



Harvard Business Review

América Latina

¿Tiene problemas con su estrategia? Entonces trácela en un mapa

por Robert S. Kaplan y David P. Norton

Mayo 2007

Reimpresión R0705R-E

La clave para ejecutar su estrategia es lograr que las personas en su organización la entiendan, incluyendo los procesos cruciales pero desconcertantes mediante los cuales los activos intangibles se convertirán en resultados tangibles. Los mapas estratégicos pueden ayudarle a trazar este terreno difícil.

¿Tiene problemas con su estrategia? Entonces trácela en un mapa

por Robert S. Kaplan y David P. Norton

Imagine que usted es un general que guía a sus tropas hacia territorio extranjero. Obviamente, usted necesitaría mapas detallados que muestren las ciudades y pueblos importantes, el paisaje circundante, estructuras clave como puentes y túneles, y los caminos y carreteras que atraviesan la región. Sin tal información, usted no podría comunicar su estrategia de campaña a sus oficiales de campo y al resto de sus tropas.

Desafortunadamente, muchos altos ejecutivos están intentando hacer justamente eso. Al tratar de implementar sus estrategias de negocios, solamente entregan a los empleados descripciones limitadas de lo que deberían hacer y de por qué esas tareas son importan-

tes. Sin una información más clara y más detallada, no es de extrañar que muchas empresas hayan fallado en la ejecución de sus estrategias. Después de todo, ¿cómo pueden las personas llevar a cabo un plan que no comprenden plenamente? Las organizaciones necesitan herramientas para comunicar tanto su estrategia como los procesos y sistemas que les ayudarán a implementar esa estrategia.

Los mapas estratégicos proporcionan tal herramienta. Entregan a los empleados una línea de visión clara acerca de cómo sus tareas se vinculan con los objetivos generales de la organización, permitiéndoles trabajar de una manera coordinada y colaborativa hacia las metas deseadas de la em-

presa. Los mapas proporcionan una representación visual de los objetivos cruciales de una compañía y de las relaciones críticas entre ellos que impulsan el desempeño organizacional.

Los mapas estratégicos pueden representar objetivos para el crecimiento de los ingresos; mercados de clientes en los cuales se producirá un crecimiento rentable; propuestas de valor que llevarán a los clientes a hacer más negocios con la empresa y a márgenes más altos; el papel clave de la innovación y de la excelencia en productos, servicios y procesos; y las inversiones requeridas en personas y sistemas para generar y sostener el crecimiento proyectado.

Los mapas estratégicos muestran los

¿Tiene problemas con su estrategia?

vínculos de causa y efecto mediante los cuales un conjunto de mejoras específicas crea resultados deseados; por ejemplo, cómo una mayor rapidez en los tiempos de ciclo de los procesos y un incremento en las capacidades de los empleados aumentan la retención de clientes y, por ende, los ingresos de una empresa.

Desde una perspectiva más amplia, los mapas estratégicos muestran cómo una organización convertirá sus iniciativas y recursos –incluidos activos intangibles tales como cultura corporativa y conocimientos de los empleados– en resultados tangibles.

¿Por qué mapas estratégicos?

En la era industrial, las empresas creaban valor transformando materias primas en productos terminados. La economía se basaba principalmente en activos tangibles –inventario, tierras, fábricas y equipo–, y una organización podía describir y documentar su estrategia de negocios usando herramientas financieras tales como libros mayores, estados de resultados y balances generales.

En la era de la información, las empresas deben crear y desplegar cada vez más sus activos intangibles; por ejemplo, relaciones con clientes; habilidades y conocimientos de los empleados; tecnologías de la información, y una cultura corporativa que fomente la innovación, la resolución de problemas y mejoras organizacionales en general.

Aun cuando los activos intangibles se han vuelto fuentes importantes de ventaja competitiva, no existían herramientas para describirlas y describir el valor que pueden crear. La principal dificultad es que el valor de los activos intangibles depende de su contexto organizacional y de la estrategia de la empresa. Por ejemplo, una estrategia de ventas orientada al crecimiento podría requerir un conocimiento de los clientes, capacitación adicional para los vendedores, nuevas bases de datos y sistemas de información, una estructura organizacional diferente y un programa de compensación basado en incentivos. Invertir

sólo en uno de esos aspectos –o en algunos de ellos, pero no en todos– llevaría a la estrategia al fracaso. El valor de un activo intangible como, por ejemplo, una base de datos de clientes, no puede ser considerado separadamente de los procesos organizacionales que transformarán a éste y otros activos –tanto intangibles como tangibles– en resultados comerciales y financieros. El valor no reside en ningún activo intangible individual. Surge del conjunto completo de activos y de la estrategia que los vincula.

Para entender cómo las organizaciones crean valor en la era de la información, desarrollamos el Balanced Scorecard, que mide el desempeño de una empresa desde cuatro perspectivas principales: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.¹ Resumido brevemente, el Balanced Scorecard le dice a usted el conocimiento, las habilidades y los sistemas que sus empleados necesitarán (su aprendizaje y crecimiento) para innovar y desarrollar las capacidades y eficiencias estratégicas correctas (los procesos internos) que entregan valor específico al mercado (los clientes), lo que conducirá finalmente a un valor más alto para los accionistas (las finanzas).

Desde que introdujimos el concepto en 1992, hemos trabajado con centenares de equipos ejecutivos de diversas organizaciones, en los sectores público y privado. A partir de esta extensa investigación, hemos observado ciertos patrones y los hemos traducido en un marco visual común –un mapa estratégico– que ensambla los diversos componentes del Balanced Scorecard de una organización en una cadena de causas y efectos, conectando resultados deseados con los impulsores de esos resultados.

Hemos desarrollado mapas estratégicos para empresas en diversas industrias, incluyendo seguros, banca, comercio minorista, atención de salud, productos químicos, energía, telecomunicaciones y comercio electrónico. Los mapas también han sido útiles para organizaciones sin fines de lucro y unidades de gobierno. A partir

de esta experiencia, hemos desarrollado una plantilla estándar que los ejecutivos pueden utilizar para desarrollar sus propios mapas estratégicos (vea el recuadro “El mapa estratégico del Balanced Scorecard”). La plantilla contiene cuatro regiones distintivas –financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento– que corresponden a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

La plantilla proporciona un marco y un lenguaje común que pueden utilizarse para describir cualquier estrategia, de forma muy similar a como los estados financieros proporcionan una estructura generalmente aceptada para describir el desempeño financiero. Un mapa estratégico permite a una organización describir e ilustrar, en lenguaje claro y general, sus objetivos, iniciativas y mercados atendidos; las mediciones usadas para evaluar su desempeño (tales como participación de mercado y sondeos de clientes), y las vinculaciones que son la base de la dirección estratégica.

Para entender cómo se construye un mapa estratégico, estudiaremos el caso de Mobil North American Marketing and Refining, que ejecutó una nueva estrategia para reconstituirse, de un fabricante centralmente controlado de productos commodities, en una organización descentralizada e impulsada por el cliente. Como resultado, Mobil aumentó su flujo de caja operativo en más de US\$ 1.000 millones por año y se convirtió en el líder en utilidades de la industria.

Desde arriba hacia abajo

La mejor manera de construir mapas estratégicos es desde arriba hacia abajo, comenzando por el destino y luego trazando las rutas que conducirán hasta allí. Los ejecutivos corporativos deberían revisar primero su declaración de misión y sus valores centrales: por qué su empresa existe y en qué cree. Con esa información, los ejecutivos pueden desarrollar una visión estratégica, o aquello en lo que la empresa desea convertirse. Esta visión debería crear una

imagen clara del objetivo general de la compañía; por ejemplo, convertirse en el líder en utilidades de una industria. Una estrategia debe entonces definir la lógica de cómo arribar a ese destino.

Perspectiva financiera. Construir un mapa estratégico comienza típicamente con una estrategia financiera para aumentar el valor para los accionistas (las entidades sin fines de lucro o gubernamentales suelen colocar a sus clientes o representados –y no a las finanzas– en lo más alto de sus mapas estratégicos). Las empresas disponen de dos palancas básicas para su estrategia financiera: crecimiento de los ingresos y productividad. La primera tiene generalmente dos componentes: desarrollar la franquicia mediante ingresos provenientes de nuevos mercados, nuevos productos y nuevos clientes; y aumentar el valor para los clientes existentes profundizando las relaciones con ellos mediante ventas ampliadas; por ejemplo, a través de la venta cruzada de productos o de ofrecer paquetes de productos en lugar de productos individuales. La estrategia de productividad también suele tener dos partes: mejorar la estructura de costos de la empresa reduciendo gastos directos e indirectos, y utilizar los activos más eficientemente reduciendo el capital de trabajo y el capital fijo necesarios para sostener un determinado nivel de negocios.

En general, la estrategia de productividad rinde resultados más pronto que la estrategia de crecimiento. Pero uno de los principales aportes de un mapa estratégico es poner de relieve las oportunidades para optimizar el desempeño financiero mediante el crecimiento de los ingresos, y no sólo mediante la reducción de costos y la mejor utilización de activos. Además, combinar equilibradamente las dos estrategias ayuda a asegurar que las reducciones de costos y activos no comprometan las oportunidades de crecimiento de una empresa con sus clientes.

La visión estratégica declarada por Mobil era “ser el mejor refinador-comercializador integrado de Estados Unidos mediante la entrega eficiente de un valor sin precedentes a los clien-

tes”. Su objetivo financiero de alto nivel era aumentar su retorno sobre el capital empleado en más de seis puntos porcentuales dentro de tres años. Para lograrlo, los ejecutivos utilizaron los cuatro impulsores de una estrategia financiera que desglosamos en el mapa estratégico: dos para el crecimiento de los ingresos y dos para la productividad (vea la porción financiera del recuadro “El mapa estratégico de Mobil”).

La estrategia de crecimiento de ingresos requería que Mobil expandiera sus ventas más allá de la gasolina, ofreciendo productos y servicios de tiendas de conveniencia, servicios automotrices complementarios (lavado de coches, cambios de aceite y reparaciones menores), productos para vehículos (aceite, anticongelante y líquido limpiaparabrisas) y piezas de repuesto comunes (neumáticos y plumas limpiaparabrisas). Además, la empresa debía vender más marcas premium a los clientes, e incrementar sus ventas más rápidamente que el promedio de la industria. En términos de productividad, Mobil deseaba reducir sus gastos operativos por galón vendido al nivel más bajo de la industria y extraer más de sus activos existentes; por ejemplo, reduciendo los tiempos de inactividad en sus refinerías de petróleo y aumentando sus producciones.

Perspectiva del cliente. El corazón de cualquier estrategia de negocios es la propuesta de valor al cliente, que describe la mezcla única de atributos de producto y servicio, relaciones con el cliente e imagen corporativa que ofrece una empresa. Define cómo la organización se diferenciará de sus competidores para atraer, retener y profundizar las relaciones con los clientes atendidos. La propuesta de valor es crucial porque ayuda a una organización a conectar sus procesos internos con la obtención de mejores resultados con sus clientes.

Normalmente, la propuesta de valor se elige de entre tres diferenciadores: la excelencia operacional (por ejemplo, McDonald’s y Dell Computer), la intimidad con el cliente (por ejemplo, Home Depot e IBM en los años 60 y 70) y el

liderazgo de producto (por ejemplo, Intel y Sony).² Las empresas se esfuerzan por sobresalir en una de las tres áreas, mientras mantienen estándares de umbral en las otras dos. Al identificar su propuesta de valor, una empresa sabrá a qué clases y tipos de clientes apuntar. En nuestra investigación hemos encontrado que, aunque una definición clara de la propuesta de valor es el paso más importante en el desarrollo de una estrategia, aproximadamente 75% de los equipos ejecutivos no tiene un consenso sobre esta información básica.

El apartado en el recuadro “El mapa estratégico del Balanced Scorecard” destaca los distintos objetivos para los tres conceptos estratégicos genéricos de excelencia operacional, intimidad con el cliente y liderazgo de producto. Específicamente, las empresas que persiguen una estrategia de excelencia operacional necesitan sobresalir en la fijación de precios competitivos, la calidad y selección de productos, el cumplimiento rápido de pedidos y la entrega a tiempo. Para la intimidad con el cliente, una organización debe enfatizar la calidad de sus relaciones con los clientes, incluyendo un servicio excepcional y la completitud de las soluciones que ofrece. Y las empresas que persiguen una estrategia de liderazgo de producto deben concentrarse en la funcionalidad, las características y el desempeño general de sus productos o servicios.

En el pasado, Mobil había procurado vender una completa gama de productos y servicios a todos los consumidores, y aun así igualar los bajos precios de las estaciones de descuento cercanas. Pero esta estrategia desenfocada había fracasado, traduciéndose en un pobre desempeño financiero a comienzos de los años 90. Mediante investigaciones de mercado, Mobil descubrió que los consumidores sensibles al precio representaban solamente cerca de 20% de los compradores de gasolina, mientras que los segmentos de consumidores que representaban casi 60% del mercado estarían dispuestos a pagar sobrepagos significativos por la gasolina si podían comprarla en estaciones que fueran rápidas, amigables y equipadas con ex-

¿Tiene problemas con su estrategia?

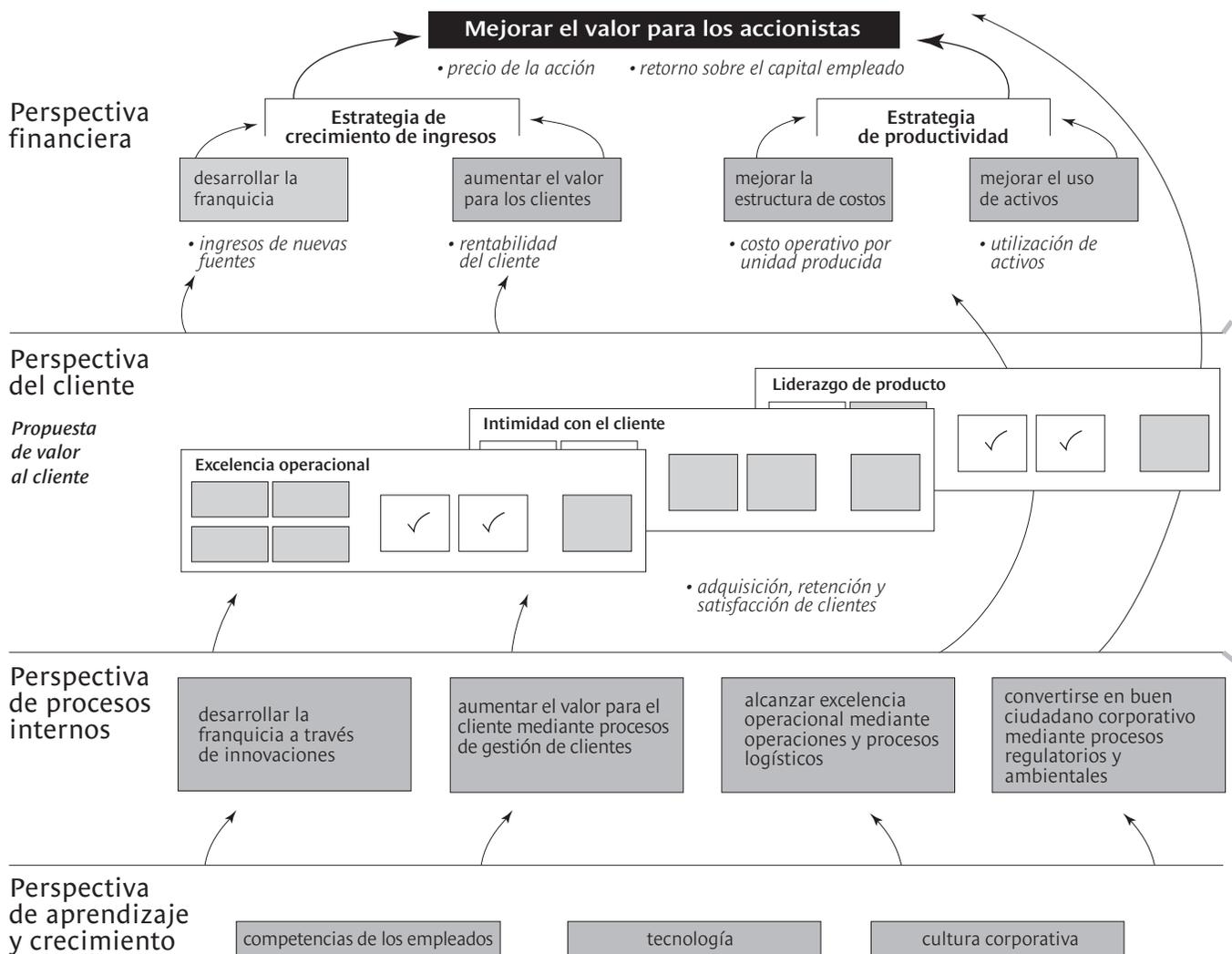
celentes tiendas de conveniencia. Con esta información, Mobil tomó la crucial decisión de adoptar una “propuesta de valor diferenciada”. La empresa apuntaría a los segmentos de clientes premium ofreciéndoles acceso inmediato a bombas de gasolina, cada una equipada con un mecanismo de autopago; estaciones seguras y bien iluminadas; servicios higiénicos limpios; tiendas de conveniencia abastecidas con mercadería fresca y de alta calidad, y empleados amigables.

Mobil decidió que la experiencia de compra del consumidor era tan central en su estrategia que invirtió en un

nuevo sistema para medir su progreso en esta área. Todos los meses, la empresa enviaba “compradores misteriosos” a cargar combustible y comprar un snack en cada estación de Mobil en todo el país, y luego pedía a los compradores que evaluaran su experiencia de compra sobre la base de 23 criterios específicos. Así, Mobil podía utilizar un conjunto bastante simple de indicadores (participación en los segmentos de clientes atendidos y una calificación sumaria de los compradores misteriosos) para sus objetivos relacionados con los consumidores.

Pero Mobil no vende directamente a los consumidores. Los clientes inmediatos de la empresa son los dueños independientes de las estaciones de gasolina. Estos minoristas franquiciados compran gasolina y otros productos a la compañía y los venden a los consumidores en estaciones bajo la marca Mobil. Debido a que los distribuidores eran un componente tan crítico de la nueva estrategia, Mobil incluyó dos indicadores adicionales a su perspectiva del cliente: la rentabilidad del distribuidor y la satisfacción del distribuidor.

El mapa estratégico del Balanced Scorecard



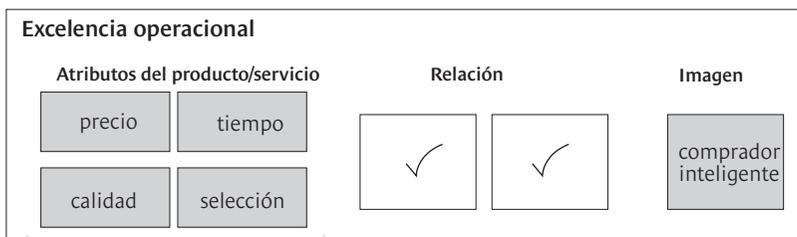
De esta forma, la completa estrategia de clientes de Mobil motivó a los distribuidores independientes a brindar una excelente experiencia de compra que atrajera a una creciente porción de los consumidores objetivo. Estos consumidores comprarían productos y servicios a precios premium, aumentando las utilidades tanto para Mobil como para sus distribuidores, los que entonces seguirían motivados para ofrecer una excelente experiencia de compra. Y este ciclo virtuoso generaría el crecimiento de ingresos para la estrategia financiera de Mobil. Observe que los objetivos en la

porción correspondiente a la perspectiva del cliente en el mapa estratégico de Mobil no eran ítems genéricos e indiferenciados como “satisfacción del cliente”. En cambio, eran específicos y enfocados en la estrategia de la empresa.

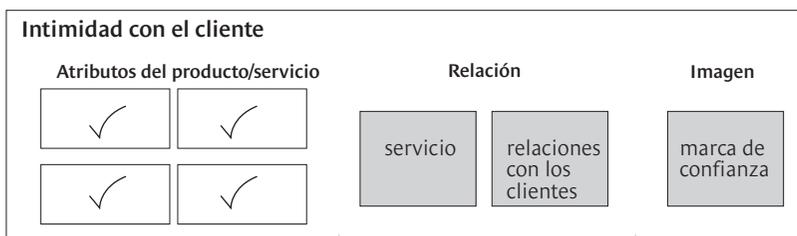
Perspectiva de procesos internos. Una vez que una organización tiene un cuadro claro de su cliente y de sus perspectivas financieras, puede determinar los medios por los cuales logrará su propuesta de valor diferenciada para los clientes y las mejoras de productividad para alcanzar sus objetivos financieros. La perspectiva

de procesos internos captura estas actividades organizacionales cruciales, que caen dentro de cuatro procesos de alto nivel: desarrollar la franquicia, por la vía de innovar con nuevos productos y servicios y de penetrar nuevos mercados y segmentos de clientes; aumentar el valor de los clientes, profundizando las relaciones con clientes existentes; alcanzar la excelencia operacional, por medio de mejorar la gestión de la cadena de suministro, el costo, la calidad y los tiempos de ciclo de los procesos internos, la utilización de activos y la gestión de la capacidad;

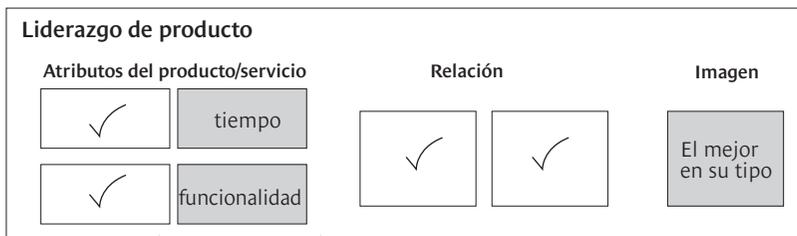
Estrategias de propuesta de valor al cliente



Las empresas sobresalen en fijación de precios competitivos, calidad del producto y entrega a tiempo.



Las empresas sobresalen en ofrecer un servicio personalizado a los clientes y en construir relaciones a largo plazo con ellos.



Las empresas sobresalen en la creación de productos únicos e innovadores.

Los mapas estratégicos muestran cómo una organización planea convertir sus diversos activos en resultados deseados. Las empresas pueden utilizar la plantilla presentada aquí para desarrollar sus propios mapas estratégicos, que se basan en el Balanced Scorecard. En el extremo izquierdo, de abajo hacia arriba, la plantilla muestra cómo los empleados necesitan ciertos conocimientos, habilidades y sistemas (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) para innovar y desarrollar las capacidades y eficiencias estratégicas correctas (perspectiva de procesos internos), de modo que puedan entregar valor específico al mercado (perspectiva del cliente), lo que conducirá a un valor más alto para los accionistas (perspectiva financiera). Para la perspectiva del cliente, las empresas típicamente seleccionan una de tres estrategias: excelencia operacional, intimidad con el cliente o liderazgo de producto.

- requisito general
- diferenciador
- indicador de logro

¿Tiene problemas con su estrategia?

y convertirse en un buen ciudadano corporativo al establecer relaciones eficaces con stakeholders externos.

Una advertencia importante de recordar aquí es que, si bien muchas empresas adhieren a una estrategia que llama a la innovación o al desarrollo de relaciones de valor agregado con los clientes, equivocadamente eligen medir sólo el costo y la calidad de sus operaciones, y no sus innovaciones o sus procesos de gestión de clientes. Estas empresas poseen una desconexión total entre su estrategia y la forma de medirla. No sorprende que estas organizaciones normalmente tengan una gran dificultad para implementar sus estrategias de crecimiento.

Los beneficios financieros de procesos de negocios mejorados suelen revelarse por etapas. Los ahorros de costos resultantes de mayores eficiencias operacionales y mejoras de procesos generan beneficios de corto plazo. El crecimiento de los ingresos proveniente de mejores relaciones con los clientes se manifiesta en el mediano plazo. Y la mayor innovación puede producir mejoras de ingresos y márgenes a largo plazo.

Así, una estrategia completa debería implicar la generación de retornos de estos tres procesos internos (vea la porción de procesos internos en el recuadro “El mapa estratégico de Mobil”).

Los objetivos de procesos internos de Mobil incluían desarrollar la franquicia mediante la creación de nuevos productos y servicios, tales como ventas de tiendas de conveniencia, y aumentar el valor al cliente mediante la capacitación de los distribuidores para convertirse en mejores administradores y ayudarles a generar utilidades con productos y servicios distintos de la gasolina. El plan era que si los distribuidores podían capturar mayores ingresos y utilidades de productos distintos de la gasolina, entonces podrían depender menos de las ventas de combustible, permitiendo a Mobil capturar una porción de utilidades mayor de sus ventas de gasolina a los distribuidores.

Para su estrategia de intimidad con el cliente, Mobil debía sobresalir en

entender a sus segmentos de consumidores. Y debido a que Mobil no les vende directamente, la empresa debía concentrarse también en formas los mejores equipos de franquicias.

Interesantemente, Mobil puso un fuerte énfasis en objetivos para mejorar sus operaciones básicas de refinación y distribución, tales como disminuir los costos operativos, reducir los tiempos de inactividad de los equipos y mejorar la calidad del producto y la cantidad de entregas a tiempo.

Cuando una empresa como Mobil adopta una estrategia de intimidad con el cliente, se enfoca generalmente en sus procesos de gestión de clientes. Pero la diferenciación de Mobil tenía lugar en las estaciones de los distribuidores y no en sus propias instalaciones, que básicamente producían commodities (gasolina, aceite de calefacción y combustible para aviones). De manera que Mobil no podía cobrar precios más altos a los distribuidores para compensar cualquier costo mayor en que incurrieran sus operaciones básicas de producción y distribución. Por lo tanto, la empresa tuvo que enfocarse fuertemente en alcanzar la excelencia operacional en toda su cadena de valor de operaciones.

Finalmente, como parte de sus objetivos de excelencia operacional y de ciudadanía corporativa, Mobil procuró eliminar los accidentes ambientales y de seguridad. Los ejecutivos creían que si se producían lesiones y otros problemas en el trabajo, los empleados probablemente no estaban prestando suficiente atención a sus tareas.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La base de cualquier mapa estratégico es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que define las competencias y habilidades centrales, las tecnologías y la cultura corporativa necesarias para apoyar la estrategia de una organización. Estos objetivos permiten a una empresa alinear sus recursos humanos y tecnologías de información con su estrategia. Específicamente, la organización debe determinar cómo satisfará los requerimientos de procesos internos cruciales, la propuesta de valor diferenciada

El mapa estratégico de Mobil

Se muestra aquí un mapa para la estrategia que Mobil North American Marketing and Refining usó para transformarse de un fabricante centralmente controlado de productos commodities en una organización descentralizada impulsada por el cliente. Una parte importante de la estrategia fue apuntar a consumidores que estaban dispuestos a pagar un precio premium por la gasolina si podían comprarla en estaciones rápidas y amigables que estuvieran equipadas con excelentes tiendas de conveniencia. Sus compras permitieron a Mobil aumentar sus márgenes de utilidad y sus ingresos por productos distintos de la gasolina. Usando el mapa estratégico mostrado aquí, Mobil aumentó su flujo de caja operativo en más de \$1.000 millones por año.

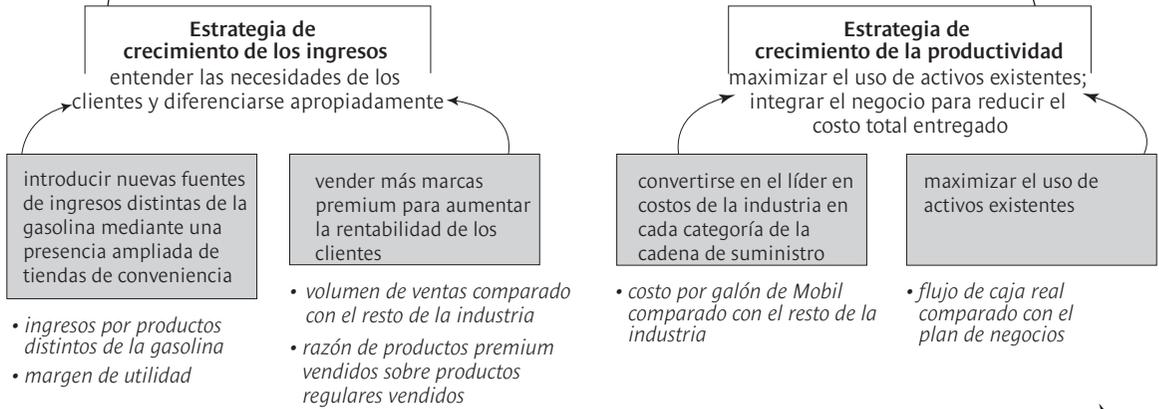
-  requisito general
-  diferenciador
- indicador de logro

*** Para reflejar a los clientes distribuidores independientes de Mobil –no sólo consumidores–, la compañía adaptó la plantilla del mapa estratégico para incorporar las relaciones con distribuidores.*

Aumentar el retorno de Mobil sobre el capital empleado

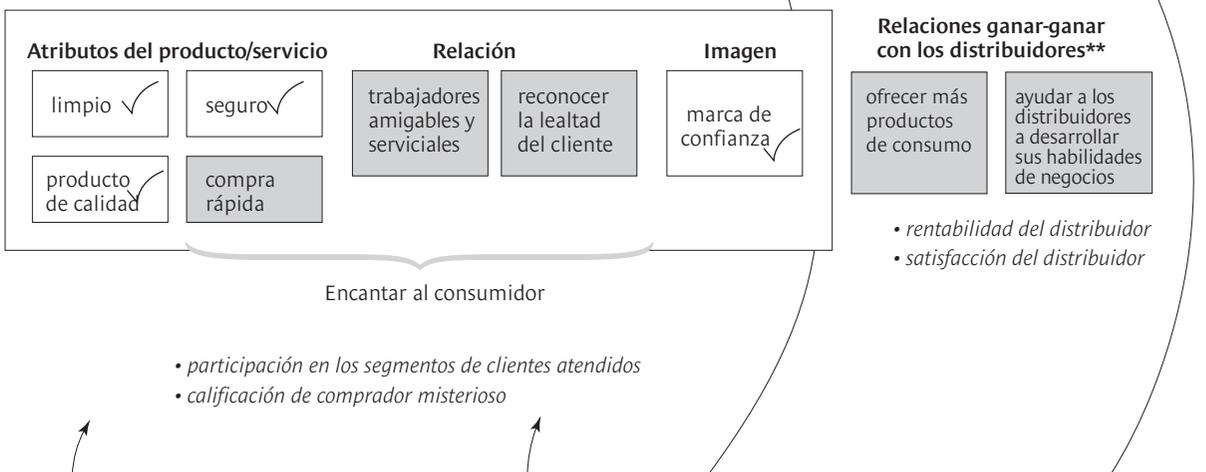
- retorno real de la empresa sobre el capital
- margen neto comparado con el resto de la industria

Perspectiva financiera

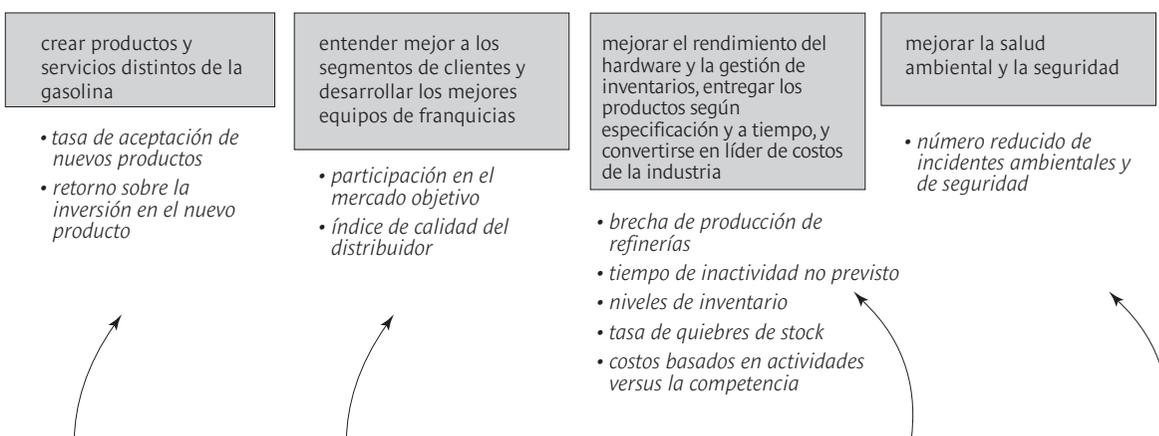


Perspectiva del cliente

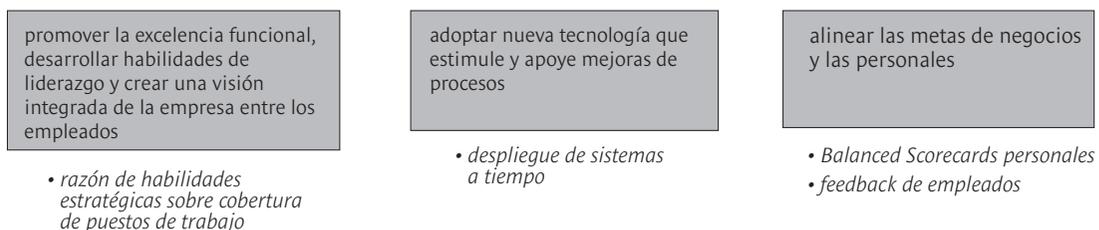
Propuesta de intimidad con el cliente



Perspectiva de procesos internos



Perspectiva de aprendizaje y crecimiento



¿Tiene problemas con su estrategia?

y las relaciones con sus clientes. Aunque los equipos ejecutivos reconocen fácilmente la importancia de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, generalmente tienen problemas para definir los objetivos correspondientes.

Mobil reconoció que sus empleados necesitaban ganar una comprensión más amplia del negocio de comercialización y refinación de principio a fin. Adicionalmente, la empresa sabía que debía nutrir las habilidades de liderazgo necesarias para que sus ejecutivos articularan la visión de la empresa y desarrollaran a los empleados. Mobil identificó las tecnologías clave que debía desarrollar, incluyendo equipo automatizado para monitorear los procesos de refinación y extensas bases de datos y herramientas para analizar las experiencias de compra de los consumidores.

Tras completar su perspectiva de aprendizaje y crecimiento, Mobil contaba ahora con un mapa estratégico completo vinculado en las cuatro perspectivas principales, a partir del cual sus diferentes unidades de negocios y departamentos de servicio podían desarrollar sus propios mapas detallados para sus respectivas operaciones. Este proceso ayudó a la empresa a detectar y cerrar brechas importantes en las estrategias que estaban siendo implementadas en niveles inferiores de la organización. Por ejemplo, la alta dirección notó que una unidad de negocios no tenía objetivos ni indicadores para los distribuidores (vea el recuadro “¿Qué está faltando?”). ¿Había descubierto esta unidad cómo pasar por alto a los distribuidores y vender la gasolina directamente a los consumidores? ¿Las relaciones con distribuidores ya no eran estratégicas para esta unidad? Otra unidad de negocios no tenía un indicador para la calidad. ¿Había esta unidad alcanzado la perfección? Los mapas estratégicos pueden ayudar a descubrir y remediar tales omisiones.

Los mapas estratégicos también ayudan a identificar cuando un Balanced Scorecard no es realmente estratégico. Muchas organizaciones han creado cuadros de mando de stakeholders, y no cuadros de mando estratégicos,

al desarrollar un sistema de medición en apariencia equilibrado alrededor de tres grupos dominantes de interesados: empleados, clientes y accionistas. Sin embargo, una estrategia debe describir *cómo* una empresa alcanzará su resultado deseado de satisfacer a empleados, clientes y accionistas. El “cómo” debe incluir la propuesta de valor en la perspectiva del cliente; la innovación, gestión de clientes y procesos operativos en la perspectiva de procesos internos; y las habilidades de los empleados y capacidades en tecnologías de información en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Estos elementos son tan fundamentales para la estrategia como el resultado proyectado de la estrategia.

Otra limitación ocurre cuando las empresas desarrollan tableros de indicadores claves de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés). Por ejemplo, una organización de servicios financieros identificó las cuatro P en su Balanced Scorecard: utilidades (*profits*), portafolio (el volumen de préstamos), proceso (el porcentaje de procesos que cuentan con certificación ISO) y personas (la diversidad de los nuevos empleados). Aunque este enfoque era más equilibrado que usar solamente indicadores financieros, una comparación de las cuatro P con un mapa estratégico reveló varios componentes ausentes: no había mediciones de clientes, sólo un indicador de procesos internos –que se centraba en una iniciativa, no en un resultado– y ningún papel definido para las tecnologías de información, una omisión extraña para una organización de servicios financieros. En realidad, los tableros de KPI son una colección ad hoc de mediciones, una lista de control o quizás elementos en un plan de compensación, pero no describen una estrategia coherente. A menos que el vínculo con la estrategia haya sido considerado detenidamente, un tablero de KPI puede ser una ilusión peligrosa.

Quizás el mayor beneficio de los mapas estratégicos sea su capacidad para comunicar la estrategia a toda una organización. El poder de hacerlo queda

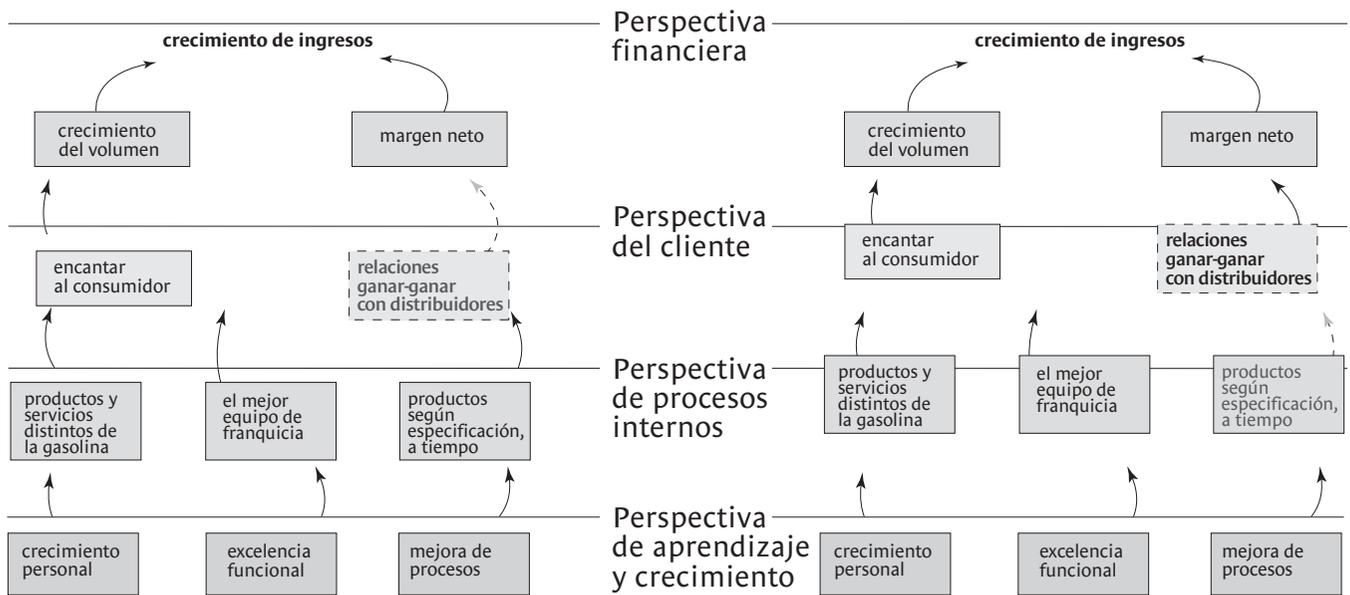
ampliamente demostrado por la historia de cómo Mobil desarrolló Speedpass, un pequeño dispositivo que se lleva en el llavero y que, al deslizar frente una fotocélula en una bomba de gasolina, identifica al consumidor y carga la compra a la tarjeta de crédito o débito correspondiente. La idea de Speedpass provino de un ejecutivo de planificación en el grupo de tecnologías de comercialización que, a través del Balanced Scorecard de Mobil, se enteró de la importancia de la rapidez en la transacción de compra. Ideó el concepto de un dispositivo que pudiera manejar automáticamente la totalidad de la transacción. Trabajó con un fabricante de bombas de gasolina y con una empresa de semiconductores para hacer realidad esa idea. Tras su introducción, Speedpass pronto se convirtió en un fuerte diferenciador para la propuesta de valor de Mobil de un servicio rápido y amigable. A partir de 1997, los ejecutivos modificaron el Balanced Scorecard de Mobil a fin de incluir nuevos objetivos para el número de consumidores y distribuidores que adoptaron Speedpass.

Con todos sus empleados ahora alineados con la nueva estrategia, Mobil North American Marketing and Refining llevó a cabo una transformación notable en menos de dos años para convertirse en el líder en utilidades de la industria, desde 1995 hasta su fusión con Exxon a finales de 1999. La división aumentó su retorno sobre el capital empleado de 6% a 16%; el crecimiento de ventas excedió el promedio de la industria en más de 2% anual; los gastos de efectivo disminuyeron 20%; y en 1998, el flujo de caja operativo de la división fue más de US\$ 1.000 millones al año más alto que al momento de lanzarse la nueva estrategia.

Estos impresionantes resultados financieros fueron impulsados por mejoras en todo el mapa estratégico de Mobil: las calificaciones de los compradores misteriosos y la calidad de los distribuidores mejoraron cada año; el número de consumidores que usaban Speedpass creció a razón de un millón anual; los accidentes ambientales y de seguridad se redujeron entre 60% y 80%; las pérdidas de producción en las refinerías

¿Qué está faltando?

Los mapas estratégicos pueden ayudar a una empresa a detectar brechas importantes en las estrategias que están siendo implementadas en los niveles inferiores de la organización. En Mobil, los altos ejecutivos notaron que una unidad de negocios no tenía objetivos ni indicadores para los distribuidores, como se muestra a la izquierda. ¿Había descubierto esta unidad cómo pasar por alto a los distribuidores de Mobil y vender la gasolina directamente a los consumidores? Otra unidad de negocios no tenía una medida para la calidad, como se muestra a la derecha. ¿Había esta unidad perfeccionado de alguna manera sus operaciones?



debido a inactividad de los sistemas disminuyeron en 70%; y la conciencia y compromiso de los empleados con la estrategia más que se cuadruplicó.

No es un arte

No proclamamos haber hecho de la estrategia una ciencia; la formulación de grandes estrategias es un arte, y seguirá siendo así siempre. Pero la descripción de la estrategia no debería serlo. Si las personas pueden describir la estrategia de una manera más disciplinada, aumentarán la probabilidad de una implementación exitosa. Los mapas estratégicos ayudarán a las organizaciones a ver sus estrategias de una manera cohesiva, integrada y siste-

mática. A menudo exponen brechas en las estrategias, permitiendo a los ejecutivos tomar acciones correctivas tempranamente. Los ejecutivos también pueden utilizar los mapas como la base para un sistema de gestión que pueda ayudar a una organización a implementar sus iniciativas de crecimiento con eficacia y rapidez.

La estrategia implica el movimiento de una organización desde su posición actual a una posición futura deseable, pero incierta. Debido a que la organización nunca ha estado en este lugar futuro, el camino hacia allí consiste en una serie de hipótesis vinculadas. Un mapa estratégico especifica estas relaciones de causa y efecto, lo que las hace explícitas y verificables. La clave para imple-

mentar la estrategia, entonces, es hacer que todos en la organización entiendan claramente las hipótesis subyacentes, alinear a todas las unidades y recursos organizacionales con esas hipótesis, poner las hipótesis a prueba continuamente, y emplear esos resultados para adaptarse según sea necesario. ^U

1. Vea Robert S. Kaplan y David P. Norton, *El cuadro de mando integral* (Gestión 2000, 1997).
2. Estas tres propuestas de valor genéricas fueron articuladas inicialmente en *La disciplina de los líderes del mercado*, de Michael Treacy y Fred Wiersema (Norma, 1997).

Reimpresión R0705R-E