Introducción a los mapas estratégicos

Fellner, Alejandra

1. Introducción

Desde hace varios años los empresario, y en general los directivos de organizaciones han cuestionado la utilidad de la contabilidad como herramienta de gestión tradicional y a las finanzas como mecanismo de control en las organizaciones. Sí únicamente contamos con herramientas como los estados financieros se estaría dirigiendo a la empresa mirando hacia el pasado, hecho que dificulta saber el rumbo de la compañía. A su vez, las organizaciones no pueden trabajar con una planeación estratégica sin vincularla con las acciones de la organización en el día a día.

La economía nuevamente ha sufrido un cambio, los activos intangibles surgen como los elementos que dan valor a las organizaciones, estamos viviendo la economía del conocimiento. Se evidencia entonces la necesidad de nuevos modelos de gestión que nos permitan dirigir una empresa, dentro de un ambiente competitivo y con miras de éxito en el futuro.

Así, se crea el Balanced Scorecard (BSC), un modelo que busca cubrir las necesidades de gestión integral en las organizaciones, haciendo uso de los antiguos modelos contables y financieros, complementando la gestión a través de la administración de los activos intangibles en las organizaciones. El uso de indicadores no financieros y de su balanceo con las herramientas contables y financieras anteriores da al directivo, y a toda la organización, una nueva filosofía de trabajo. El modelo además, tiene un insumo inicial que se refiere al establecimiento y comunicación de una misión y visión colectivas en la compañía, a partir de ese momento el BSC se convierte en una filosofía de trabajo que alinea los esfuerzos de toda la organización hacia las estrategias de la misma.

2. Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico no es sólo un conjunto de teorías, sino un punto de vista: es el punto de vista del estratega de negocios que ve el mundo de un modo diferente. El estratega ve las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia. El estratega ve la empresa desde el exterior.

Cambiar el punto de vista propio es esencial para el desarrollo del pensamiento estratégico. El punto de partida más lógico quizá sea la definición de la estrategia en si. La estrategia puede verse de dos modos, relacionados entre sí pero hasta cierto punto diferentes:

En primer lugar, cabe verla como un conjunto de "intenciones" a menudo expresadas en forma de un plan estratégico. El plan estratégico se desarrolla como un enunciado de la visión que la empresa tiene acerca del alcance de sus operaciones, de sus metas y objetivos y de los programas y demás acciones necesarias para lograr el éxito.

* El segundo modo de ver la estrategia es más "conductista". Específicamente, la estrategia se considera allí como una pauta de asignación de recursos. Cuando se la examina de este modo, quedan claros dos puntos:

* Toda empresa tiene una estrategia implícita que puede deducirse por el modo como asigna

 © Thomson Reuters

capital, instalaciones y personas, y por las oportunidades que su gerencia aprovecha como también aquellas de las que tiende a prescindir. Enunciar las intenciones propias, es decir, poner por escrito un plan estratégico, es tan sólo la mitad del proceso creador de una estrategia. Antes de que la gerencia pueda decir que la empresa cuenta realmente con una nueva estrategia, es necesario haber transformado con éxito las intenciones en realidades.

* Si la estrategia se considera como una pauta de despliegue de recursos, la formulación de la misma podrá verse como una serie de decisiones de asignación de recursos. Estas decisiones pueden incluir: seleccionar las regiones geográficas en las que conviene colocar los productos de la empresa, elegir la tecnología apropiada de producción, seleccionar los canales de distribución y, quizá, permitir que compitan unos con otros, etc.

Convertir las decisiones estratégicas en un comportamiento eficaz en el mercado implica desarrollar programas en casi todas las áreas de operación de la empresa. Veremos más adelante cómo los mapas estratégicos son útiles para alcanzar tal objetivo y sustentar el desarrollo de los planes de acción estratégicos.

3. Activos intangibles y Balanced Scorecard (BSC)

Activos Tangibles: se consideran activos tangibles todos los bienes de naturaleza material susceptibles de ser percibidos por los sentidos, tales como:

* Materias primas y stock.

* El mobiliario.

* Las maquinarias.

* Los terrenos.

* El dinero, etc.

Activos Intangibles: se consideran activos intangibles aquellos bienes de naturaleza inmaterial tales como:

* El conocimiento del saber hacer (Know How).

* Nuestras relaciones con los clientes.

* Nuestros procesos operativos.

* Tecnología de la información y bases de datos.

Capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.

Activos Tangibles versus Activos Intangibles

Actualmente la economía está gobernada y dirigida por los activos intangibles que posee la empresa. Antiguamente (década del 20) la economía estaba dominada por los activos tangibles de la empresa, en este período los indicadores financieros eran los adecuados para poder gestionar eficazmente la organización.

¿Por qué seguimos utilizando indicadores únicamente financieros para dirigir y tomar decisiones, cuando éstos sólo representan un porción muy reducida del valor de la compañía?

Los activos intangibles son la fuente más importante de la organización que otorga **ventajas competitivas** sobre otras empresas, aquella organización que posea unos procesos operativos

excelentes, conozca con todo detalle a su segmento de mercado, posea el conocimiento para desarrollar un producto único, motive a sus empleados y esté a la vanguardia de las tecnologías e innove, tendrá garantizado su éxito.

Ante esta perspectiva, se necesitan herramientas que describan estos activos intangibles. Como veremos más adelante el cuadro de mando integral, a través de la elaboración de los mapas estratégicos, se relaciona y transforma estos activos intangibles en activos tangibles como el dinero. El cuadro de mando integral mediante sus cuatro perspectivas utiliza indicadores para describir los activos intangibles de la organización, de tal forma que podamos monitorear y controlar aquellas actividades intangibles que añaden valor a la empresa.

Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard se presenta hoy como la herramienta que tienen las organizaciones para orientar sus recursos con la estrategia.

El Balanced Scorecard no transforma los activos intangibles en unidades monetarias pero mediante la utilización de indicadores no financieros y relaciones de causalidad se consigue gestionar su aporte a los mecanismos de generación de valor.

Por ejemplo, incrementar la \o "Satisfacción del cliente" satisfacción de clientes mejorará la fidelización de los mismos. La gestión y control de dicho intangible aportará un claro valor agregado a las ventas y por tanto a su crecimiento

El Balanced Scorecard es el medio y la herramienta para llevar una organización a una situación deseada por el equipo directivo, convirtiendo la visión y la estrategia en objetivos operacionales que dirección en el comportamiento y la performance.

Si deseamos implementar el BSC para focalizarnos en la estrategia, primero debemos hacer algo fundamental: **definir cuál es la estrategia de la organización.**

Esto, para muchas organizaciones, ya es un gran desafío. La sola idea de trabajar sobre hipótesis de horizontes de mediano y largo plazo, es novedad en algunas estructuras organizacionales.

Una vez definida la estrategia, es fundamental tener la decisión de orientar todos los recursos hacia ella. Es necesario entonces que los ejecutivos de la organización tomen la decisión de querer focalizarse en la estrategia demostrando un fuerte compromiso durante todo el proceso.

Con estas premisas, el Balanced Scorecard funciona como una poderosa herramienta de transformación organizacional.

Cualquier organización que decida transformar su estrategia en acción, con un management dispuesto a focalizar su organización en la estrategia, puede construir e implementar un BSC.

4. Mapas Estratégicos

Los mapas estratégicos del Balanced Scorecard muestran cómo la estrategia enlaza los activos intangibles a los procesos que crean valor.

Los objetivos, en las cuatro perspectivas, son conectados unos con otros por relaciones de causa y efecto. Esta arquitectura de causa y efecto, interconectando las perspectivas, es la estructura en torno a la cual se diseña el mapa estratégico. La construcción del mapa fuerza a la

organización a esclarecer la lógica de como se fundamenta la creación de valor.

Los mapas son una representación visual de la estrategia, mostrando en una única página cómo los objetivos en las perspectivas se integran y combinan para describir la estrategia.

En los mapas estratégicos, las relaciones causa-efecto son mostradas a través de flechas que interrelacionan los objetivos considerados estratégicos por las empresa. Los objetivos estratégicos son acompañados de indicadores de desempeño y sus respectivas metas, las cuales serán alcanzadas mediante iniciativas estratégicas.

Cada empresa adapta el mapa estratégico a su conjunto específico de objetivos estratégicos. Los mapas identifican las competencias específicas de los activos intangibles de la organización - capital humano, capital relacional y capital organizacional - necesarios para el desempeño excepcional en los procesos internos críticos.

Los **objetivos estratégicos** son una simple "apuesta" por algo que consideramos estratégico en la empresa. El conjunto de objetivos estratégicos, es decir, el **mapa estratégico**, representa una situación óptima deseada en la organización. A través de los mismos se facilita la posterior medición-valoración de la gestión. Los objetivos han de ser congruentes con la misión y visión y de la empresa y consistentes con el resto de objetivos.

Los objetivos son el resultado del consenso y el trabajo en equipo. A nivel de personas, son un elemento clave de la evaluación del desempeño. En el sentido "vertical" del mapa suelen estar agrupados por líneas estratégicas. En el sentido "horizontal" están agrupados, como ya se mencionó, por perspectivas.

Por su parte, los **indicadores** permiten medir el logro o avance de los objetivos definidos y propuestos. Es en este momento cuando estaríamos abordando el concepto de \t "_blank" Cuadro de Mando propiamente dicho.

El hecho de tener indicadores, permite el establecimiento de metas. Dichas metas van a condicionar el ritmo de evolución estratégica deseado en relación con la situación inicial y la cadencia de cambio que la empresa puede asumir.

Debemos recordar que **las relaciones entre indicadores son matemáticas, no son**

relaciones de causalidad como ocurre con los objetivos estratégicos

Otro aspecto que cabe destacar es la diferencia entre los indicadores de Resultado (lag indicators) y los indicadores de Proceso (lead indicators), sin duda, mucho más complejos. En el primer caso estaríamos dando respuesta a preguntas del tipo "¿cómo lo he hecho? ", mucho más enfocado a las medidas financieras comunes a las que estamos acostumbrados y dentro del ámbito del control a posteriori. En cambio, en el caso de indicadores de proceso, la pregunta sería "¿cómo lo estoy haciendo?", mucho más enfocado hacia los generadores de costos (performance drivers) y con una visión basada en el control previo. Los indicadores de resultado son verdaderos indicadores de efecto, sin embargo los de proceso se asimilan a los indicadores de causa.

Los indicadores contribuyen al seguimiento de los objetivos estratégicos propuestos en el mapa estratégico. No debemos olvidar que en sus inicios el Balanced Scorecard constituía fundamentalmente un sistema de medición, basado en indicadores y orientado hacia la estrategia.

Las **iniciativas estratégicas** son la acción o conjunto de acciones que contribuyen a alcanzar las metas que planteadas para los distintos objetivos y, por ende, la creación de valor en la empresa.

El conjunto de iniciativas estratégicas conforman lo que podríamos denominar Acción Estratégica.

El nivel de impacto de las iniciativas sobre los distintos objetivos ha de ser evaluado. A través de una matriz de impactos y su análisis, podemos supervisar y coordinar los posibles desequilibrios existentes entre objetivos, lo que afecta al "equilibrio y consistencia de la estrategia".

Donde verdaderamente alcanzan un especial sentido las iniciativas son en las perspectivas de naturaleza interna (aprendizaje y crecimiento y procesos internos). Al fin y al cabo las perspectivas externas en la mayoría de las ocasiones son consecuencia de la buena preparación del personal y de cómo hacemos las cosas internamente.

La **priorización** de la cartera de iniciativas resulta clave para la correcta consecución de los objetivos.

Los dos parámetros que nos ayudarán a priorizar son su grado de valor estratégico y por otra parte su nivel de esfuerzo en su realización. Lógicamente, deberemos optimizar y priorizar aquellas iniciativas que aporten un alto grado de valor estratégico y el nivel de esfuerzo no se alto; en el caso de tener que sacrificar alguno de los dos parámetros, probablemente el responsable lo haga en el nivel de esfuerzo aplicado.

Cada iniciativa ha de tener su seguimiento: el grado de cumplimiento de la misma es vital para el logro de los objetivos estratégico. Por lo tanto, resulta importante asignar responsables para cada iniciativa. Esto implica asignar recursos y por ende alinear el presupuesto.

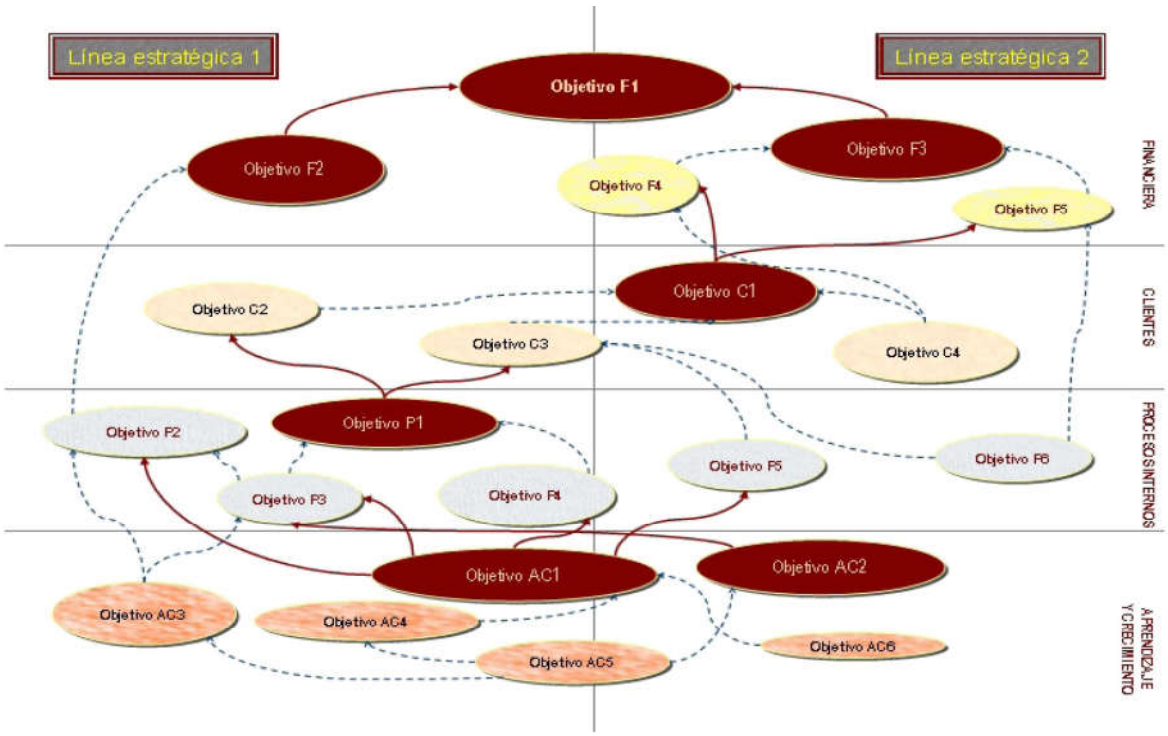
En síntesis, las ventajas de producir Mapas de Estrategias son:

1. Refinar las estrategias organizacionales y permitir comunicarlas con claridad a todos los empleados.

2. Permitir identificar los procesos internos clave que llevan al éxito estratégico.

3. Permitir alinear las inversiones en personas y tecnología.

Esquemáticamente un mapa estratégico tiene el siguiente aspecto:



5. Principales características de los mapas estratégicos

* Toda la información está contenida en una sola página para facilitar la comunicación.

* Se presentan cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva de los clientes, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

* La perspectiva financiera se enfoca en la creación de valor de largo plazo para el accionista y utiliza la estrategia de productividad para mejorar la estructura de costos, la utilización de activos y una estrategia de crecimiento para expandir oportunidades y favorecer el valor del cliente.

* Estos cuatro últimos elementos del mejoramiento estratégico son apoyados por precio, calidad, disponibilidad, selección, funcionalidad, servicio, asociaciones y branding.

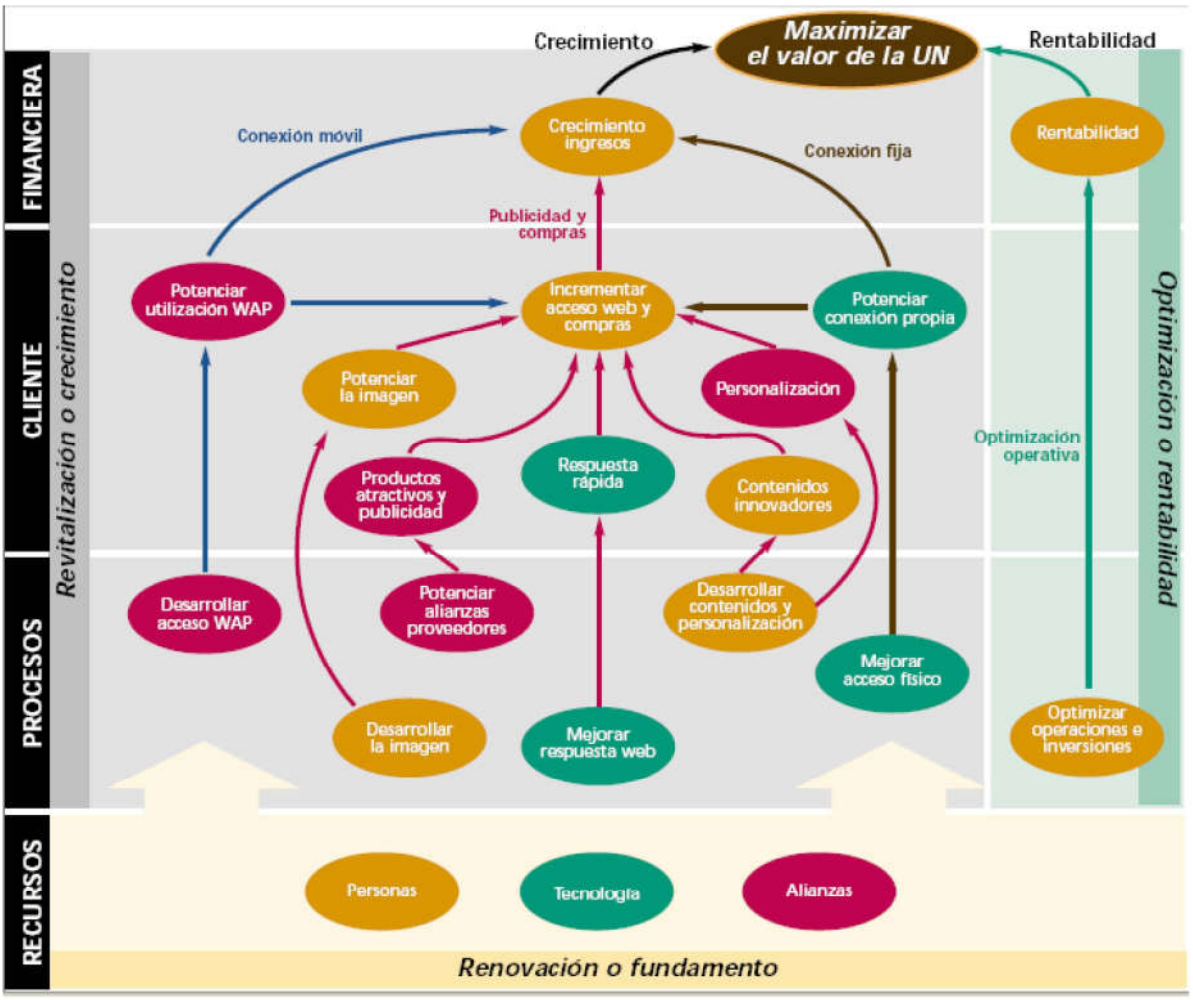
* Desde una perspectiva interna, los procesos operativos y de administración de clientes ayudan a crear los atributos de productos y servicios; y la innovación y los procesos de regulación y sociales colaboran en las relaciones y la imagen.

* Todos los procesos están apoyados por la asignación de capital humano, capital de información y capital organizacional.

* El capital organizacional abarca la cultura de la compañía, el liderazgo, el alineamiento y el trabajo en equipo.

* Las flechas conectores describen relaciones de causa-efecto.

A continuación se muestra el ejemplo completo de un mapa estratégico:



6. Conclusiones

Recordemos que los principios en que se basa el Balanced Scorecard son: "no se puede gestionar y controlar lo que no se puede medir", "lo que se mide es lo que se consigue" y "lo que se mide puede mejorarse".

El concepto central que se da en los mapas estratégicos es "no puede medirse aquello que no puede describirse". Los mapas de estrategia son, por tanto, herramientas de visualización que facilitan esa descripción. En general, las compañías han utilizado los mapas de estrategia para vincular procesos con resultados deseados, evaluar, medir y mejorar los procesos más críticos que conduzcan hacia el éxito y al logro de inversiones importantes en capital humano y organizacional.

La clave es lograr que la estrategia se transforme en acción. El éxito del modelo se percibe una vez que las iniciativas estratégicas son implementadas. Sin acción no hay continuidad y ella está representada por el desarrollo de las iniciativas que surgen en la construcción del Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard no debería verse como un programa más, es un modelo que permite alinear y evaluar todos los programas e iniciativas que lleva a cabo una organización. El BSC ayuda al equipo directivo a elegir las iniciativas que realmente permitirán conseguir los objetivos y lograr que la estrategia de negocio se lleve a la práctica.

Muchos directivos piensan que debido a la actual situación de incertidumbre en que deben dirigir sus organizaciones, una inversión en un proyecto de BSC no sería importante.

Justamente, el primer paso del Balanced Scorecard es la construcción del mapa estratégico. Como es característico de un buen mapa, éste debe servir de guía para la dirección en momentos de incertidumbre. La hipótesis del mapa se realiza en función de lo que hoy pensamos del futuro y hasta su representación gráfica nos permite ir aprendiendo sobre los cambios que se generan, especialmente en situaciones donde no tenemos certezas.

Un buen BSC es una herramienta que permite articular rápidamente frente a cambios del entorno, ya que a través del proceso continuo de aprendizaje, fácilmente pueden corregirse errores de las hipótesis, con sus consecuencias en los indicadores, metas e iniciativas propuestas.

7. Bibliografía y documentación de referencia

- Kaplan, R. y Norton, D.:"CUADRO DE MANDO INTEGRAL". Ed. Gestión 2000.

- Hamel, G. y Prahalad, CK:"COMPITIENDO POR EL FUTURO". 1995, Ariel, Barcelona.

Sitios de Internet consultados:

- Gestiopolis.com: El éxito del Balanced Scorecard en Latinoamérica.

- "Balanced-scorecard.es: Articulo sobre mapas estratégicos.

- Universidad de Navarra (IESE): BSC - Ayudando a implementar la estrategia, Alberto Fernández.

- Instituto Tecnológico de Monterrey (ITESM): BSC y Mapas Estratégicos.