



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Estrategia empresarial

Subtema

Mapas estratégicos

Seminario de graduación para optar al título de licenciadas en administración de empresas

Tutor

M.A.E José Javier Bermúdez

Autores

Bra. Claudia Vanessa Cruz Palacios

Bra. Marcela Rebeca Román García

Managua, 10 de enero del 2018

Indice

Agradecimiento	i
Agradecimiento	ii
Valoración del docente.....	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
Capitulo uno: Mapas estratégicos	5
1.1. Mapas estratégicos: una pieza clave	5
1.1.1. ¿Qué es y para qué sirve un mapa estratégico?	7
1.1.2. Perspectivas	8
1.1.3. Temas estratégicos	9
1.1.4. Objetivos.....	10
1.1.5 Relaciones causa y efecto.....	11
1.1.6. ¿Cómo implementar los mapas estratégicos en tu organización?.....	13
1.2. Flujos de mapas estratégicos	14
1.3. Mapas estratégicos para la gestión	17
1.4. Los seis principios para elaborar un mapa estratégico	18
Capitulo dos: Cuadro de mando integral.....	19
2.1. ¿Qué es y para qué sirve?.....	19
2.1.1. El cuadro de mando integral desde cuatro perspectivas.	20
2.2. Una visión global.....	22
2.2.1. Principales objetivos del Cuadro de Mando Integral.....	22
2.2.2. Beneficios del cuadro de mando integral.....	24
2.2.3. Características del cuadro de mando integral.....	25
2.2.4. Contenido del cuadro de mando integral	26
2.2.5. Propuesta de valor.....	26
2.2.6. El cuadro de mando integral	27
2.3. El cuadro de mando integral: el mapa estratégico.	27

2.4. Cuadro de mando integran y mapas estratégicos.....	30
2.4.1. Cuadro de mando integral	30
2.4.2. Perspectiva financiera	31
2.4.3. Desde la perspectiva del cliente	31
2.4.4. Perspectiva de los procesos internos	33
2.4.5. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	33
Capítulo tres: Los mapas estratégicos del balanced scorecard como herramientas de apoyo en el project management	35
3.1. Generalidades de los mapas estratégicos del balanced scorecard	35
3.2. El balanced scorecard “¿Cómo comunicar eficazmente la estrategia para llevarla a la acción?”.....	37
3.3. Terminología del Balanced Scorecard (BSC)	39
3.4. La alineación y la innovación en las organizaciones como estrategia hacia el éxito con ayuda de la tecnología de la información.	42
3.5. Diseño e implementación del balanced scorecard “un modelo integral de gestión de proyectos”	44
3.6. Modelo de Gestión a través del Balanced Scorecard	45
3.7. El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard	48
3.7.1. La agenda de cambio	49
3.7.2. Componentes del mapa estratégico	50
Capítulo cuatro: Mapas estratégicos. BSC, modelos de aplicación	51
4.1. Cadena causa – efecto al mapa estratégico	52
4.2. Aplicación de los mapas estratégicos	54
Figura. Enfoque sobre la gestión estratégica.....	56
Figura 4.10 (Administración y finanzas, SF).	56
4.3. Análisis estratégico	57
(Administración y finanzas, SF). Párr. 29.....	58
4.4. Desarrollo de la estrategia	59
4.5 Valoración y selección de la estrategia	60
4.6. Descripción y documentación de la estrategia.....	61
4.7. Consolidación y control de la estrategia.....	63
4.8. El entorno del proceso estratégico.....	64

4.8.1. La perspectiva financiera	65
4.9. Perspectiva financiera — equilibrio entre estrategias	66
4.10. Perspectiva financiera — objetivos estratégicos e indicadores.....	67
4.11. Creación de estrategias y mapas estratégicas	68
Conclusiones.....	70
Bibliografía	71

Agradecimiento

El agradecimiento de mi seminario de graduación primeramente es a Dios porque gracias a él tengo vida y su misericordia me ampara para seguir adelante en mis estudios.

Agradezco también a la universidad nacional autónoma de Nicaragua por la oportunidad de estudio, a mis profesores por la buena educación y los conocimientos compartidos durante estos cinco años de mi carrera, especialmente a nuestro tutor José Javier Bermúdez por ayudarnos a elaborar este trabajo de forma adecuada.

Finalmente agradezco a mis compañeros de clases, en especial a mi grupo de trabajo integrado por Claudia Cruz Palacios y Darich Muñoz Barrios por su amistad, por facilitarme las tareas, apoyarme en los trabajos y enseñarme a trabajar en equipo.

Marcela Rebeca Román García.

Agradecimiento

El agradecimiento de este Seminario, está dedicado primero a Dios, por ser el dador de la fuerza y la sabiduría, a todas aquellas personas que de alguna forma, son parte de su culminación. Mis sinceros agradecimientos están dirigidos hacia M.A.E José Javier Bermúdez, quien con su ayuda desinteresada, nos brindó su colaboración, para la realización de este documento.

A mis padres por ayudarme en todo momento y por enseñarme a luchar día a día por lo que quiero hacer y porque sin ellos nada hubiese sido posible, a mí esposo por estar conmigo apoyándome en todo. A mis compañeros Marcela Rebeca Román y Darich Mauricio Muñoz, por toda la ayuda brindada.

A la autoridad universitaria, por haberme dado la oportunidad de estudiar en esta entidad y brindarme las herramientas necesarias a lo largo de mi carrera.

Claudia Vanessa Cruz Palacios

Valoración del docente

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“Estrategia empresarial”** hace constar que las bachilleres: **Claudia Vanessa Cruz Palacios, Carnet No. 13200596** y **Marcela Rebeca Román García, Carnet No.13206130**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **La organización como sistema de aprendizaje**, obteniendo la bachillera **Cruz Palacios** y la bachillera **Román García**, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 02 días del mes de Octubre del año 2017.

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

La presente investigación bibliográfica tiene como tema estrategia empresarial y como sub tema los mapas estratégicos.

El objetivo que se pretende alcanzar es explicar la temática en cuatro capítulos desarrollados de forma lógica y sustentada a base de la investigación documental para que el lector valore la importancia de esta herramienta y la practique en su ámbito laboral.

La base teórica que sustenta este informe se hace énfasis en cuatro capítulos tales como los mapas estratégicos, el cuadro de mando integral; los mapas estratégicos del balanced scorecard como herramientas de apoyo en el project management y mapas estratégicos. BSC, modelos de aplicación.

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este informe fue la lectura y recolección de documentación bibliográfica basado en la estrategia empresarial, así mismo la tabulación del informe se hará aplicando las normas APA 6 de Javeriano.

Los resultados o presentación del informe está basado en la normativa de presentación de seminario de graduación plan 2013 de la UNAN Managua.

Los principales términos descriptores del informe, son la introducción, justificación, objetivos del informe, introducción del tema y sub tema, conclusiones y bibliografía.

Introducción

Los mapas estratégicos son representaciones gráficas mediante las cuales se comunica a todos los niveles de una organización las estrategias y la forma en que cada colaborador debe operar para cumplir con los objetivos deseados.

Es importante destacar que los mapas estratégicos son tan vitales como las estrategias en sí, puesto que se requiere de recursos tanto humanos, físicos y financieros para desarrollarlas, además cada empleado debe estar muy bien informado del qué, cómo y quién del plan estratégico, por lo cual la mejor forma de orientarlo y presentarlo es a través de los mapas.

Por tanto el objetivo principal de este trabajo es explicar los mapas estratégicos para su debida implementación en las instituciones actuales y así incentivar el uso de los modelos de aplicación en las estrategias organizacionales, además de promover la importancia de estos en los estudiantes universitarios y futuros empresarios.

En este trabajo abordaremos cuatro capítulos:

El capítulo uno, engloba diez ítems cuyo tema principal es mapas estratégicos, a través de los cuales se explica de forma descriptiva el contenido de los mapas estratégicos como una pieza clave (concepto, los 6 principios para elaborar un mapa estratégico, objetivos, temas estratégicos, flujos de mapa, relaciones causa-efecto, perspectivas e implementación).

En el capítulo dos, encierra dieciséis ítems cuyo tema principal es el cuadro de mando integral, que lo describen de manera detallada (concepto, objetivos, beneficios, características, utilidad, propuesta de valor, perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y desarrollo).

El capítulo tres, contiene nueve ítems cuyo tema principal es los mapas estratégicos del balanced scorecard como herramientas de apoyo en el project management (generalidades, terminología, alineación e innovación en las organizaciones, diseño e implementación del Balanced Scorecard, modelo de Gestión a través del Balanced Scorecard, la agenda de cambio y componentes del mapa estratégico).

El capítulo cuatro, abarca quince ítems cuyo tema principal es los mapas estratégicos. BSC, modelos de aplicación (cadena causa–efecto al mapa estratégico, la aplicación de los mapas, análisis estratégico, desarrollo, valoración, descripción, consolidación y control de la estrategia, el entorno del proceso estratégico, la perspectiva financiera, estrategia de crecimiento, estrategia de productividad, equilibrio entre estrategias, objetivos estratégicos e indicadores, adaptación del mapa estratégico a su estrategia, creación de estrategias y mapas estratégicos).

Justificación

La presente investigación se basa en los mapas estratégicos como herramienta para la toma de decisiones organizacionales. El tema de los mapas estratégicos nos enseña teóricamente a organizar, desarrollar y comunicar las estrategias a través de un gráfico para poder llevar a cabo el plan estratégico, además nos indica la forma adecuada de esquematizarlo para que el mapa sea útil y no presente discrepancias con los objetivos planificados, ya que a través de las estrategias se cumplen las metas.

El trabajo además de los conocimientos teóricos, pretende ayudar a los estudiantes, a los administradores y a las empresas en su toma de decisiones, a través de la implantación de los mapas estratégicos, por lo cual el documento presenta los modelos de aplicación que guían al lector para la puesta en práctica de los mapas.

Es oportuno destacar el valor metodológico que este trabajo abarca y la importancia de tratar este tema para los estudiantes de administración de empresas, porque no solo se promueve el estudio del tema, si no se brinda una estructura completa, lógica y sustentada para que sirva de base a otras investigaciones o informes relacionados al contenido.

Objetivos

Objetivo general

Explicar los mapas estratégicos por medio del cuadro de mando integral y el Balanced Scorecard para la debida implementación de los modelos de aplicación en las organizaciones actuales.

Objetivos específicos

1. Identificar la función de los mapas estratégicos como herramientas para comunicar las estrategias en la organización.
2. Describir el cuadro de mando integral desde su actuación en la organización a partir de cuatro perspectivas fundamentales para obtener una vision global.
3. Definir el Balanced Scorecard por medio de la cadena causa-efecto de las estrategias para comunicarlas eficazmente a todos los niveles organizativos.
4. Detallar los modelos de aplicación como estrategia hacia el éxito con ayuda de la tecnología de la información para el bienestar de la empresa.
5. Describir el entorno del proceso estratégico desde la perspectiva financiera para la adaptación del mapa estratégico en la organizacion.

Capítulo uno: Mapas estratégicos

Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la Estrategia.

La mayoría de los directores de una empresa saben identificar positivamente los objetivos clave para alcanzar las metas establecidas en la visión de la compañía. Pero no dan un seguimiento, sostenido en el tiempo, del cumplimiento de los objetivos que hacen que cualquier estrategia sea exitosa. No se tiene una alarma temprana que diga por anticipado que las metas no se podrán realizar si no se corrigen estos objetivos. (Martinson, 2004). Párr. 1-2.

1.1. Mapas estratégicos: una pieza clave

Lo que toda empresa desea es crear valor sostenible en su organización, lo que implica desarrollar un modelo de negocio que combine tanto acciones a corto plazo como a largo plazo, generando valor y creando expectativas de futuro crecimiento. Un mapa estratégico puede ayudar a lograr dicho objetivo. (Trissa Strategy Consulting, SF). Párr. 2

(Trissa Strategy Consulting, SF). Con frecuencia las personas en la organización no entienden la estrategia. Los mapas estratégicos son la clave para comunicar y definir la estrategia de manera clara y efectiva., véase un ejemplo en la figura 1.1. Párr. 4.

Figura: Mapas Estratégicos, una pieza clave



Figura 1.1 (SN, SF)

Cada uno de estos temas es como un pilar para la estrategia y contienen su propia hipótesis estratégica, sus propias relaciones causa y efecto y en ocasiones hasta su propio scorecard. Los temas estratégicos son una herramienta enfocada que ayuda a la organización a que gestione prioridades de corto y largo plazo, o de crecimiento y rentabilidad que de otro modo causarían que estos puntos de vista choquen mucho.

A pesar de que es recomendable que las organizaciones definan si su enfoque estratégico será el de promover una cercanía con el cliente, competir en eficiencia operacional o constantemente innovar su oferta de productos, es importante que las empresas cuenten con estrategias basadas en cada una de estas categorías para poder crear valor sostenido en el corto, mediano y largo plazo. La integración equilibrada de estos temas es la base para crear un mapa estratégico que pueda generar valor sostenido a través del tiempo. (Trissa Strategy Consulting, SF). Párr. 7-8.

1.1.1. ¿Qué es y para qué sirve un mapa estratégico?

(Pensemos S.A, SF). Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC. Párr. 1

Despliega la relación lógica de causa-efecto entre los objetivos establecidos y los temas estratégicos, permitiendo comunicar y delegar responsabilidades de manera clara y efectiva. Lo que hace un mapa estratégico es describir la estrategia de forma gráfica y coherente, utilizando las cuatro perspectivas del balanced scorecard: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y mercado, y financiera. Un mapa estratégico bien conformado de las mejores prácticas del balanced scorecard permite ejecutar efectivamente la estrategia de la compañía. (Trissa Strategy Consulting, SF). Párr. 3

Suele suceder que la estrategia de la empresa no es comprendida por las personas que la integran. Ante ello los mapas estratégicos constituyen una importante herramienta para comunicar la estrategia de forma clara y efectiva. Toda empresa busca la creación de valor de manera sostenible. Para ello debe contar con un modelo de negocio que sea capaz de combinar sus acciones en horizontes de corto, mediano y largo plazo, con la perspectiva de crecimiento y afianzamiento en el mercado.

(conexión esan, 2017). Un mapa estratégico puede contribuir a que la dirección de la empresa logre dicho objetivo involucrando a los empleados, quienes adquieren un buen conocimiento de lo que se quiere hacer y cómo se hará.párr. 1-2.

1.1.2. Perspectivas

El Balanced Scorecard (BSC) observa la estrategia a partir de cuatro perspectivas equilibradas:

1. Financiera, esta perspectiva se enfoca en el manejo y procesamiento de los datos financieros. Describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, la inversión, el valor agregado económico, entre otros.
2. Clientes, comprende los indicadores relativos a la satisfacción del cliente, la retención y el crecimiento. Su propuesta de valor será el eje de la estrategia que describirá como se diferencia la compañía a los ojos del cliente. Define la proposición de valor para los clientes. La proposición de valor funciona como contexto para que los activos intangibles puedan generar valor. Si por ejemplo los clientes valoran calidad y entrega a tiempo entonces la perspectiva describe todos los procesos necesarios para alcanzar este resultado.

3. Procesos internos, las perspectivas financieras y de clientes describen los resultados que se desean de la estrategia. Por otro lado esta perspectiva describe los procesos internos que tienen el mayor impacto en la estrategia. Identifica claramente los procesos clave, (desde pagar los salarios y publicar los estados financieros trimestrales hasta mantener los equipos y las instalaciones e incluso, inventar productos nuevos) de modo que los gerentes y los empleados puedan focalizarse en mejorarlos de forma constante.
4. Aprendizaje y crecimiento, se enfoca en el personal de la organización que es considerado como un activo intangible que la distingue de otras organizaciones. Incluye la capacitación de los empleados y mejora de la cultura corporativa en relación con el desarrollo tanto individual como organizacional. Identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de información), y el clima (capital organizacional) que sustentan los procesos que crean valor. (Trissa Strategy Consulting, SF). Párr. 4-7.

1.1.3. Temas estratégicos

Los temas estratégicos son aquellas grandes estrategias cuyo cumplimiento influye directamente en el logro de la estrategia corporativa. También reflejan lo que se debe hacer para tener éxito en la ejecución. Dentro del mapa estratégico normalmente se dividen en cuatro categorías.

1. La innovación, define la creación de nuevos productos, penetración de nuevos mercados y desarrollo de nuevas formas de hacer negocios. Esta tema estratégico de largo plazo.
2. Gestión de clientes, esta perspectiva expande, redefine y profundiza las relaciones con los clientes. (Por ejemplo revender productos o servicios adicionales, convertirse en un consejero confiable, transformar a clientes poco rentables). Esta es una perspectiva de mediano plazo.

3. Excelencia operacional, describe cómo se entregarán los productos y servicios de calidad y cómo se mejorará la productividad a corto plazo. Este tema estratégico generalmente rinde fruto en los primeros doce a veinticuatro meses después de su implementación.
4. Social/regulador, define cómo la organización busca ser un buen ciudadano corporativo, asegurando la estabilidad de su posición a largo plazo en el sistema. Se centra en los componentes externos o indirectos en industrias seleccionadas sujetos a regulación (por ejemplo, servicios públicos) y/o el medio ambiente (por ejemplo, productos petroquímicos).

Cada uno de estos temas es como un pilar para la estrategia y contienen su propia hipótesis estratégica, sus propias relaciones causa y efecto y en ocasiones hasta su propio scorecard. Los temas estratégicos son una herramienta enfocada que ayuda a la organización a que gestione prioridades de corto y largo plazo, o de crecimiento y rentabilidad que de otro modo causarían que estas puntos de vista choquen mucho.

A pesar de que es recomendable que las organizaciones definan si su enfoque estratégico será el de promover una cercanía con el cliente, competir en eficiencia operacional o constantemente innovar su oferta de productos, es importante que las empresas cuenten con estrategias basadas en cada una de estas categorías para poder crear valor sostenido en el corto, mediano y largo plazo. La integración equilibrada de estos temas es la base para crear un mapa estratégico que pueda generar valor sostenido a través del tiempo. (Trissa Strategy Consulting, SF). Párr. 8-12.

1.1.4. Objetivos

La organización debe de definir los objetivos que busca lograr en cada uno de los temas estratégicos. Estos objetivos deben reflejar tanto la perspectiva en la que se encuentran como el tenor del tema estratégico al que pertenecen. Asimismo, se debe tener cuidado de redactarlos de manera muy clara y de unificar los conceptos que se

utilizan en cada uno de ellos para que cualquier persona de la empresa pueda verlos y comprender cómo se planea lograr la estrategia.

Los objetivos financieros reflejan lo que los accionistas esperan de la organización. Entre ellos se puede encontrar: maximizar el valor de los accionistas, incrementar la rentabilidad de la operación, optimizar el manejo de los activos, etc.

Los objetivos de clientes y mercado buscan representar las metas de la organización en cuanto al mercado al que atienden. Asimismo, se recomienda mencionar los atributos de valor para el cliente que diferencian a la organización de sus competidores.

Los objetivos de procesos internos van muy ligados a la cadena de valor de cada organización, así como a los temas estratégicos que elijan para representar su estrategia corporativa. Los directores deben asegurarse que los procesos más estratégicamente relevantes se encuentren debidamente representados en esta categoría.

Los objetivos de aprendizaje y crecimiento se pueden encontrar: contar con personal capacitado y motivado, ofrecer condiciones competitivas de trabajo, contar con infraestructura tecnológica de vanguardia, hacer la estrategia el trabajo de todos, etc. (Trissa Strategy Consulting, SF). Párr. 13-17.

1.1.5 Relaciones causa y efecto

En los mapas estratégicos, las relaciones causa - efecto son expresadas a través de flechas que interrelacionan los objetivos con las perspectivas. Cada empresa adapta el mapa estratégico a su conjunto de objetivos estratégicos. El mapa ilustra las relaciones de causa y efecto que generen los resultados deseados.

Asimismo, los mapas identifican las competencias específicas de los activos intangibles de la organización: capital humano, capital relacional y capital organizacional. Dichos activos intangibles son necesarios para desempeñar los procesos internos que llevan a la realización de la estrategia.

Tras determinar los objetivos estratégicos de la organización, se establecen dos tipos de relaciones causa-efecto: relaciones horizontales y verticales. Las relaciones

horizontales describen la relación entre las áreas y funciones de cada perspectiva y las relaciones verticales describen la relación causa y efecto entre los objetivos de la organización.

Un mapa estratégico ayuda a entender como el trabajo de una persona impacta a la estrategia de la empresa, ayuda también a traducir la estrategia en acciones concretas que tienen resultados tangibles. Véase el ejemplo en la figura 1.2 (Trissa Strategy Consulting, SF). Párr. 18-21.

Figura: Relación causa-efecto

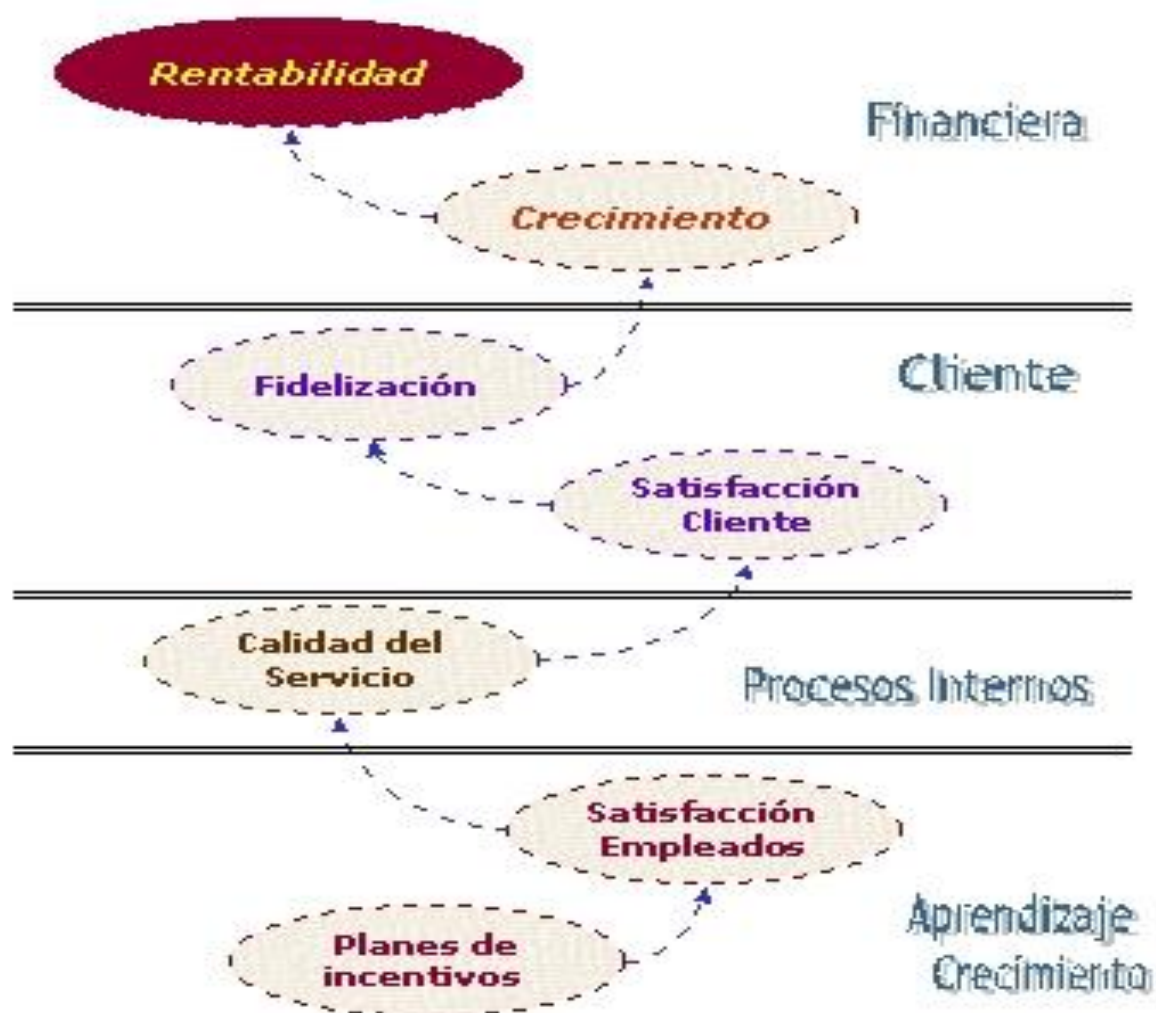


Figura 1.2 (SN, SF)

Bien podría ser este un buen ejemplo de una cadena de relaciones causa-efecto, en cualquier empresa. Si miramos desde abajo la figura, en el área de Aprendizaje-Crecimiento (ACr) la empresa podría establecer inicialmente como objetivo interesante una serie de planes de incentivos, de forma que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes si cabe.

De ese modo, no cabe duda que la Calidad del servicio se incrementaría, siendo este un objetivo clave del área de Procesos internos (Pri) de la organización. Todo ello deriva en una satisfacción del cliente mayor, lo que consecuentemente puede desembocar en una fidelización notable de la clientela, aspecto muy cuidado en el área de Clientes (Cli).

Finalmente, ello genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios, en cierto modo, estamos incidiendo en la estrategia de crecimiento de la empresa, lo que deriva en una mayor rentabilidad y una creación de valor importante, aspectos significativos del área Financiera (Fin) de la empresa. Con este ejemplo, queremos señalar que dentro de lo que es la configuración global de un mapa estratégico, debemos tener en consideración varias Líneas estratégicas. (Eipe, 2016). Párr. 10-12.

1.1.6. ¿Cómo implementar los mapas estratégicos en tu organización?

Todo proceso estratégico transcurre por tres fases específicas (formulación; implementación; y seguimiento y control) y para lograr su optimización se apoya en tres diferentes herramientas metodológicas.

1. Los mapas estratégicos (formulación de la estrategia).
2. Los planes de acción (implementación de la estrategia)
3. Los cuadros de mando (seguimiento y control de la estrategia)

Para su implantación se han de definir distintos proyectos diseñados especialmente para ayudar a conseguir los objetivos estratégicos. Es decir, se debe pasar de la teoría a la práctica de forma que se verificará la viabilidad de conseguir las metas fijadas. (CEEI-ciudad real, 2009). Párr. 12-14.

Se debe aplicar el cuadro de mando en cada área funcional y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar las decisiones acertadas según las necesidades e informaciones obtenidas en las fases anteriores. Por tanto, la base fundamental está en la expresión de la estrategia empresarial en un conjunto de indicadores o elementos objetivos que describen situaciones específicas y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso. El éxito de su implantación se basa en dos pilares fundamentales:

1. La Dirección apuesta firmemente por esta herramienta, para lo cual debe haber hecho primeramente un proceso de reflexión estratégica (hacia dónde va la compañía, cuales son las actividades que realmente dan valor, qué objetivos se persiguen a medio plazo, etc.). En este caso, no es lo mismo una empresa familiar que prima el mantenimiento del empleo a una profesionalizada donde la rentabilidad financiera es el objetivo último, especialmente si los accionistas no participan en el trabajo diario.
2. El equipo humano complementa los datos de una manera fiable y periódica. Para ello, además de fácil de usar, ha de suministrar información que los mandos intermedios aprecien y les sirva para mejorar en el trabajo diario. Al igual que en el caso anterior, la situación de una cooperativa o SAL es diferente, en cuanto a jerarquías y estructura de mando que una compañía donde el empresario es al mismo tiempo gerente, técnico y comercial. (CEEI-ciudad real, 2009). Párr. 18-20.

1.2. Flujos de mapas estratégicos

En este contexto, alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente. En síntesis, el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa e identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.

La idea básica es comenzar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo. El mapa estratégico codifica esta información. Las flechas de efecto van de las perspectivas más bajas a las más altas, pero las flechas de inferencia estratégica (que no se dibuja explícitamente en el mapa estratégico) parten de perspectivas más altas hacia otras más bajas.

En este contexto, alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente. En síntesis, el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa e identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.

(Páez, 2014). Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa. Párr. 2-5.

De acuerdo con la experiencia continuada con las organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el CMI, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que implementaban EL CMI con éxito: los factores foco y alineamiento.

Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: no se puede medir lo que no se puede describir. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central.

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. Véase reflejado en la figura 1.3. (Páez, Mapas estratégicos para la gestión , 2014). Párr. 9-11.

Figura. Flujo de mapas estratégicos



Figura 1.3 (SN, Mapas estratégicos , SF)

1.3. Mapas estratégicos para la gestión

Los mapas colaboran con la dirección de la telaraña de decisiones diarias que se toman en la gestión, enfocando esfuerzos y recursos para una mayor eficacia en la consecución de la visión.

De los mapas surgen los tableros de control, que no son más que un conjunto de indicadores que miden el desempeño de cada objetivo. Si fuéramos un auto, los indicadores claves serían entre otros: la temperatura, la velocidad y el nivel de combustible. Un tablero comunica a través de una semaforización de métricas la salud de la organización respecto de la estrategia definida.

1. Rentabilidad.
2. Ventas.
3. Costos directos.
4. Costos de estructura.
5. Rentabilidad de nuevos negocios.
6. Rentabilidad de nuevos productos.
7. Contribución marginal.
8. Reconocimiento de marca.
9. Satisfacción de clientes.
10. Calidad en los procesos.
11. Fidelización de personal clave.
12. Desarrollo de competencias.

Son algunos de los indicadores que orientan a la toma de decisiones estratégicas. No se puede cambiar lo que no se puede medir porque no se conoce. Saber qué esperar de diferentes escenarios permite tomar decisiones asertivas.

Los mapas estratégicos le proporcionan al empresario la oportunidad de incorporar a su gestión, mayormente basada en la intuición estratégica, una herramienta de gestión clave para mantener a la empresa enfocada en su visión.

Todos los días surgen nuevas herramientas de gestión que permiten optimizar el trabajo gerencial en las organizaciones. Cada vez son más las empresas que se animan a implementar estos nuevos conceptos.

Los mapas estratégicos otorgan una mirada cuantitativa y rigurosa al futuro del negocio facilitando la alineación, consenso y compromiso con un rumbo en un sistema mundial cada vez más integrado e interdependiente en el que el grado de competencia entre las empresas aumenta día a día. (El Cronista, 2016). Párr. 3-8.

1.4. Los seis principios para elaborar un mapa estratégico

El mapa estratégico aporta una manera genérica y explicativa de representar la estrategia y las relaciones causa-efecto de dicha estrategia con las palancas o impulsoras que desde dentro y fuera de la empresa la hacen viable y orientada a la satisfacción de los requerimientos de los clientes. (Eipe, 2016). Párr. 4.

1. Gestión de operaciones, como responsable de producir y distribuir los productos y servicios a los clientes.
2. Gestión de clientes, para apoyar las relaciones con los clientes de cara a satisfacer mejor sus necesidades y fidelizarles.
3. Innovación, permite desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y procedimientos, relaciones, etc.
4. Procesos reguladores y sociales, logra la adaptación a las regulaciones y normativas sociales, a sus expectativas y construir y consolidar grupos, comunidades internas y externas más fuertes.
5. Aspectos simultáneos y complementarios, ya que cada uno de los grupos de procesos definidos en el apartado anterior consigue beneficios en diferentes períodos de tiempo; desde el corto plazo (gestión de operaciones) hasta el largo plazo (reguladores y sociales), se hace preciso simultanear la puesta en marcha de al menos un tema estratégico en cada uno de los anteriores grupos.
6. Valor de los activos intangibles, los tres componentes en que los autores dividen la perspectiva (capital humano, de información y organizativo), que suponen el capital intangible, deben alinearse con la estrategia para movilizar todo el potencial de cambio de la empresa en la dirección que interesa a ésta. (Eipe, 2016). Párr. 7-12.

Capítulo dos: Cuadro de mando integral

El objetivo de toda empresa es la de generar valor económico para sus accionistas. Este desempeño se mide a través de los indicadores financieros.

Sin embargo el éxito de los productos y servicios y su consecuente retribución económica dependen de la aceptación y fidelización de los clientes que varía de manera directa con el nivel de valor agregado que le brindan los productos y servicios al cliente. (Sinnexus, SF). Párr. 3-4.

2.1. ¿Qué es y para qué sirve?

El cuadro de mando integral (CMI), es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa. (Páez, Cuadro de mando Integral, 2012). Párr. 1-2.

El CMI, tal y como se ha definido anteriormente, debe ser usado como un instrumento que facilite la implementación de la estrategia de la empresa a toda la organización, pero ésto deberá realizarse de la manera adecuada, ya que sino lo único que se obtendrá será un conjunto de indicadores, tanto financieros como no financieros, de distintas perspectivas pero que no aportarán ningún valor añadido a la gestión empresarial.

Hay que destacar que dicho instrumento no sólo es útil para las grandes organizaciones, sino que cualquier tipo de empresa puede emplearlo en su gestión, siendo aplicable por parte de las PYMEs, ya que su tamaño y poca complejidad ayuda principalmente a facilitar dos grandes propósitos del CMI, como son la comunicación de la estrategia, de manera que ésta sea entendida por toda la organización y además, no complicar el mapa estratégico con numerosos objetivos y una limitación de indicadores, lo cual facilita el control de gestión, el diálogo cara a cara y el feedback. (Sinnexus, SF). Párr. 3-4.

2.1.1. El cuadro de mando integral desde cuatro perspectivas.

El cuadro de mando Integral representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la dirección general (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación).

Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton. Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento. (Sinnexus, SF). Párr. 5.

1. La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.
2. La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

3. La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.
4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos. Véase el ejemplo en la figura 2.4. (Sinnexus, SF). Párr. 7-10.

Figura. Las 4 perspectivas de la organización que mide el cuadro de mando integral.



Figura. 2.4 (Sinnexus, SF)

Una vez que se tienen claros los objetivos de cada perspectiva, es necesario definir los indicadores que se utilizan para realizar su seguimiento. Para ello, debemos tener en cuenta varios criterios: el primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores. Pero es necesario un proceso de síntesis para disponer de toda la fuerza de esta herramienta.

No obstante, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significativas de los últimos años es que se cimenta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección se involucre y dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio. (Sinnexus, SF). Párr. 12-13.

2.2. Una visión global

A la hora de desarrollar el plan estratégico de una organización el cuadro de mando Integral es la herramienta adecuada para consolidarlo y que la estrategia sea el trabajo diario de cada uno de sus miembros.

En el primer post de esta serie “el cuadro de mando integral (I): qué es y para qué sirve” hacíamos una introducción al modelo. En este, vamos a centrarnos en dar una visión global del mismo, describiendo los objetivos que se persiguen con su implantación, los beneficios que puede obtener la organización, las características principales del cuadro de mando integral y el contenido del mismo. (Paez, 2013). Párr. 1-2.

2.2.1. Principales objetivos del Cuadro de Mando Integral

(Logicalis, 2014). Alcanzar objetivos globales pasa por ir ganando terreno en la conquista de objetivos específicos, donde los esfuerzos individuales han de contribuir con su aportación en el marco de un entorno colaborativo. Párr.1.

Los principales objetivos son:

1. Traducir la estrategia a términos operativos, para que una estrategia pueda ser ejecutada, es fundamental que sea comprendida por todos en la organización. Por lo tanto desde el inicio, es necesario construir una estructura que ayude a describirla y organizarla eficazmente.
2. Alinear la organización con la estrategia, algunas organizaciones son complejas y están constituidas por varias unidades de negocios. Las unidades de negocio deben estar coordinadas con la estrategia general para asegurar la suma de todas las partes. Cada unidad debe contar con una estrategia propia que nazca a su vez de la estrategia general. De esta forma, se asegura que las unidades trabajen bajo los intereses generales, estableciendo así una organización enfocada en la estrategia y no en objetivos individuales.
3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo, el conocimiento de la estrategia por parte de toda la fuerza laboral es parte esencial en una implementación exitosa del balanced scorecard. Cada empleado sin importar su nivel debe ser capaz de tomar decisiones estratégicas diariamente.
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo, Una estrategia es una hipótesis de cómo se verá el futuro, de cómo llegaremos ahí y por lo tanto debe ser evaluada de manera constante. El rumbo deberá ser reconsiderado y modificado cuantas veces sea necesario. El balanced scorecard provee éxito a las organizaciones al ser una herramienta que hará de la estrategia un proceso continuo, no solo un evento anual. Esto se logra a través de las reuniones de análisis Estratégico en las que se monitorea el progreso de la estrategia y se establecen las acciones necesarias para atacar las áreas de oportunidad.
5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos, esta nueva percepción sobre la visión de la institución educativa debe tener su concreción en la realidad. Es por esta razón que la responsabilidad, protagonismo y sentido de liderazgo de los equipos directivos se impone con rotundidad. (trissa, SF). Párr 6-10.

2.2.2. Beneficios del cuadro de mando integral

Para la gerencia de la empresa la creación de una base para monitorear y evaluar la estrategia realizada, justifica suficientemente la necesidad de considerar la elaboración del cuadro de mando integral, cuyo diseño, como elemento central de monitorización y evaluación de la estrategia realizada, permite traducir la estrategia que la empresa ha diseñado para alcanzar la visión y misión, en un conjunto completo de medidas de desempeño. (Isotools.org, 2015). Párr. 2.

Los principales beneficios del cuadro de mando integral son.

1. Ofrece una visión global de la situación de la empresa. Al recoger información continua desde diferentes perspectivas permite observar, de manera global, las características más representativas de la empresa
2. Permite conocer la situación concreta en la que se encuentra la organización. Además, la información analizada describe la situación exacta en la que se encuentra la empresa.
3. Facilita el control de la evolución de la compañía. Gracias a los indicadores y al seguimiento y análisis que se lleva a cabo, se puede prever las futuras consecuencias y actuar para evitar o minimizar riesgos y corregir desviaciones.
4. Alinea los objetivos estratégicos con los de cada sector o departamento, de tal forma que se dirigen todos los esfuerzos hacia la misma meta.
5. Favorece la comunicación de la estrategia a desarrollar y, por tanto, su implementación. Para la aplicación efectiva del CMI es fundamental una eficaz comunicación. Todos los integrantes deben conocer las estrategias que se van a llevar a cabo y colaborar en la consecución de los objetivos.
6. Promueve la motivación e implicación de los trabajadores. Al hacerles partícipes, en todo momento del proceso, los trabajadores se sienten parte integrante y están más motivados. (Isotools.org, 2015). Párr.10-15.

2.2.3. Características del cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral se basa en una serie de perspectivas en las que se enmarcan los objetivos estratégicos que persigue. Por norma general se habla de cuatro perspectivas, aunque en función de las necesidades de la empresa pueden ser más. (Isotools.org, 2015). Párr.4.

El desarrollo de un sistema integral de gerencia requiere un sistema balanceado de indicadores. El sistema reconoce la causa y efecto entre acciones y resultados. Reconoce que para deleitar a un inversionista, la empresa tiene que ser rentable. Reconoce que para hacer feliz al cliente necesita reducir o eliminar costos y mejorar la calidad del producto o servicio. Para mantener la ventaja competitiva a largo plazo, es necesario aprender y aprender y a innovar. El Balanced Scorecard tiene las siguientes características:

1. Articula los factores que impulsan la estrategia de la organización.
2. Le pone brazos y manos a la visión/misión.
3. Permite, de forma concreta, entender la razón de ser de la organización y sus metas.
4. Define en concreto las metas críticas para alcanzar el éxito.
5. Permite su difusión a lo largo y ancho de la organización.
6. Define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta.
7. Asegura que todos entienden los indicadores de las áreas y de la empresa en general.
8. Comunica cómo estos están interrelacionados.
9. Conecta cada medida a un sistema de retroalimentación formal.
10. Integra la comunicación con la regularidad.
11. Facilita la revisión de metas y acciones correctivas que puedan ser necesarios.

(Grandespymes, SF), párr.35-36.

2.2.4. Contenido del cuadro de mando integral

(Grandespymes, SF). La eficacia del cuadro de mando integral radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la empresa. Párr. 3.

1. Misión: ¿Quiénes somos? ¿Por qué existimos?
2. Visión: ¿Hacia donde vamos? ¿Qué queremos ser?
3. Prioridades estratégicas: Valores clave. Factores de éxito.
4. Objetivos estratégicos: ¿Qué resultados queremos alcanzar?
5. Mapa estratégico: ¿Cómo se relacionan los distintos objetivos?
6. Indicadores: ¿Cómo se medirá la consecución de los objetivos?
7. Iniciativas: planes de acción para alcanzar los objetivos. (Paez, 2013). Párr.6.

2.2.5. Propuesta de valor

Dado que el balanced scorecard ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. Diferentes gurús de la estrategia han distinguido formas de competir. Kaplan y Norton las resumen, siguiendo la clasificación de Treacy y Weserman, en:

1. Liderazgo de productos: se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
2. Relación con el cliente: se centra en la capacidad para generar vínculos con los clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
3. Excelencia operativa: se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos. Es lógico que las perspectivas del cliente y, por ende, las de procesos y aprendizaje y crecimiento, se centren en objetivos relacionados con la estrategia para los que no se ha conseguido el mínimo requerido. (Grandespymes, SF). Párr. 21-25.

2.2.6. El cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral, como herramienta de aplicación del plan estratégico, debe reflejar claramente nuestra ventaja competitiva, lo que nos hace diferentes del resto. Si vamos a competir por precio, nuestra vida será muy complicada, porque siempre vendrá alguien más barato. Si, por el contrario, vamos a ofrecer una alternativa de suministro diferente a los clientes del mercado objetivo, este es el momento adecuado de definir por qué somos especiales. (Paez, 2013). Párr.9.

2.3. El cuadro de mando integral: el mapa estratégico.

El mapa estratégico es una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proporcionan un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas adecuadas para evaluar su desempeño.

Cuando Kaplan y Norton analizaban las organizaciones que habían implementado con éxito el cuadro de mando integral identificaron dos factores comunes: foco y alineamiento.

En el proceso de desarrollo del CMI las organizaciones tenían que repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto les llevo a plantear un principio más profundo al ya conocido “lo que no se puede medir, no se puede controlar”:

“No se puede medir lo que no se puede describir“.De esta forma, los mapas estratégicos, que inicialmente había formado parte del proceso de construcción del CMI pasaron a considerarse un tema principal.

El mapa estratégico nos permite reflejar las relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos estratégicos, de forma que podamos identificar claramente su complementariedad, neutralidad y los conflictos que pudieran generar. De esta manera se facilita el entendimiento de todo el sistema y especialmente de la estrategia.

Si seguimos el flujo de las relaciones en el mapa estratégico y lo ponemos por escrito, tendremos la descripción completa de la estrategia.

Si nuestro cuadro de mando integral contempla diferentes prioridades estratégicas, tendremos objetivos en cada una de las perspectivas para cada una de las prioridades. En este caso, el mapa estratégico es todavía más importante porque nos permite identificar los posibles conflictos entre objetivos de las diferentes prioridades.

La idea básica es comenzar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo. El mapa estratégico codifica esta información. Las flechas de efecto van de las perspectivas más bajas a las más altas, pero las flechas de inferencia estratégica (que no se dibuja explícitamente en el mapa estratégico) parten de perspectivas más altas hacia otras más bajas.

En este contexto, alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente. En síntesis, el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa e identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.

Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa. En la siguiente figura se ilustra el ejemplo de cuadro de mando integral. (Páez, Mapas estratégicos para la gestión , 2014). Párr 1-9.

Figura. Cuadro de mando integral

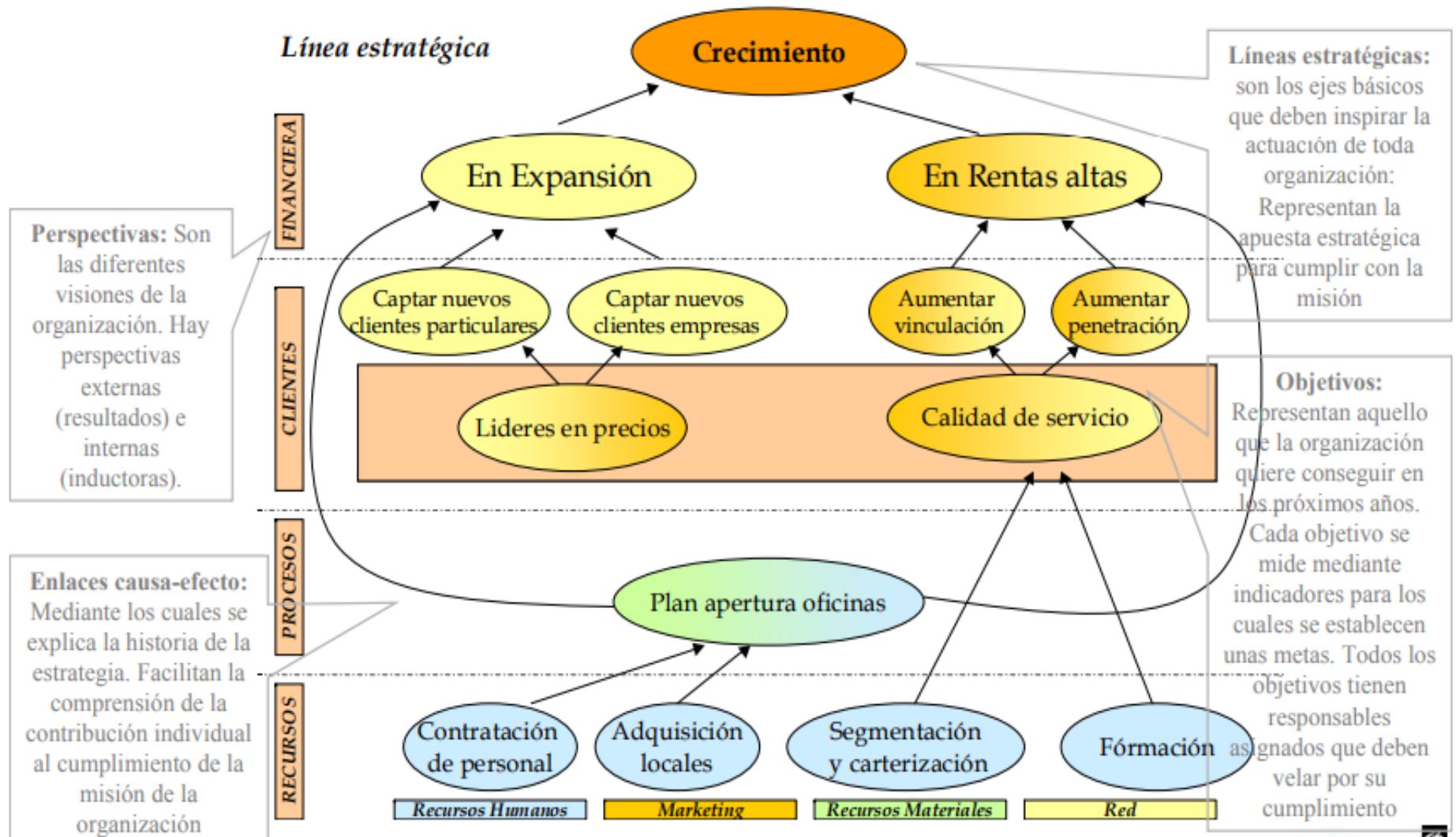


Figura 2.5. (SN, SF)

2.4. Cuadro de mando integran y mapas estratégicos.

Los mapas estratégicos y el cuadro de mando integral son la efectivización de lo mencionado recientemente. A través de la aplicación de estas herramientas no solo tendremos claro el camino o foco estratégico, sino que también estaremos llegando a cada persona de la organización a través de un indicador que está orientado al cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Nario, 2009).Pág. 68.

2.4.1. Cuadro de mando integral

El concepto de cuadro de mando integral – CMI (Balanced Scored – BSC) fue introducido por los profesores Kaplan y Norton en Febrero de 1992 a través de la revista Harvard Business Review.

Estos autores plantean que el CMI es un sistema de administración (Management Sistem), que mira más allá de la perspectiva financiera con la que las empresas evalúan la marcha de sus negocios, dando mayor importancia a los activos intangibles (capital humano, capital de información y capital organizacional) en lugar de los activos medidos por la contabilidad de gestión tradicional.

Si bien el cuadro de mando es anterior a la fecha indicada, lo nuevo es el concepto de integral; mientras que el cuadro de mando no integral hace énfasis en la perspectiva financiera y en el corto plazo (utiliza básicamente indicadores financieros - no englobando a toda la empresa), el CMI agrega perspectivas no financieras y se enfoca hacia el largo plazo, es una herramienta que ayuda a preservar las fuentes de rentabilidad en el tiempo. Conserva la medición financiera, pero también comprende un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas, con el éxito financiero a largo plazo. (Nario, 2009) Párr.17-19.

2.4.2. Perspectiva financiera

El objetivo final de toda empresa es maximizar las ganancias y en este sentido es que se enfoca el CMI, priorizando en la perspectiva financiera, la cual orientará a las demás perspectivas que formarán una plataforma corporativa, que terminará proporcionando las condiciones necesarias y en el mejor escenario, suficientes, para preservar las fuentes de rentabilidad en el largo plazo.

Son diferentes los objetivos financieros que se plantea una empresa que está,

1. Naciendo.
2. En su madurez.
3. En su etapa de cosecha.

El objetivo financiero para las empresas que están naciendo, en general consiste en aumentar su cuota de participación en el mercado seleccionado, para lo cual deberán invertir en diferentes clases de activos (desarrollo de productos, sistemas de información, infraestructura) los que se recuperarán en el mediano o largo plazo.

El objetivo financiero para aquellas empresas que se encuentran en su etapa de madurez, generalmente consiste en aumentar la rentabilidad, a través de mejoras como ser de calidad o solucionar cuellos de botella

(Nario, 2009). El objetivo financiero para las empresas en su etapa de cosecha, en general, será el de recoger el producido de inversiones realizadas en fases anteriores, maximizar el cash-flow y reducir las necesidades de capital circulante. Párr.2-5.

2.4.3. Desde la perspectiva del cliente

Los clientes son la fuente de ingreso para el logro de los objetivos financieros, y debido a esto tenemos que lograr clientes leales y satisfechos así como también apostar a captar nuevos clientes; esfuerzos que redundarán en un aumento de la participación en el mercado. En este sentido es importante tener claro que como punto de partida, debemos explicitar la propuesta de valor al cliente y seleccionar un segmento de mercado objetivo.

Asegurándonos que estamos cumpliendo con el objetivo de entregar la propuesta de valor al cliente, estamos en condiciones de tener clientes satisfechos, así como de retener a los buenos clientes, los cuales son valiosos para la organización.

Una empresa que está entregando exitosamente su propuesta de valor, está a su vez en condiciones favorables para conseguir nuevos clientes, pues estará bien conceptuada en el mercado y los actuales clientes la recomendarán y esto naturalmente permitirá el aumento en la participación en el mercado de clientes seleccionado.

Otro concepto importante a tener en cuenta es el de la rentabilidad del cliente; debo medir esta variable y no obsesionarme con conseguir nuevos clientes o retenerlos; los clientes nuevos y no rentables, todavía son valiosos, porque tal vez el esfuerzo de captación no ha sido contrareestado; pero un cliente de años que no es rentable, requiere una acción explícita para convertirlo en rentable. Véase reflejado en la siguiente figura. (Nario, 2009). párr.4-7.

Figura. Satisfacción de los clientes y mayor participación en el mercado objetivo

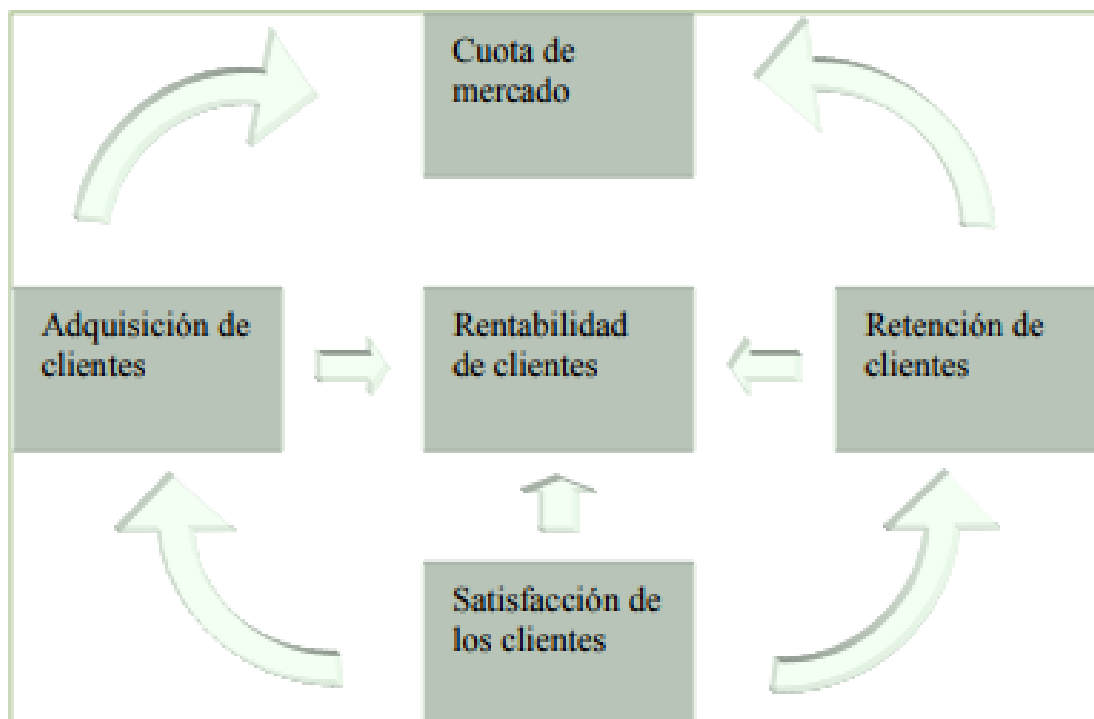


Figura 2.6 (SN, SF)

2.4.4. Perspectiva de los procesos internos

Si bien cada organización tiene un conjunto único de procesos para crear valor, Kaplan y Norton elaboraron un modelo de cadena de valor genérica (basados en la cadena de valor de Michael Porter) que lo representamos a través del siguiente esquema, figura 2.7. (Nario, 2009).Párr.1

Figura. Cadena de valor

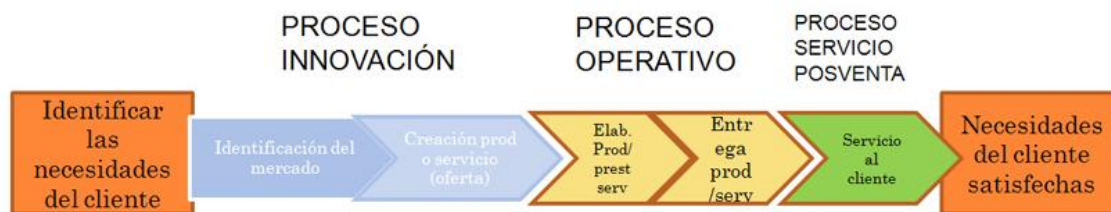


Figura 2.7 (SN, SF)

El modelo abarca tres procesos principales

1. De innovación, Investigación y desarrollo
2. Procesos operativos, Desarrollo de las relaciones con los proveedores, Producción y entrega
3. De relacionamiento con el cliente, marketing, ventas, desarrollo de la relación, servicio post venta. (Nario, 2009).párr. 3.

2.4.5. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

Cuando Kaplan y Norton hablan de aprendizaje y desarrollo, se están refiriendo a lo que ellos definen como tres tipos de activos intangibles.

1. Capital humano
2. Capital de información
3. Capital organizacional

Los objetivos que nos plantearemos, así como los indicadores que construiremos, estarán avocados a la mejora de estos activos intangibles, los cuales proporcionaran, una infraestructura organizacional para el logro de todos los objetivos previamente fijados en el cuadro de mando integral. Consideramos a estos aspectos como las raíces o cimientos organizativos, para la creación de valor, porque hablamos de lograr personal capaz, motivado, talentoso; crear un clima y una cultura organizacional acordes a la estrategia así como contar con la tecnología e información necesaria para llevarla adelante.

Los objetivos de estos tres componentes deben estar alineados con los objetivos de los procesos internos e integrados unos con otros. Los activos intangibles y tangibles deben crearse usando como base las capacidades creadas en otros activos intangibles y tangibles, en lugar de crear capacidades independientes sin ninguna sinergia entre ellas. (Nario, 2009).Párr. 4-6.

Capítulo tres: Los mapas estratégicos del balanced scorecard como herramientas de apoyo en el project management

El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Balanced Scorecard. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia de gestión. El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las organizaciones, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista.

El hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico es un salto a la nueva era de gestión de proyectos, proporciona un aprendizaje para el equipo de dirección de proyectos que está intentando implantar el Balanced Scorecard, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la gestión integrada de proyectos. (proyect y management, SF). Párr. 1-2.

3.1. Generalidades de los mapas estratégicos del balanced scorecard

Las publicaciones sobre estrategia son sorprendentemente diversas. Estudiosos y expertos contemplan marcos muy distintos para la estrategia y ni siquiera se ponen de acuerdo en su definición. Michael Porter, uno de los fundadores y líder destacado del campo de la estrategia, sostiene que estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado.

La diferencia sostenible puede ser conseguir más valor para los accionistas que la competencia o proporcionar un valor comparable pero a un coste menor que la competencia. Para Henry Mintzberg la estrategia es una forma de pensar en el futuro, integrada en el proceso decisorio, un proceso formalizado y articulador de los resultados, una forma de programación.

La estrategia se basa en una proposición de valor diferenciado para el cliente. Satisfacer a los clientes es la fuente de la creación sostenible de valor. La estrategia requiere una articulación clara de los segmentos de clientes buscados y la proporción de valor requiere satisfacerlos. La claridad de esta proposición de valor es la dimensión más importante de la estrategia.

La estrategia de una empresa describe por tanto de qué forma intenta la misma crear valor para diversos grupos de personas con las que se relaciona. En concreto, en el campo el sector privado se centra en crear valor para clientes y accionistas, mientras que en el del sector público lo hace para los ciudadanos y otros grupos de interés.

Por último, de los diferentes modelos de gestión estratégica que han ido surgiendo hace algunas décadas, el más aceptado e implantado en las empresas y organizaciones a nivel mundial es el “Balanced Scorecard”, que a continuación pasa a analizarse en detalle. (munideporte, SF). Párr. 1-5.

La finalidad del mapa estratégico en la dirección y gestión de proyectos es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: Financiero, Comercial, Procesos Internos y Formación.

Simplificando mucho, diremos que: Los buenos resultados financieros en la gestión de proyectos se basan en la combinación de indicadores técnicos-económicos con la finalidad de buscar la rentabilidad del negocio. Esta sólo se consigue mediante la implementación de un modelo de gestión de proyectos en mapas estratégicos para la búsqueda del funcionamiento correcto de los procesos internos de la gestión de proyectos, lo que, a su vez, requiere un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas. (proyect y management, SF). Párr.2-3.

3.2. El balanced scorecard “¿Cómo comunicar eficazmente la estrategia para llevarla a la acción?”

Cada una de las profesiones y funciones de la empresa (finanzas, ingeniería, mantenimiento, producción, diseño, logística, etc.) tienen diferentes medios para comunicar claramente una idea a sus clientes. Por ejemplo los financieros se comunican a través de declaraciones o reportes económicos, los ingenieros con diagramas de procesos, los arquitectos a través de modelos físicos.

Sin embargo, las personas comprometidas en la planificación estratégica tienen un continuo dilema. ¿Cómo transmitir el plan estratégico de manera que logre el impacto necesario sobre las personas que simplemente deben ejecutar dicho plan? El resultado desafortunado ante una mala comunicación del plan estratégico ha sido una ejecución pobre del plan de toda la organización, debido a la falta de la alineación de las acciones con respecto a la estrategia corporativa.

Un hecho es que la ejecución del plan estratégico no va solo dirigido a los niveles superiores o mandos altos y medios de la organización, si no que es para todos los niveles. Los niveles superiores crean la estrategia pero esta debe ser ejecutada por todos (mandos altos, medios y bajos) y actuar en concordancia con respecto a los mismos.

En el mercado actual los proyectos no representan simplemente mejoras continuas o bien el lanzamiento de un nuevo producto, la visión de proyecto llega más allá de esto. Un proyecto o los proyectos de una organización puede representar estratégicamente su éxito o fracaso por lo cual sus factores críticos de éxito coste, plazo y calidad con una buena gestión del riesgo, deben estar alineados con la estrategia de la empresa.

Podemos preguntarnos ¿Por qué fallan los planes estratégicos en los proyectos? Según el Balanced Scorecard Collaborative, existen cuatro barreras para la implementación de la estratégica:

1. La Barrera de Visión. Nadie en la organización de proyectos entiende las estrategias.

2. La Barrera de las Personas. Los objetivos individuales de las personas no se encuentran alineados a la estrategia de los proyectos de la organización.
3. La Barrera de disponibilidad de recursos. No se asigna el tiempo, la energía, la importancia, y el dinero para lograr los objetivos críticos de los proyectos. Por ejemplo, el presupuesto no se encuentra conectado con la estrategia de la empresa enfocada en el portafolio de los proyectos, lo que ocasiona que se desperdicien los recursos en acciones no críticas lo cual no genera valor para alcanzar la meta de la organización.
4. La Barrera de Dirección. Invierte más tiempo en las decisiones tácticas a corto plazo que en la confección de la estrategia y planificación de los proyectos.

Considerando lo anterior se muestran los siguientes datos:

1. Sólo el 5% de los empleados entiende la estrategia de la compañía y por ende las estrategias y objetivos de los proyectos.
2. Sólo el 25% de los gerentes de proyectos tienen incentivos conectados con la estrategia.
3. El 60% de las organizaciones no alinea su presupuesto con su estrategia.
4. El 86% de los equipos ejecutivos de proyectos gasta menos de una hora por mes para discutir la estrategia y seguimiento.

Es necesario un nuevo modo de comunicar la estrategia a los ejecutantes. Aquí es donde entra en escena el Balanced Scorecard (Project Scorecard). Finalmente, los planificadores estratégicos de proyectos tienen un modo sólido y claro de comunicar la estrategia. A través del BSC, la estrategia es llevada a cada uno de los empleados (ejecutores de la estrategia) en un lenguaje que tiene sentido mediante la definición de objetivos claros que desencadenan las acciones correspondientes a ejecutar. Cuando la estrategia es expresada en términos de medidas y objetivos, el personal se relaciona con lo que debe pasar. Ello conduce a una mejor ejecución de la estrategia.

El balanced scorecard no sólo transforma en como es expresado o comunicado el plan estratégico del proyecto, sino en como a través de él se relacionan todos los elementos organizacionales mediante un diagrama “causa y efecto”. Por ejemplo, si la estrategia de la empresa es la de lograr resultados financieros fuertes, se debe tener

en cuenta en que el servicio al cliente debe ser excelente (CRM, Customer Relations Management).

Por lo cual se debe contar con procesos excelentes; para ello hay que contar con personal cualificado y formado en conjunto con un buen plan de sistemas orientados a conseguir generar beneficios y valor al cliente.

El Balanced Scorecard (BSC) proporciona el marco referencial a través del cual una organización debe enfocar sus esfuerzos o energías para ejecutar su estrategia. El BSC ayuda a identificar el conocimiento, las habilidades y sistemas que los empleados necesitan (perspectiva aprendizaje y crecimiento) para innovar y construir las capacidades estratégicas correctas y eficientes (procesos internos) que entregan el valor específico al mercado (perspectiva cliente) que conducirá finalmente al valor del accionista (perspectiva financiera). (proyect y management, SF). Párr. 10-23.

3.3. Terminología del Balanced Scorecard (BSC)

El BSC, surge como un cuestionamiento a los sistemas tradicionales de medición de la actuación o desempeño de una empresa basado exclusivamente en resultados financieros. Había la necesidad de cambiar los sistemas tradicionales a fin de considerar indicadores financieros y no financieros de aquellos factores clave que influirían en los resultados futuros de la organización

Para la construcción e implementación del BSC es necesario hablar el mismo lenguaje. A continuación se muestran algunos términos:

Relación causa y efecto: el flujo natural de interpretación comercial de un nivel inferior a un nivel superior dentro de o entre perspectivas. Por ejemplo, la formación de empleados en relación con la perspectiva del cliente conduce al mejor servicio al cliente que por su parte conduce a resultados financieros mejorados. Por otro lado se encuentra el líder o conductor o el project manager, que generaría un resultado final o efecto al otro lado.

Meta: un logro total que es considerado crítico para el éxito futuro de la organización.

Medición: un modo de supervisar y rastrear el progreso de objetivos estratégicos de los proyectos conectados con los de la organización. Las medidas conducen los indicadores de desempeño hacia un resultado final o bien a identificar si estos se encuentran rezagados con respecto a lo planificado.

Objetivos meta: lo que expresamente debe ser hecho para ejecutar la estrategia; ¿es decir la definición de lo que es crítico para el éxito de la estrategia? ¡En definitiva es aquello que la organización debe hacer para alcanzar su meta!

Perspectivas: son los diferentes puntos de vista (cuatro o cinco) que conducen a la organización. Las perspectivas proporcionan un marco para el monitoreo del desempeño de la organización. Las cuatro perspectivas más comunes son: la Financiera (resultados finales), Cliente, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento.

Programas o iniciativas: definidas como las decisiones principales o los proyectos que deben ser emprendidos a fin de lograr uno o varios objetivos estratégicos.

Área estratégica: el área principal de apalancamiento de la organización (por ejemplo: maximizar el valor del accionista o mejorar la eficacia de operaciones). Las áreas estratégicas definen el alcance para construir el sistema BSC.

Red estratégica (mapa): es un marco lógico para organizar una colección de objetivos estratégicos (considerando las perspectivas). Todo ello unido en una relación de causa y efecto. La red estratégica es el fundamento para construir el BSC donde se deben conectar el mapa corporativo, el mapa funcional y el de proyectos.

Modelo estratégico: la combinación de todos los objetivos estratégicos sobre una red estratégica, bien relacionada y completa, proporcionando un modelo o estructura para manejar el área estratégica.

Estrategia: Una expresión de lo que la organización debe hacer para alcanzar un punto que tiene como referencia. La estrategia a menudo es expresada en términos de declaración de misión, visión y objetivos. La estrategia es por lo general desarrollada en los niveles superiores de la organización, pero ejecutada por niveles inferiores dentro de la organización.

“Target”: son todas las mediciones “indicadores” para la evaluación del desempeño o bien definido como un nivel esperado de interpretación o mejora requerida en el futuro.

Plantillas: instrumentos visuales para asistir a las personas que son típicamente usadas para capturar y comparar datos dentro de los cuatro componentes del BSC: Red Estratégica (Mapa), Mediciones, Objetivos y Programas.

(project y management, SF). Visión: una declaración total de como la organización quiere ser percibida a largo plazo (3 a 5 años), ver la figura 3.8. Párr. 18-32.

Figura. Pésrpectivas del Balanced Scorecard

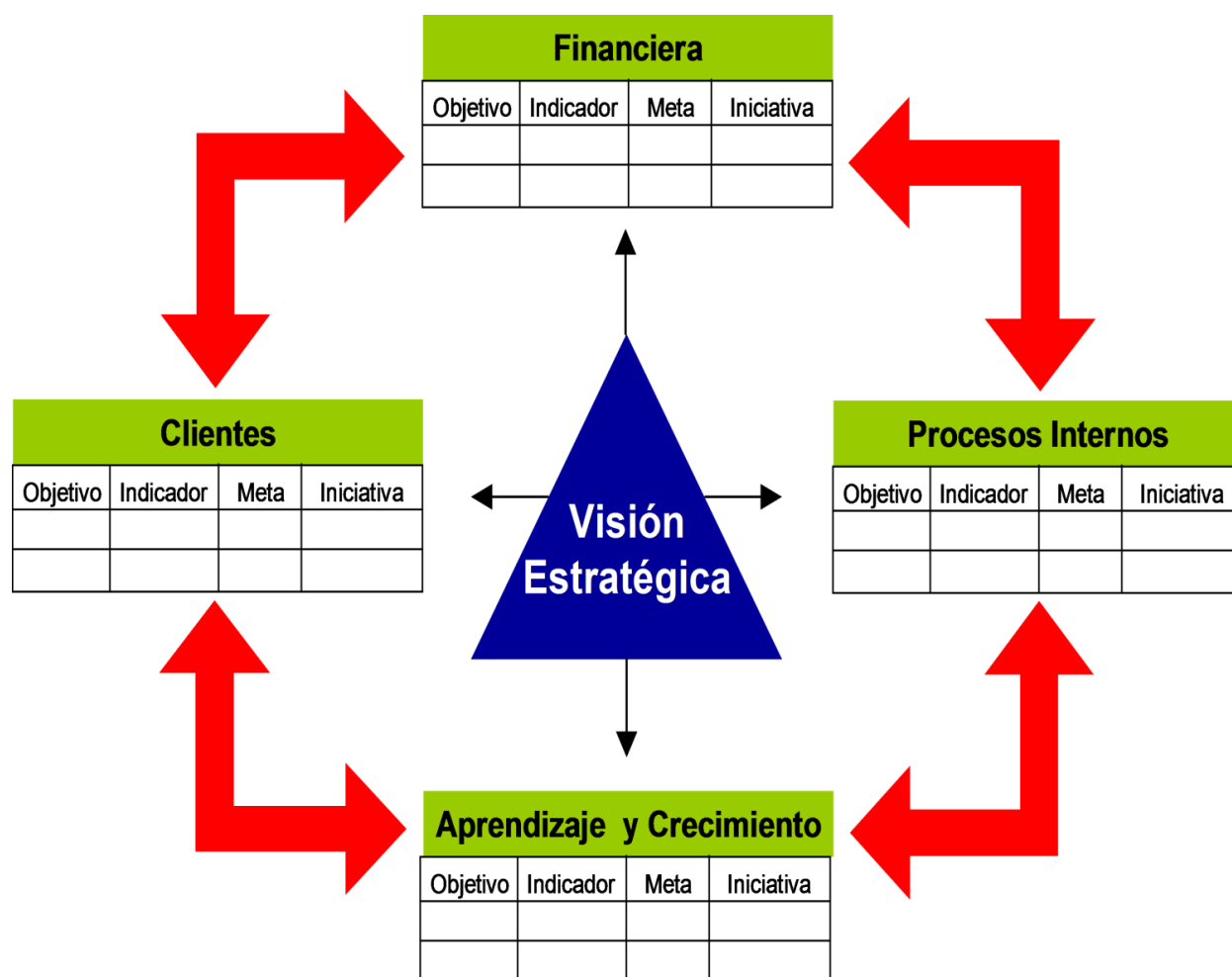


Figura 3.8 (project y management, SF)

3.4. La alineación y la innovación en las organizaciones como estrategia hacia el éxito con ayuda de la tecnología de la información.

Citando a Peter Druker “No hay nada peor que hacer bien las cosas equivocadas”. Nos hace reflexionar en el hecho de que las empresas deben organizarse para innovar, ser eficientes y eficaces y generar valor a través de la ejecución de acciones concretas sobre sus áreas estratégicas para alcanzar la meta.

En los últimos años las exigencias de los ciudadanos, consumidores, clientes, proveedores, y muchos organismos públicos han hecho que este sector y cualquier empresa en general, tengan que ser dirigidos evaluando de manera global múltiples indicadores. Se dice que las administraciones públicas y las empresas nunca tienen suficiente cantidad de datos para realizar correctamente su tarea. Hoy en día este problema, en prácticamente todos los organismos, está solucionado.

El problema parte de la falta de tiempo del que se dispone para poder evaluar y estudiar todos estos datos de la forma deseada. Terminamos por desconocer si el rendimiento, rentabilidad, eficacia y eficiencia de nuestra organización y de la ejecución de los proyectos es el óptimo o no. Directivos y mandos medios reciben gran cantidad de informes todos los días que por las características de sus puestos de trabajo no pueden verlos, pero son con los que se pretende dirigir la gestión de la compañía. Por todas estas razones se ha creado el concepto de (CPM).

Numerosas empresas e instituciones públicas están adoptando este método de gestión. CPM tiene la finalidad de manejar de forma inteligente grandes masas de información, integrándose con los sistemas actuales de la organización y que utilizan los procesos que se han ido definiendo con el conocimiento y la experiencia diarios. El objetivo básico es transformar el dato en inteligencia de modo que se pueda entender y actuar consecuentemente.

Las organizaciones de proyectos se han basado en los sistemas corporativos de gestión empresarial, como son el ERP, CRM, SCM, pero resultan ser demasiado rígidos y burocráticos para adaptarse a todos los escenarios posibles. Son multitud los cambios que se llevan a cabo actualmente en las organizaciones: la creación de nuevas empresas, de nuevos sectores, de necesidades de los ciudadanos.

Esta nueva situación obliga a someter a continua revisión los sistemas corporativos, con lo que conllevan en tiempo y mantenimiento estos cambios. El CPM tiene la capacidad de integrar estos sistemas y gestionarlos de un modo más eficiente, con mayor flexibilidad. El CPM rentabiliza los sistemas de información corporativos existentes en las empresas y organismos públicos y ayuda a éstos a alcanzar un nivel de ROI (Retorno de Inversión) óptimo.

El dato vendrá dado por todos estos Sistemas Corporativos, por lo que son necesarios en todas las organizaciones de proyectos, pero es fundamental gestionarlos y alinearlos con la estrategia general. La gestión de los proyectos debe realizarse en un esquema de ambiente de colaboración, en los cuales se integren la gestión de la cartera de proyectos, gestión de proyectos, gestión de recursos, colaboración y comunicación (mapas funcionales, indicadores de desempeño), todo ello alineado a la estrategia. Vea el ejemplo en la siguiente figura. (project y management, SF). Párr. 33-39.

Figura. Las principales fases del CPM



Figura 3.9. (project y management, SF).

3.5. Diseño e implementación del balanced scorecard “un modelo integral de gestión de proyectos”

Factores de éxito de un buen diseño e implementación es el liderazgo por parte de la alta dirección, una buena comunicación y participación, y la adecuada constitución y esfuerzo de los equipos de trabajo, considerar las barreras del cambio y responsabilidades de las personas. El enfoque integrador y global del BSC hace que su implantación no sea sencilla pero no es imposible. Se trata de tener claros los aspectos que puedan allanar el camino de esa implantación.

Un modelo simple, el objetivo principal del modelo no es el de añadir burocracia o complicaciones, sino, el de simplificar la gestión de proyectos al centrarse en aquello que es importante. La palabra clave es priorización. Se trata de ordenar la información, los proyectos y los recursos de forma eficiente para la organización.

Lenguaje común, el nombre que se le dé al modelo, a las perspectivas y a los diferentes elementos que lo componen, es lo de menos. Lo importante es que las personas que han de utilizarlo lo consensúen, es decir, que haya un lenguaje común en la organización de proyectos (por ejemplo, que el modelo se llame Balanced Scorecard o cuadro de mando Integral es indiferente). Estos pueden ser desde simples listas de indicadores hasta modelos de gestión basados en la estrategia y utilizados a lo largo y ancho de la organización.

Entender el modelo, no hay dos empresas iguales y tampoco dos implantaciones idénticas. Las empresas han adaptado el modelo a sus propias necesidades. En principio, todos los elementos del modelo deben cumplir con un papel y es importante que éste sea entendido. Las desviaciones del modelo pueden estar en algunos casos justificadas, pero la justificación nunca debe ser la ignorancia. Es por eso importante que sea entendido bien el modelo al iniciar un proyecto de implantación.

Es necesario transmitir la relevancia del proyecto a la organización y éste debe ser liderado y apoyado por el máximo nivel de la empresa, siendo además continuado y no sólo en la fase inicial del proyecto.

Comunicación. Para que el modelo sea aceptado éste debe ser entendido e interiorizado por parte de las personas que trabajan en la organización; por ello es necesario un buen proceso de comunicación (tanto vertical como transversal).

Participación, también ayuda en la interiorización del modelo la participación de determinadas personas que puedan aportar valor, que, además enriquecen el diseño de los diferentes elementos que lo componen.

(project y management, SF).Equipo de proyecto, es vital asignar un equipo de trabajo o facilitadores que gestione la implantación. Su cometido es facilitar el conocimiento, guiar en el proceso de diseño e implantación, proporcionar metodología y efectuar el seguimiento del proyecto. Párr. 40-47.

3.6. Modelo de Gestión a través del Balanced Scorecard

Uno de los principales problemas de la dirección y gestión de proyectos en la industria es traducir la estrategia a los niveles más bajos de la empresa o bien a los niveles ejecutores. Éste es un grave problema ya que si los ejecutores no logran entender suficientemente la estrategia de su empresa se les imposibilita alinear sus acciones hacia el logro de la meta estratégica de su organización.

La propuesta es la implementación del balanced scorecard de tal manera que pueda conseguirse alinear la estrategia de mandos medios y bajos (ejecutores de la estrategia de proyectos) a la estrategia corporativa (niveles Altos).

Cascada relación mapa corporativo – mapas funcionales de proyectos (scorecards). A través de la cual se conecta la visión estratégica (mapa corporativo) con todas las unidades de negocio y las unidades operacionales.

El enfoque de la estrategia, cubre todos los elementos claves del proceso a crear la estrategia y haciendo un negocio inteligente.

Dirección y gestión-estratégica de proyectos

Capital humano (conocimiento, habilidades, incentivos, sistemas, métodos y herramientas).

Traduciendo la estrategia. (definición de objetivos, responsabilidad, iniciativas, proyectos y métricas para la evaluación del desempeño). (proyect y management, SF). Párr. 48-50.

Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

BSC es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. El acceso a los principales almacenes de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados.

El BSC induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. 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 estrategias en acción.
5. Favorece en el presente la creación de valor futuro.
6. Integración de información de diversas áreas de negocio.
7. Capacidad de análisis.
8. Mejoría en los indicadores financieros.
9. Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

El punto inicial para poder diseñar un modelo de BSC es la definición de la visión y estrategias, no es sencillo, sin embargo, normalmente la gente llega a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se persiguen. Donde la mayoría tropieza es en la interpretación de las estrategias. Por ejemplo, el crecimiento de la empresa difícilmente sería cuestionable, pero para algunos, el crecimiento puede significar aumento geográfico, para otros mayores ingresos o incremento de empleados. (TIED COMM, SF). Párr. 1-4.

La filosofía principal para sugerir perspectivas de indicadores es que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la empresa, pero la pregunta es como vincular las distintas perspectivas.

Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás.

Un ejemplo simple puede ilustrar esta situación: Supongamos que los empleados necesitan capacitación e instalaciones adecuadas para estar satisfechos y, por extensión, realizar bien su trabajo; si realizan bien su trabajo de forma individual estarán realizando procesos de negocio complejos que afectarán directamente el producto o servicio ofrecido para que éste sea de mejor calidad; un buen servicio provocará que el cliente esté satisfecho, recomiende y, por extensión, incremente la cuota de mercado, lo cual a su vez repercutirá en mayores ingresos y rentabilidad.

Pareciera un ejemplo muy trivial, pero de alguna forma es como afectan ciertas perspectivas sobre todas las demás. Cada una de las medidas forma parte de la cadena de relaciones causa-efecto que dan significado a la estrategia en la unidad de negocio. (TIED COMM, SF). Párr. 8-11.

3.7. El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Primero, porque al combinar los indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Y segundo, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

La eficacia del cuadro de mando integral radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la empresa.

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación, pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos, proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, posibilita a través del diagrama causa-efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia si/entonces), permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes.

El BSC es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

A través de un sistema coherente de elementos, como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño, el Cuadro de Mando Integral engrana las piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

Podríamos decir que el BSC nos proporciona una “fotografía” que nos permite examinar cómo estamos acometiendo hoy nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar esa “fotografía” previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer que la estrategia sea más entendible y, por tanto, más fácil comunicable, Este esfuerzo también nos permite organizar todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos. (Grandespymes, SF). Párr. 14-20.

3.7.1. La agenda de cambio

Es una página que deja claro qué va a cambiar a todas las personas de la empresa. Sirve para comunicar a la organización cuáles son los aspectos fundamentales en los que se va a centrar el cambio. Toca temas como el enfoque a resultados, la relación con los clientes, la estructura organizativa, el modelo de gestión, la tecnología, los recursos humanos, etc. Indica cómo eran antes las cosas y cómo serán a partir de ahora, y permite comenzar a gestionar las expectativas.

(IFISO BLOG, 2011). La transición desde la formulación de la estrategia hasta la ejecución incluye una serie aspectos que deben ser tomados en cuenta, que se conocen como elementos de contraste tal como se detalla en la siguiente tabla. Párr. 18-19.

Tabla 3.1
Agenda de cambio.

¿Cuál es hoy día la razón de ser de nuestra organización (en qué negocio estamos)?	¿Cuál debe ser la razón de ser de nuestra organización (en qué negocio debiéramos estar)?
¿Cómo es reconocida hoy día nuestra organización?	¿Cómo deseamos que sea reconocida nuestra organización en el futuro?
¿Qué nos ha dado éxito en el pasado?	¿Qué nos dará éxito en el futuro?
¿Cuál es hoy nuestro mercado meta? (Segmentos, clientes, mercados)	¿Cuáles debería ser nuestro nuevo mercado meta?
¿Quién es nuestro cliente meta hoy día?	¿Quién debería ser nuestro cliente en el futuro?
¿Qué necesidades satisfacemos hoy a nuestros clientes?	¿Qué otras necesidades debiéramos satisfacer a nuestros clientes?
¿Cuál es hoy día el principal distintivo de nuestros productos/servicios?	¿Cuál debería ser el principal distintivo de nuestros productos/servicios?
¿Quiénes son hoy día nuestros competidores?	¿Quiénes podrían ser nuestros competidores en el futuro?

(IFISO BLOG, 2011). Párr. 20

3.7.2. Componentes del mapa estratégico

La función principal del mapa estratégico es comunicar la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, que son los empleados de la compañía. El mapa estratégico cuenta la historia de la estrategia.

Supone un paso más en la concreción de la nueva estrategia. Puede tener diferentes formatos, pero casi siempre tiene los siguientes componentes:

1. Los objetivos estratégicos, son frases cortas que concretan lo que la empresa quiere conseguir. En el mapa de ejemplo se representan con círculos con la frase incluida en el interior.
2. Las perspectivas, son las bandas horizontales en las que se muestran los objetivos estratégicos. En el modelo de Kaplan y Norton son cuatro: Perspectiva Financiera, con los objetivos de tipo económico; la Perspectiva de Clientes, con los objetivos que representan el valor a aportar a los clientes; la Perspectiva Interna o de Procesos, con los objetivos que tienen que ver con la mejora de los procesos internos de la empresa; y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que incluye objetivos que se relacionan con el activo inmaterial de la empresa: capital de información, capital humano y capital de organizacional.
3. Las líneas o temas estratégicos, se estructuran en vertical. En el ejemplo se muestran con diferentes colores que agrupan objetivos estratégicos relacionados entre sí por relaciones causa-efecto. Estos objetivos pertenecen a diferentes perspectivas, y tienen en común una lógica que explica cómo se consiguen unos objetivos cuando se logran otros.
4. Las relaciones causa-efecto, que explican esta lógica, según la cual los objetivos de nivel inferior ayudan a conseguir objetivos superiores, a más largo plazo, hasta llegar a los objetivos financieros y en último término, al logro de la visión.

Capítulo cuatro: Mapas estratégicos. BSC, modelos de aplicación

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

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

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

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

El modelo básico de BSC de Kaplan y Norton se basa en los siguientes elementos: objetivos estratégicos, indicadores con valores reales y metas y acciones estratégicas. Estos elementos se derivan de la estrategia desde distintas perspectivas (finanzas, clientes, procesos internos, potenciales). La visualización de los objetivos estratégicos y de su interdependencia se realiza en el "mapa estratégico".

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

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

Mediante la separación conceptual que realizan Kaplan y Norton de "mapa estratégico", "Balanced Scorecard" y "acciones estratégicas", se facilita la discusión sobre los diferentes conceptos utilizados. Así cada elemento individual puede analizarse y valorarse mejor en vista a sus posibilidades de implantación. A continuación se presentan los resultados de un análisis de este tipo, empezando por los mapas estratégicos. (Administración y finanzas, SF). Párr. 1-8.

4.1. Cadena causa – efecto al mapa estratégico

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

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

Un mapa estratégico no es un modelo de simulación general con relaciones cuantificables entre los objetivos, sino un instrumento que pretende reflejar de forma coherente y clara los elementos esenciales de la estrategia de la empresa. Si se pretende medir cada una de las correlaciones entre los objetivos, es necesario contar con una serie de premisas documentadas, que deberán controlarse de forma continuada.

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

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

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

Se llama mapa estratégico o diagrama de causa efecto a la imagen gráfica que muestra la representación de la hipótesis en las que se basa la estrategia. Ese mapa estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y porqué se lograrán, razón por la cual debe existir estrechos vínculos entre una causa y su efecto.

Es difícil entender como algunas empresas dicen que tienen un BSC y no han desarrollado la hipótesis que se representa en ese mapa. Algunas aplicaciones informáticas (tipo Delphos), permite que al desarrollar esquemas para el seguimiento de los planes estratégicos, se puedan crear algunos paneles, diseñados a gusto de los usuarios.

Una sugerencia que comúnmente se hace, es que un primer panel de control podría tener semejanza con el mapa estratégico, de forma tal que en la pantalla se muestre la misma relación causa efecto que tiene la hipótesis planteada y sobre que resultados se desean y cómo se van a lograr. Este podría ser el mapa de indicadores que muestre las interrelaciones, entre lo que son indicadores de resultados y los indicadores de desempeño (Kpi) conocidos como inductores, indicadores causa o simplemente indicadores de proceso. (Administración y finanzas, SF). Párr. 9-17.

4.2. Aplicación de los mapas estratégicos

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

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

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

destinatarios de la estrategia, motivaciones adicionales para las nuevas ofensivas de crecimiento.

La gestión estratégica es una importante competencia en este entorno y los mapas estratégicos suponen un medio de apoyo a la gestión. Éstos realizan una aportación muy positiva en un ambiente como el que se ha descrito y remedian los déficits del proceso estratégico, como veremos en los próximos párrafos.

La gestión estratégica incluye tanto el desarrollo estructurado de la estrategia y su implantación, como la creación de las condiciones que permitirán identificar en el futuro las ventajas competitivas y los impulsos estratégicos. Para el apoyo de la gestión estratégica hemos desarrollado un modelo en el que se describe cada uno de los pasos del proceso estratégico y se incluyen los mapas estratégicos mediante un método concreto. véase ejemplo en la siguiente figura 4.10 (Administración y finanzas, SF).
Párr.19-22

Figura. Enfoque sobre la gestión estratégica

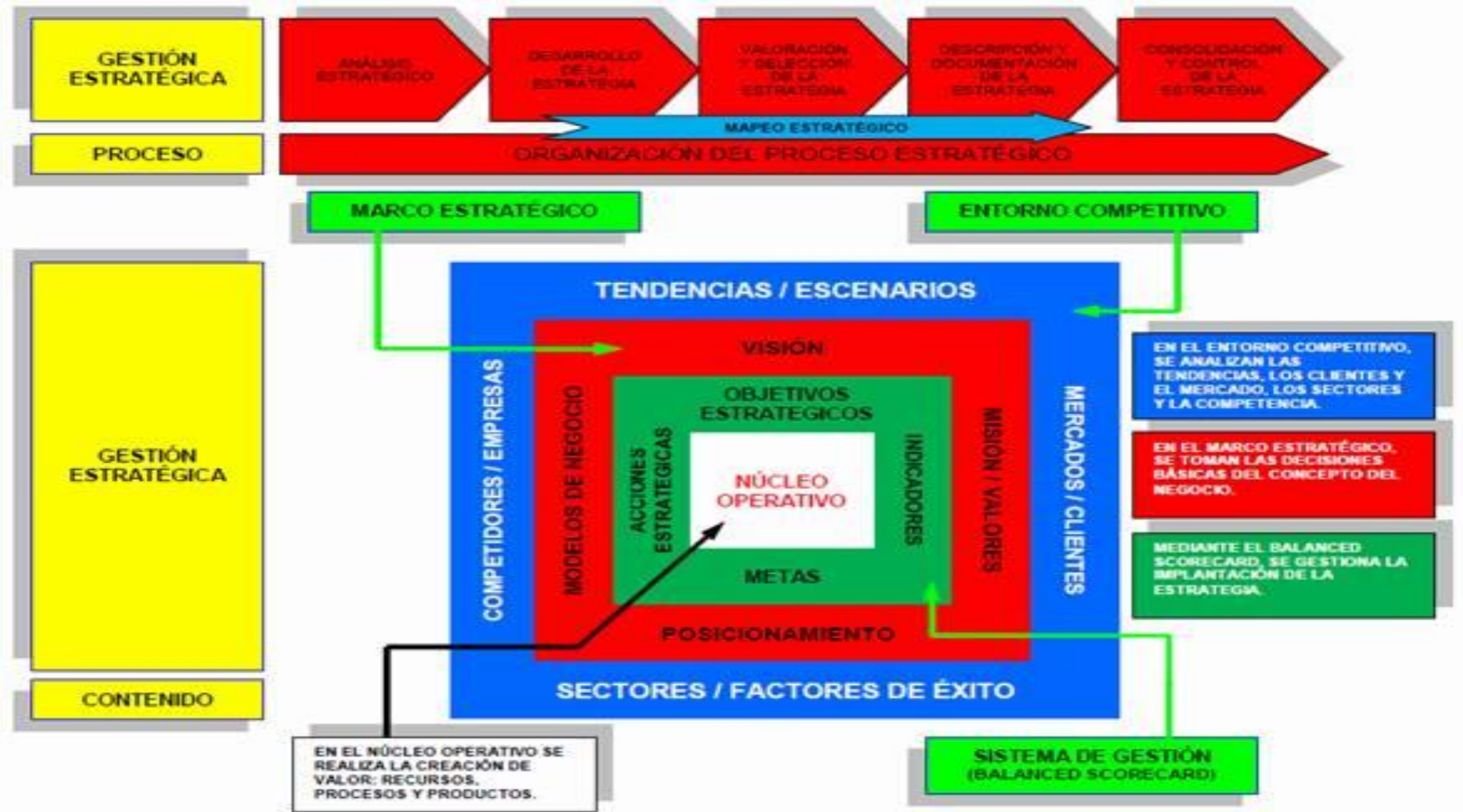


Figura 4.10 (Administración y finanzas, SF).

4.3. Análisis estratégico

El primer paso consiste en indagar y obtener información acerca del entorno competitivo. Para ello debe realizarse un análisis de las tendencias esenciales tanto generales como específicas del sector y su efecto en diferentes escenarios posibles.

A continuación deben definirse y analizarse los mercados más relevantes. Estrechamente relacionado con lo anterior se encuentra la investigación sistemática de las expectativas de los clientes. Y, además, debe considerarse el propio posicionamiento respecto a los competidores actuales y potenciales, incluyendo la valoración de la propia capacidad innovadora. Finalmente, en el marco de un análisis de la estructura del sector, es necesario investigar los factores de éxito y las reglas de juego específicas del sector. El resultado del Análisis Estratégico proporciona una clara imagen de la situación estratégica de partida de la empresa. (Administración y finanzas, SF). Párr. 23,24.

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

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

El mapa estratégico ofrece transparencia y un enfoque sobre las prioridades estratégicas que se persiguen y sus variaciones. Además, en esta fase del proceso estratégico, la representación de mapas estratégicos ficticios para los principales competidores ofrece una posibilidad de describir y analizar sus directrices estratégicas. A continuación se muestra un modelo de análisis estratégico, en la tabla 4.2 (Administración y finanzas, SF). Párr.26-28.

Tabla. 4.2

Modelo de análisis estratégico, integración de perspectivas.

Estrategia corporativa.	Aumentar los beneficios en un 10 %.	Aumentar la penetración en el mercado interior en un 4 %.
Perspectiva financiera.	Aumentar el 15 % en el cashflow. Refinanciar la deuda para ahorrar un 0,5 % de interés.	Adquirir un competidor con el 2 % del mercado.
Perspectiva del cliente.	Aumentar el valor añadido modificando el envase.	Aumentar la promoción en las regiones de menor consumo.
Perspectiva de proceso interno.	Sustitución de piezas metálicas por plástico de alta resistencia.	Aumentar en un 7 % la publicidad.
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.	Poner en marcha un sistema de entrenamiento y capacitación para reducir los costos.	Aumento temporal de las comisiones mientras dure la promoción.
Objetivos corporativos.	Introducir dos nuevos productos en el mercado.	Aumentar la exportación en un 20 %.
Perspectiva financiera.	Aumentar recursos económicos en fase de diseño para adelantar la salida al mercado.	Creación de sucursales en el Beni y Tarija.
Perspectiva del cliente.	Regalo de muestras adjuntas a productos ya existentes.	Estudio del mercado en el Brasil y Perú de preferencias de futuros compradores. Traducción al portugués de todos los folletos publicitarios.
Perspectiva de proceso interno.	Modificación de instalaciones para optimizar áreas y extender volúmenes de las líneas ya existentes.	Contratar el envasado final de tres líneas de productos en el Perú.
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.	Seminario a 25 vendedores.	Cursos de inglés para 5 funcionarios. Contratación de 2 empleados que conozcan el idioma portugués.

(Administración y finanzas, SF). Párr. 29.

4.4. Desarrollo de la estrategia

Una vez obtenido el resultado del análisis estratégico, se deben revisar la visión, la misión y los valores de la empresa.

Este proceso de comprobación no debería producir grandes cambios en su contenido con frecuencia. En el desarrollo de la estrategia se identificarán las posibles opciones estratégicas. Es muy importante establecer una clara diferenciación de los distintos niveles de consideración de la empresa. Es decir, se deben diferenciar las opciones estratégicas del grupo o de la empresa matriz, las de un área concreta de negocio o las opciones estratégicas de una familia de productos, etc.

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

En el marco del desarrollo de la estrategia pueden utilizarse plantillas de mapas estratégicos. Estas plantillas mencionan de forma general los aspectos que los diferentes tipos de empresas deberían considerar en su mapa estratégico. De esta manera se puede realizar una comprobación de la consistencia y la factibilidad de las directrices estratégicas, en la que se cuestionará de forma crítica qué consideraciones de la actual estrategia han sido contempladas en comparación con la plantilla del mapa estratégico. Las diferencias que se identifiquen servirán de orientación para nuevos análisis y decisiones estratégicas. (Administración y finanzas, SF). Párr. 30-33

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

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

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

(Administración y finanzas, SF). Sin embargo, cuando se utilizan correctamente, las plantillas de los mapas estratégicos son de gran ayuda para la representación de las opciones estratégicas, que no deben limitarse al marco de un tipo concreto de estrategia véase ejemplificado en la figura 4.11. Párr. 34-37.

Figura. Estrategias genéricas.



Figura. 4.11. (Administración y finanzas, SF)

4.5 Valoración y selección de la estrategia

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

Con este enfoque ofrecen una base para la valoración de las posibles opciones estratégicas tanto de forma cuantitativa (beneficio, rendimiento) como de forma cualitativa (consistencia, plausibilidad, factibilidad). Debe tenerse en cuenta que en último lugar tanto la definición de indicadores y valores – objetivo, como la derivación de acciones estratégicas y de sus presupuestos y plazos asociados permitirán realizar una valoración bien fundamentada. (Administración y finanzas, SF). Párr. 39-40.

4.6. Descripción y documentación de la estrategia

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

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

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

Desde este punto de vista, para la correcta descripción y comunicación estratégica es importante conseguir un alto nivel de concreción al definir los objetivos estratégicos y, con ello, evitar generalidades. La comunicación estratégica fluye en dos direcciones. En primer lugar se describe el marco estratégico de la empresa en un mapa estratégico. Mediante un proceso en cascada se derivan posteriormente los mapas estratégicos para las diferentes unidades organizativas de la empresa. Aproximadamente dos tercios de los usuarios del concepto BSC utilizan más de cinco balanced scorecards en sus organizaciones; un tercio incluso llega a disponer de más de veinte.

Por otro lado, casi dos tercios de los usuarios de BSC utilizan también mapas estratégicos. Con la transparencia que este proceso proporciona dentro de una organización, se puede lograr el consenso en materias estratégicas con mayor efectividad. De esta forma los mapas estratégicos de las sub-unidades de la empresa ofrecen impulsos que pueden producir cambios en el mapa estratégico general de la empresa. Ver la figura 4.12. (Administración y finanzas, SF). Párr. 41-45.

Figura. Sincronización de la estrategia en un grupo internacional basada en mapas estratégicos.



Figura. 4.12 (Administración y finanzas, SF)

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

En esos casos los mapas estratégicos son el fundamento para la comparación de las estrategias en las distintas regiones, países, áreas de negocio, filiales, etcétera. Después del consenso sobre el contenido de la estrategia en base a los mapas estratégicos tendrá lugar la inferencia del balanced scorecard (indicadores y valores) y los programas de acciones estratégicas en las distintas unidades de la organización. (Administración y finanzas, SF). Párr. 46-47.

4.7. Consolidación y control de la estrategia

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

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

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

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

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

Key Performance Indicators: Requisitos

1. Ser objetivo e imparcial.
2. Ser normalizado (puede compararse con otros en el entorno).
3. Ser estadísticamente fiable (escaso margen de error).
4. Ser discreto (no perturbar la confianza).
5. Ser fácil de conseguir (un pequeño ejemplo mide lo adecuado).
6. Estar balanceado (calidad/cantidad, múltiples perspectivas).
7. Ser apropiado (medir las cosas correctas).
8. Ser cuantificable (fácil agregación, cálculo y comparación).

9. Ser eficiente (se pueden sacar muchas conclusiones de los datos).

10. Ser comprensible (mostrar todas las características significativas).

11. Ser discriminativo (pequeños cambios pueden ser significativos).

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

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

(Administración y finanzas, SF). Para conseguirlo, además de realizar un control sistemático de las acciones, es necesario contar con una gestión profesional de multi – proyecto. Párr. 48-53.

4.8. El entorno del proceso estratégico

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

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

(Administración y finanzas, SF). Adicionalmente, deben tenerse en cuenta las tensiones que se crean cuando se trabaja con métodos muy formales de planificación estratégica y a la vez se pretende potenciar impulsos más creativos en el proceso estratégico. Párr. 54-55.

4.8.1. La perspectiva financiera

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

¿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:

1. Crecimiento.
2. Productividad. (Administración y finanzas, SF). Párr. 55-57.

4.8.1.1 Estrategia de crecimiento

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

1. Consiguiendo nuevas fuentes de ingresos.

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

2. Aumentando la fidelización de los clientes actuales.

(Administración y finanzas, SF) 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.).Párr. 58-60.

4.8.1.2. Estrategia de productividad

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

1. Mediante la mejora de la estructura de costos, se consigue la reducción de los gastos de la empresa, de modo que, manteniendo la cifra de negocio, cualquier reducción de los costes de materiales, personal, suministros, etc., provoca la mejora de los resultados de la empresa.
2. (Administración y finanzas, SF). 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. Párr.61-62.

4.9. Perspectiva financiera — equilibrio entre estrategias

El problema de la estrategia financiera es conseguir el adecuado equilibrio entre las estrategias de crecimiento (que tardan más tiempo en consolidarse, motivo por el cual suelen considerarse estrategias a largo plazo – long wave) y las estrategias de productividad (más fáciles de conseguir en el corto plazo – short wave), ya que estas estrategias representan a veces objetivos contradictorios.

Por ejemplo, la reducción de gastos en el corto plazo como vía de mejora en la estrategia de productividad, podría provocar la eliminación o reducción de gastos con impacto en los rendimientos futuros (I+D para el desarrollo de nuevos productos o funcionalidades, etc.) ver figura 4.13. (Administración y finanzas, SF). Párr. 64-65.

Figura. Kaplan / Norton, Strategy Maps

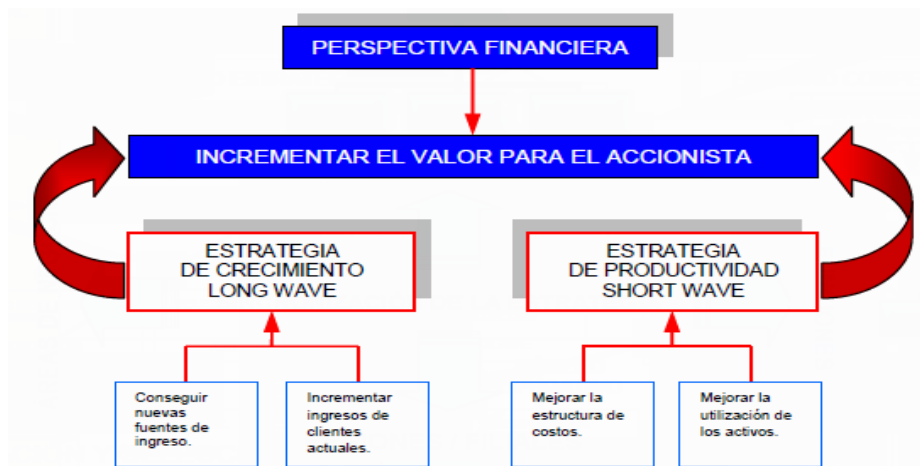


Figura. 4.13 (Administración y finanzas, SF)

4.10. Perspectiva financiera — objetivos estratégicos e indicadores

El objetivo superior de cualquier empresa con ánimo de lucro en la cúspide de la perspectiva financiera debe ser maximizar la creación de valor para el accionista. Los objetivos más comunes en esta perspectiva están relacionados con los siguientes aspectos:

1. 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.
2. 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. (Administración y finanzas, SF). Párr. 66-68.

4.11. Creación de estrategias y mapas estratégicas

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos *Strategic Maps*. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard* (conocido como Cuadro de Mando Integral o CMI) para representar las relaciones causa-efecto entre indicadores y su vinculación con la estrategia.

Los Mapas Estratégicos se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI:

1. Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
2. La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.
3. Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
4. Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

La idea básica es comenzar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo. El mapa estratégico codifica esta información. Las flechas de efecto van de las perspectivas más bajas a las más altas, pero las flechas de inferencia estratégica (que no se dibuja explícitamente en el mapa estratégico) parten de perspectivas más altas hacia otras más bajas.

En este contexto, alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente. En síntesis, el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa e identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.

(López, SF). Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa. Párr. 1-6.

Conclusiones

Para culminar este trabajo se recalca la importancia de este tema para el aprendizaje del estudiante, identificando la función de los mapas estratégicos como herramientas necesarias para representar y comunicar la estrategia en la organización.

También describiendo el cuadro de mando integral desde una visión global se logró apreciar la actuación de la organización desde cuatro perspectivas fundamentales que permite ubicar de forma integral, las estrategias en un plan de acción consistente.

Definiendo los mapas estratégicos del balanced scorecard, que es según el proceso de causa y efecto que se comunican eficazmente las estrategias a todos los niveles organizativos, porque se hace necesario un flujo de información veraz y oportuno durante todos los procesos estratégicos.

Detallando el diseño e implementación del balanced scorecard bajo un modelo integral de gestión de proyectos indico que era útil para la alineación e innovación en las organizaciones como estrategia hacia el éxito con ayuda de la tecnología de la información, con el propósito de evitar contratiempos, atrasos y estancamientos en la modernización de los procesos.

Describiendo el entorno del proceso estratégico desde la perspectiva financiera hasta la adaptación del mapa estratégico a su estrategia organizacional para reconocer los riesgos y los resultados numéricos que conciernen a la toma de decisiones.

Finalmente, explicando los mapas estratégicos por medio del cuadro integral y el balanced scorecard para la debida implementación de los modelos de aplicación en las organizaciones actuales, se contemplan los beneficios y ventajas que se obtiene con el desarrollo o el manejo de esta temática, tanto para las organizaciones, así como para los estudiantes de ciencias económicas en materia de planes estratégicos.

Bibliografía

- Administración y finanzas. (SF). *www.monografias.com*. Recuperado el 21 de septiembre de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos94/mapas-estrategicos-bsc-modelos-aplicacion/mapas-estrategicos-bsc-modelos-aplicacion.shtml>
- CEEI-ciudad real. (2009). *www.camaracr.org*. Recuperado el 16 de Agosto de 2017, de http://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf
- conexión esan. (20 de julio de 2017). *www.esan.edu.pe*. Recuperado el 16 de septiembre de 2017, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>
- Eipe. (4 de febrero de 2016). *www.eipe.es*. Recuperado el 19 de Agosto de 2017, de <http://www.eipe.es/6-principios-elaborar-mapa-estrategico/>
- El Cronista. (25 de Agosto de 2016). *www.cronista.com*. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de <https://www.cronista.com/pyme/Mapas-estrategicos-para-la-gestion-20160825-0007.html>
- Grandespymes. (SF). *grandespymes.com.ar*. Recuperado el 23 de Agosto de 2017, de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/06/13/balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral/>
- IFISO BLOG. (22 de Diciembre de 2011). *www.blogtrw.com*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2017, de <http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve/>
- Isotools.org. (7 de Abril de 2015). *isotools.org*. Recuperado el 24 de Agosto de 2017, de <https://www.isotools.org/2015/04/07/ventajas-de-aplicar-el-cuadro-de-mando-integral-en-tu-empresa/>
- Logicalis. (6 de enero de 2014). *blog.es.logicalis.com*. Recuperado el 22 de Agosto de 2017, de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/bid/344219/Estandares-objetivos-e-incentivos-en-el-cuadro-de-mando-integral>
- López, F. H. (SF). *C:/Users*. Recuperado el 21 de septiembre de 2017, de [file:///C:/Users/elizabeth/Downloads/Documento%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/elizabeth/Downloads/Documento%20(1).pdf)

- Martinson, O. (3 de Agosto de 2004). *gestiopolis.com*. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/mapas-estrategicos/>
- munideporte. (SF). *www.munideporte.com*. Recuperado el 2017 de septiembre de 2017, de http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/20080418182034rafael_galan2.PDF
- Nario, L. y. (Mayo de 2009). *www.colibri.udelar.edu.uy*. Recuperado el 26 de Agosto de 2017, de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/bitstream/123456789/85/1/M-CD3898.pdf>
- Páez, F. (22 de Octubre de 2012). *cmigestion.es*. Recuperado el 25 de Agosto de 2017, de <http://cmigestion.es/2012/10/23/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/>
- Paez, F. (2010 de Septiembre de 2013). *cmigestion.es*. Recuperado el 21 de Agosto de 2017, de <http://cmigestion.es/2013/09/10/el-cuadro-de-mando-integral-ii-una-vision-global/>
- Páez, F. (21 de Enero de 2014). *cmigestion.es*. Recuperado el 19 de Agosto de 2017, de <http://cmigestion.es/2014/01/21/el-cuadro-de-mando-integral-iii-el-mapa-estrategico/>
- Pensemos S.A. (SF). *pensemos.com*. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de <http://pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve/>
- proyect & management. (SF). *pmm-bs.com*. Recuperado el 16 de septiembre de 2017, de <http://pmm-bs.com/mapas-estrategicos-balanced-scorecard/>
- Sinnexus. (SF). *www.sinnexus.com*. Recuperado el 20 de Agosto de 2017, de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx
- SN. (noviembre de 2002). *fcecon.unr.edu.ar*. Recuperado el 28 de Agosto de 2017, de https://fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuarta/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf
- SN. (SF). *www.google.com.ni*. Recuperado el 18 de Agosto de 2017, de https://www.google.com.ni/search?q=mapas+estrat%C3%A9gicos+una+pieza+clave&dcr=0&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwjczrrloP_VAhVDAxoKHQMDC0QQsAQIKw&biw=1024&bih=662#imgrc=_8NfaWJDULuTUM
- SN. (SF). *www.google.com.ni*. Recuperado el 19 de Agosto de 2017, de <https://www.google.com.ni/search?q=flujo+de+mapas+estrategicos&dcr=0&tbm=>

isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwjsub7_qv_VAhWKRY8KHe1LBb
 QQsAQIlw&biw=1024&bih=662#imgrc=vUkePui5aKciaM:

SN. (SF). *www.google.com.ni*. Recuperado el 19 de Agosto de 2017, de
https://www.google.com.ni/search?q=relaci%C3%B3n+causa+y+efecto+en+un+mapa+estrat%C3%A9gico&dcr=0&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjekY_Ln__VAhVLB8AKHTrtDjsQ_AUICigB&biw=1024&bih=662#imgrc=8CUBbPCNp0unjM:

TIED COMM. (SF). *www.infoviews.com.mx*. Recuperado el 17 de septiembre de 2017,
 de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

trissa. (SF). *www.trissa.com.mx*. Recuperado el 21 de Agosto de 2017, de
<http://www.trissa.com.mx/articulos/6-principios-para-lograr-una-organizacion-enfocada-en-la-estrategia>

Trissa Strategy Consulting. (SF). *trissa.com*. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de
<http://www.trissa.com.mx/articulos/mapas-estrategicos-una-pieza-clave>