la empresa.

Con un ejemplo lo entenderemos mejor:

- Supongamos que uno de los objetivos estratégicos del CMI corporativo es aumentar la fidelidad de los clientes y que para ello se ha establecido un indicador como es el consumo medio por cliente, de modo que un aumento del consumo medio presupone que el cliente está más satisfecho con los productos y servicios que le prestamos.
- Sin embargo, en el departamento de ventas este objetivo y su correspondiente indicador quizá no sea suficiente para realizar su trabajo diario. Objetivos e indicadores relacionados con la cartera de pedidos por cliente, el número de productos que consume de nuestro catálogo (objetivos de venta cruzada), el nivel de satisfacción (a través de una encuesta on-line en el momento de tomar el pedido), etc., pueden ser más fáciles de entender y aplicar en

la consecución de su trabajo.

Lo que si parece claro es que el aumento de la cartera de pedidos por cliente, el aumento del número de productos que consume y el aumento de los niveles de satisfacción deben conducirnos al aumento del consumo medio por cliente y, por tanto, al incremento de los niveles de fidelidad de clientes.

- ¿Y si estuviéramos trabajando en el departamento de sistemas de información?. En este caso el objetivo de fidelidad queda muy lejos y parece que tiene poca relación con nuestro trabajo diario. Quizás nuestros objetivos e indicadores deberían estar dirigidos a facilitar el proceso de compra de los clientes y el seguimiento posterior de los mismos. Mejoras en los sistemas de toma de pedidos (compra por internet, conocimiento de los gustos y necesidades de los clientes (CRM), conocimiento al instante de la disponibilidad de productos, etc), en la situación de los pedidos de un cliente (en producción, en almacén, enviado, etc) e incluso el facilitar al máximo el proceso postventa de garantías y mantenimiento serán seguramente mucho mejor recibidos por el personal del departamento de sistemas de información.

4. El último nivel de la aplicación en cascada es el de los cuadros de mando de **equipo y personales**.

Si se consigue una aplicación del CMI hasta el nivel personal ya tenemos el instrumento que siempre hemos echado en falta para la evaluación del personal. Con los CMI personales evitamos problemas como la subjetividad de las evaluaciones, el retraso en la realización de las mismas, la escasa información entre evaluaciones respecto a las tendencias que se están produciendo, etc.

De este modo, los CMI individuales permiten:

- Crear conciencia del CMI y de la importancia de seguir

el rumbo marcado por la estrategia de la empresa.

- Generar compromisos, responsabilidades y obligaciones. En casi todas las organizaciones la mayor implicación e involucración genera mayores niveles de compromiso.
- Incrementar la comprensión de los objetivos del resto de áreas y su interrelación con nuestro CMI. Facilita la coordinación de objetivos e intereses hacia un fin común.
- Ofrecer una clara línea de razonamiento desde los objetivos individuales de los empleados hasta la estrategia de la empresa.
- Conseguir un apoyo para el proceso de fijación de metas.

A modo de conclusión, diremos que la aplicación en cas-

cada, si se hace bien, puede generar unos beneficios sorprendentes. Trasladar el CMI a todos los niveles de la empresa es algo que indica a todos los empleados cuáles son los impulsores de éxito en la empresa y les proporciona la oportunidad de definir de que forma contribuyen a ese éxito.

Adicionalmente, se crea un lenguaje común de medición que incita a la acción y permite el control de resultados.

Pero no solo eso. El aumento del nivel de motivación que se consigue como consecuencia de hacer partícipes a todos los miembros de la organización en el establecimiento de objetivos e indicadores, puede ser con creces uno de los mayores beneficios de la aplicación en cascada del CMI.

Las 10 Claves del Éxito para la Implantación del CMI

No podemos concluir el capítulo de implantación del CMI sin realizar una reflexión final sobre los aspectos clave que garantizan una implantación con éxito del CMI.

Para ello nos gustaría recordar brevemente algunos aspectos que comentamos al iniciar el capítulo dedicada al CMI, donde reseñábamos algunas características que nos encontramos en algunas empresas que se encuentran en un momento de atasco estratégico:

1. Los sistemas de información no son consistentes con la realidad empresarial actual, donde no solo cuentas las medidas financieras, sino que está tomando un mayor peso la gestión de intangibles (personal, información y organización).
2. Las medidas financieras tradicionales suponen conducir el negocio mirando por el espejo retrovisor, sólo expli-

can el pasado, pero no facilitan los procesos de toma de decisiones a futuro.

3. Se sacrifica el largo plazo en beneficio de la rentabilidad a corto plazo, con el fin de justificar los resultados anuales de la empresa, sin tener en cuenta el sembrar convenientemente las semillas de los resultados futuros de la empresa.

4. Las medidas financieras tradicionales no ayudan a los niveles operativos de la empresa a conocer si están realizando su trabajo con eficiencia y eficacia.

5. Y lo que es más importante de todo, el 90% de las organizaciones no es capaz de implantar su estrategia (por desconocimiento de la misma en todos los niveles de la organización, la inexistencia de vinculación de la estrategia con los objetivos operativos –por ejemplo, a través del

presupuesto anual-, la falta de sistemas de incentivos ligados a los objetivos estratégicos, etc.

Tras este recordatorio de los principales problemas a nivel estratégico que se encuentran muchas organizaciones, pensamos que existen al menos 10 aspectos clave que nos pueden asegurar, en la medida de lo posible, el abordar un proceso de reflexión estratégica a través del CMI con amplias posibilidades de éxito en su implantación y que, por lo tanto, asegure la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Estas 10 claves son:

1. Ideas claras en los comienzos del CMI.

Para abordar con éxito el proceso de desarrollo del CMI es necesario que la dirección de la empresa tenga las ideas claras respecto a lo que es y los beneficios que aporta. El empezar con un proceso de formación previo a través de alguna empresa especializada sobre los conceptos y metodología del CMI se constituye en un punto de partida fundamental si queremos seguir por el buen camino.

Como decía Platón en "La República": *"El principio es la parte más importante del trabajo"*.

Comunicar y trasladar a toda la organización los beneficios del CMI nos permitirá ganar adeptos en el proceso de implantación. Entre estos beneficios podemos citar:

- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización, consiguiendo que *"la estrategia sea el trabajo diario de todos"*.
- Clarificar la estrategia actual y definir la estrategia futura.
- Establecer la organización que debemos tener para responder a esa estrategia futura.
- Facilitar el acceso de nuevos líderes en la organización que dirijan el proceso de cambio que supone

toda estrategia.

- Alinear los objetivos personales de los empleados con las metas estratégicas de la empresa.

2. Apoyo de la dirección.

Ninguna iniciativa respecto al CMI tendrá posibilidades de supervivencia si no tiene el apoyo total e incondicional de la Dirección de la empresa. Y este apoyo debe ser comunicado eficazmente a través de reuniones, intranet, comunicados, etc.

Recordemos que en todas las organizaciones "todo el mundo se fija en lo que hacen los jefes". Si los jefes muestran una actitud positiva y efectiva respecto al CMI, el resto de la organización tratará de imitarlos.

Como decía Jack Welch en "Jack: Straight From The Gut (1998), traducido al castellano como Hablando Claro": *"Toda iniciativa debe ser transmitida desde la dirección con pasión, con el fin de conseguir que las palabras se conviertan en acciones"*.

3. Un equipo de implantación competente.

La filosofía del CMI parte de la base de hacer participe a todo el personal de la organización, pero pretender abordar el inicio de este proceso en organizaciones de un número de empleados elevado es muy costoso e interminable.

Por este motivo, la elección de un equipo del CMI consistente se convierte en un factor clave. Los principios básicos en la configuración de este equipo son los siguientes:

- Ninguna persona ni ningún equipo de trabajo tiene toda la información necesaria para construir el CMI.
- Los miembros del equipo de CMI se convertirán en los embajadores del mismo, transmitiendo al resto de la organización las conclusiones obtenidas en el

proceso de reflexión.

- Participar en el equipo del CMI puede ser una oportunidad como pocas de participar en el proceso de aprendizaje del modelo de negocio de la empresa y en la fijación de objetivos estratégicos a futuro.
- Dar cabida en este a personal especializado (consultores) en la implantación del CMI, puede ser una buena manera de establecer la coordinación, la fijación de calendarios, el control de grado de avance del proyecto y el establecimiento de una metodología que ayude en el proceso de desarrollo del CMI.

Como nos recuerdan Katzenbach & Smith en “The Wisdom of Teams” : *“Un equipo es un pequeño número de personas con conocimientos complementarios puestos a disposición de un objetivo común, la fijación de metas, y un enfoque por el cual ellos mismos controlan el nivel de avance de los objetivos”* .

4. El líder del CMI.

“Una revisión de la implantación de CMI en diversas organizaciones ha puesto de manifiesto que en la mayor parte de los que han tenido éxito, el Consejero Delegado ha tenido un socio del proyecto, una persona que ha liderado el proceso de cambio que ha supuesto la introducción del CMI en la organización” . (David P. Norton: “The Balanced Scorecard Report” , mayo-junio 2002).

Este líder del CMI debe ser la persona que guíe el proceso de implantación del CMI, debe tener grandes dotes de comunicador y debe involucrarse con toda la organización para conseguir el máximo apoyo en el proyecto.

5. Formación y educación.

La formación previa y durante el proceso de desarrollo del

CMI se constituye en un instrumento fundamental para el éxito del mismo. Aunque el CMI transmite la idea de simplicidad y claridad, esto no debe confundirse con que el proceso de desarrollo también lo sea. Además en dicho proceso debemos hacer participar a muchas personas con diferentes objetivos e intereses. De este modo, la formación a cada uno de los participantes será una garantía de comprensión de los objetivos perseguidos y un facilitador del proceso de desarrollo.

Como decía Tom Peters en “La formación y la empresa del III Milenio” : *“Las compañías que no realicen un considerable esfuerzo en la formación de sus empleados son unos zoquetes”* .

6. El quid de la cuestión: el mapa estratégico.

En la elaboración del mapa estratégico nos jugamos mucho del éxito del proceso de implantación del CMI. El mapa estratégico debe ser capaz de *“contarnos la historia de la estrategia de la empresa”* .

El mapa estratégico identifica objetivos y lo que es más importante, las relaciones causa-efecto entre dichos objetivos; de manera, que se produce un “test” de la viabilidad de la estrategia.

Al igual que cuando conducimos por una carretera desconocida, en la que sin un buen mapa que nos trace la ruta a seguir desde principio al fin de nuestro trayecto difícilmente alcanzaremos nuestro destino, el mapa estratégico se convierte en la ruta hacia el éxito de nuestra estrategia.

7. Obtenga información lo más pronto posible.

La mejor manera de conocer si el avance del proyecto es correcto es obtener rápidamente feed-back de los objetivos e indicadores establecidos a través del control de los resultados reales frente a las metas que ya se estén establecidas.

Esto nos permitirá obtener información respecto a la bondad

de los objetivos e indicadores seleccionados, la dificultad en recabar la información, etc.

No importa que todavía no hayamos elegido ningún software para soportar el proceso de CMI, podemos utilizar herramientas de ofimática de uso extendido para las primeras fases (MS Excel, MS Powerpoint, etc). De este modo el prototipo de CMI irá creciendo a medida que el equipo de trabajo avance en las conclusiones.

8. Realice la aplicación en cascada del CMI.

La aplicación en cascada del CMI supone el despliegue del mismo a todos los niveles de la organización, pasando del CMI corporativo al cuadro de mando de las unidades estratégicas de negocio (UEN), los cuadros de mando de los departamentos y áreas, y finalizando en los cuadros de mando personales.

Si somos capaces de demostrar a todo el personal como constituyen con su trabajo y objetivos personales a la consecución de las metas estratégicas de la empresa, tendremos muchos puntos ganados en el camino hacia el éxito en la implantación del CMI.

9. Vincule el CMI a la gestión operativa del negocio.

Sólo la correcta vinculación de los objetivos del CMI (la visión, lo que queremos ser), con los objetivos del día a día de la empresa nos asegurará que el esfuerzo de todo el personal en la consecución de los mismos no decaiga. Esto sólo se

puede conseguir a través de dos vías:

- el encaje de los objetivos del CMI en los presupuestos anuales, para de este modo obtener un control mensual/trimestral del grado de éxito o fracaso en la realización de las metas planteadas,
- y el establecimiento de un sistema de incentivos que vincule los objetivos personales y departamentales con los objetivos estratégicos de la empresa.

10. Haga del CMI una parte de su organización

No piense en el CMI como un proyecto que se debe iniciar y finalizar. EL CMI no tiene fin ya que, dado un primer modelo de CMI, éste se irá modificando con el paso del tiempo, bien porque se encuentran objetivos más ajustados a la estrategia de la empresa, o quizás los indicadores seleccionados no muestren correctamente lo que pretendíamos y se decide modificarlos, etc.

Incluso en el caso de que el CMI inicial fuera perfecto todavía existiría una causa que justificaría su modificación: los cambios del entorno pueden afectar a la estrategia de la empresa, motivo por el cual se pueden producir cambios en algunos de los elementos del CMI.

Convierta el CMI en el trabajo diario de su organización y conseguirá una *“organización centrada en la estrategia, altamente motivada y con grandes expectativas de consecución de los objetivos establecidos”*.

Este estudio ha sido Realizado por



Queda prohibida la reproducción total o parcial de este estudio sin autorización expresa de los autores.

Depósito Legal: V-490-2005