

## Mapas de estrategia

Convirtiendo bienes intangibles en resultados tangibles

por Robert S. Kaplan y David P. Norton

### RESUMEN EJECUTIVO

Aunque todas las organizaciones cuentan con una estrategia destinada a crear valor que beneficie a clientes, accionistas y otros interesados, existen diferencias en cuanto al modo de establecerla y en el criterio de validación de la misma.

Por tal motivo, muchas veces la estrategia no es cónsona con los objetivos que la organización se ha trazado e inevitablemente, esta se ve obligada a fracasar. Sin embargo, existen diversos métodos para subsanar este problema. Entre ellos, los mapas de estrategias.

El mapa de estrategia de la compañía es el eslabón que vincula la estrategia fundamental de la misma (visión, misión y objetivos) con los resultados obtenidos. El mapa clarifica el panorama para que estrategia fundamental y los resultados estén en consonancia.

En este texto, el autor nos presenta los diversos aspectos y pasos necesarios para establecer e implementar exitosamente un mapa de estrategias en la compañía u organización.

### El modelo básico de los mapas de estrategias

El mapa de estrategias brinda un marco de referencia visual de la estrategia de la compañía, es decir, de cómo se pretende crear valor. Un buen mapa de la estrategia vinculará entre sí los siguientes elementos:

1. La productividad deseada y los resultados del crecimiento.
2. La propuesta de valor al cliente.
3. Desempeños destacados en los procesos internos.
4. Los resultados que se esperan de los bienes intangibles.

Cada organización cuenta con una estrategia a través de la cual pretende crear valor en beneficio de sus clientes, accionistas o interesados. Así pues, existen muchas propuestas acerca de cuál es el mejor modo de describir y afinar la estrategia con el fin de aumentar la creación de valor. Entre estas está el llamado “Balanced Scorecard” (conocido como cuadro de mando o tablero de comando), según el cual la capacidad de una organización para crear valor en el futuro estará en función de los siguientes cuatro factores o perspectivas:

1. La perspectiva financiera: qué resultados financieros se requieren para que los accionistas consideren que la gestión es exitosa. Es preciso mantener un balance entre las inversiones destinadas a un crecimiento a largo plazo y los recortes de costos con miras a resultados inmediatos.

2. La perspectiva del cliente: qué tan específica y diferenciada es la propuesta de valor que la organización le está ofreciendo al cliente. En la práctica, existen cuatro tipos de propuestas de valor:

- 2.1. Costos más bajos.
- 2.2. Mejores productos o servicios.
- 2.3. Ofrecer soluciones completas al cliente.
- 2.4. Atrapar al cliente de modo que le sea difícil cambiar de proveedor.

3. La perspectiva interna: los diversos procesos internos a través de los cuales los productos y servicios son preparados y enviados al cliente. Estos pueden ser agrupados en:

- 3.1. Administración de operaciones: producción y envío.
- 3.2. Relaciones con el cliente.
- 3.3. Innovación: productos/servicios de nueva generación.
- 3.4. Regulaciones y relaciones: acatar la ley.

4. La perspectiva del crecimiento y el aprendizaje: cómo mejorar los bienes intangibles de modo que generen mayor valor en el futuro. Los bienes intangibles pueden ser clasificados en:

- 4.1. Capital humano: la gente con la cual contamos.
- 4.2. Capital informativo: la información con la que contamos.
- 4.3. Capital organizacional: los procedimientos con los que contamos.

Así pues, en vez de establecer simplemente los objetivos financieros, se establecen y supervisan los objetivos de estas cuatro perspectivas.

Los mapas de estrategia toman en cuenta dichas cuatro perspectivas, y aseguran que los objetivos establecidos en cada una de estas sean consistentes entre sí. Dicha consistencia garantizará que el desempeño de la compañía mantenga su curso en un nivel óptimo y, a su vez, evitará que el desempeño de un

departamento mine el éxito de otro departamento. Dado que los mapas de estrategia clarifican todas las relaciones de causa y efecto, la estrategia puede ser desarrollada y mejorada con el tiempo. Los mapas de estrategia son la interfaz entre la estrategia y el “Balanced Scorecard”. Así pues, tenemos el siguiente esquema:

1. Estrategia: misión, visión, valores.
2. Mapa de la estrategia de la organización.
3. “Balanced Scorecard”: objetivos y supervisión.

El mapa de la estrategia conecta conceptualmente los objetivos de alto nivel de la organización (misión, visión y valores) con pasos que cada empleado debe dar. Además, los mapas de estrategia permitirán hacer un balance entre todas las formas de competencia en las que una organización se ve involucrada:

1. Invertir en bienes intangibles que generen un crecimiento a largo plazo de los ingresos o concentrarse en reducir costos activamente para mejorar los resultados a corto plazo.
2. Cómo diferenciarnos de la competencia, que normalmente supone la aplicación de uno de los cuatro métodos antes mencionados.
3. En qué proceso interno concentrarse y mejorar, y cuál subcontratar.
4. Cómo balancear la asignación de recursos entre los diferentes procesos internos, de modo que los diversos beneficios sean recibidos en momentos distintos.
5. Cómo sincronizar todo lo que haga la compañía, de modo que los esfuerzos de un departamento no tengan un impacto negativo en otro departamento.
6. Cómo tomar buenas decisiones gerenciales acerca de la inversión en bienes intangibles.

### Gerenciando la Perspectiva Interna

Con el fin de crear valor, las compañías producen bienes y servicios que puedan ser vendidos. Antes se creía que la administración de estos procesos era la tarea más importante de la gerencia. Sin embargo, la excelencia operacional no es suficiente hoy en día para crear una ventaja competitiva. El mapa de la estrategia permitirá velar por que los procesos internos sean bien ejecutados, y estén en consonancia con los bienes intangibles y la propuesta de valor para el cliente.

A continuación, los cuatro procesos internos a través de los cuales las organizaciones crean valor:

#### Procesos de operaciones gerenciales:

En el área de gerencia de operaciones, se debe:

1. Estrechar relaciones con los proveedores, con el fin de bajar los costos totales. Normalmente, esto supone una simplificación de los procesos de contabilidad y facturación.

2. Buscar nuevas maneras de crear productos y servicios lo más eficientemente posible, mediante el mejoramiento de procesos.
3. Tratar de disminuir los costos de distribución y envío como sea posible.
4. Procurarse una mejor idea de los riesgos que corre el negocio y tratar de minimizarlos o buscarles solución.

A través de la gerencia de operaciones, las organizaciones tratan de mejorar la propuesta de valor:

1. Precios competitivos.
2. Alto niveles de calidad.
3. Envío rápido de productos vendidos.
4. Una solución comprehensiva de los problemas del cliente.

Un mapa de la estrategia bien pensado e integrado, permite un enfoque estratégico de estos procesos fundamentales. En otras palabras, el mapa de la estrategia permite vincular los programas de procesos de mejoramiento con importantes resultados organizacionales. El mapa de la estrategia permite mejorar lo que necesite ser mejorado, no lo que sea más obvio.

El mapa de la estrategia es también muy útil cuando las compañías se enfrascan en programas de gerencia de calidad como: *Total Quality Management (TQM)*, *Six Sigma* o *Activity-based management*.

#### Procesos de gerencia de clientes:

Muchas compañías presentan problemas en esta área. En términos de la gerencia de clientes, las compañías deben:

1. Segmentar el mercado en nichos a los que se les pueda ofrecer una propuesta de valor específica y personalizada.
2. Tratar de conseguir nuevos clientes a través de una propuesta de valor atractiva.
3. Procurar mantener los clientes actuales. Esto supone, por lo general, programas de incentivos al cliente, entre otros.
4. Tratar de que los clientes actuales compren más productos y servicios en el futuro a través de ventas cruzadas y otros recursos.

A través de la gerencia de clientes, las organizaciones tratan de mejorar la propuesta de valor:

1. Obteniendo una imagen de marca más fuerte y vibrante.
2. Estableciendo una relación del tipo “ganar-ganar”.
3. Consiguiendo un incremento de la lealtad del cliente.

En resumidas cuentas, la gerencia de clientes tiene que ver con crear una propuesta de valor que sea atractiva para el cliente.

#### Procesos de innovación:

Para crear o mantener una ventaja competitiva, las organizaciones deben crear e introducir nuevos productos, servicios y procesos, al mercado. Es necesario que las organizaciones:

1. Se anticipen a las necesidades del cliente, y desarrollen nuevos productos que satisfagan dichas necesidades.
2. Cuenten con una cartera de investigación y desarrollo, que incluya nuevas tecnologías, nuevos productos, productos de nueva generación, productos derivados y productos desarrollados con asociados.
3. Experimenten en áreas como: producción, planificación, manufactura y lapsos de tiempo.
4. Pongan en práctica nuevas estrategias de mercadotecnia y ventas, para vender los nuevos productos a la clientela.

A través de los procesos de innovación, las organizaciones tratan de mejorar la propuesta de valor:

1. Aumentando la funcionalidad o los productos de alto nivel.
2. Siendo el primero en vender y hacer nuevas ofertas.
3. Expandiendo los mercados existentes.

#### Procesos regulatorios:

Las compañías y organizaciones deben ganarse constantemente el derecho de operar en las comunidades y países en los que producen y venden. Para tal fin, deben cumplir con las leyes y normas establecidas, y contribuir con las comunidades. En particular, las organizaciones deben:

1. Hacer un buen uso de la energía, evitar contaminar el medio ambiente y minimizar el impacto que la producción pueda tener en el mismo.
2. Proveer puestos de trabajo que sean seguros para los empleados, y tomar medidas para reducir el tiempo de exposición de los empleados a cualquier riesgo.
3. Pagarle apropiadamente a los empleados y darles la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y competencias.
4. Ser respetuosas con las necesidades de la comunidad, hacer contribuciones monetarias o permitir que los empleados hagan trabajo voluntario.

Los procesos regulatorios allanan, además, el camino a nuevos mercados. Las organizaciones con un buen historial, en este sentido, son siempre bienvenidas por la comunidad. Además, contribuir con el buen estado de la comunidad elevará la moral de los empleados.

### Creación de valor a partir de bienes intangibles

Con el fin de crear valor agregado a partir de los tres tipos de bienes intangibles, deben suceder dos cosas:

1. Dichos bienes deben estar bien alineados con la estrategia que la organización está tratando de llevar a cabo.
2. Se debe adoptar un programa integrado con el fin de aumentar de un modo coordinado todos los bienes intangibles de la organización.

La clave para gerenciar bienes intangibles está en saber medir si estos cumplen con los requisitos exigidos por la estrategia general de la compañía.

En términos prácticos, el mejor modo de manejar bienes intangibles efectivamente es desarrollar un reporte en el que:

1. Se determinen todos los bienes intangibles de la empresa.
2. Los bienes sean puestos en consonancia con la estrategia.
3. Se mida el grado de preparación de estos activos.

La preparación se puede ilustrar de la siguiente forma:

Activo Intangible. → Activo Tangible → Dinero

Donde:

- Liquidez es la facilidad con la que un bien tangible puede ser convertido en dinero.
- Preparación es el nivel de alineación de los activos intangibles con respecto a la estrategia. Mientras mayor sea el nivel de preparación, más rápido se convierte el activo intangible en tangible, y empezará a generar dinero.
- Las organizaciones no deberían asignar un valor monetario a los bienes intangibles sólo porque estos generarán resultados tangibles al aplicar la estrategia.

La preparación de los bienes intangibles es una condición necesaria para obtener el éxito; pero, por sí misma, no garantiza la consecución del mismo. El objetivo es propiciar que el nivel de preparación sea con el tiempo cada vez mayor. Pero, para tal fin, es preciso poder definir, medir y gerenciar la preparación de cada uno de los tipos de bienes por separado. En este sentido, existen diversos métodos para cada uno:

#### 1. Capital humano:

- 1.1. Identificar las necesidades de la organización: es preciso determinar cuáles son las habilidades requeridas para que los procesos internos de la organización funcionen adecuadamente.
- 1.2. Construir un “perfil de habilidades”: los conocimientos y valores con los que debe contar una persona para desempeñarse exitosamente. Muchos departamentos de Recursos Humanos se valen ya de un perfil de habilidades al momento de contratar al personal o de desarrollar programas de mejoramiento.
- 1.3. Evaluar cuál es el nivel de preparación actual de la organización: comparando las actuales habilidades y capacidades con las necesidades de la organización. Esto permitirá establecer los puntos débiles y las fortalezas.
- 1.4. Desarrollar más capital humano: estableciendo programas de reclutamiento, entrenamiento y desarrollo.

En esta área habrá siempre una diferencia entre las habilidades y capacidades requeridas y las habilidades y capacidades de la fuerza de trabajo. Esta diferencia determina la agenda en rela-

ción con los programas de desarrollo de personal. Al acabar con las diferencias se incrementa el capital humano.

## 2. Capital de información:

2.1. Describir precisamente su cartera actual de información; que contará básicamente con dos componentes:

2.1.1. Infraestructura tecnológica: equipos, programas, redes de comunicación y asesorías.

2.1.2. Aplicaciones que usan la infraestructura tecnológica: procesamiento de transacciones, herramientas de análisis gerencial, planes de manufactura y relaciones con la cadena de suministros.

2.2. Alinear el capital de información con la estrategia de negocios: este capital sólo tiene valor en el contexto de la estrategia que se lleva a cabo. Por ejemplo, una compañía que esté aplicando una estrategia de liderazgo para su producto, se beneficiará de herramientas que mejoren los procesos de diseño y desarrollo.

2.3. Determinar el nivel de preparación del capital de información: esto apoyará la estrategia elegida. En este caso, la preparación debe ser medida en términos tanto cualitativos (utilizando una escala en particular) como cuantitativos (encuestas técnicas). Cualquiera de los dos métodos funcionará bien. Basta con determinar cuál se ajusta mejor a las necesidades de la compañía.

Normalmente, la mayoría de las inversiones en capital de información se miden en términos de costos o fiabilidad. Los mapas de estrategias permiten medir dichas inversiones en términos del alineamiento estratégico, es decir, en qué medida este capital contribuye a obtener los objetivos de la empresa. Este es un método más viable e interesante.

## 3. Capital organizacional:

3.1. Crear liderazgo organizacional: especialmente el tipo de liderazgo necesario en los momentos de transición y cambio. Mientras más efectivos sean los líderes, mejor. Para profundizar el liderazgo, algunas compañías implementan procesos de desarrollo en los que se les asignan constantemente más tareas a los futuros líderes. Otra posibilidad es establecer un modelo de liderazgo, y fomentar que todo el mundo trate de llegar al mismo a través de las diversas tareas asignadas.

3.2. Fortalecer la cultura corporativa: es decir, las actitudes y comportamientos que la gente considera apropiados. Estrategias y propuestas de valor diversas exigirán culturas diversas. Muchas compañías están pendientes de que su cultura propicie el crecimiento y no sea un impedimento para su buen desempeño.

3.3. Encontrar mejores formas de alinear la organización con la estrategia: pues la alineación fomentará la toma de riesgos, la innovación y la fortaleza entre los empleados. Para incrementar la alineación, los líderes pueden individualizar los objetivos, con el fin de crear conciencia, y

establecer incentivos que vinculen objetivos y compensación.

3.4. Fomentar un mayor intercambio de información y el trabajo en equipo: estableciendo una estructura que propicie el intercambio de información. Esto permitirá que se aplique en todos los departamentos aquello que ha sido exitoso en alguno.

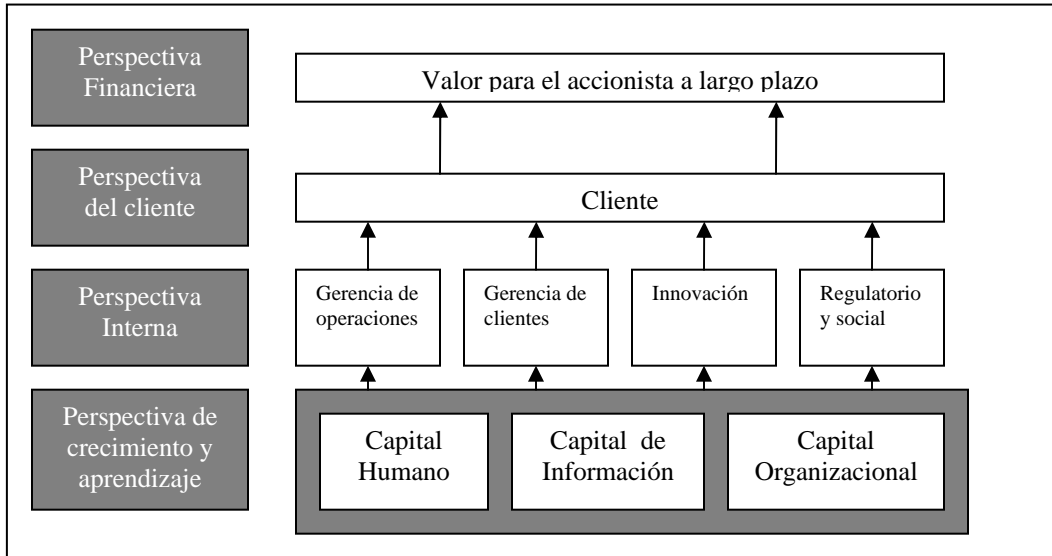
## El mapa de la estrategia y la estrategia comercial

El mapa de estrategia brinda una descripción completa y concisa de la estrategia de la organización. Gracias a esto, los gerentes son capaces de mejorar su capacidad de describir, medir, gerenciar y ejecutar la estrategia en cuestión. Sin embargo, para sacarle el mayor provecho, debe ser combinado con un Balanced Scorecard que contenga los criterios para medir el desempeño, los objetivos y las iniciativas. Esta combinación permitirá evaluar constantemente la efectividad de la estrategia y las iniciativas destinadas a estrechar las diferencias entre el desempeño y los resultados obtenidos.

El mapa de la estrategia puede ser utilizado dinámicamente para crear un plan de acción. La combinación del mapa de la estrategia y el Balanced Scorecard depende de seis pasos:

1. Establecer y determinar los objetivos financieros, medidas y objetivos: determine el nivel de crecimiento a largo plazo y las mejoras en la productividad a corto plazo que obtendrá al lograr los objetivos.
2. Conciliar su propuesta de valor actual: identificando los segmentos de clientes con los que actualmente cuenta, clarificando la propuesta de valor en vigencia, seleccionando las medidas y conciliando las necesidades del cliente con los resultados financieros requeridos. Además, es posible reformular la propuesta de valor, dependiendo del nivel de crecimiento al que se aspire.
3. Establecer un cronograma: los resultados financieros requeridos serán obtenidos tan rápido como sea posible anticipar los nuevos procesos y asuntos internos. De este modo, será posible determinar qué objetivos podrán ser logrados, y cuáles necesitan ser aún ajustados.
4. Identificar los asuntos estratégicos fundamentales: aquellos procesos internos que tendrán el mayor impacto en la propuesta de valor para el cliente. Es preciso establecer medidas y objetivos para cada asunto por separado. Asimismo, es de suma importancia subrayar qué procesos internos impulsan a los objetivos, y crear objetivos y medidas interconectados.
5. Identificar y alinear los bienes intangibles: evaluar el nivel de disposición estratégica de cada bien intangible. Luego se establecen objetivos para incrementar el nivel de disposición de cada bien por separado.
6. Especificar y financiar las iniciativas estratégicas requeridas para ejecutar la estrategia: de modo que haya claridad en cuanto al nivel y la fuente del financiamiento requerido.

La verdadera fortaleza del mapa de la estrategia, el Balanced Scorecard y el plan de acción es la consistencia. En vez de un acercamiento fragmentado, en el que una parte de la organización persigue objetivos diversos a aquellos perseguidos por las demás partes, se implementa una estrategia común.



Mapa de estrategia

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

**Título original:** Strategy Maps

**Editorial:** Harvard Business School Press

**Publicado el:** febrero de 2004

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=303>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.