



PRESS

Un libro de HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

MAPAS ESTRATÉGICOS

CONVIRTIENDO LOS ACTIVOS INTANGIBLES
EN RESULTADOS TANGIBLES

Robert S. Kaplan
David P. Norton

AUTORES DEL ÉXITO DE VENTAS MUNDIAL
EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



SPONSOR
Your Strategic Partner

GESTIÓN 2000.com

Si está interesado en recibir información sobre libros empresariales, envíe su tarjeta de visita a:

Gestión 2000

Departamento de promoción

Av. Diagonal, 662-664, 2^a B

08034 Barcelona

Tel. 93 492 69 70

Fax 93 492 69 75

e-mail: info@gestion2000.com

y la recibirá sin compromiso alguno por su parte.

VISITE NUESTRA WEB

Mapas estratégicos

**Cómo convertir los activos intangibles
en resultados tangibles**

Robert S. Kaplan
David P. Norton

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

CLASIFIC 40 32.82
13518
200 213



ULTAS DE ESTUDIOS
SUPERIORES GUATEMALA
CAMPO 4

Edición en inglés publicada por Harvard Business School Press
Traducido por: Carlos Ganzinelli

© 2004 Harvard Business School Publishing Corporation
© de la edición en lengua castellana: Ediciones Gestión 2000
Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L. Barcelona, 2004
ISBN: 84-8088-486-X
Depósito Legal: B. 43670-2005
Fotocomposición gama, s.l.

Este libro está dedicado a los consultores, clientes y asociados de *Balanced Scorecard Collaborative*, quienes aportaron la riqueza de la experiencia en la que se basa este trabajo.

Índice

CUA 285910

Prefacio	9
Prólogo de David Norton a la edición latinoamericana	17
Prólogo a la edición latinoamericana	19
Agradecimientos	23
Primera parte. Visión general	25
Capítulo 1. Introducción	29
Capítulo 2. Mapas estratégicos	57
Segunda parte. Procesos de creación de valor	93
Capítulo 3. Procesos de gestión de operaciones	95
Capítulo 4. Procesos de gestión de clientes	139
Capítulo 5. Procesos de innovación	171
Capítulo 6. Procesos reguladores y sociales	201
Tercera parte. Activos intangibles	237
Capítulo 7. Alineación de los activos intangibles con la estrategia empresarial	239
Capítulo 8. Disponibilidad del capital humano	267
Capítulo 9. Disponibilidad del capital de información	295
Capítulo 10. Disponibilidad del capital organizacional	323
Cuarta parte. Creación de estrategias y mapas estratégicos	369
Capítulo 11. Adaptación del mapa estratégico a su estrategia	371
Capítulo 12. Planeación de la campaña	423

Quinta parte. Archivos de casos	455
Capítulo 13. Empresas del sector privado	457
Capítulo 14. Empresas del sector público	473
Capítulo 15. Organizaciones sin fines de lucro	493

Prefacio

La colaboración entre Kaplan y Norton comenzó en 1990 con un proyecto de investigación multiempresarial dedicado a explorar nuevas formas de medir el desempeño organizacional. En aquel entonces, nosotros creíamos que el activo basado en el conocimiento —sobre todo los empleados y las tecnologías de la información— se estaban volviendo cada vez más importantes para el éxito competitivo de las empresas. Pero las empresas, para medir sus resultados seguían recurriendo al sistema de contabilidad financiera, que consideraba a las inversiones en capacitación de los empleados, bases de datos, sistemas de información, relaciones con los clientes, calidad, procesos de respuesta, productos y servicios innovadores como gastos del período en el que se habían realizado. Los sistemas de información financiera no proporcionaban ninguna base para medir y gestionar el valor creado aumentando las capacidades de los activos intangibles de una empresa.

Pensábamos que los ejecutivos y empleados prestaban atención a lo que medían y que las personas no podían gestionar bien lo que no medían. En consecuencia, la atención y el esfuerzo de los ejecutivos se centraban demasiado en modificar los resultados financieros a corto plazo y muy poco en invertir y gestionar los activos intangibles que proporcionaban la base del futuro éxito financiero. Sin un mejor sistema para medir los resultados, los ejecutivos no desarrollarían ni movilizarían eficazmente sus activos intangibles y, por lo tanto, perderían buenas oportunidades para crear valor.

De este proyecto de investigación de un año de duración surgió el concepto de un Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) para las mediciones.¹ Recomendamos a las empresas que mantuvieran los indicadores

financieros para resumir los resultados de las acciones realizadas previamente, pero que equilibraran esos indicadores de resultados con indicadores no financieros en tres perspectivas adicionales —clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento— que representaban los impulsores, los indicadores de tendencia, del futuro desempeño financiero. Esta fue la base del Balanced Scorecard.

El artículo causó una reacción inmediata y entusiasta entre los ejecutivos. Comenzamos a trabajar con varias organizaciones para facilitar la implementación del Balanced Scorecard. Pronto nos dimos cuenta de que aunque los ejecutivos apreciaban un nuevo sistema de medición del desempeño más completo, también querían darle una aplicación más poderosa que la que nosotros habíamos previsto en principio. Querían aplicar el sistema para solucionar el problema más importante que tenían, que era cómo implementar nuevas estrategias. No sólo la naturaleza de su proceso interno de creación de valor estaba cambiando de activos tangibles a intangibles, sino que la naturaleza de la competencia en sus mercados externos estaba cambiando también. Las empresas de manufactura, que antes competían sólo en cuanto a capacidad de producción y características de los productos, descubrieron que el éxito les exigía ahora una profunda comprensión de sus mercados y clientes, así como la capacidad de proporcionar una propuesta de valor única a sus clientes objetivo. Las empresas de servicios recientemente desreguladas se encontraban ahora con la vigorosa competencia de empresas que históricamente habían estado fuera de sus mercados protegidos. Había compañías totalmente nuevas que habían ingresado al sector en base al eficaz despliegue de avanzadas tecnologías de la información. Incluso empresas del sector público y organizaciones sin fines de lucro se veían obligadas a demostrar de qué forma creaban valor para sus integrantes y otras partes interesadas. De esta forma, ejecutivos de todos los sectores y en todas partes del mundo se enfrentaban al doble reto de cómo movilizar su capital humano y la información de que disponían y cómo transformar sus empresas con nuevas estrategias, impulsadas por clientes informados y selectivos que pedían un desempeño sobresaliente.

Las empresas privadas, las del sector público y las entidades sin fines de lucro, generalmente respondían al reto formulando nuevas estrategias y dedicándose una vez más —a través de nuevas declaraciones de misión y visión inspiradoras— a entregar mayor valor a sus clientes e integrantes. Sin embargo, el problema de fondo con el que se enfrentaban práctica-

mente todas las empresas era su incapacidad para ejecutar con éxito sus nuevas estrategias. Los empleados oían las palabras de las nuevas declaraciones de misión, visión y estrategia, pero no comprendían lo que significaban para ellos. ¿Cómo podían hacer su trabajo mejor o de forma diferente para ayudar a la empresa a tener éxito con su nueva estrategia? Varios estudios indicaban que entre el 70 y el 90 por ciento de las organizaciones no lograba tener éxito con sus estrategias.

Los ejecutivos que aplicaban el Balanced Scorecard intuitivamente entendieron que un sistema de medición basado en la estrategia podía solucionar el problema de cómo comunicarla y ponerla en marcha. Observando a los ejecutivos que utilizaban el Balanced Scorecard, vimos que desarrollaban un nuevo sistema para gestionar la estrategia. Describimos los elementos de este nuevo sistema en otro artículo de *Harvard Business Review*² y en nuestro primer libro³; que consistía de dos partes: la primera parte describía el Balanced Scorecard como un sistema mejorado para *medir* el desempeño, y la segunda parte describía de qué forma los ejecutivos de empresas que estuvieron entre las primeras en adoptar el Balanced Scorecard lo incluían en un nuevo sistema de *gestión* del desempeño estratégico.

Durante los cuatro años siguientes hicimos un seguimiento del desempeño de estas empresas que habían adoptado el Balanced Scorecard y de otras nuevas, a algunas de las cuales habíamos ayudado en su implementación y otras que lo habían hecho por su cuenta. Descubrimos que estas empresas estaban consiguiendo un desempeño sobresaliente en períodos relativamente cortos, a los dos o tres años de lanzar sus proyectos de Balanced Scorecard (BSC) y sus transformaciones de la organización. Cuando preguntábamos a los ejecutivos sobre la función del BSC en sus destacadas transformaciones, normalmente nos respondían con dos palabras: *alineación* y *foco*. El BSC les había permitido alinear todos sus recursos organizacionales —equipos de ejecutivos, unidades de negocios, grupos de apoyo, tecnología de la información y selección y capacitación de empleados— para concentrarse intensamente en aplicar sus estrategias. Documentamos las experiencias y prácticas de estas empresas en nuestro se-

2. Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», *Harvard Business Review* (enero-febrero 1996).

3. Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Cuadro de Mando Integral». Ed. Gestión 2000. S.A. Barcelona, 1998.

gundo libro.⁴ La Organización Focalizada en la Estrategia. Este libro ampliaba la exposición sobre el sistema de gestión estratégica que habíamos introducido en la segunda parte de *The Balanced Scorecard*. Demostraba que quienes adoptaban con éxito el sistema seguían cinco principios de gestión para «centrar su foco en la estrategia»:

- Traducir la estrategia en términos operacionales.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos.
- Convertir a la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos.

Además de aprender sobre los principios de gestión para centrar el foco en la estrategia, también aprendimos cómo elegir indicadores que tuvieran más significado para ejecutivos y empleados. Nuestro primer artículo, publicado en *HBR* en 1992, abogaba por el uso de un amplio conjunto de indicadores organizados en cuatro perspectivas para mejorar el desempeño. Al comenzar a trabajar con empresas, naturalmente tuvimos que considerar cómo seleccionar los veinte o treinta indicadores del *Balanced Scorecard* de una organización. Rápidamente nos dimos cuenta de que no había que seleccionar los indicadores porque ya estaban en uso en la organización o porque podían impulsar mejoras locales continuas. Nuestro segundo artículo en *HBR* destacaba que los indicadores debían enfocarse hacia lo que es más importante para la organización: su estrategia.⁵ Y dado que los empleados prestaban mucha atención a los indicadores seleccionados, teníamos que tener mucho cuidado con medir los elementos adecuados. Hay un dicho que advierte: «Ten cuidado con lo que deseas, porque podrías conseguirlo.» La medición es un poderoso motivador. Los gerentes y empleados se esfuerzan por conseguir buenos resultados en cualquier indicador seleccionado, sobre todo si los indicadores van ligados a un plan de compensación por incentivos. O sea, que antes de decidir qué medir, tuvimos que preguntar a los ejecutivos qué era lo que intentaban conseguir, cuáles eran sus objetivos. Esta inocente pregunta dio lugar a una mejora aparentemente pequeña de nuestra metodología que terminó teniendo consecuencias de gran alcance.

4. Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral». Ed. Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2000.

5. Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Putting the Balanced Scorecard to Work»,

Aprendimos a comenzar cada proyecto pidiendo a los ejecutivos que definieran consensuadamente en palabras cuáles eran sus objetivos en las cuatro perspectivas del BSC. Una vez acordada la redacción de la declaración de lo que querían lograr —de qué forma querían describir el éxito— la selección de indicadores pasó a ser mucho más sencilla. Y en un giro interesante, la selección de indicadores pasó a ser menos relevante. Después de todo, cuando había acuerdo sobre el objetivo a alcanzar, aunque los indicadores iniciales resultaran ser menos que perfectos, los ejecutivos podían fácilmente modificarlos para los periodos siguientes, sin tener que repetir la discusión sobre la estrategia. Los objetivos probablemente seguirían siendo los mismos, aunque los indicadores de los objetivos evolucionaran con la experiencia y nuevas fuentes de datos.

El foco en los objetivos dio lugar a una innovación: *los objetivos deberían estar vinculados con relaciones de causa y efecto*. A medida que los ejecutivos iban haciendo su lista de objetivos en las cuatro perspectivas, instintivamente comenzaron a trazar flechas que relacionaban un objetivo con otro. Ahora podían enunciar cómo su estrategia de mejorar las capacidades y las habilidades de los empleados de determinados puestos de trabajo, junto con la nueva tecnología, daría lugar a una mejora de un proceso interno crítico. El proceso mejoraría la propuesta de valor entregada a los clientes objetivo, dando lugar a una mayor satisfacción y retención de clientes, así como a más negocios con ellos. Los mejores indicadores de resultados con los clientes darían lugar a mayores ingresos y, en última instancia, a un mayor valor para los accionistas. Pronto nos encontramos capacitando a todos los equipos de ejecutivos para que describieran su estrategia con explícitas relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC. A este diagrama le dimos el nombre de *mapa estratégico*. A pesar de que el mapa estratégico de cada empresa era diferente, porque reflejaba diferentes industrias y estrategias, después de facilitar el desarrollo de cientos de mapas estratégicos pudimos ver que aparecía un patrón básico. Formulamos un mapa estratégico genérico como punto de partida para cualquier organización de cualquier industria. Comunicamos nuestras ideas de los mapas estratégicos en nuestro cuarto artículo⁶ publicado en HBR y en los capítulos sobre la traducción de la estrategia en términos operacionales en *La Organización Focalizada en la Estrategia* («Cómo utilizar el BSC»).

6. Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Having Trouble with Your Strategy? Then Map It», *Harvard Business Review* (enero/febrero 2001).

El mapa estratégico ha resultado ser una innovación tan importante como el propio Balanced Scorecard. A los ejecutivos, la representación visual de la estrategia les parece natural y poderosa. Como dijo una ejecutiva al comienzo de su presentación en una conferencia: «Me encantan los mapas estratégicos.» Cuando colocamos mapas estratégicos en las paredes de las salas donde damos conferencias, los delegados usan la pausa para el café para estudiar cada uno de los diagramas—incluso aquellos que pertenecen a organizaciones completamente diferentes de las suyas—o para copiarlos y completar algún objetivo clave.

Ver la importancia de los mapas estratégicos nos motivó a escribir este tercer libro de la serie dedicada al Balanced Scorecard. La «ecuación» que aparece a continuación posiciona este libro con respecto a sus dos predecesores.

La ejecución exitosa de una estrategia requiere tres componentes:

$$\text{(Resultados sobresalientes)} = \text{(Describir la estrategia)} + \text{(Gestionar la estrategia)}$$

La filosofía de los tres componentes es sencilla:

- No se puede gestionar (tercer componente) lo que no se puede medir (segundo componente)
- No se puede medir lo que no se puede describir (primer componente)

Nuestro primer libro, Cuadro de Mando Integral, se ocupaba del segundo componente demostrando cómo medir objetivos estratégicos en múltiples perspectivas, aunque también presentaba las primeras ideas sobre el tercer componente, cómo gestionar la estrategia. El libro *Cómo Utilizar el BSC (la Organización Focalizada en la Estrategia)* proporcionaba un enfoque más completo en cuanto a cómo gestionar la estrategia, pero también introducía mapas estratégicos para el primer componente, cómo describir la estrategia. El presente libro, *Mapas estratégicos*, profundiza mucho más en este aspecto, usando objetivos vinculados en los mapas estratégicos para describir y visualizar la estrategia.⁷

7. «Strategy Maps/Mapas estratégicos» también amplía nuestro primer libro con la identificación de indicadores específicos para los objetivos de los mapas estratégicos, sobre

De forma que podemos volver a escribir la ecuación anterior de la siguiente manera:

Resultados sobresalientes = (mapas estratégicos) +
+ (Balanced Scorecard) + (Organización Focalizada en la Estrategia)

Este libro presenta varias contribuciones nuevas e importantes:

1. Un modelo que describe los componentes básicos de la creación de valor en las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.
2. Temas, basados en procesos de creación de valor, que enuncian la dinámica de una estrategia.
3. Un marco nuevo para describir, medir y alinear los tres activos intangibles de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento —capital humano, capital de la información y capital organizacional— en los procesos estratégicos y los objetivos de la perspectiva interna.

Los modelos, los temas estratégicos y los activos intangibles son los bloques que permiten comprender y ejecutar la estrategia. Proporcionan una mayor «granularidad» para que los ejecutivos describan y gestionen la estrategia a un nivel de detalle operacional.

Prólogo de David Norton a la edición latinoamericana

En un mundo dominado por la economía globalizada, debemos contar con un bagaje de conocimiento global que permita a los gerentes disponer de marcos comunes y un vocabulario común, no importa el lugar del mundo en que se encuentren. Es una gran satisfacción que la versión original del libro en idioma inglés haya sido traducida para el lector latinoamericano. Nuestras obras anteriores, *The Balanced Scorecard* y *The Strategy Focused Organization*, fueron traducidas a 20 idiomas diferentes. Cada una de estas traducciones significa que se están adaptando las ideas a nuevas situaciones, nuevas culturas y nuevas economías. Y es precisamente esta diversidad global la que enriquece las ideas para beneficio de todos. Les deseamos lo mejor cuando apliquen estas ideas a sus organizaciones y esperamos poder, algún día, aprender de las experiencias que ustedes adquieran.

Deseo expresar mi agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la versión latinoamericana de este libro y, en especial, a quienes día a día tienen la responsabilidad de implementar la metodología del *Balanced Scorecard* en toda la región:

Mathias Mangels, Director General de Symnetics Brasil,
Alejandro Toculescu, Director General de Symnetics México,
José Mostany, Director General de Symnetics Argentina,^a
Willy von Mayenberger, Director General de Symnetics Colombia,
Julio Neme, Director General de Symnetics Chile.

David P. Norton
Boston, MA (USA)
Septiembre de 2004

Prólogo a la edición latinoamericana

Apoyar a las empresas latinoamericanas a implementar sus estrategias a través del Balanced Scorecard es para mí una actividad realmente fascinante. Las numerosas experiencias vividas a lo largo de estos últimos años en diferentes países de la región me han llevado a la conclusión de que la mayor preocupación de nuestros ejecutivos tiene que ver con el desafío que representa para ellos asegurar la generación de valor para la empresa, los empleados que trabajan en ella, los accionistas y la comunidad en general. Este reto, que es la esencia misma de la razón de ser de las organizaciones, nos plantea básicamente tres interrogantes:

1. ¿Qué es y cómo defino a la generación de valor?
2. ¿Cuál es el camino que debo seguir para generar valor, cuál es mi plan estratégico?
3. ¿Cómo ejecuto y monitoreo mi plan estratégico de manera integral, alineando la operación con el cumplimiento de los objetivos?

En su último libro, «The Strategy Focused Organization», traducido al español con el nombre de «Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral» y editado en el año 2000, los doctores David Norton y Robert Kaplan nos dan una respuesta metodológica a estos tres temas, describiendo con sumo detalle de qué manera una organización que se gestiona a partir de:

- traducir la estrategia en acciones operacionales;
- alinear a la organización para crear sinergias;
- transformar a la ejecución de la estrategia en una tarea de todos, generando sentido de responsabilidad estratégica;
- transformar a la ejecución de la estrategia en un proceso continuo; y
- generar liderazgo ejecutivo para desarrollar el compromiso y movilizar el cambio puede minimizar el riesgo de fracasar en la ejecución de su estrategia, asegurando de esta manera valor a corto, mediano y largo plazo.

Este enfoque integrador fue utilizado en numerosas empresas de nuestra región con resultados excepcionales. Sin embargo, hacía falta este nuevo libro, «Mapas Estratégicos», para proporcionarnos total claridad acerca de uno de los aspectos más difíciles de la metodología del Balanced Scorecard: describir la estrategia de una organización utilizando diferentes perspectivas y desagregando la misma en objetivos individuales relacionados entre sí por una lógica de causa y efecto.

En el libro «Mapas Estratégicos», los autores resumen sus numerosas experiencias a nivel internacional. En Latinoamérica, Symnetics, como representante exclusivo de los Doctores David Norton y Robert Kaplan, tuvo el honor y la responsabilidad de desarrollar las investigaciones y casos para nuestra región. Los más de 200 proyectos de Balanced Scorecard realizados por Symnetics en México, Brasil, Argentina, Chile, Colombia, Perú, Uruguay, Guatemala, Honduras, Costa Rica, etc. generaron la base para poder considerar, en este libro, aspectos particulares que hacen a la problemática que vivimos los latinoamericanos. Con el análisis de estos cientos de mapas estratégicos, pudimos profundizar en aspectos sumamente relevantes que, sin lugar a dudas, deberían formar parte de una buena estrategia diferenciadora. La «Propuesta de Valor», por ejemplo, componente fundamental a ser analizado en el mapa estratégico, representa gran parte del valor agregado de un producto o servicio y, por consiguiente, es también una gran oportunidad frente a un mercado tan competitivo. Otro de los aspectos abordados con mucho énfasis en algunos mapas estratégicos describe de qué manera las organizaciones están transformando sus activos intangibles en activos tangibles. Particularmente en Latinoamérica, este proceso tiene como fuerza motriz el desarrollo de las competencias estratégicas por parte de los ejecutivos y colaboradores. Los procesos empresariales se transforman en altamente competitivos a través de las personas que los ejecutan, y sólo los procesos competitivos generan resultados satisfactorios que se materializan en valor. Es por ello que uno de los principales focos de atención para Symnetics, en el desarrollo de estos mapas junto a sus clientes, fue determinar los factores críticos de éxito desde la perspectiva del capital humano, el capital organizacional y el capital de la información, explicando de qué manera estos elementos estratégicamente alineados viabilizan un desempeño de clase mundial que genera altos retornos sobre la inversión.

Personalmente, estoy convencido que esta obra es de vital importancia para toda empresa que quiera gestionarse estratégicamente, tratando

de minimizar el riesgo de una mala ejecución de sus objetivos fundamentales.

Particularmente para Latinoamérica, que tiene por delante un inmenso desafío y, a su vez, una incomparable oportunidad en el mercado mundial, quisiera recomendar a cada ejecutivo la lectura de este texto.

Es un honor para mí haber sido parte de este libro y quisiera por este medio, y en nombre de todos mis colegas y colaboradores, agradecer a los profesores David Norton y Robert Kaplan por la confianza depositada en Symnetics y por habernos convertido en una pieza fundamental del desarrollo y edición de «Mapas Estratégicos».

Alejandro E. Toculescu
Socio Director
Symnetics

Agradecimientos

No podríamos haber realizado el trabajo requerido para este libro sin las grandes contribuciones de nuestros colegas de Balanced Scorecard Collaborative (BSCol), sus clientes y las demás organizaciones que nos confiaron su trabajo y compartieron sus opiniones con nosotros. Queremos dar las gracias en especial a Cassandra Frangos por su compromiso y dedicación para construir nuestra comprensión de la gestión del capital humano.

Agradecemos mucho el apoyo activo y las contribuciones de las personas mencionadas a continuación:

<i>Empresa u organización</i>	<i>Líder y/o encargado del proyecto</i>	<i>Colaborador de Balanced Scorecard Collaborative</i>
Amanco	Roberto Salas	Mathias Mangels, Carlos Graham
American Diabetes Association	John Graham, Tom Bognanno	Mario Bognanno
Bank of Tokyo- Mitsubishi Sede central	Naotaka Obata, Takehiko Nagumo	Barnaby Donlon
Boise Office Solutions	David Goudge, Scott Williams	Randy Russell
Bonneville Power	Terry Esvell	Cassandra Frangos
Boston Lyric Opera	Janice Mancini del Sesto, See Dahling-Sullivan	Ellen Kaplan

Crown Castle International	John Kelly, Bob Paladino	Jan Koch
Datex-Ohmeda	Eero Hautaniemi, Mary Ann Worsman, Brant Sonzogni	Ann Nevius
Administración Desarrollo Económico (Departamento. Comercio de EE.UU.)	Doctor David Sampson, Sandy Baruah, Danette Koebele	Mario Bognanno
Sistema escolar condado Fulton	Martha Taylor-Greenway	
Gray-Syracuse	Paul Smith	Cassandra Frangos
Handleman Company	Steve Strome, Rozanne Kokko, Gina Drewek	Geoff Fenwick, Dana Goldblatt, Mike Nagel
Ingersoll-Rand	Herb Henkel, Don Rice	Mike Clark
MDS	John Rogers, Bob Harris	Mike Nagel, Jay Weiser
Media General	Stewart Bryan, Bill McDonnell	Patricia Bush, Jan Koch
National City Corporation	Shelley Seifert	Cassandra Frangos
Northwestern Mutual	Ed Zore, Deborah Beck	Arun Dhingra
Policía montada de Canadá	Comisionado G. Zaccardelli, Geoff Gruson	Andrew Pateman
Saatchi & Saatchi	Bill Cochrane, Paul Melter	Jan Koch, Patricia Bush
Sistema médico Clínica Duluth de St. Mary	Doctor Peter Person, Barbara Possin	Ann Nevius, Judith Ross
Swiss Re	John Coomber, Rosemarie Dissler	Antosh Nirmul

Tata Auto Plastics	Rajiv Bakshi, Muhamed Muneer (Innovative Media)	
Teach for America	Jerry Hauser	
Thomson Financial	Dick Harrington, Dave Shaffer, Ro Pavlick	Barnaby Donlon, Rondo Moses
Thornton Oil	Rick Claes	Patricia Bush, Lauren Keller Johnson
T. Rowe Price	Pam McGinnis	Bob Gold
Ministerio de Defensa del Reino Unido	Sir Kevin Tebbit, comandante Des Cook, capitán Mike Potter, Tracy Buckingham, Simon Howard	Gaelle Lamotte
Ejército EE.UU.	Strategic Readiness System Team	Patricia Bush, Laura Downing
Universidad de California, Servicios Administrativos de Berkeley	Ron Coley, Claudia Covello, Beth Luke	Cassandra Frangos
Volvofinans	Björn Ingemanson, Marianne Söderberg	Carl-Frederick Helgegren

También queremos agradecer las contribuciones de Rob Howie y Michael Contrada, que dirigen los servicios de conferencias y servicios de consultoría de BSCol. Estos servicios proporcionan la base para desarrollar continuamente nuestros propios activos intangibles.

En la preparación de los capítulos dedicados al proceso interno de la segunda parte nos beneficiamos con el trabajo de varios estudiosos académicos, el que luego resumimos. Para el capítulo sobre la gestión de operaciones, usamos un marco de gestión del riesgo desarrollado por Lisa Meulbroeck, del MIT; para el capítulo sobre los procesos de gestión de clientes, recurrimos al trabajo de miembros del cuerpo de profesores de la Escuela de Negocios de Harvard, como Das Narandas, Rajiv Lal, Jim Heskett y Robert Dolan; para el capítulo sobre procesos de innovación, usamos el trabajo de Stephen Wheelwright, Kim Clark, Marco

Iansiti y Alan MacCormick, profesores de la Escuela de Negocios de Harvard, y nos beneficiamos de los consejos de Stefan Thomke; y para el capítulo sobre procesos reguladores y sociales, incorporamos marcos desarrollados por Forest Reinhardt y Michael Porter, profesores de HBS, y nos beneficiamos de los comentarios del profesor Marc Epstein, de la Universidad Rice, y Lester Lave, de la Universidad Carnegie-Mellon. Para el capítulo sobre capital de la información, nos basamos en el trabajo de Peter Weill, del MIT, y Marianne Broadbent, de Gartner. El profesor Arnoldo Hax, del MIT, nos ayudó a comprender el poder de las estrategias de bloque. El profesor Charles O'Reilly, de Stanford, nos proporcionó valiosos materiales y experiencias sobre la cultura y su forma de medirla para el capítulo sobre disponibilidad del capital organizacional. Michael Porter, de HBS, por supuesto, nos ha proporcionado el trabajo fundacional en estrategia que ha influido e inspirado nuestro pensamiento. Agradecemos todas estas contribuciones, que hemos intentado integrar fielmente dentro del marco de los mapas estratégicos.

Agradecemos muy especialmente a Rose LaPiana el haber preparado el manuscrito y los gráficos, coordinado los estudios de casos y preservado nuestra organización y la del proyecto, y a David Porter, de HBS, por su apoyo administrativo.

Seguimos valorando el entusiasmo y la guía de Carol Franco, presidente, y de nuestra editora, Hollis Heimbouch, de Harvard Business School Press, y la ayuda de Jane Bonassar, editora del manuscrito, quien nos sirvió de guía durante el proceso de producción.

Robert S. Kaplan y David P. Norton
Boston y Lincoln, Massachusetts, junio de 2003

Primera parte

Visión general

Capítulo 1

Introducción

Aunque administramos las capacidades que tiene cada persona, teníamos una visión sesgada hacia puestos de trabajo que exigían grandes habilidades. La identificación de familias de puestos estratégicos sacó a la luz algo que de otro modo no habríamos visto.

... Nos mostró un puesto de trabajo de nivel inicial que era de la misma importancia. Los beneficios de focalizarnos en este trabajo serán enormes.

Paul Smith, director de recursos humanos en la empresa Gray-Syracuse, explicaba un nuevo programa de capacitación que rápidamente pondría al día a los treinta miembros de la cadena de montaje en una amplia gama de nuevas competencias. Gray-Syracuse es un fabricante de primera línea de piezas de precisión para productos de alta ingeniería usados en motores de aviación, equipos generadores de energía y misiles. La alta dirección, después de desarrollar un Balanced Scorecard (BCS) y un mapa estratégico para su nueva estrategia, había visto que el principio del proceso de producción era una gran oportunidad para reducir la repetición del trabajo y mejorar la calidad. Los operadores de nivel inicial de este proceso, personas encargadas del armado de los moldes, eran los que más podían reducir la repetición del trabajo y disminuir el tiempo de espera desde la idea del producto hasta la entrega al cliente. La empresa concentró su limitado presupuesto para capacitación en estos pocos empleados clave y redujo a la mitad el tiempo necesario para alcanzar los objetivos estratégicos.

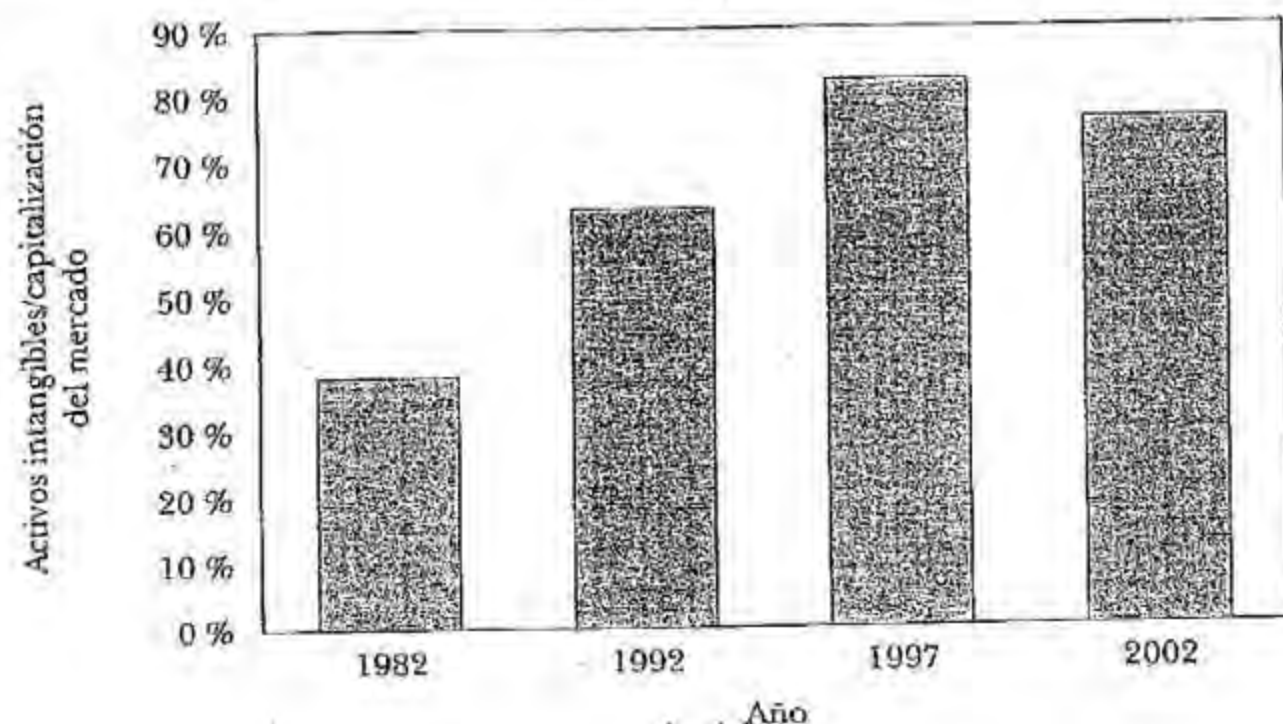
El ejemplo de Gray-Syracuse demuestra que, actualmente, las empresas pueden concentrar sus inversiones en capital humano y en general, sus inversiones en todos los activos intangibles para crear un valor diferenciado y sustentable. Todas las organizaciones de hoy en día crean un valor sustentable mediante la potenciación de sus activos intangibles: capital humano, bases de datos y sistemas de información, procesos sensibles y de alta calidad, relaciones con los clientes y marcas, capacidad de innovación, cultura. Hace décadas que se viene observando la tendencia a alejarse de una economía impulsada por los productos y basada en los activos tangibles, para acercarse a una economía del conocimiento y los ser-

vicios basada en los activos intangibles. Incluso después de que explotaran las burbujas del NASDAQ y de las empresas puntocom, los activos intangibles (los que el sistema financiero de una empresa no mide) representan más del 75 por ciento del valor de una empresa (ver figura 1.1). Los activos tangibles de una empresa promedio (el valor contable neto del activo menos el pasivo) representan menos del 25 por ciento del valor de mercado.

Lo que es verdad para las empresas lo es aún más para los países. Algunos, como Venezuela o Arabia Saudita, tienen muchos recursos físicos, pero han hecho inversiones mínimas en sus pueblos y sistemas. En consecuencia, producen mucho menos por persona y tienen tasas de crecimiento mucho más lentas que las de países como Singapur y Taiwan que tienen pocos recursos naturales, pero invierten fuertemente en capital humano y de información, así como en eficaces sistemas internos.¹ Tanto a nivel macroeconómico como microeconómico, los activos intangibles impulsan la creación de valor a largo plazo.

1. PIB per cápita en países seleccionados de escasos y altos recursos.

<i>Países con recursos escasos</i>	<i>PIB per cápita 1970</i>	<i>PIB per cápita 1998</i>
Corea del Sur	1.954	12.152
Taiwan	2.987	15.012
Singapur	4.438	22.643
Hong Kong	5.695	20.193
Israel	8.102	15.152
Dinamarca	12.685	22.123
<i>Países con altos recursos</i>	<i>PIB per cápita 1970</i>	<i>PIB per cápita 1998</i>
Indonesia	1.194	3.070
Nigeria	1.233	1.232
Ex URSS	5.569	3.893 (Rusia)
Arabia Saudita	7.624	8.225
Venezuela	10.672	8.965

Figura 1-1. La creciente importancia de los activos intangibles

Estrategia

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. Si el activo intangible de una organización representa más del 75 por ciento de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los activos intangibles, tema de este libro.

Nosotros, como así también nuestros colegas, hemos trabajado con más de 300 organizaciones en los últimos doce años, ayudándolas a desarrollar y poner en marcha el Balanced Scorecard. Hemos descubierto que el BCS es una poderosa herramienta de gestión. Un sistema de medición atrae la atención de todos. Para conseguir el máximo impacto, entonces, el sistema de medición debe centrarse en la *estrategia* de la entidad, o sea, cómo espera crear un valor futuro y sustentable. Por consiguiente, al diseñar un BCS, *una organización debe medir los pocos parámetros clave que representan su estrategia para la creación de valor a largo plazo.*

En nuestra experiencia, sin embargo, observamos que no hay dos organizaciones que piensen en la estrategia del mismo modo. Algunas describen la estrategia según sus planes financieros de ingresos y crecimiento

de utilidades; otras considerando sus productos o servicios, otras por los clientes objetivo, mientras que otras hablaban de calidad y orientación al proceso o tenían en cuenta una perspectiva de recursos humanos o de aprendizaje. Todas estas visiones eran unidimensionales, una limitación que se veía amplificada por los antecedentes de las personas que formaban el equipo ejecutivo. Los directores financieros (CFO, por su nombre en inglés) contemplaban a la estrategia desde una perspectiva financiera; los ejecutivos de ventas y marketing optaban por una perspectiva del cliente; los de operaciones consideraban la calidad, el tiempo de ciclo y otras perspectivas del proceso; los profesionales de recursos humanos se centraban en las inversiones hechas en las personas y los directores de sistemas (CIO, por su nombre en inglés) se enfocaban en tecnologías de la información. Pocos tenían una visión global de su empresa.

En la búsqueda de un marco global, las ideas dominantes entre los líderes de pensamiento del management no fueron de mucha utilidad. Había doctrinas estratégicas sobre valor para los accionistas,² gestión del cliente,³ gestión del proceso,⁴ calidad,⁵ capacidades centrales,⁶ innovación,⁷ recursos humanos,⁸ tecnología de la información,⁹ diseño organiza-

2. G. Bennett Stewart, *The Quest for Value* (Nueva York: HarperBusiness, 1991); A. Rapaport, *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors* (Nueva York: Free Press, 1997).

3. Don Peppers y Martha Rogers, *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age* (Nueva York: Currency/Doubleday, 1997).

4. Michael Hammer y James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (Nueva York: HarperBusiness, 2001); Michael Hammer, *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives* (Nueva York: HarperBusiness, 1996).

5. Peter S. Pande, Robert P. Neuman y Roland R. Cavanagh, *The Six Sigma Way: How GE, Motorola and Other Top Companies are Honing Their Performance* (Nueva York: McGraw-Hill, 2000); David Garvin, *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge* (Nueva York: Free Press, 1988).

6. Gary Hamel y C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1996); D. J. Collins y C. A. Montgomery, «Competing on Resources: Strategy in the 1990s», *Harvard Business Review* (julio-agosto 1995): páginas 118-128.

7. Gary Hamel, *Liderando la revolución*, Gestión 2000, 2000; Clayton Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

8. Dave Ulrich, *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

9. Peter Weill y Marianne Broadbent, *Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Can Gain a Competitive Edge* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).

cional¹⁰ y aprendizaje.¹¹ Cada una de ellas aporta una visión profunda, pero ninguna brinda una visión completa e integrada para describir una estrategia. Incluso el enfoque de Michael Porter, basado en el posicionamiento para obtener ventaja competitiva, no tiene una representación general de la estrategia.¹² Los ejecutivos que han ejecutado una estrategia con todo éxito, como Lou Gerstner, en IBM; Jack Welch, en GE; Richard Teerlink, en Harley-Davidson; y Larry Bossidy en GE, Allied Signal y Honeywell, son una rica fuente de experiencias prácticas, pero no proporcionan una forma consistente de representar la estrategia.¹³ No había una forma generalmente aceptada de describir la estrategia.

Consideremos las consecuencias. Sin una descripción sistémica de la estrategia, los ejecutivos no pueden comunicarla con facilidad, ni entre sí ni a los empleados. Sin una comprensión compartida de la estrategia, los ejecutivos no pueden generar alineación en torno de ella. Y sin alineación no se pueden implementar las nuevas estrategias para el actual entorno cambiante de competencia global, desregulación, soberanía del cliente, tecnología avanzada y ventaja competitiva derivada de los activos intangibles, principalmente el capital humano y el de información.

En *The Strategy-Focused Organization* (la Organización Focalizada en la Estrategia) comentamos un estudio sobre estrategias fallidas, que concluía diciendo que «en la mayoría de los casos —que estimamos en un 70 por

10. Ronald N. Ashkenas, Steve Kerr, Dave Ulrich y Todd Jick, *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, edición revisada (Nueva York: Wiley, 2000); Michael Tushman y Charles A. O'Reilly III, *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, edición revisada (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

11. Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Nueva York: Doubleday, 1994); David A. Garvin, *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work* (Boston: Harvard Business School Press, 2000). —

12. M. E. Porter, *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980); *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: Free Press, 1985); y «What is Strategy?», *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre 1996).

13. Louis V. Gerstner Jr., *Who Says Elephants Can't Dance: Inside IBM's Historic Turnaround* (Nueva York: HarperCollins, 2002); Jack Welch, *Jack: Straight from The Gut* (Nueva York: Warner Books, 2001); Larry Bossidy y Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (Nueva York: Crown, 2002); y Richard Teerling y Lee Ozley, *More Than a Motorcycle: The Leadership Journey at Harley-Davidson* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

ciento— el verdadero problema no es una mala estrategia... sino una mala ejecución.»¹⁴ Un estudio más reciente hecho por Bain & Company examinaba el desempeño de grandes empresas (definidas como aquellas con ingresos superiores a los 500 millones de dólares) en siete países desarrollados —Estados Unidos, Australia, Reino Unido, Francia, Alemania, Italia y Japón— durante los mejores diez años de la historia económica, de 1988 a 1998. Sólo una de ocho mostraba una tasa anual de crecimiento acumulativo real del 5,5 por ciento en las utilidades y conseguía una rentabilidad para los accionistas mayor que el costo de capital. Más de dos tercios de estas empresas tenían planes estratégicos con metas de crecimiento real superior al 9 por ciento. Menos del diez por ciento de estas empresas alcanzó esta meta.¹⁵ Está claro que la mayoría de las empresas no consigue implementar con éxito sus estrategias. En contraste con estos malos resultados, las organizaciones que habían convertido al Balanced Scorecard en la piedra angular de sus sistemas de gestión, tal como describiéramos en *The Strategy-Focused Organization*, superaban esta dificultad. Aplicaban las nuevas estrategias con eficacia y rapidez. Usaban el Balanced Scorecard para describir sus estrategias y luego vinculaban sus sistemas de gestión con el Balanced Scorecard y, por consiguiente, con sus estrategias. Demostraban así un principio fundamental subyacente del Balanced Scorecard: «Si se puede medir, se puede gestionar.»

Descripción de su estrategia

Para construir un sistema de medición que describa la estrategia, necesitamos un modelo general que nos sirva de base. Carl von Clausewitz, el gran estratega militar del siglo XIX, destacaba la importancia de un marco para organizar las ideas sobre la estrategia:

*La primera tarea de cualquier teoría es aclarar términos y conceptos confusos... Sólo después de llegar a un acuerdo con respecto a los términos y conceptos, podemos tener la esperanza de considerar las cuestiones de forma fácil y clara, y de compartir el mismo punto de vista con el lector.*¹⁶

14. R. Charan y G. Colvin, «Why CEOs Fail», *Fortune*, 21 de junio de 1999.

15. Chris Zook, *Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

16. Tihva von Glyczy, Bolko von Oetinger y Christopher Bassford, *Clausewitz on Strategy*.

El Balanced Scorecard ofrece ese marco para describir estrategias destinadas a crear valor. El marco del BSC (ver figura 1-2) tiene varios elementos importantes.

- El desempeño *financiero*, un indicador de resultado, proporciona la máxima definición del éxito de una organización. La estrategia describe la forma en que una organización se propone crear un crecimiento sustentable en el valor para los accionistas.
- El éxito con los clientes objetivo proporciona un componente principal del mejor desempeño financiero. Además de medir los indicadores de resultados del éxito obtenido con los clientes, por ejemplo, satisfacción, retención y crecimiento, la perspectiva del cliente define la propuesta de valor para segmentos determinados de clientes. Elegir la *propuesta de valor para el cliente* es el elemento central de la estrategia.
- Los *procesos* internos crean y entregan la propuesta de valor para los clientes. El desempeño de los procesos internos es un indicador de tendencia de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y del cliente.
- Los activos intangibles son la fuente definitiva de la creación de valor sustentable. Los objetivos de *aprendizaje y crecimiento* describen la forma en que personas, tecnología y entorno organizacional se combinan para apoyar la estrategia. Las mejoras en las mediciones del aprendizaje y crecimiento son indicadores de tendencia del desempeño relacionado con el proceso interno, los clientes y los aspectos financieros.
- Los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa-efecto. La mejora y la alineación de los activos intangibles conduce a un mejor desempeño del proceso, lo que a su vez, induce al éxito con clientes y accionistas.

El marco para la creación de valor en organizaciones del sector público y sin fines de lucro (ver lado derecho de la figura 1-2) es similar al marco para el sector privado que acabamos de describir, aunque con varias distinciones importantes. Primero, la máxima definición de éxito para las organizaciones públicas y sin fines de lucro es su desempeño en el logro de la *misión*. Las organizaciones del sector privado, con independencia de su sector de actividad, pueden usar una perspectiva financiera homogénea: aumentar el valor para los accionistas. Las empresas del sector público y las organizaciones sin fines de lucro, sin embargo, cubren una amplia va-

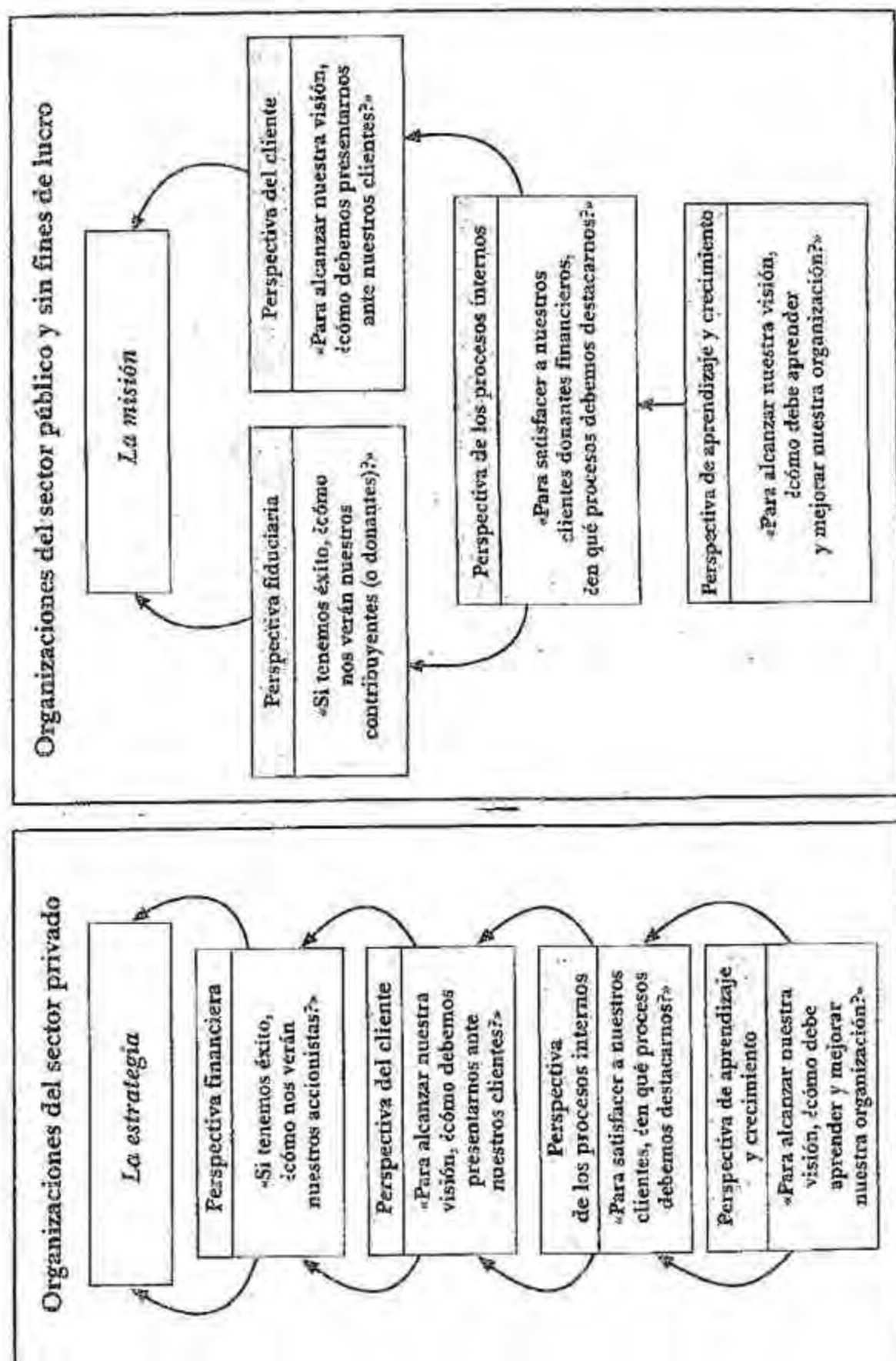
riedad de misiones y, por consiguiente, tienen que definir su impacto social, su objetivo de alto nivel, de modo diferente. Algunos ejemplos de misiones son: «Mejorar las perspectivas de los niños que actualmente crecen en comunidades de bajos ingresos» (Teach for America); «Asegurar el futuro duradero de la ópera» (Boston Lyric Opera); y «Hogares seguros, comunidades seguras» (Policía montada de Canadá).

La misión de estas organizaciones, igual que en el modelo del sector privado, se cumple satisfaciendo las necesidades de sus *clientes* objetivo (o integrantes o partes interesadas, como algunas de estas entidades describen a las personas que se benefician con sus servicios). Las organizaciones llegan al éxito mediante el desempeño de los *procesos* internos que tienen el apoyo de sus activos intangibles (*aprendizaje y crecimiento*). La perspectiva *fiduciaria*, aunque no dominante, refleja los objetivos de un grupo constituyente importante: los contribuyentes o donantes que aportan la financiación. La satisfacción de las partes interesadas, tanto financieras como de los clientes, y en consonancia con la misión, crea una arquitectura estratégica de temas de eficiencia y efectividad que refleja los temas de productividad y crecimiento de ingresos usados por las organizaciones del sector privado.

Mapas estratégicos: Cómo describir la forma en que la organización crea valor

El trabajo que hemos realizado con más de 300 organizaciones nos ha proporcionado una amplia base de datos sobre estrategias, mapas estratégicos y Balanced Scorecard. Además, hemos estudiado el estado del conocimiento en diversos campos de la gestión empresarial, a saber: valor para los accionistas, estrategia de negocio y corporativa, gestión de los clientes, desarrollo de productos e innovación, gestión de operaciones, gestión medioambiental, inversión social, gestión de recursos humanos, gestión de tecnologías de la información, cultura y liderazgo. A partir de estas experiencias y conocimientos aprendimos de qué forma el Balanced Scorecard, que inicialmente se proponía para mejorar la medición de los activos intangibles de una organización, puede ser una poderosa herramienta para describir e implementar la estrategia de una organización. El modelo de cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización proporciona un lenguaje que los equipos de ejecutivos pueden usar para discutir la dirección

Figura 1-2. Mapas estratégicos: el modelo sencillo de creación de valor



y las prioridades de sus empresas. Pueden ver a sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Facilitamos las discusiones entre ejecutivos creando una representación general de estas relaciones que llamamos *mapa estratégico*. Ahora nos damos cuenta de que el mapa estratégico, una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización, es tan revelador para los ejecutivos como el Balanced Scorecard en sí.

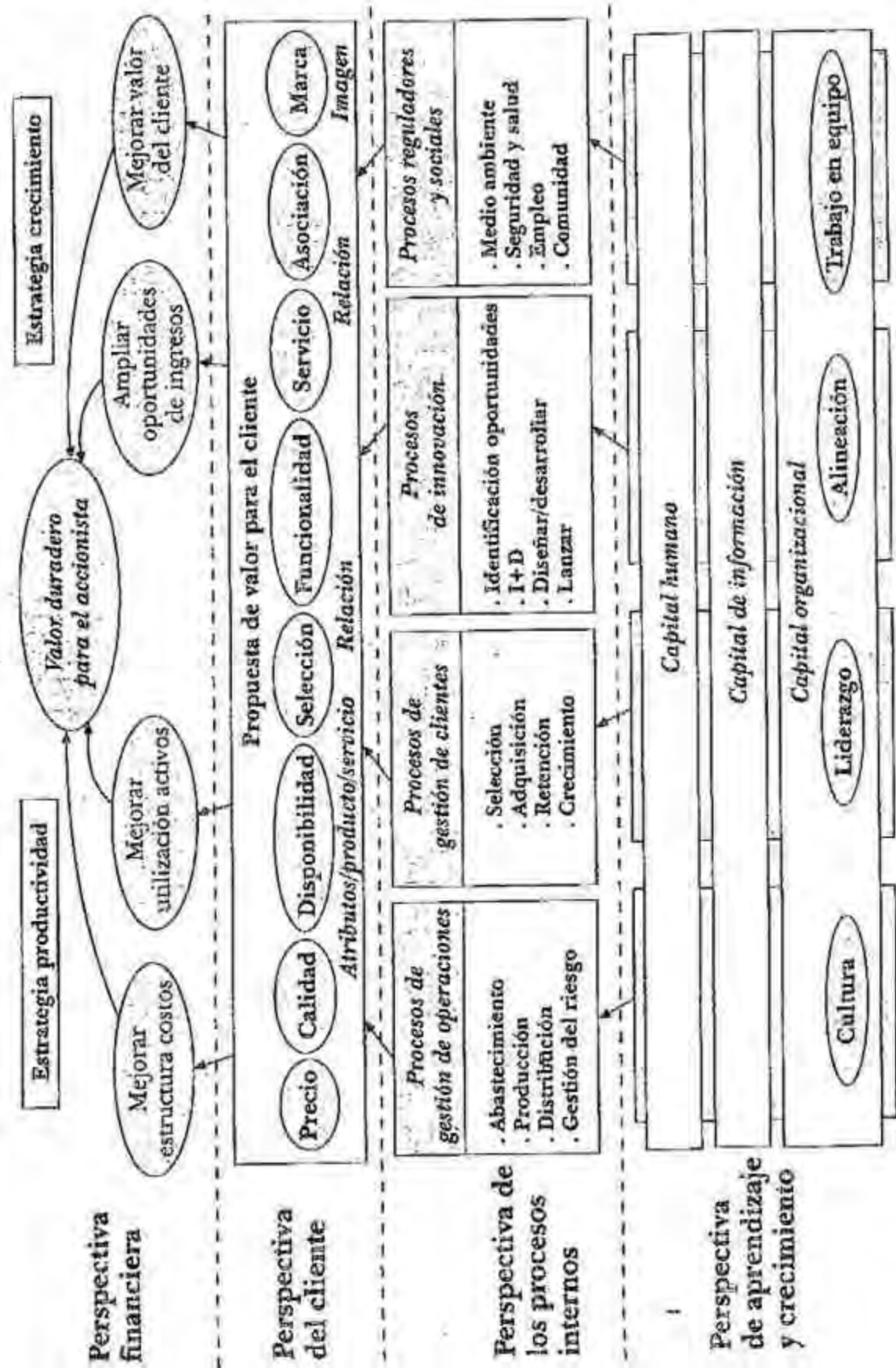
El mapa estratégico general, representado en la figura 1-3, evolucionó a partir del sencillo modelo de Balanced Scorecard de cuatro perspectivas. El mapa estratégico añade una segunda capa de detalles que ilustra la dinámica temporal de una estrategia; también añade un nivel de granularidad que mejora la claridad y el foco. Como dijimos anteriormente, en la práctica se usan numerosos enfoques para formular la estrategia. De todos modos, con independencia del enfoque que se use, un mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

El modelo de mapa estratégico descrito en la figura 1-3 también proporciona una lista normativa de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia. Si a una estrategia le falta un elemento en el modelo de mapa estratégico, será probablemente una estrategia defectuosa. Por ejemplo, a menudo encontramos que las organizaciones no tienen ninguna conexión entre los indicadores del proceso interno y la propuesta de valor para el cliente, ningún objetivo de innovación y vagos objetivos en cuanto a habilidades y motivación de los empleados y el papel de la tecnología de la información. Omisiones de este estilo en un mapa estratégico, generalmente darán lugar a resultados desalentadores.

El mapa estratégico se basa en varios principios:

La estrategia equilibra fuerzas contradictorias. La inversión en activos intangibles con vista a un crecimiento de los ingresos a largo plazo, normalmente entra en conflicto con la reducción de costos para obtener un buen desempeño financiero a corto plazo. El objetivo dominante en las organizaciones del sector privado es crear un crecimiento sustentable del valor

Figura 1-3. Un mapa estratégico representa de qué forma la organización crea valor



para los accionistas. Esto implica un compromiso con el largo plazo. Al mismo tiempo, la organización debe mostrar resultados mejores a corto plazo, que siempre se pueden conseguir sacrificando las inversiones a largo plazo, con frecuencia de forma invisible. Así, el punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y enunciar el objetivo financiero a corto plazo de reducir costos y mejorar la productividad, con el objetivo a largo plazo de un crecimiento rentable de los ingresos.

La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente. Satisfacer a los clientes es la fuente de la creación sustentable de valor. La estrategia requiere una enunciación clara de los segmentos de clientes objetivo y la propuesta de valor requerida para satisfacerlos. La claridad de esta propuesta de valor es la dimensión más importante de la estrategia. En el capítulo 2 y también en el capítulo 11, discutiremos las cuatro principales propuestas de valor y estrategias de clientes que hemos visto usar en la práctica a las organizaciones: (1) mejor costo total, (2) liderazgo de producto, (3) soluciones completas para los clientes y (4) sistema de bloqueo. Cada una de estas propuestas de valor define con claridad los atributos que deben aportarse para que el cliente quede satisfecho.

El valor se crea mediante procesos internos de negocios. La perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y los Balanced Scorecard describen los resultados, o sea, lo que la organización espera lograr: aumentos del valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y mejoras de la productividad; aumentos en la participación del gasto del cliente en la compañía mediante la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de esos clientes.

Los procesos que pertenecen a las perspectivas interna y de aprendizaje y crecimiento dan impulso a la estrategia y describen de qué forma la organización la pondrá en práctica. Los procesos internos eficaces y alineados determinan cómo se crea y sostiene el valor. Las empresas deben focalizarse en los pocos procesos internos clave que brindan la propuesta de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar. En la segunda parte de este libro, introducimos una taxonomía que clasifica los procesos internos en cuatro grupos:

- *Gestión de operaciones:* producir y entregar productos y servicios a los clientes.
- *Gestión del cliente:* establecer y potenciar las relaciones con los clientes.

- *Innovación*: desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
- *Procesos reguladores y sociales*: cumplir con las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

Cada uno de estos grupos puede tener literalmente cientos de subprocesos que de alguna forma crean valor. Los ejecutivos que practican el arte de la estrategia deben identificar aquellos procesos que tienen la máxima importancia para crear y entregar la propuesta de valor diferenciadora. A estos procesos críticos los hemos denominado *temas estratégicos*.

La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios. Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo. Las mejoras en los *procesos operacionales*, generalmente aportan resultados a corto plazo a través de los ahorros de costos y el aumento de calidad. Los beneficios de una *mejor relación con el cliente* comienzan a verse entre seis y doce meses después de la mejora inicial en los procesos de gestión del cliente. Los procesos de *innovación*, en general, requieren más tiempo para producir mayores ingresos y márgenes operativos; y los beneficios de mejores *procesos reguladores y sociales* pueden darse más adelante en el futuro cuando las empresas evitan los litigios y mejoran su reputación dentro de la comunidad. Las estrategias deben ser equilibradas e incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos. Al contar con temas estratégicos para mejorar los procesos de los cuatro grupos internos, la organización cosecha beneficios que aparecen con el tiempo, generando un crecimiento sustentable del valor para los accionistas.

La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles. La cuarta perspectiva del mapa estratégico del Balanced Scorecard, *aprendizaje y crecimiento*, describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

- *Capital humano*: habilidades, competencias y conocimientos de los empleados.
- *Capital de información*: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- *Capital organizacional*: cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente. El valor de estos activos intangi-

bles deriva de su capacidad para ayudar a la organización a poner en práctica su estrategia. Nuestros estudios revelan, sin embargo, que dos tercios de las organizaciones no establecen una alineación fuerte entre sus estrategias y sus programas de recursos humanos y de tecnologías de la información.¹⁷ Las fuertes inversiones que hacen estas organizaciones no alineadas en programas de RRHH y de TI se desvían de sus metas. No facilitan la capacidad de la organización para ejecutar su estrategia. Estas organizaciones difícilmente generarán una rentabilidad positiva con respecto a sus inversiones en recursos humanos y tecnología de la información.

Hemos identificado tres enfoques para que los activos intangibles estén alineados con la estrategia:

1. *Familias de puestos estratégicos* que alinean el capital humano con los temas estratégicos.
2. *La cartera estratégica de TI* que alinea el capital de información con los temas estratégicos.
3. *Una agenda de cambio organizacional* que integra y alinea el capital organizacional para que haya un aprendizaje y una mejora constantes de los temas estratégicos.

Cuando los tres componentes de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento —capital humano, de información y organizacional— están alineados con la estrategia, la entidad tiene un alto grado de preparación organizacional: *tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia*. La organización tiene una alta preparación cuando:

- Las capacidades del capital humano en las familias de puestos estratégicos están estrechamente alineadas con los temas estratégicos.
- El capital de información proporciona la infraestructura vital y las aplicaciones tecnológicas estratégicas que complementan el capital humano para promover un desempeño extraordinario en los temas estratégicos.
- Cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo son elementos que refuerzan los cambios del clima organizacional necesarios para ejecutar la estrategia.

17. SHRM/Balanced Scorecard Collaborative, *Aligning HR with Organization Strategy* (Executive Research Study 62-17052) (Alexandria, VA: Society for Human Resource Manage-

En resumen, el modelo de mapa estratégico hecho a medida de la estrategia particular de la organización, describe de qué modo los activos intangibles impulsan las mejoras del desempeño en los procesos internos de la organización que tienen el máximo potencial para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades. Los lectores encontrarán una introducción al uso de mapas estratégicos para alinear los activos intangibles con los temas estratégicos cuando lean los dos estudios de caso presentados a continuación de este capítulo. El caso del Bank of Tokyo ilustra la creación de un mapa estratégico y un Balanced Scorecard pertenecientes al sector privado, mientras que el caso de la American Diabetes Association (Asociación Norteamericana para la Diabetes) ilustra el enfoque de las organizaciones sin fines de lucro.

Estructura del libro

En el capítulo 2 damos una aproximación a los mapas estratégicos. Explicamos el modelo del mapa estratégico (ver figura 1-3) y describimos la selección de objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. La segunda parte del libro contiene cuatro capítulos que exploran en profundidad los objetivos e indicadores de los procesos de los cuatro temas pertenecientes a la perspectiva de los procesos internos: gestión de operaciones, gestión del cliente, innovación y procesos reguladores y sociales. La tercera parte contiene cuatro capítulos sobre la alineación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento con los procesos internos estratégicos. El capítulo 7 proporciona una visión general de la creación de valor a partir de los activos intangibles. Del capítulo 8 al 10 hay descripciones detalladas de la selección de objetivos e indicadores para el capital humano, el capital de información y el capital organizacional. En la cuarta parte, el capítulo 11 aplica el material fundamental de la segunda y tercera partes a la construcción de modelos de mapas estratégicos para cuatro estrategias genéricas diferenciadoras: mejor costo total, liderazgo de producto, soluciones totales para los clientes y sistema de bloqueo. El capítulo 12 proporciona la hoja de ruta de implementación describiendo cómo se pueden traducir las metas de desempeño organizacional de largo plazo en submetas para los principales temas estratégicos del mapa. Las submetas guían la selección de las iniciativas y programas estratégicos para impulsar el desempeño sobresaliente.

Después de cada capítulo del libro y en la quinta parte presentamos breves resúmenes extraídos de nuestros casos. Cada resumen contiene el contexto y la estrategia de la organización, su mapa estratégico y algunos resultados de la gestión realizada siguiendo el mapa estratégico. Estas organizaciones usaron el mapa estratégico para aclarar la estrategia a nivel ejecutivo, comunicar la estrategia a los empleados, alinear las unidades de negocios, departamentos, funciones e iniciativas, así como focalizarse en los procesos de gestión. Las organizaciones de nuestros ejemplos incluyen empresas de fabricación y servicios, grandes empresas comerciales y pequeñas organizaciones sin fines de lucro, así como varias instituciones del sector público que van desde un distrito escolar a un departamento nacional de defensa. Las experiencias provienen de América del Norte, Central y del Sur, así como de Europa y Asia. Colectivamente, estos resúmenes de casos representan la cartera más completa de descripciones estratégicas que hayamos reunido. Esperamos que estos ejemplos de los principios enunciados en nuestro texto inspirarán a muchas otras organizaciones a explotar la fuerza que tienen los mapas estratégicos para desarrollar y alinear sus activos intangibles en su viaje hacia la conversión en Organizaciones Focalizadas en la Estrategia.

Este libro está destinado a gerentes encargados de poner en marcha proyectos organizacionales. Les proporciona un marco conceptual detallado para las importantes decisiones que deberán tomar con respecto a los procesos internos críticos en los que deben sobresalir para que la estrategia tenga éxito, y a las inversiones requeridas en recursos humanos, tecnologías de la información y cultura y clima organizacional. Los ejecutivos que quieran aprender a poner en acción sus mapas estratégicos y su *Balanced Scorecard*, tal vez quieran estudiar el marco establecido en nuestro libro anterior, *The Strategy-Focused Organization*. Nuestro objetivo en el presente libro es proporcionar ideas a aquellas personas que quieren poner en práctica e implementar —a partir de aspectos como planeación estratégica, calidad, recursos humanos, tecnología de la información o finanzas— la forma de construir una representación visual integrada y completa de su estrategia, que es el primer paso para convertirse en una Organización Focalizada en la Estrategia.

Estudio de caso

Bank of Tokyo-Mitsubishi HQA

Antecedentes

Como uno de los bancos más grandes del mundo, el Bank of Tokyo-Mitsubishi (BTM) administra más de 608.000 millones de dólares en activos en más de 700 localidades de Japón y en todo el mundo. La filial del banco en Nueva York, BTMHQA, es la sede central para toda América y decide las propuestas de operaciones para toda la región relativas a los productos y servicios de banca comercial, de inversión y de fideicomisos que ofrecerá a sus clientes multinacionales. La misión de BTMHQA es «ser el banco extranjero mayorista número uno en las Américas».

En el año 2000, como parte de una iniciativa global, las operaciones de BTM en América se reorganizaron en cuatro unidades de negocio gestionadas independientemente (banca corporativa global, banca de inversiones, tesorería y centro corporativo), cada una de las cuales responde en forma directa ante su respectiva oficina central en Tokio. Como resultado de estos cambios y de las modificaciones en el entorno regulador, BTMHQA se dio cuenta de que ya no bastaba con que la alta gerencia entendiera implícitamente la estrategia, sino que sus líderes debían reforzar el mensaje estratégico en toda la organización.

La situación

Las organizaciones japonesas son famosas por competir con éxito sin tener estrategias bien enunciadas. Esto nunca fue una necesidad en una sociedad cuyos miembros están tan integrados culturalmente que los negocios casi se pueden realizar por *ishin-denshin* (telepatía mental). Pero tal como descubrió BTMHQA, esta práctica ha ido perdiendo efectividad en la economía global, donde la diversidad de la fuerza laboral y la mera velocidad de los negocios requieren una enunciación clara de la estrategia para el éxito organizacional.

Unificar cualquier fuerza de trabajo con un grupo común de objetivos estratégicos es muy difícil, pero en BTM el problema se vio magnificado por muchas dificultades. Las tradicionales formas japonesas de hacer negocios preta-

lecían, las decisiones ejecutivas no se divulgaban habitualmente por toda la organización y hasta hace poco, los principales cargos estaban ocupados por personal japonés enviado desde Tokio. Otras prácticas comunes eran la rotación de empleados en las áreas funcionales (para fomentar la unidad cultural) y el empleo de por vida. Y BTMHQA seguía basándose en la antigüedad en lugar del desempeño a corto plazo, como base principal de los ascensos.

La estrategia

En el año 2001, con el sector bancario japonés todavía en recesión y con autoridades reguladoras que aumentaban la supervisión de las instituciones financieras respecto del riesgo, BTMHQA comenzó a cuestionar la eficacia de su gobernabilidad corporativa, a pesar de su crecimiento estelar.¹

Takehiko Nagumo, vicepresidente de planeación corporativa, recurrió al Balanced Scorecard porque consideraba que era el vehículo adecuado para implementar una plataforma estratégica común, un marco necesario de control del riesgo y eventualmente un nuevo sistema de pago por desempeño con coherencia y sinergia. «Sabíamos que primero tendríamos que enunciar la estrategia de cada unidad antes de determinar la estrategia regional integrada, y un enfoque desde abajo hacia arriba parecía ser un primer paso esencial», dice Hideo Yamamoto, vicepresidente senior y director del grupo de planeación corporativa. Una fuerza de tareas formada por representantes de cada unidad de negocios desarrolló una hoja de cálculo para que cada grupo la completara y el equipo trazó la estrategia regional integrada a partir de las respuestas recibidas.

El mapa estratégico

Al crear su Balanced Scorecard para América, BTM comenzó por establecer una base estratégica que definía amplias categorías y temas dentro de las cuatro perspectivas del BSC con las que cada objetivo se alinearía. Cada objetivo fue clasificado en tres categorías: *común*, *compartido* o *único*.

1. La ley Gramm-Leach-Bliley, de 2000, y otros avances del mercado han llevado a los reguladores de EE.UU. a centrarse cada vez más en la gobernabilidad corporativa como

- a. *Común*: un objetivo obligatorio para todo el banco, de los cuales había seis en total. Ejemplo: «Mejorar la eficacia de costos», requerido en la perspectiva financiera de todos los BSC.
- b. *Compartido*: un objetivo interdivisional compartido por unidades que se espera cooperen para alcanzar resultados específicos. Ejemplo: «Simplificar el proceso de aprobación de créditos», un objetivo del proceso interno para la excelencia operativa compartido entre las unidades que otorgan créditos y préstamos; «Mejorar la colaboración en toda la cadena de abastecimiento», un objetivo compartido por todas las oficinas de la empresa; «Estrecha colaboración entre gerentes de relaciones y oficinas de productos», un objetivo destinado a facilitar la oferta de productos de alto valor a determinados clientes objetivo.
- c. *Único*: un objetivo intradivisional que un determinado grupo debe obtener de manera independiente. Ejemplo: «Llevar archivos del tipo "conocer a sus clientes"», un objetivo interno/de gestión del riesgo de la tesorería.

Este sistema de clasificación se convirtió en el modelo del Balanced Scorecard del banco para América y también para cada unidad de negocios. Visualmente, los empleados podían ver con facilidad la yuxtaposición de temas, categorías y objetivos compartidos.

Como ejemplo del tipo de mapa estratégico resultante, el de la unidad GCBU-América (Global Corporate Banking Business Unit) refleja un fuerte énfasis en crecimiento de ingresos, gestión del riesgo y productividad (ver figura 1-4):

A. *Perspectiva financiera*

Al establecer como objetivo final el «maximizar los ingresos netos después de los costos de crédito», GCBU-América identificó cuatro componentes principales de la perspectiva financiera:

- Dar más importancia a los ingresos por comisiones de la banca de inversiones que a los tradicionales ingresos por intereses.
- Aumentar los ingresos provenientes de clientes japoneses que operan en América y de multinacionales no japonesas con las que BTM tiene una relación global.
- Minimizar los costos por créditos, especialmente en el segmento de las grandes empresas norteamericanas y el segmento latinoamericano.
- Adoptar drásticos esfuerzos de reducción de costos para toda la empresa.

B. Perspectiva del cliente

Para ser reconocido como el mejor banco extranjero que opera en el continente americano (sobre todo en EE.UU.) por sus clientes principales de los segmentos tanto japonés como no japonés, GCBU-América trata de diferenciar sus productos y servicios en varios aspectos clave: capacidad fiable de realizar préstamos, una amplia red global y una calidad de servicio que cumple con altos niveles de exactitud y rapidez.

C. Perspectiva de los procesos internos

Aumentar ingresos: La estrategia de aumento de ingresos de GCBU-América consta de cuatro componentes principales: (1) generar ingresos apoyando los negocios de los clientes de América en Asia; (2) brindar productos altamente personalizados mediante la colaboración entre los gerentes de relaciones y los gerentes de producto; (3) una clara segmentación de los clientes en base a la rentabilidad y la aversión al riesgo; y (4) una definición clara de la no aversión por el riesgo y la alineación con la estrategia de negocios.

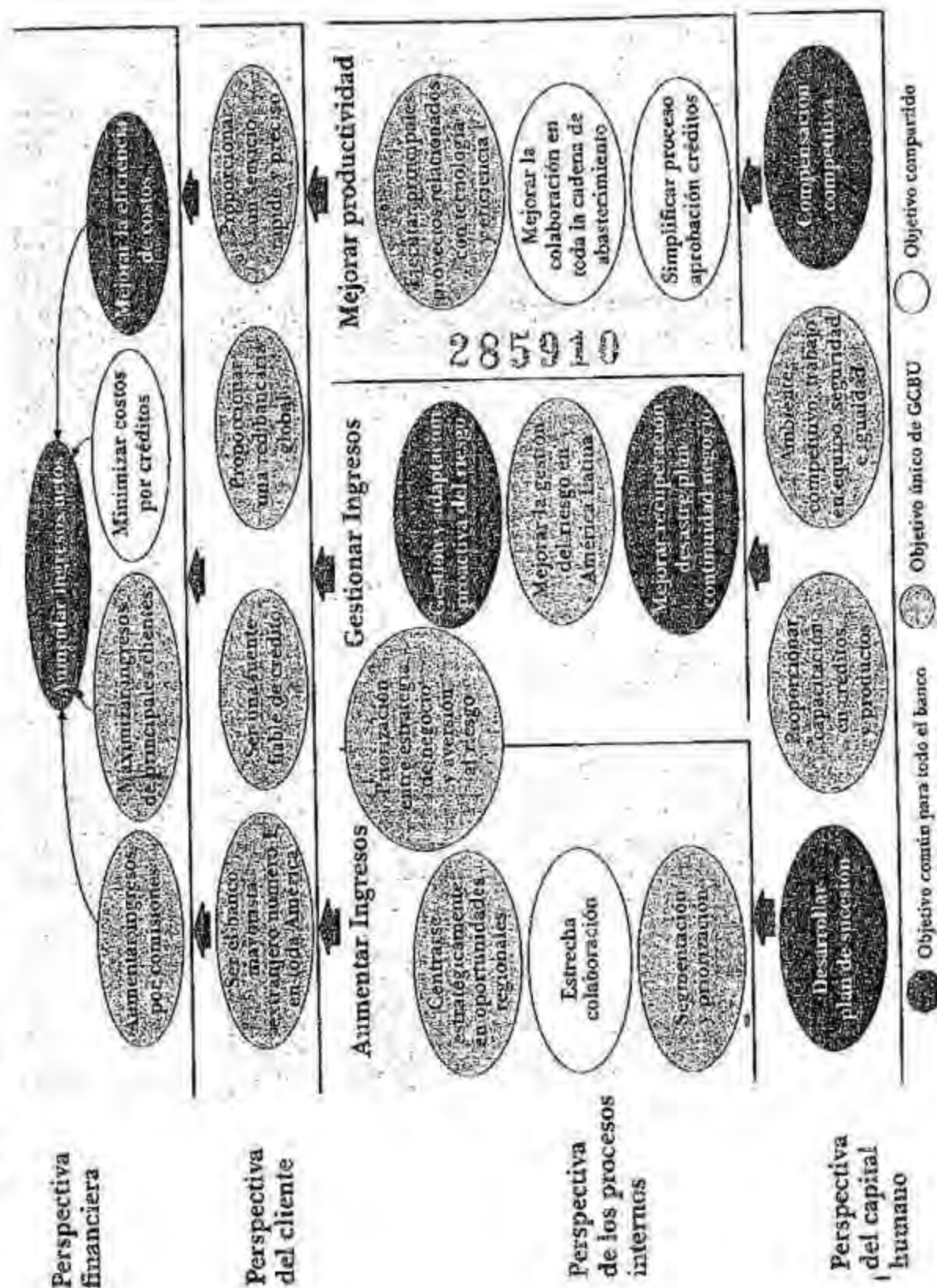
Gestionar el riesgo: (1) Énfasis en una actitud proactiva en lugar de una reactiva, al identificar y mitigar los riesgos en todas las áreas del banco; (2) reducción al mínimo de los riesgos por transferencias asociados con los créditos concedidos en América Latina (donde el entorno empresarial es a menudo difícil), y (3) destacar la importancia —sobre todo después del 11 de septiembre— de la recuperación de desastres y la gestión de la continuidad del negocio como parte integral de la gestión del riesgo en todo el banco.

Mejorar la productividad: (1) Ejecutar los principales proyectos de tecnología y eficiencia; por ejemplo, asegurando que la infraestructura de TI sea suficiente para respaldar la competitividad operacional; (2) Mejorar la colaboración en toda la cadena de abastecimiento. Para brindar productos personalizados a la velocidad deseada, es fundamental optimizar la colaboración entre todos los niveles de oficinas. El objetivo se aplica a estas oficinas como un objetivo compartido; (3) Facilitar los procesos de aprobación de créditos. La rapidez en la aprobación de los créditos mejora la satisfacción del cliente y también la ventaja competitiva. Como objetivo compartido entre la oficina que prepara las solicitudes de crédito y la división de crédito (que aprueba las solicitudes), GCBU-América trata de minimizar el tiempo de ciclo necesario para otorgar el crédito.

D. Capital humano

En una organización multicultural, es fundamental establecer normas claras

Figura 1-4. Mapa estratégico del Bank of Tokyo-Mitsubishi Global Corporate Banking BU (América)



pital que influye más significativamente en la competitividad de BTM, GCBU-América adoptó cuatro objetivos establecidos como prioridades en el área de recursos humanos para toda la empresa. Representan una interesante combinación de prácticas, tanto japonesas como locales.

1. *Planeación de la sucesión:* Esta práctica mantiene la estabilidad de las operaciones mediante la identificación del personal clave con mucha antelación y la preparación de planes de sucesión para esas personas. Dado que el personal japonés regresa a Japón en promedio cada cuatro y seis años y los empleados norteamericanos cambian frecuentemente de puesto de trabajo o de empresa para ocupar niveles más altos en sus carreras (a diferencia de la práctica japonesa del empleo de por vida), la preparación de planes de sucesión para todo el personal es importante cuando se busca un funcionamiento estable.
2. *Capacitación:* Esta práctica mejora las capacidades en la gestión del riesgo de crédito —una competencia clave para todos los profesionales de la banca.
3. *Ambiente laboral:* Esta práctica mantiene una buena orientación hacia el *trabajo en equipo* (una fortaleza tradicional de la gestión empresarial japonesa), la *seguridad* de que se satisfagan todos los niveles básicos y la *igualdad* para que no haya discriminación de ninguna clase (por motivos de raza, sexo, edad o nacionalidad).
4. *Pago por desempeño:* Combinando el estilo japonés de gestión basado en la antigüedad y la arquitectura de RR.HH. norteamericana basada en el desempeño, GCBU-América está trabajando para establecer un criterio general para toda la empresa en esta área.

Anécdotas

Apenas un año después de la adopción de estas medidas, los cambios ya se hicieron visibles. La estrategia había empezado a convertirse en «una tarea de todos».

- Casi inmediatamente después de desarrollar los mapas estratégicos, los empleados comenzaron a hablar de estrategias por primera vez porque sabían a qué se referían. Los mapas aportaron una base para las discusiones durante las reuniones. Además, los empleados de BTM se dieron cuenta de inmediato de que el desempeño debía medirse con respecto a la estrategia, que no era un simple ejercicio conceptual.
- Los empleados con funciones de apoyo y supervisión (RRHH, auditoría o estudio de créditos, por ejemplo) se familiarizaron con enfoques cuantitativos de la gestión del desempeño. Se enfocaron más en las utilidades, y la alta

- Los objetivos compartidos ayudaron a unificar los distintos tipos de oficinas, desde las puramente administrativas (encargadas de todos los procesos), a las encargadas de evaluar y revisar el riesgo, pasando por las de atención directa al cliente. La unidad de operaciones de Nueva Jersey se reunía regularmente con los distintos tipos de oficinas para considerar cómo mejorar la colaboración a lo largo de la cadena de abastecimiento y acelerar los resultados para sus indicadores compartidos.
- Los auditores internos de BTM reconocieron explícitamente que el Balanced Scorecard era un medio eficaz para llegar a mejorar la gobernabilidad corporativa.
- Los analistas de riesgo hacen presentaciones regulares de los indicadores de sus BSC. Un indicador importante en los BSC de BTMHQA es la «cuota de problemas», que mide el porcentaje de problemas identificados mediante la autoevaluación basada en el Comité de Organizaciones Patrocinantes (COSO, por su nombre en inglés) de la Comisión Treadway entre todos los problemas identificados por otras partes, como auditores y reguladores internos y externos.² Cuanto mayor es el porcentaje, más proactivamente identifican los riesgos las líneas de negocios del banco. Esta métrica tuvo el efecto inmediato de obligar a las líneas de negocios a determinar claramente riesgos que previamente habían ignorado o dejado a la espera de una reacción. El indicador asociado «cuota de problemas solucionados durante el período» obliga ahora a una resolución más rápida de las cuestiones de riesgo. Es una métrica que refleja los esfuerzos de BTMHQA por destacar la importancia de ser más sensible al riesgo, en base al supuesto de que una empresa es más consciente de su propio riesgo que cualquier otra empresa. Esperar a que los riesgos los identifiquen terceros es una actitud demasiado reactiva y ya no se tolera en el banco. La vinculación de la autoevaluación basada en COSO con el BSC para mejorar su efectividad es tal vez el aspecto más creativo de la iniciativa de BSC de BTMHQA.

El señor Naotaka Otaba, Director Ejecutivo de BTMHQA, comentó:

«Como jefe regional de una empresa japonesa que trabaja en América, me ha interesado particularmente la sinergia entre la cultura empresarial japonesa y las mejores prácticas norteamericanas. Es en este contexto que desarrollamos la iniciativa de BSC, la cual, además de convertirse en la metodología principal de gestión estra-

2. El Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión Treadway (COSO) es una organización voluntaria del sector privado dedicada a mejorar la calidad de los informes financieros mediante la ética empresarial, los controles internos eficaces y la gobernabilidad corporativa. Así, la autoevaluación de control COSO de BTM es un programa voluntario de gestión del riesgo operacional. Ver <http://www.coso.org>.

técnica y medición del desempeño de nuestro banco en América, también ha subrayado la importancia del trabajo en equipo al poner en marcha el "tono de máximo nivel".

«Nuestro próximo reto es en mayor desarrollo de las prácticas de mejoras a los procesos de negocios, como las que fueran exitosamente adoptadas por muchos fabricantes japoneses. Nuestra intención es mejorar nuestra metodología CSA (Control Self-Assessment, control de autoevaluación) de modo que no sólo podamos mejorar nuestro control de los diferentes procesos de negocio sino también identificar y remediar cualquier defecto que tengan. Pensamos integrar esta metodología CSA con la iniciativa de BSC, con el fin de impulsar una mejor gobernabilidad.

«Una vez completamente integradas, esperamos que estas metodologías formen la base de una exitosa combinación de las mejores prácticas empresariales de Japón y EE.UU. Si funciona bien en América, nos gustaría proponer la implementación de la iniciativa en nuestras operaciones en Japón.»

Caso preparado por Barnaby Donlon, de Balanced Scorecard Collaborative, y Takehiko Nagumo, del Bank of Tokyo-Mitsubishi. Nuestro agradecimiento al señor Naotaka Obata, director ejecutivo de BTMHA, por compartir la experiencia de su empresa con nosotros.

American Diabetes Association

Antecedentes

La ADA (American Diabetes Association o Asociación de la Diabetes de Estados Unidos), una de las mayores organizaciones de salud sin fines de lucro de EE.UU., proporciona investigación, información y apoyo en relación a la diabetes. Los ingresos operativos del año fiscal 2002 fueron de 188 millones de dólares. ADA tiene su sede central en Alexandria, Virginia, con oficinas en cada estado. Tiene un plantel profesional de mil empleados, decenas de miles de voluntarios y varios millones de donantes y miembros que ofrecen anualmente su tiempo y energía a la ADA.

La misión de la ADA es «Prevenir y curar la diabetes y mejorar la vida de todas las personas afectadas por la diabetes.» Su visión es «Hacer una diferencia en la vida diaria de las personas afectadas por la diabetes.» Su meta, bajo la dirección del Director Ejecutivo John H. Graham IV, es «Ser en el 2007 la organización líder dedicada a la diabetes mediante el incremento de los ingresos hasta los 300 millones de dólares para respaldar mejor sus esfuerzos y programas de investigación, información y apoyo.»

La situación

Aunque la ADA fusionó cincuenta y siete organizaciones separadas en 1998, seguía sin funcionar como organización única con una cultura definida. Los elementos fundamentales estaban en su sitio con una visión y una estrategia corporativa, pero había poco consenso sobre la forma de ejecutar esa estrategia. La organización necesitaba una manera de medir el éxito más allá de recaudar dinero y gestionar coeficientes de gastos para poder mantener un desempeño futuro. A diferencia de muchas organizaciones, la ADA decidió ocuparse de la ejecución estratégica mientras gozaba de buena salud —con un crecimiento de dos dígitos— y no esperar hasta que el apoyo financiero se estancara o comenzara a decaer.

La ADA recurrió al BSC para aportar disciplina a la ejecución de la estrategia. Equilibrando «crecimiento» con «eficacia operacional», crearía mayor valor para sus partes interesadas e integrantes. Este enfoque equilibrado le permitió centrarse en una propuesta de valor que crearía un nivel sustentable de excelencia, sin intentar hacerlo todo para todas las personas.

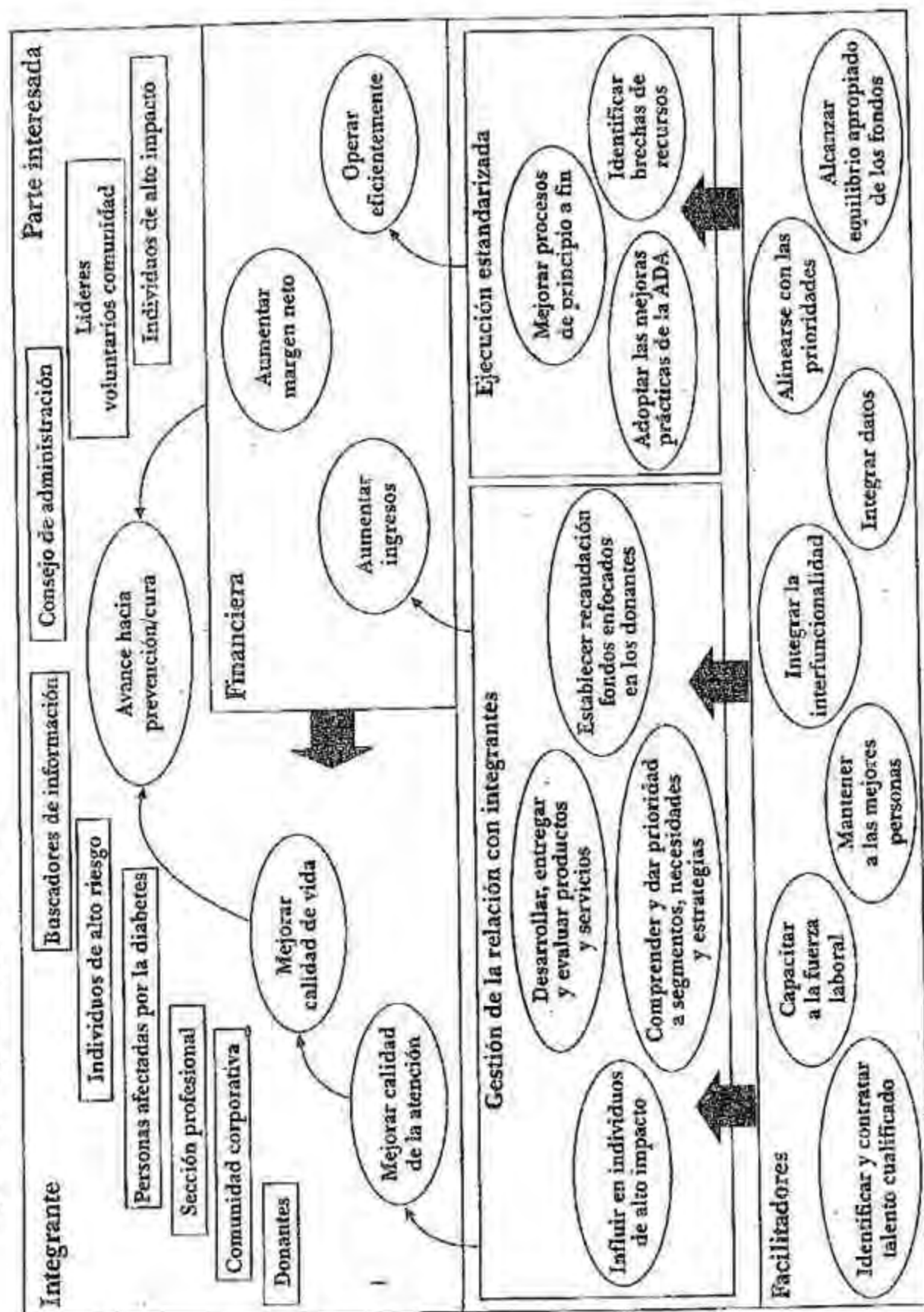
El mapa estratégico

Como muestra la figura 1-5, la misión de la ADA era satisfacer las necesidades tanto de las partes interesadas como de los integrantes. Las partes interesadas son el consejo de administración, los líderes del voluntariado comunitario y las personas que proporcionan la supervisión primaria del trabajo de la ADA. Los integrantes son los donantes, empresas, profesionales de la diabetes, personas diabéticas, individuos de alto riesgo y las personas que buscan información y reciben valor de los productos y servicios de la ADA. Estos dos grupos comparten el mismo resultado primario: *avance hacia la prevención y la curación*. En la búsqueda de esa curación, ambos grupos quieren *mejorar la calidad de vida* de las personas afectadas por la diabetes. Un *input* clave para mejorar la calidad de vida es *mejorar la calidad de la atención*.

La ADA tiene que ser económicamente viable para alcanzar los objetivos de sus partes interesadas e integrantes. Quiere *aumentar el crecimiento del margen neto* mediante el *aumento de los ingresos* y, al mismo tiempo, *funcionar eficientemente*. Espera que esta combinación de objetivos financieros le ayudará a mantener su capacidad de servir a las partes interesadas y a sus integrantes a largo plazo.

Los objetivos financieros, de las partes interesadas y de los integrantes se alcanzarán a través de dos temas estratégicos: la *gestión de la relación con los integrantes* y la *ejecución estandarizada*. Un impulsor de la gestión eficaz de las relaciones con los integrantes es *comprender y dar prioridad a los segmentos, necesidades y estrate-*

Figura 1-5. Mapa estratégico American Diabetes Association (Asociación de la Diabetes de Estados Unidos)



gias. La ADA elegirá los grupos y áreas donde pueda causar mayor impacto. Este objetivo de proceso también le permitirá *influir en los legisladores* con respecto a la legislación más beneficiosa para la diabetes. Una vez establecidas las prioridades según las necesidades por segmento, la ADA tendrá más capacidad de *desarrollar, entregar y evaluar productos y servicios* que satisfagan las necesidades de sus integrantes y partes interesadas. Por último, comprender los segmentos asegura que podrá *establecer campañas de recaudación focalizadas en los donantes*. De este modo, la captación de fondos girará más en torno a los donantes, de manera que la ADA podrá buscar las formas que sus donantes prefieren para hacer sus donaciones y no las que la ADA preferiría.

El segundo tema estratégico, la *ejecución estandarizada*, requiere *mejorar los procesos de principio a fin*. La ADA seleccionó este tema porque muchos de sus procesos internos no estaban bien integrados o muy enfocados en proporcionar valor interno o externo. Buena parte de las mejoras de los procesos provendría de *adoptar las mejores prácticas de la ADA*, capturando las mejores ya existentes dentro de la organización. Además, la *identificación de brechas de recursos* le permitiría asignar recursos incrementales a procesos importantes, pero actualmente sin los recursos necesarios.

La base de la estrategia de la ADA está en sus habilitadores humano y organizacional. Para contar con una fuerza laboral talentosa, tanto de voluntarios como de empleados, la ADA debe *identificar y contratar talento calificado, capacitar a los empleados y retener a las mejores personas*. Las personas se quedarán en la ADA si experimentan un ambiente en el que se sienten valoradas. Los impulsores de este objetivo son una organización que *hace una integración de funciones, integra datos y se alinea con las prioridades*. De este modo, unos apoyan el trabajo de los otros y todos trabajan hacia fines comunes. Un último elemento que permite alcanzar el éxito estratégico es *lograr un equilibrio apropiado de los fondos*.

En resumen, los vínculos estratégicos de la ADA indican que enfocándose en los habilitadores humano y organizacional para apoyar las *capacidades internas* críticas, la organización puede proporcionar mejor la propuesta de valor deseada a los *integrantes y partes interesadas* de una forma financieramente responsable.

Anécdotas

El equipo ejecutivo de la ADA informó de que el proceso de crear el mapa estratégico fue tan valioso como el resultado, el mapa en sí. Pero el proceso no fue fácil. La creación del mapa estratégico de la ADA y consecuentemente del BSC, aportó una disciplina y una lógica que antes no existían al proceso de toma de decisiones estratégicas del equipo ejecutivo. Los objetivos estratégicos del mapa se debatieron hasta alcanzar un consenso. El diálogo permitió que la ADA pudiera

tener bien claro quiénes eran sus partes interesadas e integrantes, definir lo que podía dar y describir su capacidad competitiva. El resultado final proporcionó una base clara de comunicación interna y externa sobre objetivos y estrategia. La ADA ahora podía explicar «por qué hacía algunas cosas y no otras».

Caso preparado por Mario Bognanno, de Balanced Scorecard Collaborative, y Tom Bognanno, de ADA. Nuestro agradecimiento a John Graham y sus colegas por compartir la experiencia de la ADA.

Capítulo 2

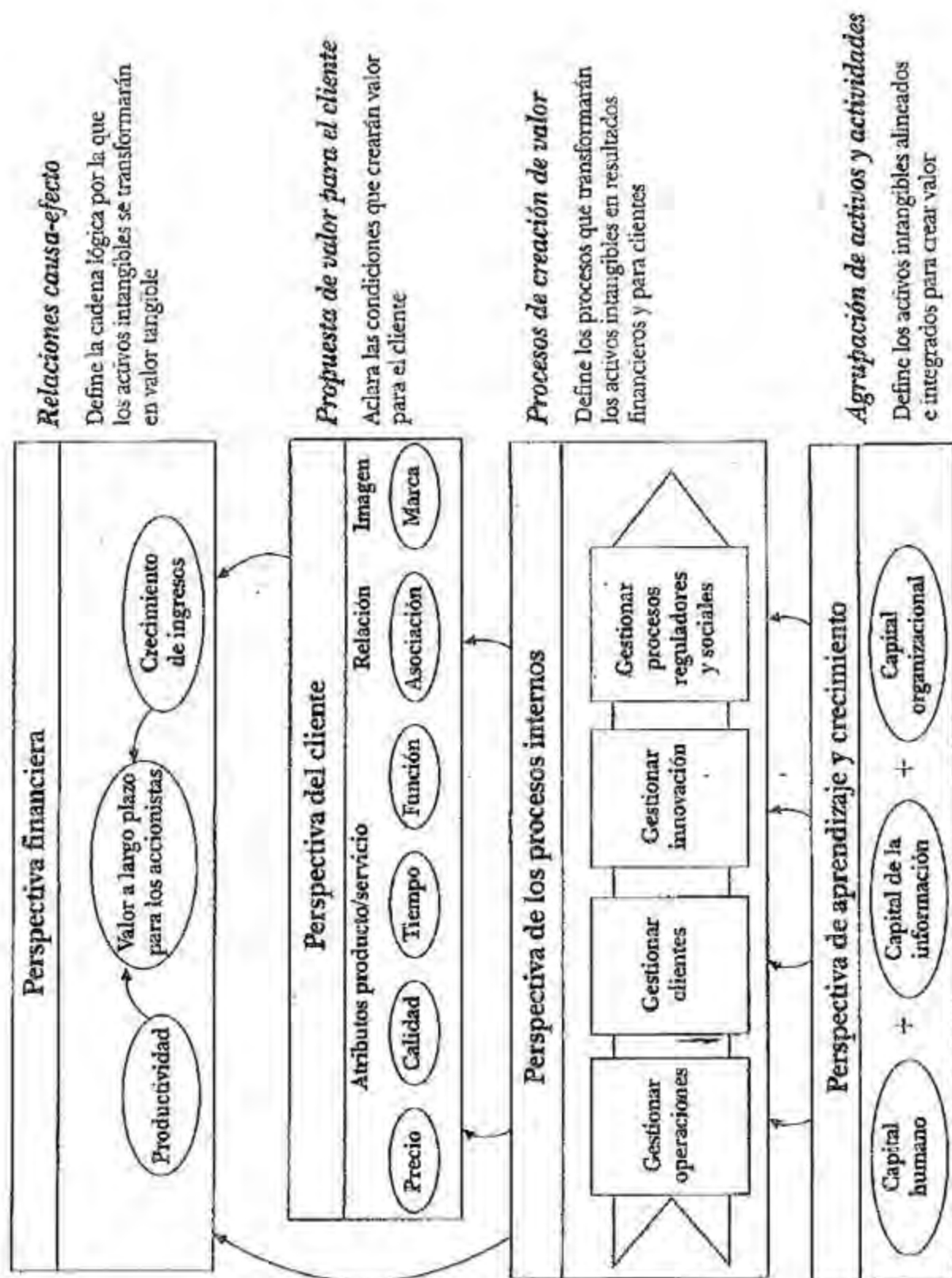
Mapas estratégicos

La estrategia describe de qué forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas.¹ En el capítulo 1 documentamos la potenciación que las organizaciones deben dar hoy a sus activos intangibles para que la creación de valor sea sustentable. La creación de valor a partir de activos intangibles difiere en varios aspectos importantes, de la creación de valor mediante la gestión de los activos tangibles físicos y financieros:

1. *La creación de valor es indirecta.* Los activos intangibles como el conocimiento y la tecnología, pocas veces afectan directamente los resultados financieros como mayores ingresos, menores costos y mayores utilidades. Las mejoras de los activos intangibles afectan a los resultados financieros a través de las cadenas de relaciones causa-efecto. Por ejemplo, la capacitación de empleados en técnicas de gestión de calidad total (TQM, Total Quality Management) y seis sigma puede mejorar directamente la calidad del proceso. Luego se puede esperar que esa mejora conduzca a una mayor satisfacción del cliente, lo que a su vez debería incrementar su fidelidad. Por último, la fidelidad del cliente da lugar a mejores ventas y márgenes a partir de las relaciones a largo plazo.
2. *El valor es contextual.* El valor de un activo intangible depende de su alineación con la estrategia. Por ejemplo, la capacitación de empleados en técnicas de TQM y seis sigma tiene más valor para una organización que aplica una estrategia de bajo costo total que para otra que tiene una estrategia de liderazgo e innovación de producto.
3. *El valor es potencial.* El costo de invertir en un activo intangible representa una estimación deficiente de su valor para la organización. Los

1. Se estimaron los valores de las empresas del sector público y las organizaciones sin fines de lu-

Figura 2-1. Marco del BSC

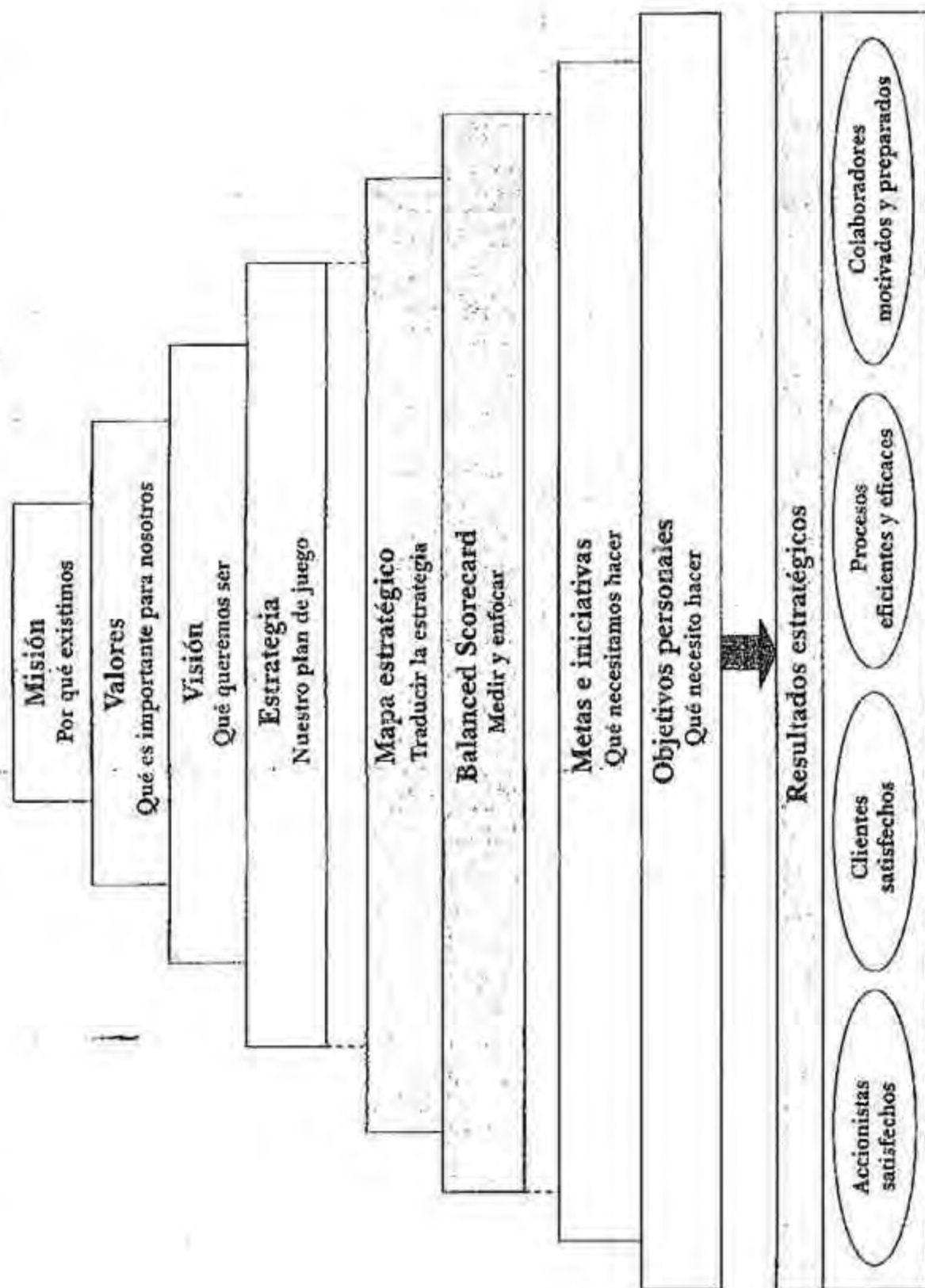


activos intangibles, como los empleados capacitados en control estadístico de la calidad y en análisis de causa raíz tienen valor potencial, pero no tienen valor de mercado. A los procesos internos como diseño, producción, entregas y servicio al cliente se les pide que transformen el valor potencial de los activos intangibles en valores tangibles. Si los procesos internos no van dirigidos a la propuesta de valor para el cliente o a las mejoras financieras, entonces el valor potencial de las capacidades de los empleados —y los activos intangibles en general— no se concretará.

4. *Los activos están agrupados.* Los activos intangibles rara vez crean valor por sí mismos. No tienen un valor que se pueda aislar del contexto y la estrategia de la organización. El valor de los activos intangibles aparece cuando se combinan eficazmente con otros activos, tanto tangibles como intangibles. Por ejemplo, la capacitación en calidad se mejora cuando los empleados tienen acceso a la información oportuna y detallada que proporcionan los sistemas de información orientados a los procesos. Se crea máximo valor cuando todos los activos intangibles de la organización están alineados entre sí, con los activos tangibles de la organización y con la estrategia.

El mapa estratégico del Balanced Scorecard (ver figura 2-1) proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. La *perspectiva financiera* describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Los indicadores como la rentabilidad de la inversión (ROI, por su nombre en inglés), el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo por unidad son los indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa. La *perspectiva del cliente* define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el *contexto* para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la organización. Si el cliente valora la innovación y el alto desempeño, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

Figura 2-2. El BSC es un paso dentro de un proceso continuo que describe lo que es el valor y cómo se crea



Las perspectivas financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia. Ambas perspectivas contienen muchos indicadores de resultado. ¿Cómo crea la organización estos resultados deseados? La *perspectiva de procesos internos* identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo, una organización puede aumentar sus inversiones internas en Investigación y Desarrollo y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto desempeño para sus clientes. Otra organización, con la idea de ofrecer la misma propuesta de valor, podría desarrollar nuevos productos a través de alianzas estratégicas (*joint ventures*) con otros fabricantes.

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

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivo están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién. En este capítulo describiremos los principios inherentes a la construcción de un mapa estratégico.

La estrategia es un paso en un proceso continuo

La estrategia no es un proceso de gestión independiente, sino que es un paso de un proceso continuo lógico que moviliza a una organización

de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados administrativos y de atención al cliente. La figura 2-2 presenta un marco que hemos encontrado efectivo en la práctica.

La *misión* general de la organización proporciona el punto de partida definiendo por qué la organización existe o cómo se adapta una unidad de negocios a una estructura corporativa más amplia. La *misión* y los *valores* fundamentales que la acompañan se mantienen bastante estables en el tiempo. La *visión* de la organización presenta una imagen del futuro que aclara el rumbo de la organización y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la organización. Además, la *visión* pone a la organización en movimiento, desde la estabilidad de la *misión* y valores fundamentales a la dinámica de la *estrategia*, que es el siguiente paso en el proceso continuo. La *estrategia* se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes que presentan el entorno externo y las capacidades internas.

La mayoría de las organizaciones ya tienen declaraciones de *misión* y *visión*. Aunque las definiciones exactas de *misión* y *visión* pueden variar, los siguientes criterios pueden proporcionar una guía:

Misión. Una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. La *misión* también debe describir cómo espera competir la organización y entregar valor a los clientes. A continuación damos ejemplos de declaraciones de *misión* de dos organizaciones bastante diferentes:

Declaración de misión de Ben & Jerry's

La empresa Ben & Jerry's se dedica a la creación y demostración de un nuevo concepto corporativo de prosperidad vinculada. Nuestra misión consiste de tres partes interrelacionadas.

Producto. *Hacer, distribuir y vender helados naturales y productos relacionados de la mejor calidad en una amplia variedad de sabores innovadores, a partir de productos lácteos de Vermont.*

Económica. *Operar la empresa sobre una base financiera sólida de crecimiento rentable, aumentando el valor para nuestros accionistas y creando oportunidades profesionales y recompensas financieras para nuestros empleados.*

Social. Operar la empresa de forma que reconozca activamente el papel fundamental que los negocios tienen en la estructura de la sociedad, aplicando formas innovadoras de mejorar la calidad de vida de una amplia comunidad —local, nacional e internacional.

Declaración de misión de la ciudad de Charlotte

La misión de la ciudad de Charlotte es asegurar la oferta de servicios públicos de calidad que proporcionen seguridad, salud y calidad de vida a sus ciudadanos. Charlotte trata de identificar y responder a las necesidades de la comunidad y se focaliza en el cliente:

- *Creando y manteniendo asociaciones eficaces.*
- *Atrayendo y reteniendo empleados preparados y motivados.*
- *Usando una planeación estratégica de negocios.*

Visión. Una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar —a menudo en términos atractivos o «visionarios»— qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella.

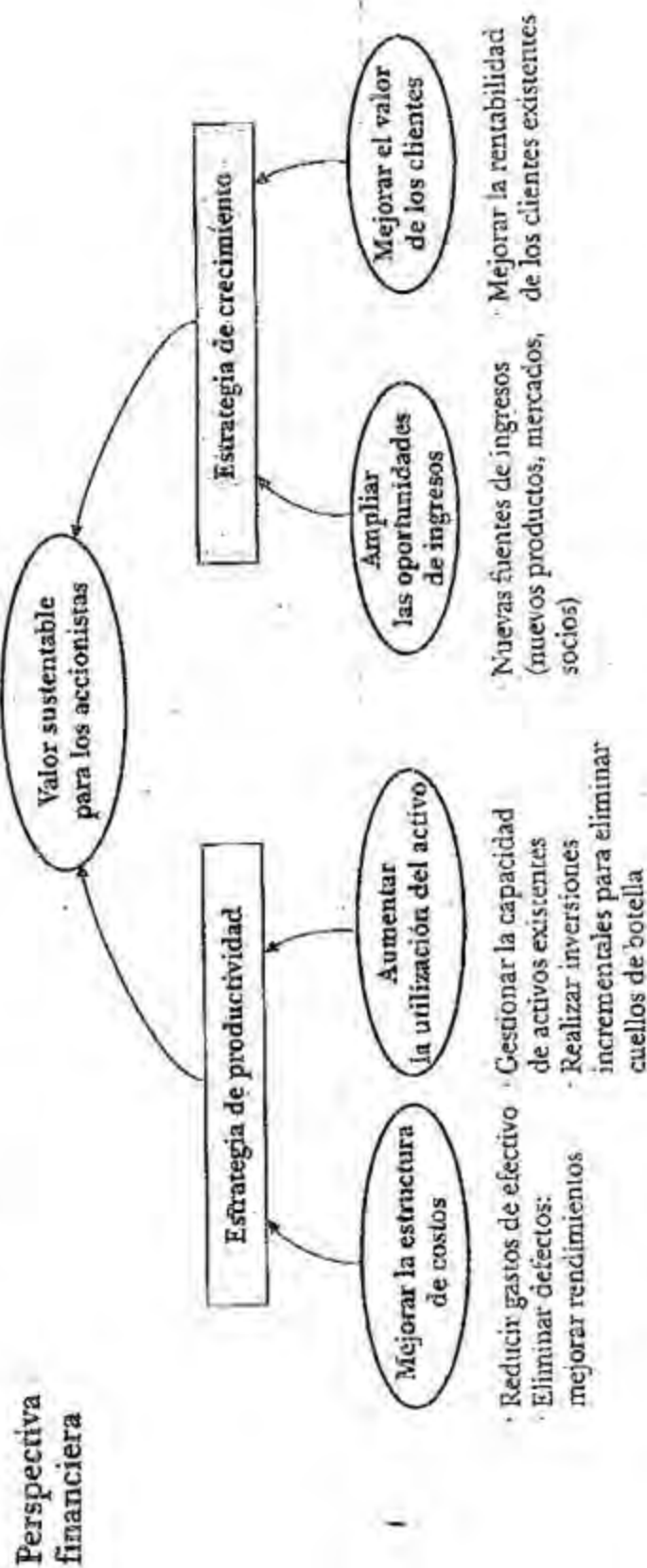
Visión de la ciudad de Charlotte

La ciudad de Charlotte será un modelo de excelencia que pondrá a sus ciudadanos en primer lugar. Los empleados preparados y motivados serán reconocidos por proporcionar calidad y valor en todas las áreas de servicio. Seremos una plataforma de actividad económica vital que le dé a Charlotte una ventaja competitiva en el mercado. Nos asociaremos con ciudadanos y empresas para hacer de Charlotte una comunidad atractiva para vivir, trabajar y disfrutar.

Visión de una empresa de servicios financieros

Seremos el líder respetado de los servicios financieros focalizándonos en relaciones transparentes con los clientes y en satisfacerlos, produciendo rendimientos financieros dentro del cuartil más alto del sector.

Figura 2-3. La perspectiva financiera proporciona la definición tangible del valor



Las declaraciones de misión y visión establecen los propósitos y el rumbo generales de la organización. Ayudan a los accionistas, clientes y empleados a comprender qué es la empresa y qué intenta conseguir. Pero estas declaraciones son demasiado vagas para guiar las acciones diarias y las decisiones de asignación de recursos. Las empresas convierten sus declaraciones de misión y visión en operacionales cuando definen una estrategia que indica cómo se lograrán esa misión y esa visión.

Estrategia. Las publicaciones sobre estrategia son sorprendentemente diversas. Estudiosos y expertos tienen marcos muy distintos para la estrategia y ni siquiera se ponen de acuerdo sobre su definición.² Aunque se pueden desarrollar mapas estratégicos y Balanced Scorecards para cualquier enfoque estratégico, nosotros basamos nuestro enfoque en el marco general enunciado por Michael Porter, uno de los fundadores y líder destacado del campo de la estrategia. Porter sostiene que la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado. La diferencia sustentable puede ser brindar a los clientes un mayor valor que la competencia o proporcionar un valor comparable, pero a un costo menor que los competidores. Dice: «La diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo.»³ Proporcionaremos ejemplos concretos de tales estrategias cuando veamos la propuesta de valor que la organización elige para sus clientes.

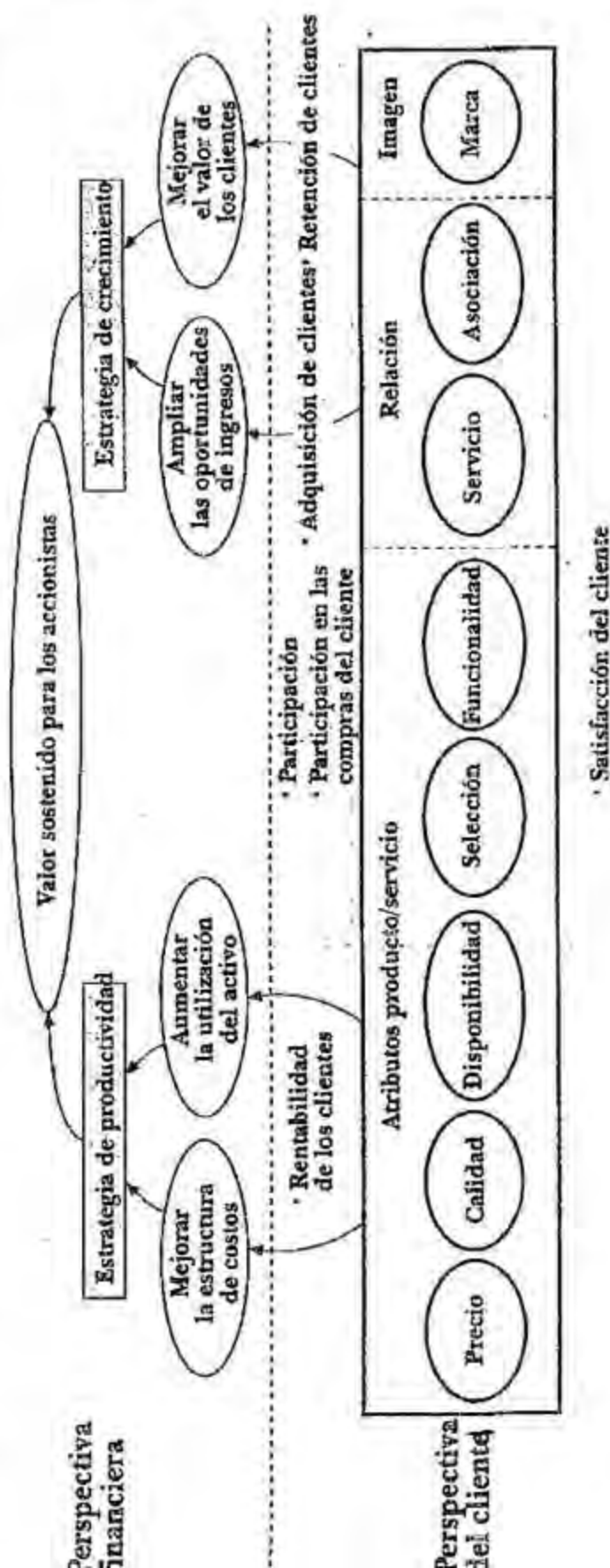
Con estos breves antecedentes sobre la creación de un rumbo de alto nivel —misión, visión y estrategia— para la organización, podemos pasar a desarrollar la función del mapa estratégico que proporcione la especificidad necesaria para que las declaraciones de rumbo de alto nivel tengan más sentido y sean más ejecutables para todos los empleados.

Comenzaremos con la perspectiva financiera del mapa estratégico e iremos trabajando sucesivamente con las demás: perspectiva del cliente, de los procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

2. Ver, por ejemplo, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management* (Nueva York: Simon & Schuster, 1998) y P. Ghemawat, «Competition and Business Strategy in Historical Perspective», *Business History Review* (primavera 2002): páginas 37-74.

3. Michael Porter, «What is Strategy?», *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre 1996): páginas 61-78.

Figura 2-4. Perspectiva del cliente: la creación de valor diferenciada y sustentable es el núcleo de la estrategia



Perspectiva financiera: la estrategia equilibra las fuerzas contradictorias —largo plazo en oposición a corto plazo

El BSC mantiene a la perspectiva financiera como el objetivo final para las empresas que buscan maximizar las utilidades.⁴ Los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados financieros. Los objetivos financieros, normalmente están relacionados con la rentabilidad —medida, por ejemplo, por la ganancia operativa y el retorno sobre la inversión—. Básicamente, las estrategias financieras son sencillas; las empresas pueden ganar más dinero (1) vendiendo más y (2) gastando menos. Todo lo demás es música de fondo. Cualquier programa —intimidad con el cliente, calidad seis sigma, gestión del conocimiento, tecnologías disruptivas, metodología justo a tiempo— crea más valor para la empresa sólo si consigue vender más o gastar menos.

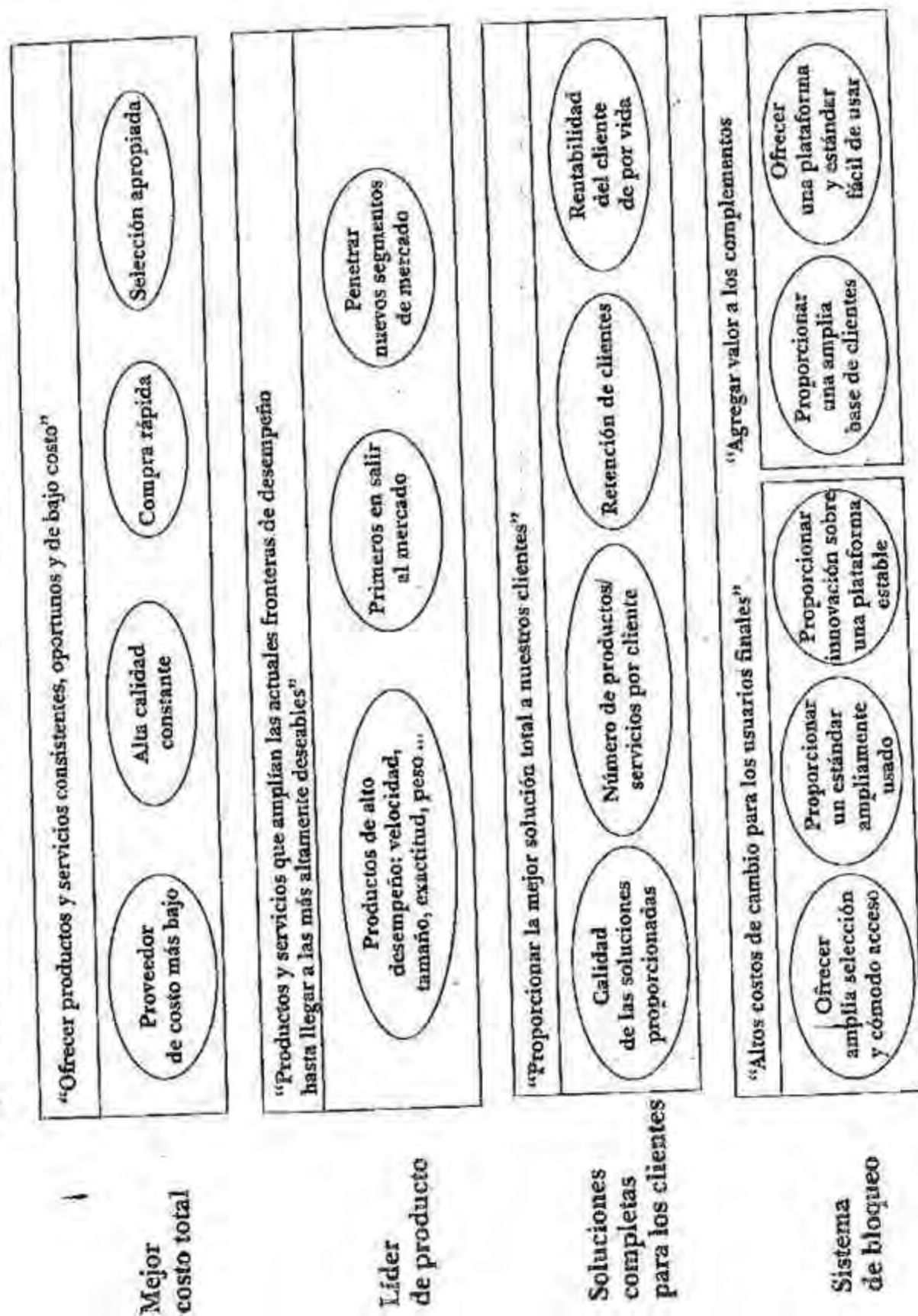
Por lo tanto, el desempeño financiero de la empresa puede mejorar a través de dos enfoques básicos —crecimiento de los ingresos y productividad (ver figura 2-3).

Las empresas pueden generar un crecimiento rentable de los ingresos profundizando sus relaciones con los clientes existentes. Esto les permite vender más cantidad de sus productos o servicios, o productos y servicios adicionales. Por ejemplo, los bancos pueden tratar de convencer a los clientes que tienen cuentas corrientes de que también usen la tarjeta de crédito del banco, o que le pidan un préstamo para comprar una vivienda o un automóvil.

Las empresas también pueden generar un aumento de los ingresos vendiendo productos completamente nuevos. Por ejemplo, Amazon.com actualmente vende CD y equipos electrónicos, además de libros; Mobil alienta a sus clientes a comprar en las tiendas de sus estaciones de servicio, además de llenar los tanques con combustible. Las empresas también pueden ampliar ingresos vendiendo a clientes de segmentos completamente nuevos —por ejemplo, la empresa Staples vende actualmente a pequeños

4. Para las organizaciones sin fines de lucro y del sector público, el objetivo máximo es entregar valor a los integrantes y ciudadanos, no a los accionistas. En el capítulo 5 de nuestro libro *The Strategy-Focused Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 2001, ed. en lengua española: *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Barcelona, 2000), discutimos las modificaciones del mapa estratégico de organizaciones sin fines de lucro y del sector público).

Figura 2-5. Objetivos relacionados con los clientes para diferentes propuestas de valor



negocios, además de a clientes minoristas— y en mercados nuevos, como cuando expande sus ventas al mercado internacional.

Las mejoras de *productividad*, la segunda dimensión de una estrategia financiera, también pueden darse de dos formas. Primero, las empresas reducen costos rebajando los gastos directos e indirectos. Esas reducciones de costos permiten que una compañía produzca la misma cantidad de *outputs* y al mismo tiempo gaste menos en personal, materiales, energía y suministros. Segundo, utilizando sus activos financieros y físicos con mayor eficiencia, las empresas reducen el capital de trabajo y el capital fijo necesarios para respaldar un determinado nivel de negocios. Por ejemplo, a través del concepto de «justo a tiempo», las empresas pueden respaldar un determinado nivel de ventas con menos inventario. Reduciendo el tiempo de interrupción no programado de sus máquinas y equipos, las empresas pueden producir más sin aumentar sus inversiones en plantas y equipamiento.

El vínculo con la estrategia en la perspectiva financiera surge cuando las organizaciones eligen un equilibrio entre las fuerzas de crecimiento y productividad, a menudo contradictorias. Las acciones para mejorar el aumento de los ingresos, generalmente necesitan más tiempo para crear valor que las acciones para mejorar la productividad. Bajo la presión diaria de mostrar resultados financieros a los accionistas, la tendencia es favorecer el corto plazo más que el largo plazo. El desarrollo del primer nivel del mapa estratégico obliga a la empresa a enfrentarse a esta tensión. El objetivo financiero general es, y debe ser, *sostener* el crecimiento del valor para los accionistas. Por lo tanto, el componente financiero de la estrategia debe tener dimensiones *tanto a largo plazo (crecimiento) como a corto plazo (productividad)*. El equilibrio simultáneo de estas dos fuerzas es el marco organizador para el resto del mapa estratégico.

Perspectiva del cliente: la estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada

La estrategia de aumento de los ingresos requiere una propuesta de valor específica en la perspectiva del cliente que describa de qué modo la empresa creará un valor diferenciado y sustentable para determinados segmentos objetivo. En la perspectiva del cliente del mapa estratégico, los gerentes identifican los segmentos de clientes objetivo en los que compite la unidad de negocios y los indicadores del desempeño de la unidad en di-

chos segmentos. La perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada (ver figura 2-4):

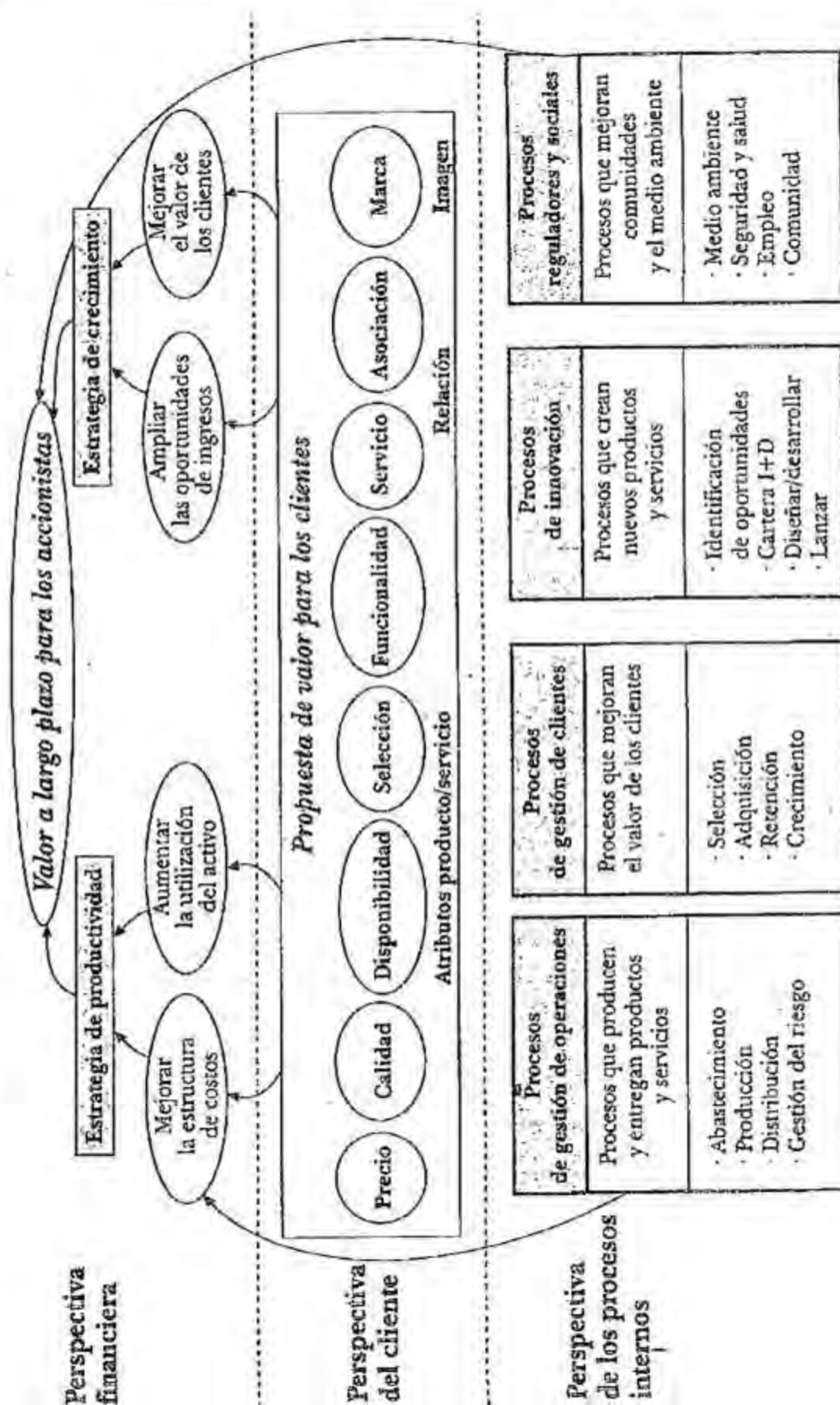
- Satisfacción del cliente.
- Retención de clientes.
- Adquisición de clientes.
- Rentabilidad del cliente.
- Participación de mercado.
- Participación en las compras del cliente.⁵

Estos indicadores comunes de resultado con los clientes se pueden ver en las relaciones causa-efecto. Por ejemplo, la satisfacción del cliente generalmente conduce a su retención y a la adquisición de nuevos clientes a través de publicidad de boca en boca. Al retener clientes, la empresa puede aumentar su participación en los negocios que realiza con sus clientes leales —participación en las compras del cliente—. Combinando la adquisición de clientes y un mayor número de negocios con los clientes existentes, la empresa debería aumentar su participación de mercado con respecto a los clientes objetivo. Por último, la retención de clientes debería aumentar la rentabilidad por cliente, dado que retener un cliente normalmente cuesta mucho menos que adquirir clientes nuevos o reemplazarlos.

Casi todas las organizaciones tratan de mejorar estos indicadores comunes, pero limitarse a satisfacer o retener clientes difícilmente sea una estrategia. Una estrategia debe identificar los segmentos específicos de clientes que la empresa tiene como objetivo para tener crecimiento y rentabilidad. Por ejemplo, Southwest Airlines ofrece precios bajos para satisfacer y retener clientes que son muy sensibles a los precios, pero Neiman Marcus, por el contrario, busca clientes con altos recursos dispuestos a pagar más por mercancías de alto nivel. Las empresas deben medir la satisfacción, la retención y la participación de mercado entre los clientes

5. La participación de mercado se refiere al porcentaje de las ventas de la empresa en relación a las ventas totales del sector. La expresión participación en las compras del cliente se refiere a la proporción de una empresa en las compras de un determinado cliente o grupo de clientes de una cierta categoría. Por ejemplo, una tienda de venta de ropa al por menor puede estimar que atiende, en promedio, el 13 por ciento de las compras de ropas que hacen sus clientes. Un restaurante de comida rápida puede proporcionar el 40 por ciento de las compras de comida rápida de una familia, o el 2 por ciento de su consumo to-

Figura 2-6. Los procesos internos crean valor para clientes y accionistas



objetivo. Los clientes sensibles a los precios que no disponen de altos ingresos, probablemente no se sentirán muy satisfechos comprando en Neiman Marcus, mientras que los viajeros de negocios con generosas cuentas de gastos normalmente no buscan un vuelo de Southwest Airlines debido a las largas colas de espera y la falta de asientos numerados y cabinas de primera clase.

Una vez que la empresa comprende quiénes son sus clientes objetivo, puede identificar los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que pretende ofrecer. La *propuesta de valor* define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes objetivo. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer *mejor* o de manera *diferente* que la competencia para sus clientes.

Por ejemplo, empresas tan distintas como Southwest Airlines, Dell, Wal-Mart, McDonald's y Toyota han tenido mucho éxito ofreciendo a sus clientes la *mejor compra* o el *mejor costo total* en sus categorías. Los objetivos de una propuesta de valor de mejor costo total deberían destacar los precios atractivos, una calidad excelente y constante, tiempos de gestación cortos, facilidad de compra y una buena selección (ver la fila superior de la figura 2-5).

Otra propuesta de valor, que siguen empresas como Sony, Mercedes e Intel, destaca la *innovación y el liderazgo en los productos*. Estas empresas tienen precios altos, por encima de la media de su categoría, porque ofrecen productos con una funcionalidad superior. Los objetivos de sus propuestas de valor destacan las características y funcionalidades particulares de los productos que sus clientes de vanguardia valoran y por las que están dispuestos a pagar más. Los objetivos podrían medirse por velocidad, tamaño, exactitud, consumo de energía y otras características de desempeño que superan el de los productos de la competencia y son valoradas por los clientes. Ser la primera compañía en llegar al mercado con nuevas características y funcionalidades es otro objetivo de esta clase de empresas que buscan el liderazgo en los productos (ver la segunda fila de la figura 2-5).

Un tercer tipo de propuesta de valor implica la provisión de *soluciones completas para los clientes*. Buenos ejemplos de empresas que aplican con éxito esta propuesta de valor son IBM y Goldman Sachs. Con esta propuesta de valor, los clientes deben sentir que la empresa los comprende y es capaz de propor-

cionarles productos y servicios hechos a la medida de sus necesidades. IBM, cuando dominaba la industria de la computación, no ofrecía los precios más bajos y pocas veces entregaba sus nuevos productos a tiempo. Sus productos no eran los más avanzados tecnológicamente, los más potentes ni los más rápidos. Pero IBM ofrecía a su cliente objetivo, los ejecutivos relacionados con la tecnología de la información, soluciones completas (*hardware, software, instalación, servicio de campo, capacitación, educación y consultoría*) hechas a medida de las necesidades de cada organización. Las empresas que ofrecen esta propuesta de valor de soluciones para los clientes subrayan los objetivos relacionados con la integridad de la solución (vendiendo productos y servicios múltiples agrupados), un servicio excepcional, tanto pre como posventa, y la calidad de la relación (ver la tercera fila de la figura 2-5).

Una cuarta estrategia genérica, llamada *de bloqueo*, aparece cuando las empresas hacen que a sus clientes les resulte muy caro cambiar de proveedor. Normalmente, un producto propietario como un sistema operativo para computadoras o una estructura de microchips, se convierte en el estándar de la industria.⁶ En este caso, tanto los compradores como los vendedores quieren que sus productos cumplan con el estándar para beneficiarse de la gran red de usuarios y complementadores que lo utilizan. Conseguir una posición dominante, como la de eBay y las Páginas Amarillas, es otro ejemplo de una exitosa estrategia de bloqueo. Los compradores elegirán un lugar de intercambio donde el mayor número de vendedores ofrezca sus productos o servicios y los vendedores ofrecerán sus productos y servicios en un lugar de intercambio donde tengan el mayor número posible de compradores potenciales. En esta situación, una o dos empresas tenderán a ser proveedores dominantes del lugar de intercambio y crearán grandes barreras de ingreso para otros proveedores y altos costos de cambio para sus compradores y vendedores (ver la fila inferior de la figura 2-5).

Los objetivos e indicadores de una determinada propuesta de valor definen la estrategia de una organización. Mediante el desarrollo de objetivos e indicadores específicos para su propuesta de valor, la organización traduce su estrategia en indicadores tangibles que todos los empleados pueden entender y tratar de mejorar.

6. Carl Shapiro y Hal R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1998); Arnoldo C. Hax y Dean L. Wilde, *The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy* (Nueva York: Palgrave MacMillan, 2001).

Perspectiva de los procesos internos: el valor se crea a través de los procesos internos de negocios

Los objetivos⁸ de la perspectiva del cliente describen la estrategia, o sea, los clientes como objetivo y la propuesta de valor, mientras que los objetivos de la perspectiva financiera describen las consecuencias económicas de una estrategia exitosa, que son el crecimiento de los ingresos y utilidades, y la productividad. Una vez que la organización tiene una imagen clara de estos objetivos financieros y del cliente, los objetivos de las perspectivas de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento describen cómo se alcanzará la estrategia. La empresa gestiona sus procesos internos y el desarrollo del capital humano, de información y organizacional para proporcionar la propuesta de valor diferenciadora de la estrategia. Un excelente desempeño en estas dos perspectivas es el motor que mueve la estrategia.

Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de una organización: (1) producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes, y (2) mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera. Nosotros organizamos los numerosos procesos internos en cuatro grupos (ver figura 2-6):

1. Procesos de gestión de operaciones.
2. Procesos de gestión de clientes.
3. Procesos de innovación.
4. Procesos reguladores y sociales.

Procesos de gestión de operaciones

Los procesos de gestión de operaciones son aquellos procesos básicos del día a día mediante los cuales las empresas producen sus productos y servicios y los entregan a los clientes. Los procesos de gestión de operaciones de las empresas dedicadas a la manufactura son los siguientes:

- Adquirir materias primas de los proveedores.
- Convertir las materias primas en productos terminados.
- Distribuir los productos terminados a los clientes.
- Gestionar el riesgo.

Los procesos de operaciones de las empresas de servicios producen y entregan los servicios usados por los clientes.

Procesos de gestión de clientes

Los procesos de gestión de clientes amplían y profundizan las relaciones con los clientes objetivo. Podemos identificar cuatro grupos de procesos:

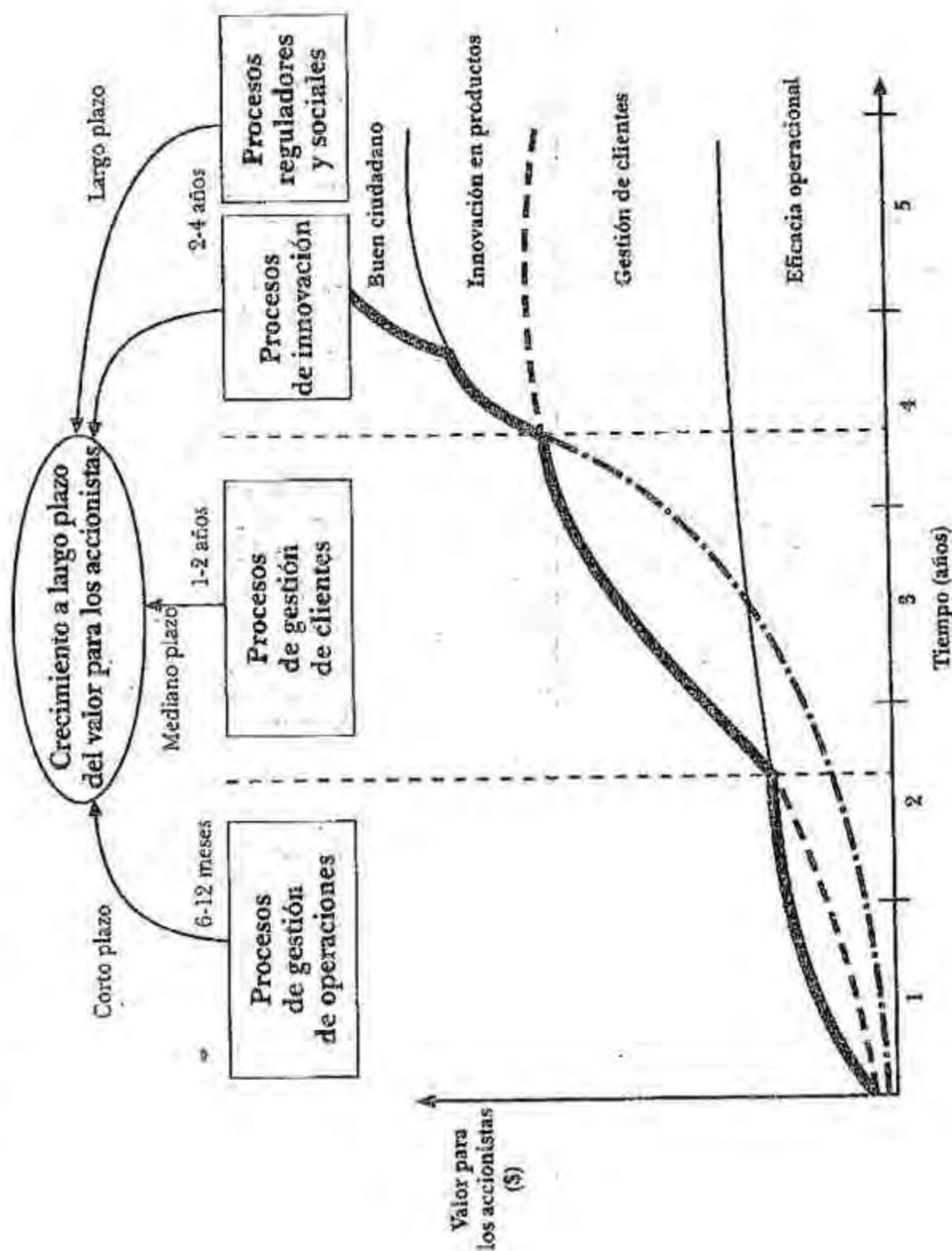
- Seleccionar los clientes objetivo.
- Adquirir los clientes objetivo.
- Mantener los clientes.
- Aumentar los negocios con los clientes.

La *selección* de clientes implica la identificación de aquellas poblaciones objetivo para las que la propuesta de valor de la empresa es más deseable. Un proceso de selección de clientes define un conjunto de características que describen un segmento atractivo para la empresa. Para las empresas de consumo, los segmentos se pueden definir por ingresos, riqueza, edad, tamaño de la familia y estilo de vida. Los segmentos de clientes típicos son sensibles a los precios, de adopción temprana y técnicamente sofisticados. La *adquisición* de clientes está relacionada con la generación de contactos de ventas, la comunicación con nuevos clientes potenciales, la elección de productos de nivel inicial, la fijación del precio de los productos y el cierre de la venta. La *retención* de los clientes es el resultado de dar un servicio excelente y reaccionar ante las solicitudes de los clientes. De ahí que las unidades de servicio bien preparadas son fundamentales para mantener la fidelidad de los clientes y reducir la posibilidad de deserciones. El *aumento* de los negocios que la empresa realiza con los clientes implica gestionar la relación de forma eficaz, hacer una venta cruzada de productos y servicios y convertirse en un asesor y proveedor de confianza.

Procesos de innovación

Los procesos de innovación desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, permitiendo con frecuencia que la empresa penetre en nuevos mercados y segmentos de clientes. La gestión de la innovación incluye cuatro grupos de procesos:

Figura 2-7. Los procesos internos aportan valor en diferentes horizontes temporales



- Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios.
- Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.
- Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.
- Sacar los nuevos productos y servicios al mercado.

Los diseñadores de productos y los gerentes generan nuevas ideas ampliando las capacidades de los productos y servicios existentes, aplicando nuevos descubrimientos y tecnologías y aprendiendo de las sugerencias hechas por los clientes. Una vez generadas las ideas de nuevos productos y servicios, los gerentes deben decidir qué proyectos financiar y cuáles se desarrollarán completamente con recursos internos, cuáles se harán en colaboración con otras empresas y cuáles contarán con licencias de otras organizaciones o serán encargados enteramente a terceros. El proceso de diseño y desarrollo, que es el núcleo del desarrollo de productos, lleva nuevos conceptos al mercado. Un proceso de diseño y desarrollo exitoso culmina en un producto que tiene la funcionalidad deseada, es atractivo para el público objetivo y se puede producir con calidad constante a un margen de utilidad satisfactorio. Al final del ciclo de desarrollo del producto, el equipo encargado del proyecto lanza el producto nuevo al mercado. El proceso de innovación de un proyecto determinado concluye cuando la empresa alcanza los niveles buscados de ventas y producción con niveles concretos de funcionalidad, calidad y costo del producto.

Procesos reguladores y sociales

Los procesos reguladores y sociales ayudan a las organizaciones a ganarse continuamente el derecho de operar en las comunidades y países donde producen y venden. Las regulaciones nacionales y locales —sobre medio ambiente, seguridad y salud de los empleados y sobre las prácticas de contratación y empleo— imponen estándares a las prácticas de las empresas. Muchas de ellas, sin embargo, buscan ir más allá del cumplimiento de los estándares mínimos establecidos por las regulaciones. Buscan un desempeño mejor que las restricciones regulatorias para poder conseguir la reputación de empleador elegido en todas las comunidades donde ellas están presentes.

Las empresas gestionan e informan sus actividades reguladoras y sociales siguiendo una serie de dimensiones clave:

- Medio ambiente.
- Seguridad y salud.

- Prácticas de empleo.
- Inversión en la comunidad.

Invertir en medio ambiente, salud, seguridad, prácticas de empleo y desarrollo de la comunidad, no tiene porqué ser una actividad que responda sólo a razones altruistas. Una excelente reputación de desempeño en las dimensiones reguladoras y sociales ayuda a las empresas a atraer y retener empleados de alta calidad, haciendo así más efectivos y eficientes los procesos de recursos humanos. Además, reducir los incidentes medioambientales y mejorar la seguridad y salud de los empleados mejora la productividad y reduce los costos operativos. Y por último, las empresas con destacadas reputaciones, generalmente realzan sus imágenes con clientes e inversores con conciencia social.

Todas estas vinculaciones —con mejores procesos de recursos humanos, operaciones, clientes y financieros— ilustran de qué forma la gestión efectiva del desempeño regulatorio y comunitario puede impulsar la creación duradera de valor para los accionistas.

La estrategia consta de temas complementarios simultáneos

Al desarrollar la perspectiva de los procesos internos de su mapa estratégico, los gerentes identifican los procesos más importantes para sus estrategias. Las empresas que siguen una estrategia de liderazgo en el producto destacarían la excelencia de sus procesos de innovación; las empresas que siguen una estrategia de mejor costo total tienen que sobresalir en los procesos operativos; y las empresas que siguen una estrategia de soluciones para los clientes destacarían por sus procesos de gestión de clientes.

Pero incluso poniendo énfasis en uno de los cuatro grupos de procesos internos, las empresas igualmente deben seguir una estrategia «equilibrada» e invertir en mejorar procesos de los cuatro grupos. Lo habitual es que los beneficios financieros de mejorar los procesos en los cuatro temas de la perspectiva de los procesos internos aparezcan en diferentes períodos (ver figura 2-7). Los ahorros de costos logrados con las mejoras de los procesos operacionales dan rápidos beneficios (entre seis y doce meses). El aumento de ingresos que resulta de mejorar las relaciones con los clientes se ve más a mediano plazo (doce a veinticuatro meses). Los procesos de innovación normalmente llevan más tiempo para producir mejoras de in-

Figura 2-8. La estrategia está formada por un conjunto de temas basados en los procesos de creación de valor

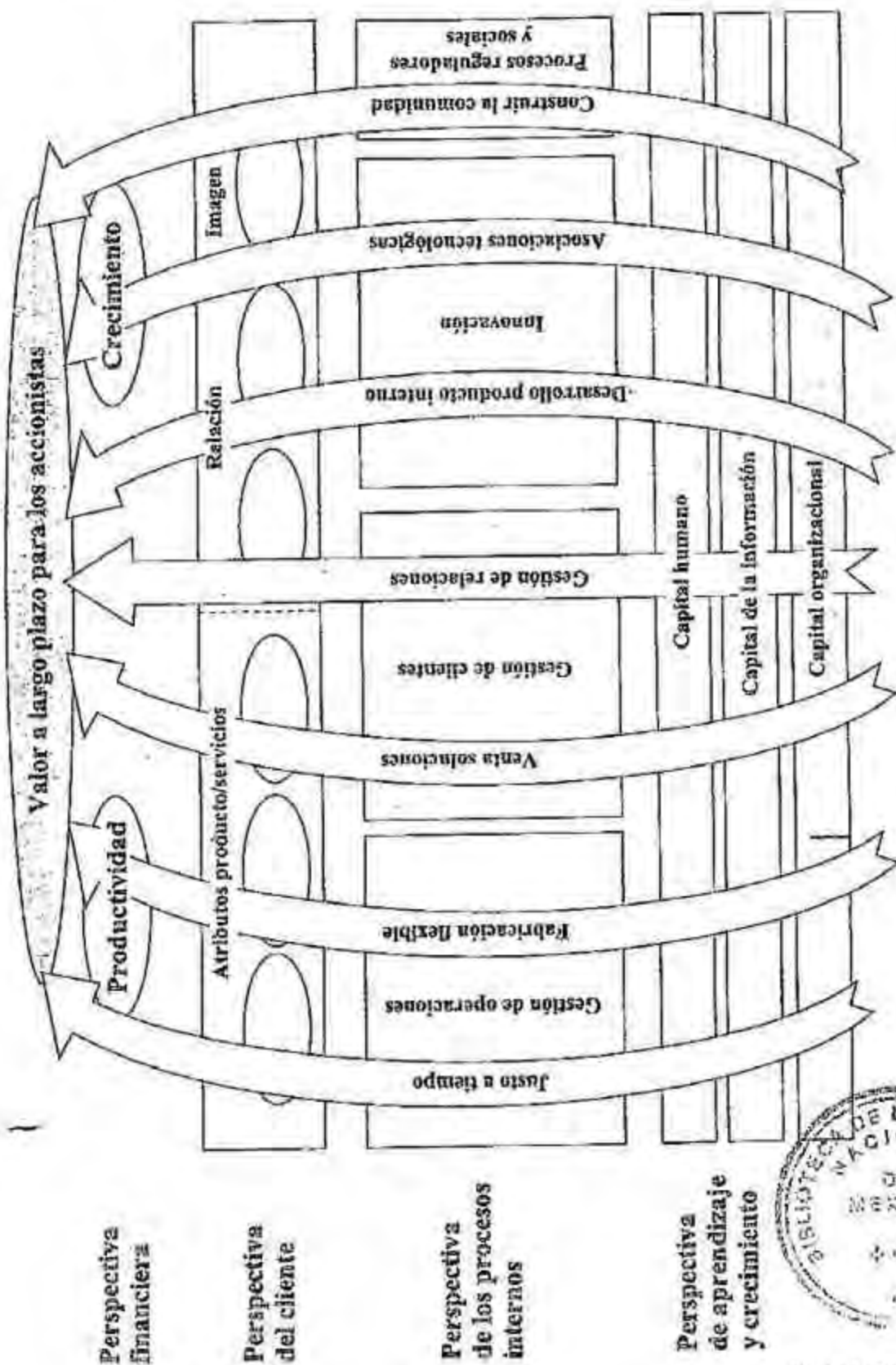
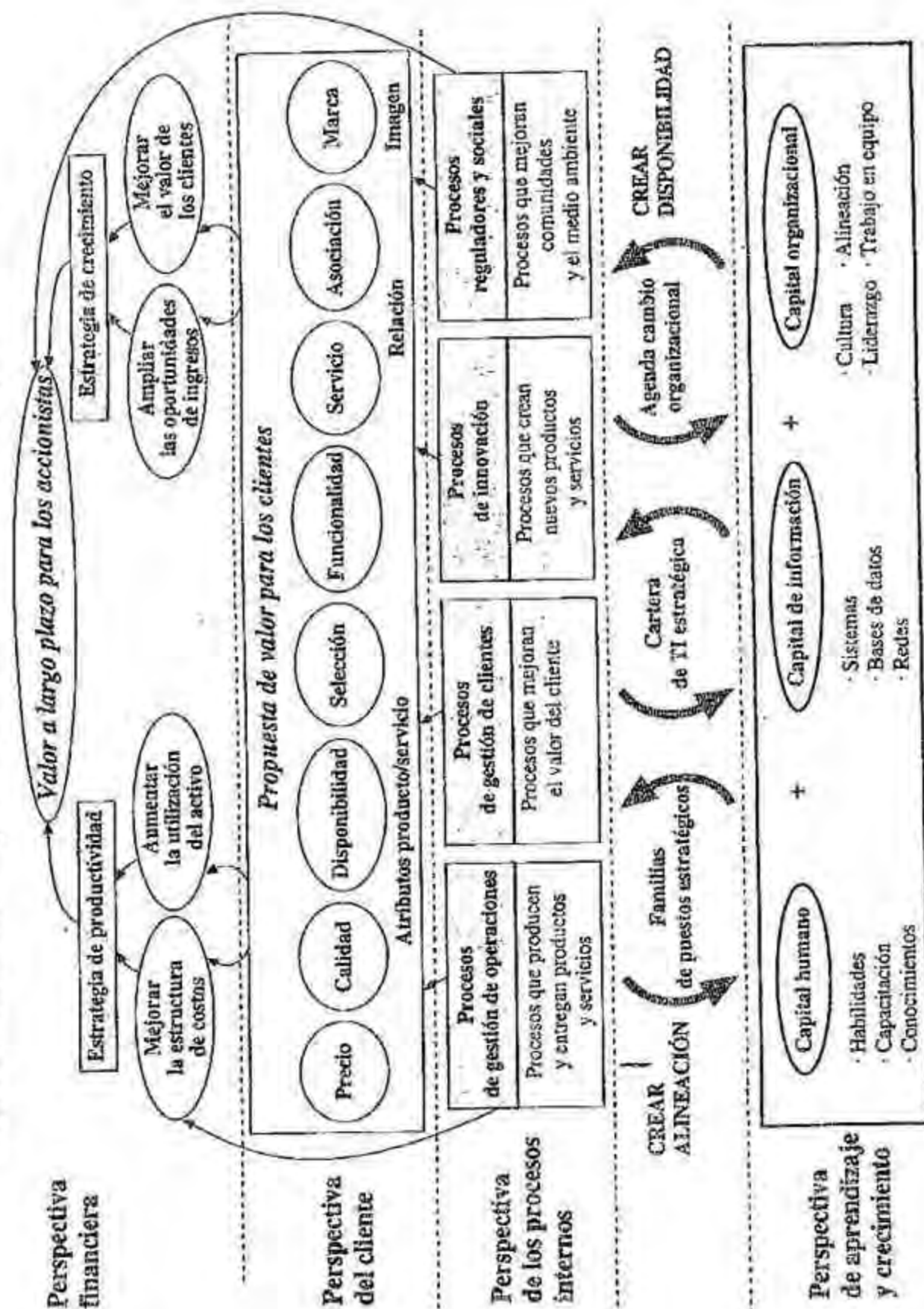


Figura 2-9. Los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia para crear valor



gresos y márgenes (digamos que entre veinticuatro y cuarenta y ocho meses). Los beneficios de los procesos reguladores y sociales, normalmente también necesitan más tiempo para hacerse evidentes, ya que las empresas intentan evitar litigios y cierres y mejorar su imagen como empleador y proveedor preferido en cada comunidad donde operan.

Literalmente, hay cientos de procesos simultáneos en marcha en una organización y cada uno de ellos crea valor de alguna manera. El arte de la estrategia consiste en identificar y sobresalir en los pocos procesos que son los más importantes para la propuesta de valor para los clientes. Todos los procesos deberían gestionarse bien, pero esos procesos estratégicos deben recibir atención especial dado que crean la diferenciación de la estrategia. Los procesos estratégicos seleccionados también deberían extraerse de los cuatro grupos. Cada estrategia debe identificar uno o más procesos de la gestión de operaciones, la gestión de clientes, la innovación y el área reguladora y social. De este modo, el proceso de creación de valor queda equilibrado entre el corto y el largo plazo. Esto asegura que el crecimiento del valor para el accionista será sostenido en el tiempo.

Los procesos estratégicos críticos, a menudo se organizan como *temas estratégicos*. Los temas estratégicos permiten que las organizaciones se concentren en las acciones y proporcionen una estructura de responsabilidad (rendición de cuentas). Los temas estratégicos son los bloques de construcción alrededor de los cuales tiene lugar la ejecución de la estrategia.

La figura 2-8 ilustra los siete temas estratégicos de una empresa de fabricación de alta tecnología. Su estrategia era ampliar la propuesta de valor y pasar de un enfoque limitado de la calidad del producto a otro en el que las configuraciones de los productos, adaptadas a las necesidades del cliente, pudieran solucionar los problemas de los clientes. En el corazón de esta estrategia había dos temas pertenecientes a la gestión de clientes: la *venta de soluciones* y la *gestión de relaciones*. Estos temas proporcionaron la base de la nueva asociación con los clientes. Dos temas de la gestión de operaciones —la producción *«justo a tiempo»* y la *fabricación flexible*— aseguraron que los productos se pudieran configurar y entregar dentro de los breves lapsos de tiempo exigidos por el cliente. Dos temas de innovación —*desarrollo interno del producto* y *asociaciones tecnológicas*— proporcionaron dos fuentes equilibradas del *know-how* técnico necesario para permanecer en una posición de liderazgo. El componente regulador y social de la estrategia —*construir la comunidad*— reflejó el deseo de la empresa como principal proveedor de empleo de la comunidad, de ayudar a fortalecer las instituciones que influían

sobre la calidad de vida de sus empleados. De este modo, la empresa redujo la complejidad de su estrategia a siete temas estratégicos, cada uno de ellos conectado, lógicamente, a la propuesta de valor para el cliente y los resultados financieros.

Aprendizaje y crecimiento: alineación estratégica de los activos intangibles

La cuarta perspectiva del mapa estratégico del Balanced Scorecard, la de aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de una organización y su papel en la estrategia. Organizamos los activos intangibles en tres categorías (ver figura 2-9):

Capital humano: la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requerida para apoyar la estrategia.

Capital de la información: la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos para respaldar la estrategia.

Capital organizacional: la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

Aunque todas las organizaciones tratan de desarrollar a su gente, su tecnología y su cultura, la mayoría no alinea estos activos intangibles con sus estrategias. La clave para crear esta alineación es la *granularidad*, o sea, ir más allá de las generalidades como «desarrollar a nuestra gente» o «vivir según nuestros valores fundamentales» y centrarse en las capacidades y atributos específicos que necesitan los procesos internos críticos de la estrategia. El mapa estratégico del Balanced Scorecard permite a los ejecutivos identificar el capital humano, de información y organizacional que requiere la estrategia.

El Balanced Scorecard: los indicadores, las metas y las iniciativas traducen la estrategia en acción

El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos. El Balanced Scorecard traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar. Pero los objetivos y las metas no se alcanzarán simplemente por haber sido identificados, sino que la organización debe lanzar un conjunto de

Figura 2-10. Un tema estratégico define el proceso, los activos intangibles, las metas y las iniciativas necesarias para ejecutar una parte de la estrategia

Mapa estratégico			BSC		Plan de acción	
Proceso: Gestión de operaciones Tema: Rápida rotación en tierra	Objetivos		Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
<i>Perspectiva financiera</i>	• Rentabilidad • Aumentar ingresos • Menos aviones		• Valor de mercado • Ingresos por asiento • Costo alquilar aviones	• 30% CAGR* • 20% CAGR* • 5% CAGR*		
	<i>Perspectiva del cliente</i>	• Atraer y retener más clientes • Servicio puntual • Los precios más bajos	• Número de pasajeros que repiten • Número de clientes • Calificación de la FAA por llegadas en hora • Clasificación dada por los clientes	• 70% • Aumentar un 12% anual • N° 1 • N° 1	• Implementar sistema CRM (customer relationship management) • Gestión de calidad • Programa Fidelidad clientes	• XXXX • XXXX • XXXX • XXXX
<i>Perspectiva de los procesos internos</i>	• Rápida rotación en tierra	• Tiempo en tierra • Puntualidad de salidas	• 30 minutos • 90%	• Optimización de tiempo de ciclos	• XXXX	
<i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i>	• Desarrollar las habilidades necesarias • Desarrollar el sistema de apoyo • Personal de tierra alineado con la estrategia	• Disponibilidad trabajo estratégico • Disponibilidad sistema de información • Concencia estratégica • % personal de tierra accionista	• Año 1 - 70% • Año 3 - 90% • Año 5 - 100% • 100% • 100% • 100%	• Capacitación del personal de tierra • Introducción del sistema de programación de la tripulación • Programa de comunicaciones • Programa de propiedad participada	• XXXX • XXXX • XXXX • XXXX	• XXXX
Presupuesto total						• XXXX

programas de acción que permita alcanzar las metas de todos los indicadores. La organización debe proporcionar recursos escasos —personas, financiación y capacidad— a cada programa de acción. Para referirnos a estos programas de acción usamos la expresión *iniciativas estratégicas*. Para cada indicador del Balanced Scorecard, los gerentes deben identificar las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la meta propuesta. Las iniciativas crean resultados, de ahí que la ejecución de la estrategia se haga a través de la ejecución de las iniciativas.

Los planes de acción que definen y proporcionan recursos para las iniciativas estratégicas deben estar *alineados* con los temas estratégicos y deben verse como un conjunto *integrado* de inversiones, en lugar de como un grupo de proyectos aislados. Cada tema estratégico debe contener un caso de negocio integral.

La figura 2-10 ilustra un plan de acción y caso de negocio (fundamentación) para el tema «rotación rápida en tierra» de una compañía aérea de bajo costo. Este tema era fundamental para la propuesta de valor para el cliente de mejor costo total. Contribuiría a las salidas y llegadas puntuales de los vuelos, lo que aumentaría la satisfacción entre los clientes y esta a su vez conduciría a futuros aumentos de los ingresos. También le permitiría a la empresa reducir costos al operar con menos aviones y tripulaciones más reducidas que las compañías aéreas competidoras, de modo que podría ofrecer tarifas más bajas para atraer a clientes sensibles a los precios y al mismo tiempo, generar ganancias y un retorno sobre la inversión superior a su costo de capital.

La figura muestra los activos intangibles necesarios para poder aplicar la estrategia: nuevas habilidades para el encargado de rampa de acceso a los aviones, un sistema de información mejorado y la alineación del personal de tierra con la estrategia. El centro de la figura muestra el BSC de indicadores y metas para los objetivos estratégicos del mapa estratégico. El lado derecho de la figura identifica las iniciativas estratégicas y los costos necesarios para alcanzar las metas establecidas en el BSC. La empresa ha identificado ocho iniciativas —cada una de ellas afecta a uno o dos objetivos— y todas son necesarias para que la estrategia tenga éxito. Si se elimina una, no se alcanzará uno de los objetivos fundamentales y se interrumpirá la cadena de relaciones causa-efecto. Por ejemplo, se puede introducir la capacitación del personal de tierra y un nuevo sistema de programación de turnos de las tripulaciones, pero si el personal de tierra no entiende cuál es su función (programa de comunicaciones) o no tiene incentivos

para mejorar el desempeño organizacional (plan de propiedad participada para los empleados), la estrategia fracasará. O sea, que la figura muestra que el tema estratégico de la rotación rápida en tierra requiere capacidades alineadas con los activos intangibles y un conjunto completo de iniciativas estratégicas.

Unión de todas las piezas: el mapa estratégico

Ya hemos pasado sistemáticamente por las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard para determinar los objetivos e indicadores que describen la estrategia. Un mapa estratégico (ver figura 1-3) proporciona una representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos particulares.

Lo habitual es que los objetivos de las cuatro perspectivas de un mapa estratégico generen entre veinte y treinta indicadores necesarios para el Balanced Scorecard asociado. Algunas personas han criticado al Balanced Scorecard por creer que no se puede prestar atención a veinticinco indicadores diferentes. Si se considera al BSC como veinticinco indicadores independientes, claramente será demasiado complicado para una empresa y sus empleados; pero esta es una forma equivocada de pensar en el BSC. El mapa estratégico muestra que los múltiples indicadores de un Balanced Scorecard bien construido proporcionan la instrumentación de una sola estrategia. Las empresas pueden formular y comunicar sus estrategias con un sistema integrado de aproximadamente dos a tres docenas de indicadores que identifican las relaciones causa-efecto entre las variables fundamentales, incluyendo indicadores de resultado, de tendencia y ciclos de *feedback* (retroalimentación) que describen la trayectoria o plan de vuelo de la estrategia.

En los próximos capítulos nos centraremos en los objetivos e indicadores de las perspectivas de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Los procesos de la perspectiva de los procesos internos crean y entregan la propuesta de valor para los clientes, las mejoras de productividad para los accionistas y el desempeño social para comunidades y naciones. Estos son los procesos que deben llevarse a cabo a un nivel sobresaliente y en armonía entre sí, si se quiere aplicar con éxito la estrategia de

la empresa. Los objetivos de aprendizaje y crecimiento describen cómo se deben potenciar los activos intangibles para llevar a cabo los procesos internos fundamentales y mejorarlos continuamente. Las organizaciones que pueden movilizar y sostener sus activos intangibles para los procesos internos de creación de valor serán líderes de sus industrias.

Resumen

El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un *Balanced Scorecard*. Ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales. Estos procesos críticos crean y entregan la propuesta de valor de la organización a los clientes objetivo y también promueven los objetivos de productividad de la organización en la perspectiva financiera. Además, el mapa estratégico identifica las capacidades específicas en los activos intangibles de la organización —capital humano, capital de la información y capital organizacional— que se requieren para obtener un desempeño excepcional en los procesos internos críticos.

En el estudio de caso que viene a continuación de este capítulo, discutimos el mapa estratégico de St. Mary's Duluth Clinics (SMDC), un sistema regional de atención médica. SMDC es un ejemplo de una organización con múltiples clientes —pacientes, médicos y pagadores—. Su estrategia es darle una propuesta de valor diferente a cada cliente: intimidad con el cliente para los pacientes, liderazgo de producto para los médicos y mejores costos totales a los pagadores.

Estudio de caso

Sistema de salud de la clínica St. Mary de Duluth

Antecedentes

Líder innovador en salud en los estados de Minnesota y Wisconsin, el sistema de salud de la Clínica St. Mary de Duluth (SMDC), incluye veinte clínicas, un centro médico terciario de 350 camas, dos hospitales comunitarios y un centro de cuidados especiales. El equipo médico de SMDC está formado por más de 380 médicos y 200 proveedores de servicios de salud que trabajan con un personal experimentado de más de 6.000 personas con el fin de proporcionar asistencia médica primaria, servicios especializados y tecnología médica a familias en sus propias comunidades. Los ingresos anuales de SMDC son de 650 millones de dólares.

Su propósito es proporcionar a los residentes de los estados de Minnesota y Wisconsin una amplia variedad de servicios médicos cerca de sus lugares de residencia. Su misión establece: «SMDC es un sistema de salud regional dedicado a mejorar las condiciones de salud de las personas a las que servimos:

- Promoviendo la salud personal y el bienestar total de todas las personas.
- Proporcionando servicios médicos expertos respaldados por una atención esmerada e innovadora.
- Creando valor para nuestros pacientes y clientes mediante el trabajo en equipo y la mejora continua.
- Demostrando liderazgo en educación e investigación médica.
- Considerando a todas las personas con dignidad y respeto.» —

La situación

En enero de 1997, el Hospital de St. Mary se fusionó con la Clínica Duluth, una institución médica con múltiples especialidades. Ambas entidades tenían una buena situación financiera en el momento de la fusión. La expectativa era que la fusión trajera estabilidad y solidez económica reduciendo las funciones repetidas

y permitiendo que la nueva entidad compitiera mejor en calidad y diversidad de servicios, pero los cambios de cobertura médica y el reembolso de costos propiciados por la Ley de Presupuestos Equilibrados de EE.UU., de 1997, así como inesperadas cargas financieras resultado de la fusión, pusieron a la recientemente creada SMDC en situación de déficit.

El mapa estratégico

Al observar que la antigua estrategia de «formulación de atención médica» no funcionaba, la SMDC se preparó para aplicar un enfoque diferente. Cuando el director ejecutivo, Peter Person, leyó *The Balanced Scorecard*, pensó que había encontrado una solución que le ayudaría a alcanzar dos objetivos primordiales: fortalecer los márgenes de SMDC y atender mejor a sus pacientes. A continuación informó al consejo de su intención de poner en marcha el BSC.

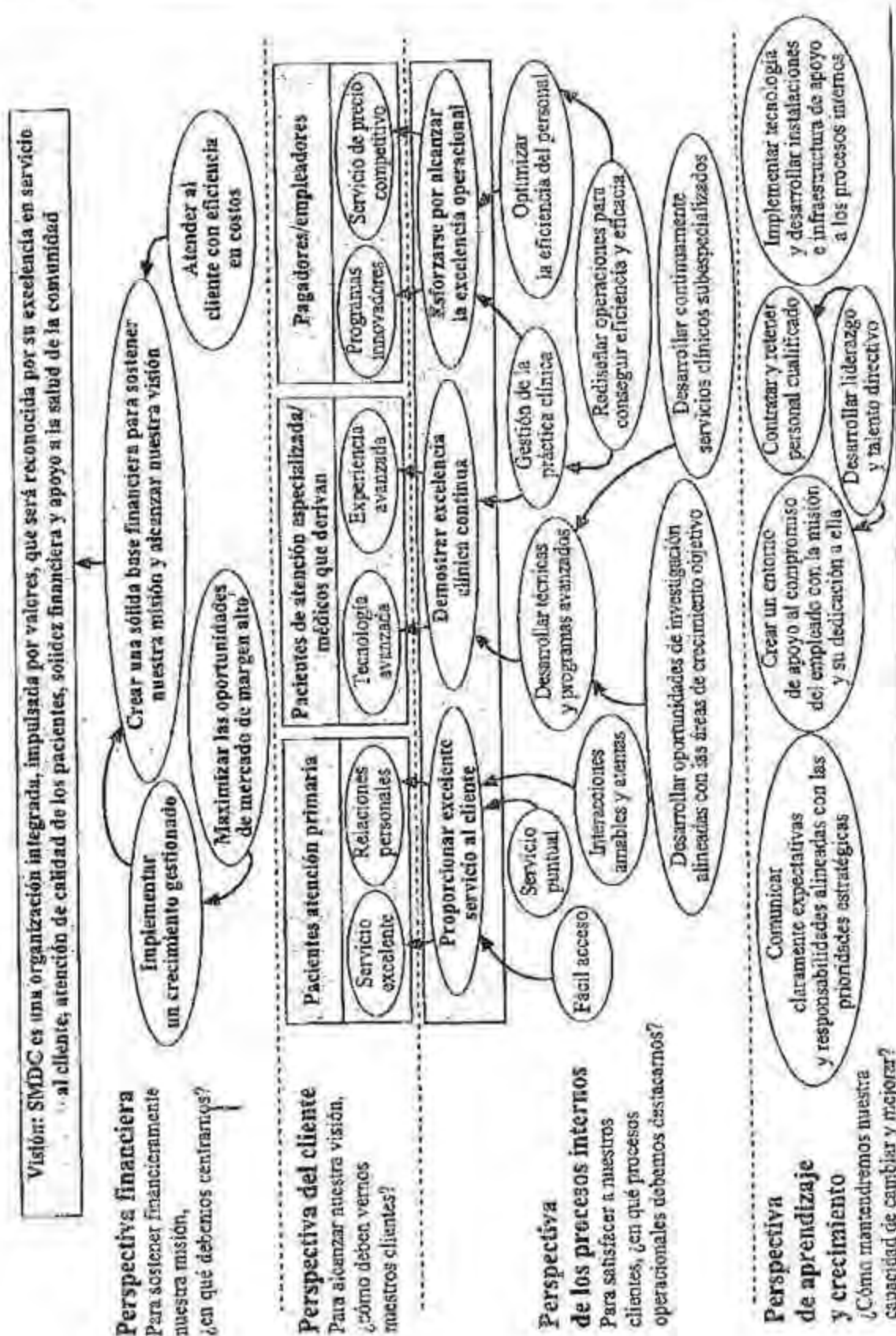
El proceso de implementación del BSC —y de construcción del mapa estratégico en particular— ayudó a SMDC a verse a sí misma como un negocio. El equipo ejecutivo estableció áreas de crecimiento que ayudarían a respaldar a las áreas sin crecimiento. El subsidio cruzado le permitió a SMDC mantener aquellos servicios necesarios para los pacientes, aunque menos rentables. El proceso de BSC también sirvió para definir tres grupos diferenciados de clientes e identificar la propuesta de valor adecuada para cada uno.

El mapa estratégico de SMDC, como sucede con muchos mapas de la industria de la atención a la salud, comienza con una enunciación clara de la visión y misión de la organización que proporciona una línea directa de visión entre los propósitos máximos de la organización y los resultados financieros tangibles más descados, tanto a nivel de crecimiento como de eficiencia (ver figura 2-11).

El mapa estratégico de SMDC enuncia los valores de sus tres grupos de *clientes*. La definición de la propuesta de valor para cada grupo de clientes proporciona claridad a la estrategia. Por ejemplo, los *pacientes de atención primaria* requieren una estrategia de «intimidad con el cliente». «Estos pacientes necesitan saber que no tendrán que repetir toda su historia cada vez que vengan a vernos o que nos llamen», dice Mary Johnson, Directora Ejecutiva de Operaciones de SMDC. Los *pacientes de cuidados especializados* y los *proveedores y médicos que derivan pacientes* pertenecen a un mismo grupo porque los proveedores frecuentemente derivan a SMDC pacientes que necesitan atención especializada. «Este grupo valora la excelencia clínica, así como la tecnología de punta y la experiencia», dice Johnson. Por ese motivo, SMDC utiliza una estrategia de «liderazgo en el producto» con este grupo.

El último grupo de clientes es el de los *pagadores*, que son quienes compran servicios a SMDC. Este grupo quiere servicios de bajo costo y programas innova-

Figura 2-11. Mapa estratégico del sistema de salud de la Clínica St. Mary de Duluth



Cardiorrónico, ortopedia, neurocirugía, cáncer, gastroenterología, cirugía.

dores de cobertura médica, porque quiere poder ofrecer a sus empleados y clientes el máximo valor por su dinero. Esto se traduce en una estrategia de «mejor costo total».

La perspectiva de los procesos internos de SMDC enuncia los procesos que entregan la propuesta de valor adecuada a cada uno de los tres grupos de clientes. SMDC se focaliza en los procesos que «proporcionen un destacado servicio al cliente» para sus pacientes de atención primaria; procesos que «desarrollen continuamente servicios clínicos subespecializados» para aquellos pacientes que requieren una atención especializada y para los médicos que los derivan; y procesos que «busquen la excelencia operacional» para los pagadores y empleadores. Por ejemplo, mientras que SMDC es actualmente el mayor proveedor en el área de Duluth, utiliza su perspectiva de los procesos internos para centrarse en aquellos procesos que hacen que los pacientes de atención primaria se sientan bienvenidos y proporcionar una sensación de comunidad local pequeña, y al mismo tiempo aprovecha los beneficios de escala, como una mejor tecnología de acceso y admisiones. Cuando se trata de procesos que respaldan al paciente de atención especializada y al médico que lo deriva, SMDC usa su perspectiva de los procesos internos para centrar su atención en las tecnologías clínicas que proporcionan una ventaja competitiva y atraen a los médicos que las usan cada día. Y la parte de excelencia operacional del mapa estratégico obliga a la SMDC a mantener una visión clara de los procesos de operaciones que hacen que las actividades clínicas y administrativas sean más eficientes, por ejemplo, la programación de turnos del personal y la gestión de facturación; de esta manera reduce costos y proporciona un servicio creativo a pagadores y empleadores.

Por último, SMDC se focaliza en los objetivos de aprendizaje y crecimiento que optimizarán la capacidad de los empleados y de la organización para cambiar y mejorar. SMDC cree que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite un «contrato» de doble vía con todos los empleados. SMDC promete brindar apoyo y espera, a cambio un mayor compromiso y desempeño. SMDC cree que sólo comunicando claramente su estrategia y ayudando al personal a comprender su papel en la ejecución de esa estrategia, la organización podrá optimizar su desempeño y seguir siendo un gran lugar donde trabajar. Los objetivos dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento sirven de constante recordatorio de lo que hace falta para que el contrato de doble vía sea posible. Los objetivos contenidos en el resto del mapa estratégico serán alcanzables sólo con una inversión adecuada en aprendizaje y crecimiento. Un diálogo continuo y una comprensión clara de estos objetivos han vigorizado a toda la organización.

Anécdotas

Después de desarrollar y presentar públicamente el BSC corporativo y el mapa estratégico, SMDC desdobló el BSC a toda la organización, alineando todas

las líneas de servicios (tanto de las áreas de crecimiento como de las de no crecimiento), las clínicas comunitarias y los principales departamentos de apoyo. El equipo del BSC puso en marcha una campaña de sensibilización estratégica para comunicarse con toda la organización. SMDC vinculó la estrategia con el presupuesto y usó el BSC para focalizar sus reuniones estratégicas mensuales de revisión operativa. En la actualidad, SDMC está en su tercer año de aplicación del BSC, un proceso permanente en continua evolución.

SMDC revisa y actualiza su mapa estratégico cada año en la época presupuestaria, reajusta las metas e iniciativas para el año siguiente y confirma que está midiendo los factores adecuados.

Tres años después de haber lanzado su proceso de BSC, SMDC ha conseguido resultados muy significativos. En el año fiscal 2001 logró:

- Un aumento de 23 millones de dólares en rentabilidad, incluyendo 18 millones de dólares conseguidos en el primer año de implementación.
- Un costo estabilizado por alta y por visita, a pesar del aumento del costo de medicinas y salarios.
- Una disminución de diez días en cuentas por cobrar para clínicas y ocho días para hospitales.
- Un 13 por ciento de mejora en la programación de visitas en las clínicas de atención primaria.
- Un 15 por ciento de mejora en la satisfacción de los pacientes hospitalarios.
- Un 11 por ciento de mejora en la satisfacción de los pacientes de las clínicas.

Según el doctor Peter Person, Director Ejecutivo de SMDC:

La construcción del mapa estratégico fue un punto clave para el equipo ejecutivo en la completa comprensión de la organización como un negocio, porque definió a nuestros clientes y tradujo todo esto en una estrategia claramente focalizada. El resultado fue una herramienta de gestión del desempeño para todo el sistema de salud. Nuestras sesiones mensuales de revisión del BSC son increíblemente valiosas para mí como director ejecutivo. El BSC nos permite repasar y comprender con facilidad el desempeño global de la organización, así como identificar cualquier corrección del rumbo necesaria. El peso de nuestras discusiones ha pasado claramente de las operaciones diarias a la toma de decisiones sobre cuestiones estratégicas.

El sistema de salud de la Clínica St. Mary de Duluth es miembro del «Hall of Fame» de Balanced Scorecard Collaborative.

Caso preparado por Ann Nevius y Judith Ross, de Balanced Scorecard Collaborative, y Barbara Possin, de SMDC. Nuestra agradecimiento al doctor Peter Person y sus colegas por compartir con nosotros la experiencia de SMDC.

Segunda parte

Procesos de creación de valor

Capítulo 3

Procesos de gestión de operaciones

Los procesos operativos producen y entregan bienes y servicios a los clientes (ver figura 3.1). Durante una época al final del siglo XX, muchos estudiosos y empresas creían que la gestión de operaciones era el componente más importante de la estrategia de cualquier organización. Inspiradas por los destacados resultados obtenidos por los fabricantes japoneses en los sectores de transportes, electrónica y óptica, casi todas las empresas asignaron una alta prioridad a rediseñar, reestructurar y mejorar continuamente sus procesos operativos críticos.

Los esfuerzos realizados por las empresas para alcanzar la excelencia operacional tuvieron mucho éxito. Muchas consiguieron contundentes mejoras de la calidad, el costo y la capacidad de reacción de los procesos de fabricación y prestación de servicios. Aunque la excelencia operacional sola no es la base de una estrategia sustentable, la gestión de operaciones sigue siendo una prioridad para todas las organizaciones.¹ Sin operaciones excelentes, a las empresas les resultará difícil ejecutar estrategias, incluso estrategias que no dependan de tener la estructura de costo más baja de la industria.

Cuatro procesos de gestión de operaciones

^a La gestión de operaciones puede englobar hasta cuatro procesos importantes (ver figura 3-2):

1. Desarrollar y sostener relaciones con proveedores.
2. Producir bienes y servicios.

1. Michael Porter, «What Is Strategy?», *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre 1996); páginas 61-64.

Figura 3-1. Gestión de operaciones

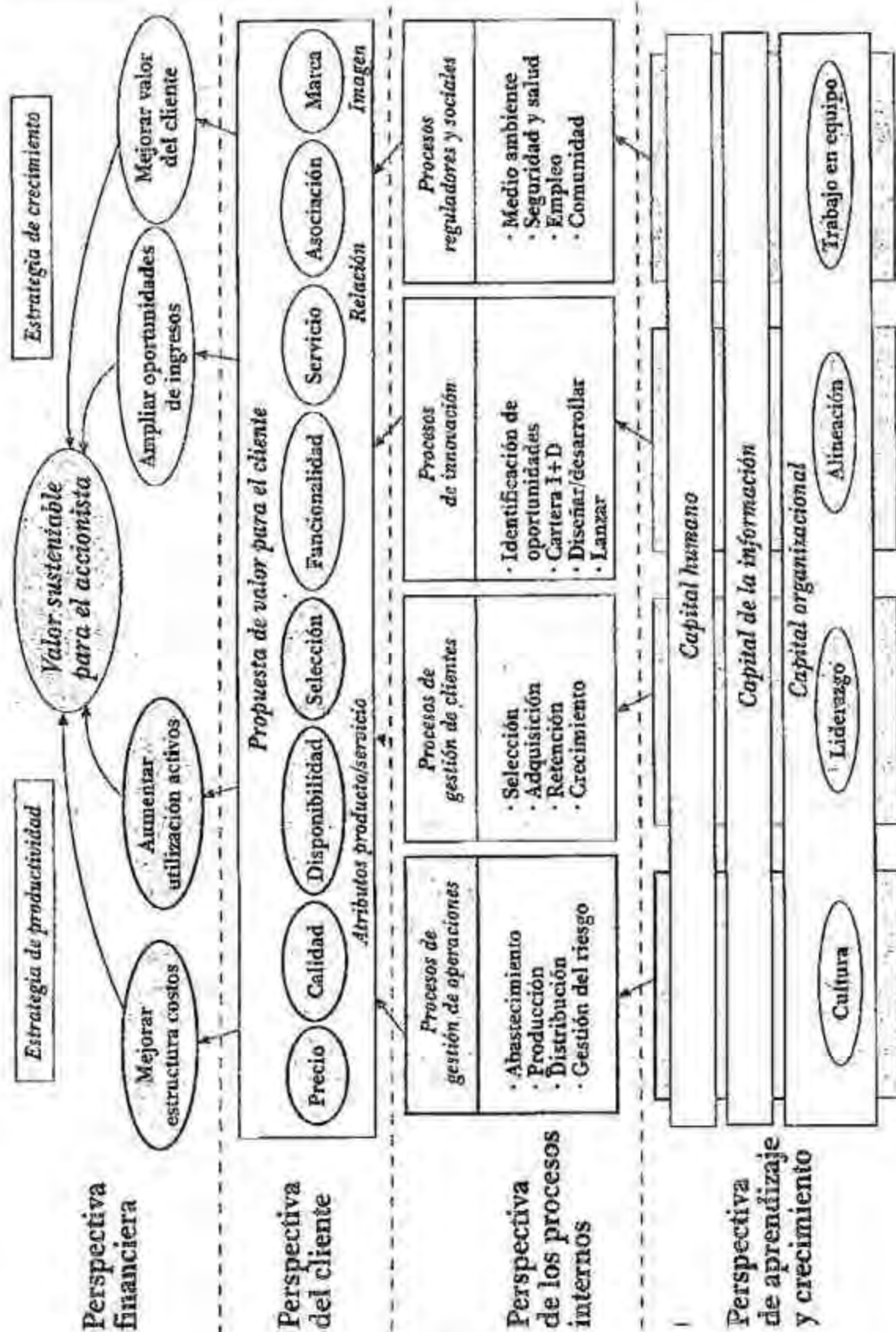
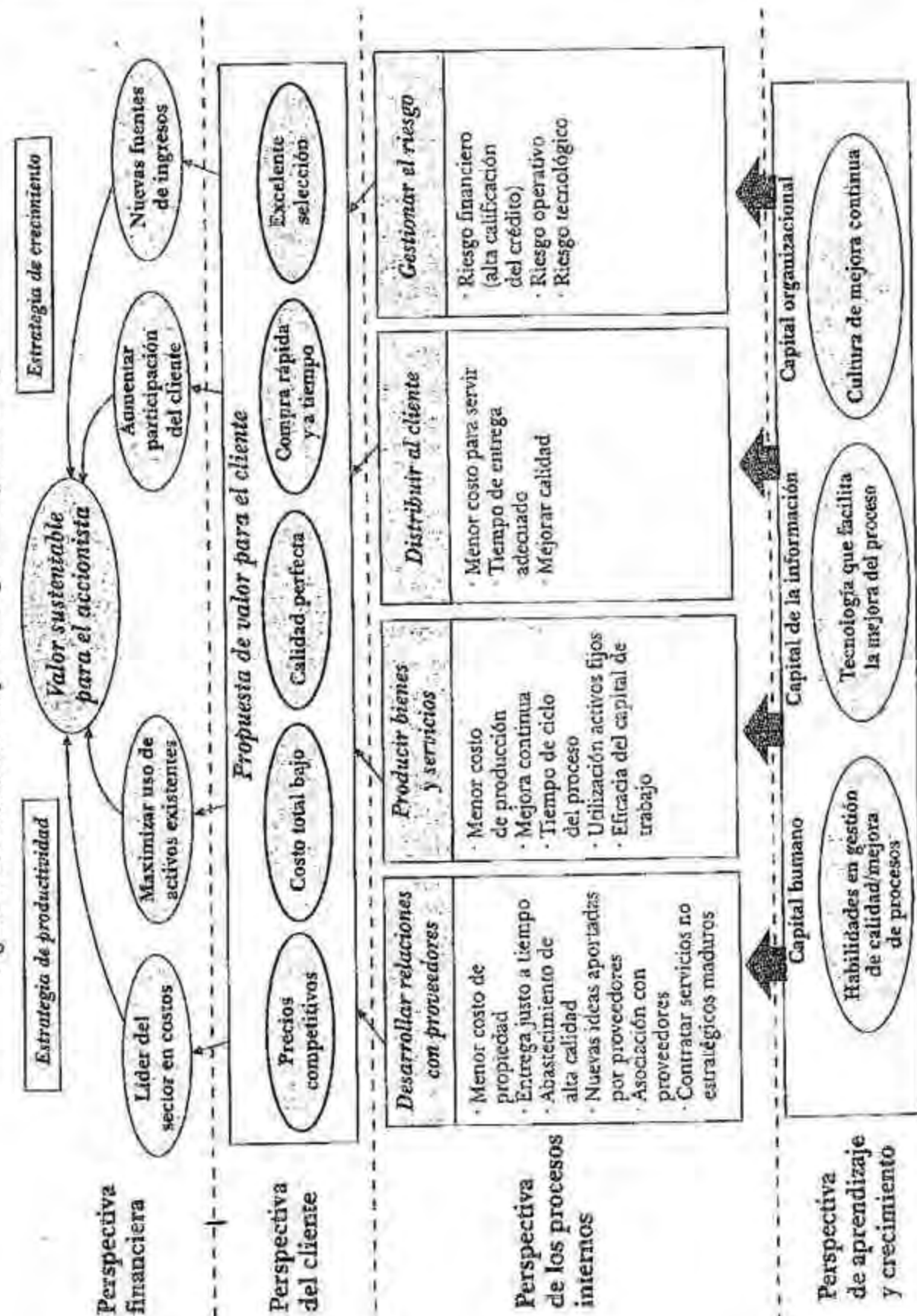


Figura 3-2. Plantilla del mapa estratégico de la gestión de operaciones



3. Distribuir y entregar productos y servicios a los clientes.
4. Gestionar el riesgo.

Veamos cada uno de ellos.

1. Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores

Las empresas, como Toyota y Wal-Mart, por ejemplo, dependen de sus proveedores para producir bienes de alta calidad con rapidez y entregarlos convenientemente en su punto de uso. Estas empresas cuentan con destacadas ventajas competitivas proporcionadas por sus redes establecidas de excelentes relaciones con proveedores.

Uno de los objetivos de las relaciones efectivas con los proveedores es reducir el «costo total de adquisición» total. Este objetivo representa el costo total de adquirir bienes, materiales y servicios. Además del precio de compra, las empresas tienen otros costos para realizar las siguientes actividades al adquirir bienes:

- Realizar trabajo de diseño e ingeniería para determinar especificaciones de los materiales.
- Hacer pedidos de materiales.
- Recibir materiales.
- Inspeccionar materiales.
- Devolver materiales.
- Trasladar materiales.
- Almacenar materiales.
- Descartar materiales obsoletos.
- Desechar y rehacer productos debido a materiales defectuosos recibidos (no detectados).
- Demorar la producción debido a entregas fuera de plazo.
- Acelerar la salida de materiales con el fin de evitar interrupción de servicios debido a la demora en la recepción.
- Pagar los materiales.

Los mejores proveedores son los de bajo costo, no sólo los de bajo precio. El precio de compra es sólo un componente del costo total de adquirir materiales. El *costo total de adquisición* de bienes o servicios de un proveedor individual, incluye el precio de compra más el costo de realizar todas las actividades relacionadas mencionadas arriba con respecto a los productos comprados a ese proveedor. La Determinación del Costo en

Función de las Actividades (en inglés, ABC por *activity-based costing*) permite a la empresa asignar costos agregados a las actividades de compra y luego rastrear esos costos por actividad hasta los bienes y servicios adquiridos a proveedores individuales.²

Para bajar los costos de adquirir productos, las empresas se esfuerzan por encontrar proveedores que acepten pedidos electrónicos (por Internet o EDI) y que entreguen productos sin defectos, justo a tiempo y que no requieren inspección, directamente al proceso de fabricación o punto de uso. Además, los proveedores que ofrecen costos bajos no emiten facturas y aceptan el pago electrónico automático.

Algunas empresas han ido incluso más allá eliminando completamente la función de compra para determinados elementos. Los proveedores colocan a uno de sus empleados en las instalaciones de la empresa y esa persona hace los pedidos y gestiona el flujo de materiales que entran (incluyendo cualquier almacenamiento local), antes de entregar los materiales al proceso de producción de la empresa, según sea necesario.

Otros objetivos de los proveedores, más allá de la reducción de costos, están relacionados con la oportunidad y la calidad de los bienes y servicios proporcionados. Muchas empresas agregan su métrica de costo, tiempo y calidad de los proveedores a un indicador del BSC global para proveedores. Por ejemplo, Visteon mantiene un sitio *web* en el que los proveedores pueden consultar continuamente la calificación que la empresa les da a su desempeño en términos de entrega y calidad.

En los últimos años muchas empresas han contratado externamente funciones no centrales, como tecnología de la información, telecomunicaciones, procesamiento de transacciones financieras y mantenimiento de la planta, así como la producción de bienes y servicios maduros. Esa tercerización le permite a la empresa concentrar sus recursos y tiempo de gestión en los procesos que proporcionan diferenciación, exclusividad y ventaja competitiva. Cuando la tercerización forma parte de la estrategia de la organización, mejorar el desempeño (costo, calidad y tiempo de respuesta) de los servicios contratados externamente representa un importante objetivo estratégico para la gestión de operaciones.

2. Robert S. Kaplan y Robin Cooper, *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 1998); páginas 203-210.

Algunas empresas dependen de sus proveedores para la innovación y diseño de productos, liberando así recursos internos de ingeniería para el desarrollo avanzado de productos y la integración de sistemas. Otras integran los productos y servicios de sus proveedores con los propios para mejorar la propuesta de valor ofrecida a los clientes. Por ejemplo, las empresas de servicios financieros se asocian con sus proveedores para dar a los clientes una única fuente en la que encontrar una amplia gama de productos financieros. En estas situaciones, la gestión de las relaciones con los proveedores incluiría objetivos de innovación para los proveedores o la provisión de servicios de valor agregado directamente a los clientes de la empresa.

Cuando las relaciones con los proveedores quedan establecidas, las empresas se esfuerzan por bajar el costo y el tiempo requerido para adquirir materiales y servicios de sus proveedores y eliminar errores. Los impulsores de las compras eficientes incluyen el porcentaje de transacciones de compras realizadas electrónicamente y el porcentaje de transacciones realizadas sobre una base descentralizada, por ejemplo, usando una tarjeta de crédito con límite máximo especificado, en lugar de órdenes de compra aprobadas centralmente. Las empresas pueden medir explícitamente el costo del proceso de compra con indicadores como el costo (en función de actividades) por orden de compra y los costos de compra como porcentaje de las compras totales. El tiempo requerido para comprar se mide por el tiempo transcurrido desde que se solicita un determinado producto hasta que ese elemento se entrega y está listo para su uso. Por supuesto, para las organizaciones que han vinculado sus operaciones a los proveedores, la reposición puede ser continua ya que los proveedores pueden hacer un seguimiento electrónico de los pedidos y enviarlos sin requerir una orden de compra explícita. La calidad del proceso de compra se puede medir por el porcentaje de pedidos que llegan con el volumen correcto y la mezcla de productos adecuada en el momento oportuno.

Se incluyen a continuación ejemplos de los objetivos e indicadores de la gestión de las relaciones con proveedores:

Objetivos

Disminuir el costo de la propiedad.

Lograr servicio de proveedores justo a tiempo.

Desarrollar proveedores de alta calidad.

Usar ideas nuevas de los proveedores.

Lograr asociación con proveedores.

Contratar externamente productos y servicios no centrales y maduros.

Indicadores

- Costo (en función de actividades) de adquirir materiales y servicios (incluye costo de hacer pedidos, recibir, inspeccionar, almacenar y hacer frente a defectos).
- Costo de compra como porcentaje del precio total de compra.
- Porcentaje de compras hechas electrónicamente (EDI o Internet).
- Clasificación de proveedores: calidad, entrega, costo.
- Tiempo de espera desde que se hace el pedido hasta su recepción.
- Porcentaje de entregas puntuales.
- Porcentaje de pedidos fuera de plazo.
- Porcentaje de pedidos entregados directamente por los proveedores al proceso de producción.
- Partes defectuosas por millón (PPM) en pedidos entrantes.
- Porcentaje de proveedores calificados para hacer entregas sin inspección previa.
- Porcentaje de pedidos perfectos recibidos.
- Número de innovaciones propuestas por proveedores.
- Número de proveedores que proporcionan servicios directamente a los clientes.
- Número de relaciones con contratación externa.
- Desempeño comparado (*benchmarking*) de socios contratados externamente.

2. Producir bienes y servicios

En el centro del tema de la gestión de operaciones están los procesos eficientes, con capacidad de respuesta y de alta calidad que producen los bienes y servicios usados por los clientes de la organización. Los libros escritos sobre la forma de mejorar los costos, la calidad y los tiempos de ciclo del proceso podrían llenar una biblioteca.³ Iniciativas como la reingeniería, el rediseño de los procesos de negocios, la mejora continua, la gestión en función de actividades, la gestión de la calidad total y la gestión basada en el tiempo son ejemplos de los muchos programas aplicados durante el último cuarto de siglo para ayudar a los empleados a mejorar el desempeño de los procesos. Más adelante, en este capítulo, veremos la relevancia de la gestión en función de actividades y la gestión de calidad total.

Ejemplos de objetivos e indicadores para que los procesos sean más eficientes en la producción de bienes y servicios son los siguientes:

Objetivos

Reducir el costo de producir bienes/servicios.

Mejorar los procesos continuamente.

Indicadores

- Costo (en función de actividades) de los principales procesos operativos.
- Costo por unidad de producción (para organizaciones con productos homogéneos).
- Gastos de marketing, venta, distribución y administración como porcentaje de los costos totales.
- Número de procesos con mejoras sustanciales.
- Número de procesos eliminados por ineficaces o por falta de valor agregado.
- Porcentaje de defectos en partes por millón.
- Porcentaje de rendimiento.
- Porcentaje de desechos y desperdicios.
- Costo de inspección y comprobación.
- Costo total de calidad (prevención, evaluación, falla interno, falla externo).

3. Ver el apéndice del capítulo 5, «Internal Business Process Perspective» del libro de Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996); páginas 116-120; para una discusión de indicadores típicos de costo, calidad y tiempos de ciclo de los procesos operativos.

Mejorar la capacidad de respuesta del proceso.

- Tiempo de ciclo (desde el comienzo de producción hasta el producto terminado).
- Duración del proceso (tiempo durante el que el producto realmente se procesa).⁴
- Eficiencia del proceso (relación entre duración del proceso y tiempo de ciclo).

Mejorar la capacidad utilizada de los activos fijos.⁵

- Porcentaje de utilización de la capacidad
- Fiabilidad del equipo (porcentaje de tiempo disponible para la producción).
- Número y porcentaje de fallas.
- Flexibilidad (gama de productos/servicios que los procesos pueden producir y entregar).

Mejorar eficiencia del capital de trabajo.

- Días de inventario, rotación de inventario.
- Días de ventas en cuentas por cobrar.
- Porcentaje de existencias agotadas.
- Ciclo operativo (días de cuentas por cobrar más días de inventario menos días de cuentas por pagar).

3. Distribuir productos y servicios a los clientes

El tercer proceso dentro del tema de la gestión de operaciones es la entrega del producto o servicio al cliente. Este objetivo realmente es la versión última de reducir el costo total de trabajar con proveedores. Como en los anteriores procesos de proveedores y operación, los objetivos típicos de los procesos de distribución incluyen el costo, la calidad y el desempeño en tiempo de la empresa, tal como se ve en la siguiente tabla:

4. Un tiempo de ciclo es el tiempo total requerido desde el comienzo de la producción hasta la finalización de los productos. El tiempo del proceso representa el tiempo que realmente se necesita para procesar, excluyendo los tiempos de espera, movimiento y preparación. Por ejemplo, el tiempo de ciclo necesario para la aprobación de una hipoteca podría ser de veintiocho días, pero el tiempo real de procesamiento durante ese período de veintiocho días es de sólo 40 minutos.

5. Los objetivos de capacidad utilizada y de fiabilidad son los más críticos para los recursos en cuellos de botella. Ver Eliyahu M Goldratt y Jeff Cox, *The Goal: A Process of Ongoing Improvement* (Croton-on-Hudson, Nueva York: North River Press, 1986).

Objetivos	Indicadores
Reducir el costo del servicio.	• Costo ABC de almacenamiento y entrega a clientes. • Porcentaje de clientes atendidos por canales de bajo costo de servicio, por ej., pasar clientes de transacciones manuales y telefónicas a electrónicas.
Entrega responsable a los clientes.	• Tiempos de espera, desde el pedido a la entrega. • Tiempo de terminación del producto/servicio hasta que esté listo para ser usado por el cliente. • Porcentaje de entregas a tiempo.
Mejorar la calidad.	• Porcentaje de artículos entregados sin defectos. • Número y frecuencia de quejas de los clientes.

4. Gestión del riesgo

Nos hemos encontrado, sobre todo en empresas de servicios financieros, con objetivos importantes relacionados con la gestión del riesgo, como los que surgen de las operaciones de crédito, movimientos de la tasa de interés y fluctuaciones cambiarias. Por ejemplo, el mapa estratégico de Swiss Re (ver figura 3-3) incluye dos objetivos (de cliente) relacionados con la gestión del riesgo:

- Socio a largo plazo para la gestión del riesgo y del capital.
- Soluciones adecuadas al riesgo y al capital.

y varios objetivos de gestión del riesgo en la perspectiva de los procesos internos:

- Potenciar el liderazgo en información sobre riesgos.
- Cumplir con los procesos de gestión del riesgo.
- Gestionar nuestra cartera de riesgos.

Claro está que como empresa que ofrece servicios de gestión del riesgo y diversificación a sus clientes, no es ninguna sorpresa que Swiss Re tenga múltiples objetivos relacionados con la gestión del riesgo en su mapa estratégico.

La gestión del riesgo debe ser algo más que evitar las fluctuaciones de los ingresos y del flujo de caja. Los inversionistas de una empresa, generalmente tienen carteras diversificadas que permiten que una variación no sistemática de los resultados de una empresa cualquiera tenga un impacto mínimo sobre sus rendimientos generales. Lisa Meulbroek describe cinco formas en que la gestión del riesgo a nivel corporativo puede crear valor para los accionistas en formas que los inversionistas no podrían lograr por su propia cuenta:⁶

1. Reducir los costos asociados con las dificultades financieras, por ejemplo, la quiebra.
2. Moderar el riesgo que tienen importantes inversionistas y partes interesadas sin diversificación.
3. Reducir impuestos.
4. Reducir costos de supervisión.
5. Rebajar el costo de capital.

1. Reducir los costos asociados con las dificultades financieras

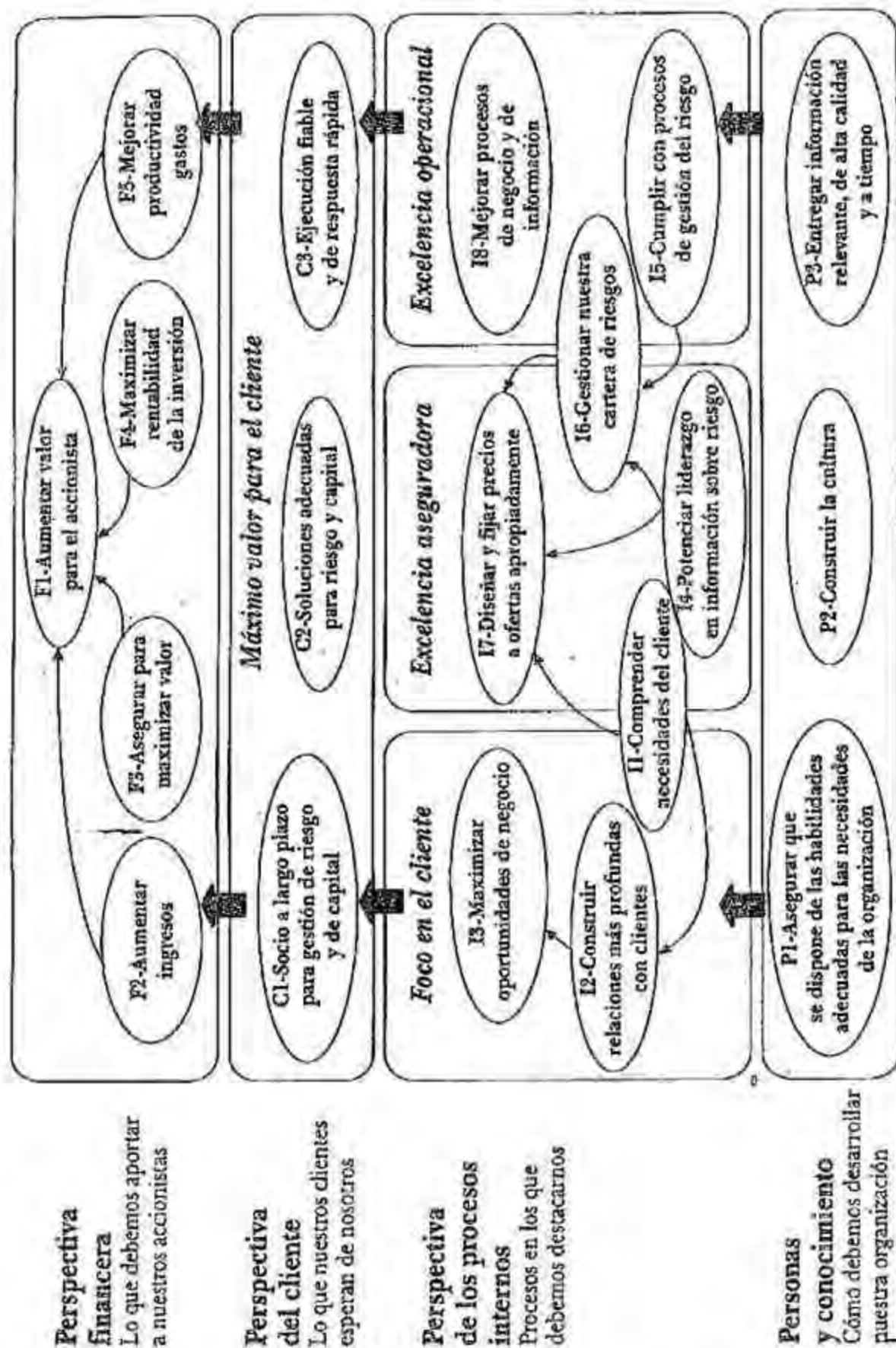
Los incumplimientos de los acuerdos de deudas o los procedimientos de quiebra representan costos considerables para los accionistas. La mera posibilidad de tener dificultades financieras puede hacer que importantes clientes y proveedores restrinjan sus negocios con la empresa o cambien las condiciones de los mismos. Los procesos de gestión del riesgo que reducen la posibilidad de esas costosas renegociaciones pueden agregar valor. Algunas empresas mantienen grandes saldos de caja para reducir la posibilidad de dificultades financieras durante una desaceleración económica. Con respecto a una forma bastante extrema de gestión del riesgo, el fundador y presidente de Microsoft, Bill Gates, explicaba:

Yo quería tener suficiente dinero en el banco para poder pagar los salarios de todo un año, incluso en el caso de no contar con ningún ingreso... Actualmente tenemos alrededor de diez mil millones de dólares, que me parece que alcanzará para cubrir el año que viene.⁷

6. L. Meulbroek, «A Senior Manager's Guide to Integrated Risk Management», *Journal of Applied Corporate Finance* (invierno 2002); páginas 56-70.

7. B. Schendler, «The Bill & Warren Show», *Fortune*, 20 de julio de 1998.

Figura 3-3. Mapa estratégico de Swiss Re



2. Reducir el riesgo al que se enfrentan los inversionistas clave no diversificados

Muchos gerentes y empleados tienen una parte desproporcionada de su riqueza, tanto financiera como de capital humano, comprometida con la empresa para la que trabajan. Esta concentración de riqueza surge de los planes de «opción de compra de acciones», los planes de jubilación para los empleados y habilidades específicas inherentes a la empresa que valdrían mucho menos si perdieran su empleo. Las políticas efectivas de gestión de riesgo reducen los riesgos a los que se enfrentan estos empleados no diversificados y tal vez reducen la compensación total que, de otro modo, deberían pagarse a los empleados para recompensarlos por los altos riesgos que soportan.

3. Reducir impuestos

Las empresas que se enfrentan a un impuesto sobre la renta gradual tienen un incentivo para afinar sus ganancias para utilizar al máximo las menores tasas de impuestos sobre menores niveles de ingresos. Del mismo modo, debido a los límites sobre los traslados de pérdidas, impositivos a ejercicios anteriores o futuros, las empresas que pueden pasar los ingresos de los períodos buenos a los períodos con pérdidas, también pueden reducir los impuestos totales pagados durante un ciclo económico. Por último, si la gestión del riesgo reduce el riesgo total de la empresa, esta puede aumentar su capacidad de endeudamiento y aprovechar mejor la deducción de impuestos por pago de intereses.

4. Reducir costos de supervisión

Las empresas, sobre todo las de servicios financieros, pueden correr riesgos que a los inversionistas les resulta difícil evaluar. En la medida en que los inversionistas y acreedores externos tengan dificultad para cuantificar los riesgos de una empresa, exigirán mayores rendimientos como compensación a sus altos costos de supervisión, o al riesgo extra que piensan que están absorbiendo. Por lo tanto, una empresa podría rebajar su costo de capital aplicando sofisticadas técnicas de gestión del riesgo que disminuyen la dificultad de predecir sus flujos de caja y ganancias.

5. Proporcionar fondos internos para la inversión

Las empresas deberían cubrirse de los riesgos de no tener suficientes fondos para inversiones con valor presente neto positivo. Por ejemplo, un grupo de estudiosos de la gestión del riesgo dice:

Un programa de gestión del riesgo debe asegurar que una empresa tenga el efectivo disponible para hacer inversiones que aumenten el valor. Una estrategia adecuada de gestión del riesgo asegura que las empresas tengan el efectivo cuando lo necesiten para invertir, pero no busca aislarla completamente de todas las clases de riesgos.⁸

Para alcanzar los objetivos de gestión del riesgo que agregan valor que acabamos de describir, una empresa puede gestionar el riesgo de tres maneras: modificar sus operaciones, ajustar su estructura de capital y emplear instrumentos financieros especiales como los derivados. Microsoft es un ejemplo de una empresa que usa una política operativa (emplear grandes cantidades de trabajadores temporales que se pueden despedir si el negocio disminuye) y una política de estructura de capital (contar con una gran cantidad de efectivo) para reducir sus riesgos. Disney construyó sus principales parques temáticos en áreas (Anaheim, California y Orlando, Florida) donde el clima generalmente es agradable y predecible. Esto disminuye la volatilidad de los ingresos de sus parques debido a condiciones atmosféricas. Además, las empresas toman medidas para reducir el riesgo de que sus productos o servicios queden tecnológicamente obsoletos por la actuación de la competencia, o por acciones de empleados que pueden dañar la reputación de la marca y de la empresa.

La elección del nivel apropiado de endeudamiento influye claramente sobre el riesgo. Las empresas con un alto nivel de endeudamiento y valores bajos en una relación (*ratio*) financiera clave (la cobertura de intereses, relación entre utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización —EBITDA por nombre en inglés— y gastos de intereses) tienen más posibilidades de sufrir dificultades financieras y no poder financiar proyectos de valor presente neto positivo en situaciones de disminución del negocio. Por el contrario, las empresas con alto endeudamiento cosechan beneficios, cuando son rentables, por la desgravación fiscal del pago de intereses y el apalancamiento de conseguir una alta rentabilidad para los accionistas usando el dinero de otros (los acreedores).

8. K. Froot, D. Scharfstein y J. Stein, «A Framework for Risk Management», *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre 1994).

O sea que reducir los niveles de endeudamiento para evitar completamente el riesgo no es una solución óptima.

Por último, al comprar seguros e instrumentos financieros específicos, como futuros, *swaps* y opciones, las empresas pueden dar cobertura a su exposición al riesgo ante las fluctuaciones del precio de los *commodities*, los tipos de cambio, las tasas de interés, la inflación y los precios de las acciones bursátiles.

En resumen, todas las empresas deberían considerar objetivos para la gestión del riesgo. La tabla a continuación incluye objetivos e indicadores representativos:

Objetivos	Indicadores ⁹
Gestionar riesgo financiero/ mantener alta calidad crediticia.	• Porcentaje de deudas incobrables. • Porcentaje de cuentas por cobrar incobrables. • Exposición o pérdidas por fluctuaciones de tasas de interés, tipo de cambio o precio de <i>commodities</i>. • Obsolescencia y deterioro del inventario. • Relación entre deuda y capital propio. • Relación de la cobertura de intereses. • Meses de nómina en efectivo.
Gestionar riesgo operativo.	• Acumulación de pedidos. • Porcentaje de capacidad de pedidos en marcha y acumulados.
Gestionar riesgo tecnológico.	• Clasificación tecnológica de productos y procesos comparados con la competencia.

Vinculación con los objetivos de la perspectiva del cliente

La gestión operativa que busca la eficiencia y la eficacia permite a las empresas ofrecer a sus clientes elementos importantes de una propuesta de valor atractiva (ver figura 3-2):

1. Precios competitivos y bajo costo total de la oferta.
2. Calidad perfecta.

9. Los valores buscados para las medidas de gestión del riesgo financiero difícilmente serán cero. Una cierta cantidad de riesgo es deseable dado que la cobertura es cara y vender sólo a los clientes que merecen más crédito sacrificará, en buena parte, las ventas potenciales.

3. Compra rápida y a tiempo.
4. Selección excelente.

Precios competitivos, bajo costo total de la oferta

Una operación eficiente permite a las empresas ganar un margen sobre ventas suficiente para recuperar costos, así como obtener una rentabilidad del capital invertido, al tiempo que ofrecen precios atractivos a los clientes. Las empresas que se esfuerzan por ser productor y proveedor de bajo costo tendrían un objetivo para ser rentables al precio más bajo del sector. Tal como vimos anteriormente en el proceso de relaciones con proveedores, un proveedor excelente puede conseguir precios un poco más altos que la competencia si se convierte en el proveedor de costo más bajo para los clientes. Una empresa de este tipo reduce los costos internos de sus clientes al eliminar muchas actividades que anteriormente estaban a cargo del cliente, por lo que un indicador del precio aún mejor es el costo total en el que incurre el cliente para adquirir el producto o servicio de la empresa. Claro está que el cliente debe tener un sistema creíble de costos en función de actividades para poder atribuir y concretar el ahorro de costos derivado de tener un proveedor de bajo costo.

Los clientes de algunas empresas son distribuidores, mayoristas, o minoristas, que revenden el producto de la empresa sin cambiar su forma básica. Esas empresas tienen una propuesta de valor aun más atractiva para sus clientes. Les gustaría demostrar que son el proveedor más *rentable* que tienen sus clientes. Una vez más, el cliente necesitaría un buen sistema de costos en función de actividades para poder realizar esa medición granular, pero si esto fuera factible, difícilmente podríamos encontrar una propuesta de valor más atractiva que demostrar que los productos de nuestra empresa generan más utilidades para nuestros clientes que los de cualquier proveedor alternativo.

Calidad perfecta

Las operaciones de una empresa deberían esforzarse por entregar a sus clientes productos y servicios con cero defectos. Este objetivo es sencillo y claro. La experiencia ideal del cliente es un producto que cumple con sus especificaciones y que es adecuado para su uso inmediato.

Compra rápida y a tiempo

Los clientes valoran la entrega rápida y confiable de bienes y servicios. Entrega confiable significa entregar a tiempo en base a la expectativa de plazo de entrega que tiene el cliente. Muchos de nosotros estamos familiarizados, lamentablemente, con la calidad de servicio de los monopolios locales, como la empresa de teléfono o televisión por cable. A los clientes se les dice que el técnico de mantenimiento vendrá un determinado día, o a veces incluso que vendrá ese día en un lapso de cuatro horas (digamos que entre las 8 de la mañana y las 12 o entre la 1 y las 5 de la tarde). Para las personas que trabajan a tiempo completo o tienen agendas ocupadas, verse obligadas a quedarse en casa durante varias horas un determinado día a la espera de que venga el técnico de mantenimiento no es una experiencia agradable. Muchos fabricantes o minoristas actualmente esperan que las entregas justo a tiempo de los proveedores se realicen dentro de un período de una hora, no de un día ni siquiera en cuatro horas.

Una entrega a tiempo, en sí misma, puede no ser un indicador suficiente de puntualidad. Las empresas pueden mejorar el desempeño de sus entregas a tiempo anunciando largos tiempos de espera para sus productos o servicios. Estos largos tiempos de espera proporcionan un cómodo «colchón» para producir el producto o servicio. Pero la mayoría de los clientes prefiere recibir el producto o servicio antes, y no después. Por esto, los indicadores, más allá de la entrega a tiempo, podrían incluir los tiempos de espera anunciados por la empresa, y la diferencia entre el tiempo de entrega requerido por el cliente y el anunciado y comprometido por la empresa.

Desde el punto de vista de la perspectiva del cliente, la empresa debe medir el tiempo de espera experimentado por el cliente, no cuánto tiempo necesita la empresa para fabricar el producto o prestar el servicio. Jack Welch describe de qué modo el servicio de mantenimiento de motores de GE antes medía sus resultados por el tiempo necesario para reparar el motor de un cliente. El departamento se enorgullecía de haber reducido ese tiempo de dos días a uno solo. Welch planteó un desafío al preguntar cuánto tiempo el motor estaba fuera de servicio para el cliente, es decir, el plazo medido desde el momento en que el motor se desmontaba del avión hasta que volvía a colocarse. El tiempo total era de alrededor de treinta días. Al considerar el problema desde la perspectiva del cliente, el departamento de mantenimiento amplió su visión más allá de

sus propias paredes e incorporó mejoras a los procesos a cargo de socios externos, de modo que todo el proceso fuera más rápido y sensible a las necesidades de los usuarios finales.

Selección excelente

Una cuarta dimensión de la propuesta de valor para el cliente está relacionada con la gama de productos, mercaderías y servicios ofrecidos a los clientes. Algunas empresas quieren ser como supermercados, ofreciendo una gama completa de productos y servicios. Otras empresas, sobre todo aquellas que desean ofrecer a sus clientes algunos de los precios más bajos de sus respectivos sectores, reconocen que no siempre pueden ofrecer todos los productos o servicios posibles y seguir funcionando de forma excelente. Estas empresas explotan la regularidad empírica de la ley de Pareto, en la que el 20 por ciento de la variedad posible probablemente satisfará al 80 por ciento de las demandas de los clientes. Minoristas excelentes como Wal-Mart y Costco ofrecen normalmente menos selección que otros minoristas más caros y completos. Pero Wal-Mart y Costco conocen los productos y marcas que prefiere la mayoría de sus clientes, los complementan con una línea de productos de marca propia a menor precio y satisfacen así las expectativas de productos de calidad a bajo precio de sus clientes. Del mismo modo, Southwest Airlines contribuye a su estrategia de costos bajos evitando aeropuertos congestionados y caros como el Logan en Boston, La Guardia en Nueva York y Reagan National en Washington, D.C. En su lugar ofrece a sus clientes aeropuertos cercanos (Providence, Rhode Island y Manchester, New Hampshire para los pasajeros de Nueva Inglaterra; Baltimore para el área de Washington, D.C. y el de Islip en Long Island para los clientes de Nueva York) que no son muy cómodos para muchos clientes pero que mantienen los costos de Southwest tan bajos que sus tarifas más baratas siguen atrayendo viajeros de zonas urbanas de alta densidad. Southwest también evita así las demoras típicas de los congestionados aeropuertos urbanos, que le permiten ofrecer horarios de salidas y llegadas más confiables.

Los objetivos e indicadores de la propuesta de valor ofrecida por procesos excelentes de gestión operativa se pueden extraer de la tabla siguiente:

Objetivos**Indicadores**

Reducir el costo para el cliente;
aumentar la utilidad del cliente.

- Precio en relación con la competencia.
- Costo de propiedad del cliente.
- Rentabilidad para el cliente de los productos y servicios de la propia empresa.

Entregar al cliente productos
y servicios con cero defecto.

- Parte por millón (PPM) o porcentaje de defectos experimentado por clientes.
- Número y porcentaje de quejas de clientes.
- Número de incidentes de garantía y reparaciones en el campo.

Entregar productos a tiempo.

- Porcentaje de entregas puntuales.
- Tiempo de espera para el cliente (desde pedido a entrega).
- Porcentaje de pedidos perfectos (productos y servicios sin defectos entregados en el lugar adecuado en el momento preciso).

Ofrecer selección excelente.

- Índice de ofertas de productos o servicios que miden el porcentaje de necesidades de los clientes cubiertas.
- Porcentaje de pérdida de ventas por no tener inventario.

Perspectiva financiera

La excelencia de la gestión operativa tiene una conexión directa con el tema de la productividad y un vínculo indirecto con el tema del aumento de ingresos pertenecientes a la perspectiva financiera (ver figura 3-2). Las reducciones en el costo de propiedad y en el costo de los procesos de operaciones y de distribución deberían conducir directamente a mejoras de la estructura general de costos de la empresa. Las empresas que venden productos relativamente homogéneos se esfuerzan por tener los costos por unidad más bajos del sector. Estas empresas, normalmente comparan (*benchmarking*) sus costos unitarios con los de la competencia.

A medida que las empresas mejoran la utilización de sus activos—mediante una mejor planeación de la capacidad, prácticas de mantenimiento y mejoras de procesos (que permiten producir más unidades con los mis-

mos activos físicos)—reciben beneficios en la productividad del activo, el volumen de producción por unidad de la capacidad del activo fijo. La planeación de la producción y una mejor gestión de inventario, combinadas con óptimas cadenas de abastecimiento y canales de distribución, permiten que las empresas mejoren las relaciones de su rotación de inventario y capital de trabajo.

El vínculo indirecto entre operaciones mejoradas y desempeño financiero tiene lugar cuando las empresas mejoran el precio, la calidad y las entregas a sus clientes. Dichas mejoras deben dar como resultado mayores ingresos provenientes de clientes satisfechos, así como oportunidades de captar clientes de la competencia en segmentos de mercado sensibles al precio y al valor ofrecido. A continuación ofrecemos un resumen de los objetivos e indicadores financieros, directos e indirectos, que pueden ser influidos por operaciones excelentes:

Objetivos

Convertirse en líder de costos de la industria.

Maximizar el uso de los activos existentes.

Aumentar participación en las compras de los clientes actuales.

Aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes.

Indicadores

- Costo por unidad, en comparación con la competencia.
- Porcentaje de reducción anual en costos por unidad de producción.
- Porcentaje de variación contra el costo presupuestario.
- Gastos generales, comerciales y administrativos por unidad de producción o por región.
- Relación ventas/activo.
- Relación de rotación inventario.
- Libre flujo de caja.
- Eficiencia de la inversión (VAN de nuevos proyectos con respecto a la inversión total).
- Relación entre producto y desarrollo con la capacidad disponible.
- Porcentaje de facturas pagadas a tiempo.
- Porcentaje de aumento de negocios con clientes actuales.
- Ingresos monetarios por adquisición de nuevos clientes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El vínculo entre los procesos internos y los objetivos de aprendizaje y crecimiento permite identificar las competencias, tecnologías y clima organizacional que fomentan la excelencia de la gestión operativa.

Capital humano

Las capacidades de los empleados en la mejora de los procesos son la base para mejorar las operaciones. De especial importancia serán las competencias en gestión de la calidad total y seis sigma. Los objetivos incluyen aumentar el porcentaje de empleados que han alcanzado varios niveles de competencias en gestión de calidad total, incluyendo el porcentaje de los que han logrado la condición de «cinturón verde» y «cinturón negro» en seis sigma.

Capital de la información

La tecnología tiene un papel muy importante en la mejora de las operaciones. Muchos procesos repetitivos, que hacen un uso intensivo de la mano de obra, se pueden automatizar para proporcionar una calidad constante a menor costo y tiempos de procesamiento más rápidos. Este es el papel tradicional de la automatización, pero la tecnología también tiene un papel en la mejora continua de los procesos. Los empleados necesitan una rápida retroalimentación con indicadores detallados y exactos de los bienes y servicios que producen y los procesos que controlan. La presentación oportuna y comprensible de información sobre productos y procesos proporciona la base de un análisis de datos más amplio, análisis de la causa raíz y una gama completa de otras herramientas de calidad que dan lugar a mejoras continuas en costo, calidad y tiempo de proceso.¹⁰

Ofrecer a los clientes la posibilidad de conocer la situación de su pedido mejora la calidad de las experiencias que tienen con la empresa. FedEx y UPS recurren a la tecnología para hacer un seguimiento continuado de la situación de un paquete desde que sale de las manos de quien lo

10. Ver Robert S. Kaplan, «Texas Eastman Company», Caso 9-190-039 (Boston: Harvard Business School, 1989), con un innovador ejemplo del impulso que la avanzada tecnología de la información presta a los procesos de calidad y las mejoras de costos.

envía hasta que llega al destinatario y este firma el acuse de recibo. Los clientes pueden saber dónde está el paquete consultando el sitio *web* del distribuidor. Los indicadores sobre la disponibilidad de información para los empleados de primera línea sobre procesos, productos, servicios y clientes serán fundamentales para una empresa que busque mejorar continuamente costos, calidad, tiempos de espera y servicio al cliente.

La tecnología también reduce el costo de las operaciones de la empresa con sus proveedores y el costo de las operaciones de los clientes con la empresa. El *software* para la gestión de la cadena de abastecimiento puede contribuir al objetivo de la gestión de operaciones de *reducir el costo de las relaciones con proveedores*, y al objetivo de la perspectiva del cliente de *reducir el costo de adquirir productos o servicios para sus clientes*.

Capital organizacional

Trabajo en equipo y aprendizaje

Las organizaciones no deben apoyarse en cada unidad operativa individual para establecer sus propias formas de mejorar costo, calidad, tiempo y servicio. Muchas unidades de toda la organización, generalmente trabajan en problemas similares cada día. Un objetivo importante de aprendizaje y crecimiento, por lo tanto, es identificar innovaciones y mejores prácticas donde quiera que tengan lugar dentro de la organización (o incluso fuera de ella) y divulgar rápidamente las mejores prácticas a todas las unidades. Los sistemas de gestión del conocimiento deberían ser los grandes facilitadores de esa forma de compartir las mejores prácticas dentro de toda la organización. Indicadores como el número de ideas dadas a conocer o compartidas y el número de nuevas ideas adoptadas de otras organizaciones confirmarán el éxito de esta cultura de aprendizaje y la capacidad del sistema de gestión del conocimiento de la organización.¹¹

Cultura

Los empleados deben tener un enfoque específico en la mejora continua de procesos y en la entrega consistente de servicios al cliente. Encuestas periódicas deben medir la comprensión que tienen los empleados de

11. M. T. Hansen, N. Nohria y T. Tierney, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", *Harvard Business Review* (marzo-abril 1999); páginas 106-116.

la importancia de los procesos de gestión operativa y de la contribución que sus actividades diarias hacen para que los procesos sean mejores, más rápidos, más sensibles y más baratos. La cultura debe estimular la generación de nuevas ideas y soluciones para mejorar el proceso, así como el hecho de compartir esas ideas con otros grupos de la empresa. Por último, la cultura debe superar el típico síndrome de «nosotros no lo inventamos», que existe en la mayoría de las organizaciones. Los empleados deben buscar con entusiasmo nuevas ideas para mejorar los procesos y los servicios al cliente, ya sea dentro o fuera de la organización.

Los objetivos, indicadores y programas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que impulsan mejoras en la gestión operativa se resumen a continuación:

Objetivos

Desarrollar habilidades en gestión de calidad y mejora de procesos.

Tecnología que facilita la mejora del proceso y la satisfacción del cliente.

Cultura de mejora continua.

Indicadores

- Porcentaje de empleados capacitados en técnicas de gestión de calidad.
- Número o porcentaje de empleados calificados con «cinturón negro» en el nivel de calidad seis sigma.
- Porcentaje de empleados con conocimientos y capacitación en gestión en función de actividades (ABM), justo a tiempo y teoría de las restricciones.
- Porcentaje de empleados que obtiene *retroalimentación* inmediata de las operaciones.
- Porcentaje de clientes que puede hacer seguimiento electrónico de pedidos.
- Encuesta de empleados sobre cultura de mejora continua y conocimientos compartidos.
- Número de nuevas ideas de mejora del proceso.
- Porcentaje de sugerencias hechas por empleados y adoptadas para mejorar el proceso.
- Número de ideas para mejorar la calidad y los procesos compartidas entre múltiples unidades dentro de la organización.
- Mejoras de desempeño como resultado de sugerencias y acciones de empleados (ahorros de costos, reducción de defectos, mejora de rendimientos, reducciones de los tiempos del proceso).

Integración con iniciativas para impulsar la excelencia operacional

Ya hemos descrito cómo formular objetivos e indicadores de cuatro procesos de gestión operativa, cómo se relacionan hacia arriba con objetivos financieros y de clientes, y hacia abajo con objetivos de aprendizaje y crecimiento. La gestión basada en la actividades y la gestión de calidad total son dos iniciativas importantes que ayudan a los empleados a realizar mejoras fundamentales en los procesos operativos.

Gestión basada en la actividad

La determinación de costos en función de actividades (en inglés, ABC por *activity-based costing*) aporta un modelo analítico que representa la forma en la que productos y clientes individuales hacen uso de diferentes cantidades de los servicios proporcionados por recursos indirectos y de apoyo. En la primera etapa de un modelo ABC (ver figura 3-4), los impulsores de recursos vinculan los gastos de los recursos proporcionados (medidos según el libro mayor de una empresa) con las actividades y procesos llevados a cabo. La asignación de gastos para recursos a los costos relacionados con actividades y procesos ilustra la fuerte relación entre ABC y el Balanced Scorecard. Costo, calidad y tiempo generalmente definen el desempeño de cualquier proceso. La calidad y el tiempo son relativamente fáciles de medir, dado que se basan en indicadores físicos. El costo, sin embargo, es un concepto analítico, no algo tangible que se puede medir con un cronómetro o un instrumento de medición por rayos láser. Sólo un modelo ABC puede asignar con exactitud los gastos organizacionales a los procesos de compras, fabricación, distribución o entrega. Esto quiere decir que un modelo ABC bien construido es fundamental para medir los costos de la perspectiva interna del BSC.

Pero conocer el costo de un proceso sólo es el primer paso. A continuación, los gerentes y empleados deben actuar para mejorar el desempeño del proceso. La gestión basada en la actividad incluye acciones que aumentan la eficiencia, reducen costos y mejoran la utilización del activo. ABM se preocupa por aumentar la capacidad, o bien, reducir los gastos, de modo que se necesiten menos recursos físicos, humanos y de capital de trabajo para generar los productos y servicios de la empresa. Los beneficios financieros de ABM se pueden medir por los costos reducidos, los

mayores ingresos (a través de una mejor utilización de los recursos) y los costos evitados (porque la capacidad aumentada de los recursos existentes elimina la necesidad de inversiones adicionales en capital y personas).

La gestión basada en la actividad da lugar a mejoras operacionales a través de un proceso de cinco pasos:

1. Desarrollar el caso de negocio (fundamentación).
2. Establecer prioridades.
3. Proporcionar justificación de costos.
4. Dar seguimiento a los beneficios.
5. Medir el desempeño para mejoras continuas.

1. Desarrollar el caso de negocios

Con bastante frecuencia, los gerentes no son conscientes de las muchas oportunidades actualmente disponibles de reducir costos y mejorar la eficiencia de actividades y procesos. Los ingenieros industriales se han dedicado durante décadas a mejorar las operaciones de fabricación y servicios dentro de los departamentos existentes. Hace poco tiempo han comenzado a estudiar y tratar de mejorar las actividades y procesos de apoyo, así como a mejorar las actividades multifuncionales y los procesos de negocios. Cuando el gasto en actividades y procesos de apoyo era pequeño en relación a las operaciones de primera línea y las operaciones y procesos de negocios eran fáciles de entender, dicha prioridad de esfuerzo era, sin duda, correcta. En las organizaciones de hoy en día, sin embargo, se asocia una creciente proporción de gastos organizacionales con actividades indirectas y de apoyo, y la misma actividad o proceso de negocio se ve afectada por las acciones realizadas en muchos departamentos y funciones diferentes. Hasta hace poco tiempo, dichas actividades y procesos no han estado sujetos a acciones de mejora de procesos.

Normalmente, recolectar información de costos por proceso ABC revela a los gerentes los gastos destinados a actividades ineficientes, a la detección de defectos y a las actividades de corrección. Para los gerentes que siguen siendo escépticos con respecto a los beneficios potenciales de la mejora de procesos, como la gestión de calidad total y los programas seis sigma, dicha información les puede proporcionar la motivación necesaria para poner en marcha iniciativas de cambio. Los datos sobre actividades demostrarán que aunque TQM (Total Quality Management o gestión de calidad total) y seis sigma son programas ca-

ros de poner en marcha y mantener, la empresa ya está pagando un precio alto cada día que opera por baja calidad e ineficiencia. Parafraseando el viejo axioma de Henry Ford, «si se necesitan mejoras de calidad de procesos y no se hacen, uno acaba pagándolas sin tenerlas».

La información de costos del proceso ABC también proporciona la base para hacer estudios comparativos de referencia (benchmarking), tanto interna como externamente. El uso de un diccionario de actividades estándar y de un proceso de recolección de datos en fábricas y empresas permite que la misma actividad se pueda comparar en múltiples unidades organizacionales. La conciencia de que los costos por actividad no están en línea con los de otras unidades organizacionales proporciona visibilidad sobre dónde una unidad debería focalizar los esfuerzos de mejora de procesos.

En resumen, el primer beneficio de un análisis basado en actividades surge de clasificar los gastos por actividad según las oportunidades de mejorar los costos. Las mejoras se consiguen diseñando procesos completamente nuevos o mejorando la calidad y desempeño de los procesos existentes. La clasificación de actividades permite a los ejecutivos ver qué parte de sus actuales gastos de operación se dedican a procesos ineficientes y de baja calidad. Usada de esta forma, la información ABC proporciona la visión inicial y la motivación para lanzar programas continuos y discontinuos de mejoras.

2. Establecer prioridades

Muchas empresas ya cuentan con programas de mejora de procesos. Por esto no necesitan datos adicionales sobre gastos actuales o actividades ineficientes y de baja calidad, obtenidos durante el primer paso de un proyecto ABM, para comprometerse con programas de mejora continua. Pero sin la información proporcionada por un análisis de las actividades, es probable que los gerentes no dediquen sus programas de mejoras a las actividades y procesos de mayor potencial. Como ejemplo, muchas organizaciones han «dado la autoridad» a sus empleados y equipos de trabajo para que realicen mejoras continuas o reingeniería de sus procesos. Estos equipos de trabajo descentralizados pueden conseguir mejoras destacadas en sus procesos locales, pero sin un impacto notorio sobre los gastos totales de la organización. Conseguir una mejora de proceso del 50 por ciento, incluso del 100 por ciento (eliminando la necesidad de llevar a

cabo la actividad), en una actividad que consume menos del 0,01 por ciento de los gastos de la organización producirá un beneficio imperceptible en los resultados financieros de la organización.

El recurso más escaso de una organización es el tiempo. Más que dispersar las iniciativas de mejoras propuestas por los empleados entre procesos aislados y de poco impacto, los gerentes pueden dirigir los esfuerzos de los empleados a mejorar actividades y procesos en los que la oportunidad de conseguir una reducción sustancial de costos es mayor. El modelo ABC identifica dónde existen las mayores oportunidades de reducción de costos. De esta forma, los gerentes pueden usar esta información para fijar prioridades en cuanto a programas de mejoras de procesos que, si tienen éxito, proporcionarán a la organización beneficios financieros sustanciales y cuantificables. La información de ABC no es la herramienta operacional continua para tales actividades de mejora. Para ello, los empleados necesitan una retroalimentación directa sobre mejoras de calidad, rendimiento y tiempo de ciclo. El modelo ABC proporciona la guía inicial para decidir dónde deben lanzarse las iniciativas de mejora de los procesos.

3. Proporcionar justificación de los costos

En las primeras etapas del movimiento de Gestión de Calidad Total, a los gerentes se les decía que «la calidad era gratis».¹² Aunque al principio eran reacios a creer que era posible producir menor cantidad de bienes defectuosos sin aumentar los costos, la experiencia de empresas, tanto japonesas como norteamericanas con los programas de gestión de la calidad total (TQM), pronto convencieron a los gerentes que hasta ahora habían estado operando en niveles de producción altamente ineficientes. Los primeros años de implementación del TQM permitieron recoger la fruta madura que estaba al alcance de la mano. Los gastos iniciales de TQM por hacer que los empleados se dedicaran a mejorar procesos, diseñar productos robustos y solucionar y prevenir problemas quedaron rápida y ampliamente compensados por los costos más bajos de los trabajos de evaluación, reparación, repetición y desechos.

Una vez conseguidos los primeros éxitos fáciles recogiendo los frutos maduros, la ampliación de las mejoras puede no resultar siempre gratis.

12. Philip B. Crosby, *Quality Is Free* (Nueva York: McGraw-Hill, 1979).

O sea, para recolectar los frutos que están al siguiente nivel, alguien tendrá que comprar una escalera. Además, la definición original de calidad para los programas TQM era «conformidad con las especificaciones». Los gerentes se esforzaban por producir cada artículo y dar cada servicio según las especificaciones establecidas para ese producto o servicio. Cuando los procesos de operaciones y entrega quedaban estabilizados de modo que pudieran producir resultados constantes de conformidad con las especificaciones, se aumentaban las exigencias de calidad. La definición de calidad cambió de respetar las especificaciones a satisfacer las expectativas de los clientes. Si las expectativas de los clientes objetivo sobre desempeño del producto o servicio superaban las especificaciones previamente establecidas, entonces había que aumentar el nivel de las especificaciones. Ni siquiera los defensores más fervientes de la gestión de calidad total sostenían que es posible obtener niveles más elevados de desempeño, en oposición a respetar la conformidad, a costo cero.

Y la reingeniería no puede cumplir sus promesas de mejoras sobresalientes de costo y desempeño sin inversiones iniciales sustanciales. Los programas de reingeniería no son baratos. Es comprensible que muchas empresas sean reacias a lanzar iniciativas tan importantes y caras basándose sólo en la fe. Normalmente pretenderán ver un beneficio que justifique la gran dedicación de tiempo, energía y recursos financieros necesarios para que el esfuerzo de reingeniería tenga éxito.

Para resumir el proceso ABM, primero los gerentes usan el análisis inicial de actividades para identificar grandes sumas gastadas en operaciones ineficientes. Tanto ellos como los empleados pueden proponer proyectos en los que la gestión de calidad total (TQM), la mejora de procesos o la reingeniería podrían causar un gran impacto. Segundo, en base a las oportunidades de ahorro de costos, los gerentes establecen prioridades sobre los proyectos a realizar primero. Los gerentes y empleados tienen un tiempo limitado para nuevas iniciativas. Deben elegir aquellos proyectos que tengan el impacto mayor y puedan ponerse en marcha en menos tiempo. Y tercero, aunque los proyectos más deseables frecuentemente vienen con un precio inicial alto, los gerentes pueden apreciar un repago rápido derivado de ahorros documentados de un proyecto de mejora.

Estos tres primeros aspectos de la ABM —identificar oportunidades de mejora de procesos, establecer prioridades para estas oportunidades y dedicar recursos para cosechar estos beneficios— se pueden llevar a cabo con ra-

pidez. Son pasos que producen ganancias relativamente fáciles, a corto plazo y visibles, sin implicar a personas fuera de la estructura de producción u operaciones (como marketing, ventas o ingeniería).

4. Seguimiento de los beneficios

Supongamos que las acciones de ABM se han llevado a cabo —TQM, rediseño de procesos o reingeniería— sobre la base de la información inicial de costos por actividades, tal como se ha descrito antes. Muchas organizaciones, sin embargo, nunca llegan a concretar los beneficios de estas acciones. Mejoran los procesos o los cambian, permitiendo alcanzar los mismos resultados con muchos menos recursos organizacionales, pero nunca vuelven a desplegar o eliminan los recursos que ya no necesitan, por lo que los gastos siguen siendo los mismos que antes.

El modelo ABC proporciona información sobre los recursos asignados a una actividad, por ejemplo, código de gastos del libro mayor general, activo y personal equivalente a tiempo completo (en inglés, FTE por *full-time equivalent*). Refrescando y actualizando periódicamente el modelo ABC, la organización puede hacer una nueva estimación de los recursos desplegados (gastos, activos y FTE) para realizar actividades y procesos de negocios.

De este modo puede verificar si las mejoras operacionales producen verdaderos beneficios en términos de reducir la capacidad de recursos: menos activos, menos personas y menos gastos requeridos para la actividad. Los modelos ABC periódicos proporcionan retroalimentación documentada y tangible con respecto a si se han conseguido beneficios con las mejoras operacionales previas y señalan si caben esperar beneficios adicionales.

5. Medir el desempeño para realizar mejoras continuas

El aspecto final de la ABM operacional está relacionado con la mejora continua. Los gerentes pueden definir los impulsores de procesos que ayudan a explicar la cantidad de recursos y, por lo tanto, el costo, que hacen falta para realizar una actividad. Por ejemplo, una actividad como el procesamiento de materiales mediante una máquina podría tener, como impulsor del proceso, la calidad de los materiales entrantes. Si los materiales recibidos no cumplen con las especificaciones o las cumplen limitadamente, tal

vez haga falta más tiempo y trabajo para convertirlos en productos terminados. Otro impulsor del proceso podría ser la capacitación y los niveles de habilidad de los empleados que realizan el proceso. Los impulsores son indicadores locales de desempeño que los empleados pueden seguir y mejorar cada día. No son los indicadores estratégicos del BSC de la unidad, sino que son los indicadores operativos que miden, motivan y evalúan las actividades diarias de las mejoras.

Resumen

La gestión basada en la actividad permite que los gerentes tengan éxitos muy visibles a partir de un sencillo sistema de determinación de costos basado en la actividad. Las oportunidades de transformación, reingeniería y mejora continua de procesos se identifican y cuantifican rápidamente. Conocer el costo de cada actividad o proceso dirige la atención de los empleados y gerentes y les ayuda a establecer prioridades para atacar las actividades menos eficientes y que menos valor agregan. El modelo ABC también proporciona los argumentos para lanzar las iniciativas revelando cuánto se gasta en cada período al operar ineficientemente. Muchos proyectos de mejora terminan siendo autofinanciados incluso cuando hay altos costos iniciales que son rápidamente compensados mediante procesos mucho más eficientes y sensibles. Los modelos ABC siguientes pueden detectar si se han conseguido beneficios anticipados en los procesos transformados. Y los impulsores de los procesos pueden definirse para dirigir la atención de los empleados a la mejora continua de los procesos transformados o sujetos a reingeniería.

Gestión de calidad total (TQM)

Muchas organizaciones ya tienen programas de mejora de la calidad que funcionan bien.

Los mapas estratégicos proporcionan un contexto estratégico de alto nivel a estos programas de calidad. Los mapas estratégicos se focalizan en los programas de calidad y los hacen más eficaces al alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización. Veamos la correspondencia de beneficios entre la aplicación de la estrategia y los programas de mejora de la calidad.

Medición de la calidad en los mapas estratégicos

Claramente, los indicadores de la calidad de los procesos son importantes en todos los procesos de gestión de operaciones. Los indicadores de calidad (como defectos PPM, rendimiento, número de inspecciones) se usan para varios objetivos de la gestión de operaciones, por ejemplo, compras, relaciones con proveedores, producción de bienes y servicios y distribución a clientes. Los indicadores de calidad también tienen un papel preponderante en la propuesta de valor que los procesos operativos excelentes entregan a los clientes. Los defectos detectados por los clientes, las cuestiones relacionadas con la garantía y el servicio de mantenimiento, así como las entregas a tiempo, representan todos la calidad desde el punto de vista del cliente. Por lo tanto, un buen programa de medición de la calidad proporciona indicadores básicos para los objetivos de procesos internos y del cliente en los mapas estratégicos de las organizaciones.

Un mapa estratégico mejora los programas de calidad

Podemos identificar cuatro formas diferentes en las que los mapas estratégicos pueden proporcionar un valor significativo incluso a empresas que llevan largo tiempo relacionadas con los sistemas TQM/seis sigma.

1. El BSC proporciona relaciones causales explícitas a través de mapas estratégicos y objetivos desdoblados. Los resultados de los programas de calidad son a menudo implícitos y rara vez comprobados. Para construir un mapa estratégico del BSC, la estrategia de la organización debe ser explícita. El proceso de construir un mapa estratégico —y los objetivos, indicadores, metas e iniciativas asociados— compromete al equipo ejecutivo senior a un intenso proceso que crea consenso, claridad y compromiso con la estrategia. Las hipótesis que fundamentan la estrategia se hacen explícitas y comprobables, a medida que se acumulan datos con el tiempo y en similares unidades de la organización.

Algunas organizaciones, sin embargo, no logran vincular sus programas de calidad a objetivos explícitos financieros y de clientes. Como ejemplo de un fracaso de un BSC de calidad, consideremos un precursor básico de nuestros BSC estratégicos y mapas estratégicos introduci-

do en Analog Devices a fines de la década de 1980.¹³ En el BSC de calidad de Analog, los indicadores de la perspectiva del cliente —entrega a tiempo, tiempos de espera y defectos medidos por los clientes— se relacionaban con la calidad y no con una propuesta de valor diferenciadora. El BSC de Analog tampoco incluía indicadores de resultados relacionados con los clientes como adquisición, retención, participación en las compras del cliente o participación de mercado. Los indicadores de la perspectiva de los procesos internos eran sólo de fabricación y no había indicadores relacionados con la gestión de clientes y los procesos de innovación. El fracaso del BSC de Analog en vincular las mejoras de calidad con una propuesta de valor, o con cualquier resultado relacionado con los clientes, probablemente contribuyó a la pérdida del 67 por ciento del valor para los accionistas que tuvo lugar durante los tres primeros años que Analog usó el BSC. Los desalentadores resultados iniciales que experimentó con su BSC de calidad contrastan claramente con el desempeño sobresaliente experimentado por empresas que usan un BSC estratégico bien construido.¹⁴

Los modelos de calidad pueden ser locales, tácticos y no estar vinculados. El mapa estratégico, por el contrario, capta los objetivos estratégicos y sólo entonces identifica las iniciativas y mejoras de proceso necesarias para apoyar los objetivos estratégicos. Como dijo un ejecutivo:

El BSC proporcionó una unidad y un enfoque a nuestros esfuerzos de TQM y también a nuestra planeación anual y de largo alcance. Teníamos muchos equipos haciendo muchas cosas, pero los esfuerzos eran ad hoc. El BSC reunió a todos estos elementos en un enfoque sistemático unificado. Ahora, cuando asignamos responsabilidades a los departamentos, lo hacemos dentro de un marco.

2. El BSC establece metas para un desempeño sobresaliente no sólo para igualar las mejores prácticas existentes. Muchos programas de calidad evalúan el desempeño de sus procesos internos comparándolo con prácticas consideradas buenas, y como resultado se focalizan en la mejora continua. Por el contrario, la fijación de metas con el BSC comienza con aspiraciones de alcanzar un desempeño radicalmente sobre-

13. Robert S. Kaplan, «Analog Devices: The Half-Life System», caso 9-190-061 (Boston: Harvard Business School, 1989).

14. Ejemplos de uso exitoso del BSC (CMI) aparecen en el capítulo 1 del libro de Kaplan y Norton *Cómo utilizar el BSC (la Organización Enfocada en la Estrategia)*. Estas experiencias y otras están documentadas en el Hall of Fame del Balanced Scorecard al que se accede a través de <http://www.bscol.com>.

saliente en los indicadores relacionados con los clientes y los aspectos financieros. *Las empresas que aplican el BSC esperan convertirse en parámetros de referencia para otras.* Las metas para el desempeño de corto plazo no las determina una comparación con un determinado proceso, sino lo que la organización debe conseguir a corto plazo para poder seguir avanzando hacia un desempeño sobresaliente a más largo plazo. Las metas relacionadas con desempeño sobresaliente en cuestiones financieras y de clientes se desglosan en metas de largo plazo de satisfacción y retención de clientes, desempeño del proceso interno, capacidades de recursos humanos y tecnologías de la información, así como alineación organizacional. De esta forma, las metas de todos los indicadores del BSC están vinculadas entre sí para obtener un desempeño sobresaliente con respecto a objetivos de alto nivel. Sin duda, el enfoque disciplinado de los programas de calidad hacia las comparaciones con la competencia (benchmark) será útil para los programas BSC porque permitirá a las organizaciones llevar a los procesos que se encuentran por debajo del estándar, al menos, a un nivel competitivo.

3. El BSC a menudo identifica procesos completamente nuevos que son críticos para alcanzar objetivos estratégicos. Los modelos de calidad tratan de mejorar los procesos organizacionales existentes haciéndolos mejores, más rápidos y más baratos. Pero la aplicación de los principios del BSC, sobre todo al poner en marcha una nueva estrategia, a menudo descubre procesos completamente nuevos en los que una organización debe sobresalir. Por ejemplo, una empresa estaba pasando de una estrategia de costos bajos a una estrategia de intimidad diferenciada con el cliente. Un proceso crítico para la nueva estrategia era trabajar en estrecha relación con clientes objetivo para anticipar sus futuras necesidades. La empresa nunca había llevado a cabo un proceso similar. Con su anterior estrategia esperaba hasta que el cliente pidiera un presupuesto para un proyecto y entonces respondía. En una empresa de servicios financieros que estaba pasando por un cambio similar de estrategia, hubo que volver a entrenar a los empleados de primera línea para convertirlos de procesadores reactivos de transacciones en planificadores financieros proactivos. Con un solo modelo de medición de la calidad, los empleados podrían haber obtenido buenos resultados en cuanto a un desempeño rápido, sensible y con cero defectos al procesar las transacciones de los clientes. Pero este proceso, que pronto pasaría a ser automatizado, ya no era fundamental para la nueva estrategia de relación con los clientes. Los empleados ahora tenían que destacarse en

un conjunto enteramente nuevo de procesos: prever y comprender las necesidades financieras emergentes de los clientes, desarrollar un profundo conocimiento de nuevos productos y servicios financieros y también desarrollar la habilidad de preparar y vender productos y servicios financieros adaptados a las necesidades del cliente individual. El proceso de despliegue de la estrategia de alto nivel del BSC identificó fácilmente la condición crítica de estos nuevos procesos y el poco énfasis que había que poner en el procesamiento de las transacciones. Una vez que se han identificado los procesos estratégicamente vitales, se pueden desplegar los programas de calidad para mejorar el desempeño de estos procesos.

4. El BSC establece prioridades estratégicas para las mejoras de procesos. Incluso sin la necesidad estratégica de introducir procesos completamente nuevos en la organización, las empresas igualmente requieren evaluar sus prioridades. Algunos procesos son más esenciales para el éxito estratégico que otros. La comparación con la competencia puede proporcionar un diagnóstico de todos los procesos de una organización, comparándolos con las mejores prácticas del sector. Se asignan recursos a procesos que no llegan al nivel de la mejor práctica. Este proceso de asignación tiene lugar, sin embargo, con independencia de las prioridades estratégicas.

El BSC, por el contrario, identifica qué procesos deben funcionar a un nivel igual o superior a las mejores prácticas actuales y qué procesos son menos críticos para el éxito estratégico. El BSC proporciona la guía que necesitan las organizaciones para redistribuir sus escasos recursos humanos y financieros, alejándolos de las mejoras no estratégicas y dirigiéndolos hacia procesos e iniciativas que son fundamentales para implementar la estrategia.

Claro está que cuando las organizaciones han identificado sus procesos más críticos y esenciales pueden aplicar principios de gestión de calidad para fortalecerlos. La autoevaluación ayuda a identificar el nivel de inversión necesario y el tiempo requerido para que el BSC alcance el desempeño esperado.

Reingeniería: mejora discontinua del proceso

Los programas de calidad muchas veces se conocen como programas de «mejoras continuas», pero en ocasiones los procesos existentes son tan

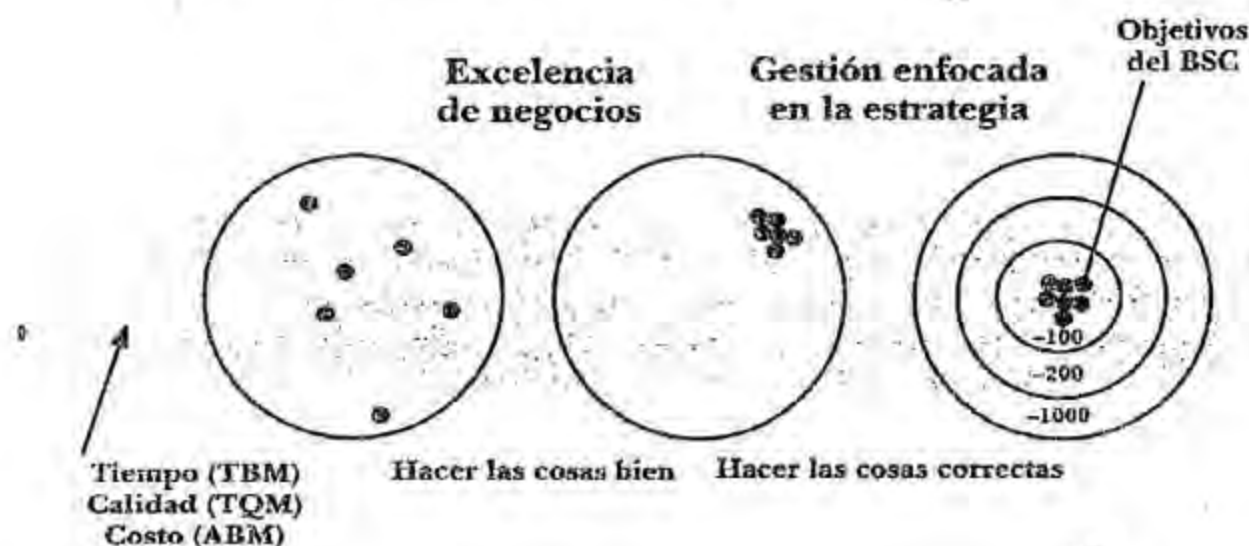
ineficientes o tecnológicamente obsoletos que las mejoras continuas no bastan para obtener el desempeño esperado. En estos casos, las organizaciones pueden, con toda lógica, dejar de lado sus tradicionales herramientas de gestión de calidad y embarcarse en un programa de *reingeniería* o mejora discontinua.¹⁵

El BSC mejora los programas de reingeniería del mismo modo que los programas de calidad. Coloca a los programas de reingeniería en un contexto estratégico vinculado con resultados organizacionales de alto nivel, establece metas de desempeño (generalmente no financieras) para los resultados de los programas de reingeniería y fija prioridades en cuanto a los lugares donde los procesos que pasaron por un programa de reingeniería tendrán el mayor impacto sobre el desempeño de la organización.

Resumen de vínculos entre mapas estratégicos y programas de mejora

Un mapa estratégico bien desarrollado proporciona un foco estratégico a la gestión basada en la actividad y a los programas de gestión de cali-

Figura 3-5. Excelencia de negocios en dos pasos: la combinación de la excelencia de negocios y la gestión enfocada en la estrategia permite que las organizaciones hagan bien las cosas correctas



15. Michael Hammer y James A. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (Nueva York: HarperBusiness, 1993).

dad. Coloca a estos programas de mejoras dentro de un marco estratégico que da una visión clara del impacto que las mejoras tienen sobre importantes resultados de la organización. Nosotros creemos que cada modelo —gestión de calidad y mapas estratégicos— agrega una dimensión útil al otro. Usando los dos juntos, un equipo ejecutivo potencializa el conocimiento y la visión de cada enfoque.

Las mejoras continuas producidas por programas de ABM y de TQM ayudan a las organizaciones a reducir el costo de sus procesos y hacerlos más consistentes con mejores tiempos de respuesta. Evitando defectos, ineficiencias y demoras, las organizaciones hacen las cosas bien. Los mapas estratégicos y el BSC centralizan los programas de mejoras de una organización en los procesos internos que causarán el impacto mayor en la ejecución exitosa de la estrategia. Los mapas estratégicos se concentran en los procesos organizacionales para hacer ambas cosas bien. La combinación de programas de mejora con mapas estratégicos permite que las empresas hagan «bien las cosas correctas» (ver figura 3-5). Ambos conjuntos de herramientas de gestión tienen claramente su lugar en organizaciones que buscan un desempeño sobresaliente.

Resumen

En este capítulo hemos revisado el conjunto de procesos de gestión de operaciones que produce y entrega los bienes y servicios de la organización. Hemos identificado objetivos e indicadores de excelencia operacional en procesos que:

- Establecen excelentes relaciones con los proveedores y reducen el costo total de comprar bienes y servicios.
- Producen bienes y servicios existentes para los clientes actuales.
- Distribuyen y entregan productos y servicios a los clientes.
- Gestionan el riesgo operativo y de negocios.

Hemos demostrado que los programas de mejoras, como la gestión basada en la actividad y la gestión de calidad, son vitales para ayudar a las organizaciones a mejorar los costos, la calidad y la capacidad de respuesta de sus procesos críticos de gestión de operaciones.

En el estudio de caso que se encuentra a continuación de este capítulo, veremos el mapa estratégico de Thornton Oil. La empresa, que tiene una

cadena de estaciones de servicio y tiendas de conveniencia, recurrió al desarrollo de un mapa estratégico y un BSC para impulsar contundentes mejoras de sus procesos operativos para ser más competitiva ante la aparición de otras empresas —incluyendo Wal-Mart, Meijer, Costco y Kroger— en su mismo sector.

Estudio de caso

Thornton Oil Corporation

Antecedentes

Fundada en 1971 por James H. Thornton, la empresa Thornton Oil Corporation, situada en Kentucky, creó una cadena de estaciones de servicio con tiendas de conveniencia que llegó a las 140 unidades en diecinueve estados, con ingresos anuales superiores a los 700 millones de dólares. La empresa sigue siendo familiar y está situada entre las quinientas empresas privadas* más grandes de los EE.UU.

Las cosas no han sido siempre tan fáciles para esta cadena de tiendas pequeñas que se ha convertido en una gran empresa. En 1998, el presidente y director ejecutivo se fue de la empresa debido a un escándalo con el marketing de commodities. Ese mismo otoño, la empresa nombró a Rick Claes, con doce años de experiencia en la división inmobiliaria y constructora de Thornton, como nuevo director ejecutivo. Para alcanzar su meta, que era darle un crecimiento agresivo al negocio, Claes sabía que la empresa debía hacer frente a algunos problemas serios: enfoque en la rentabilidad a corto plazo, falta de estrategia clara, estilo rígido de gestión de orden y control, y una fuerza de trabajo con poca capacitación plagada por una competencia feroz y falta de confianza. Igualmente preocupante, Thornton se enfrentaba a una competencia *externa* cada vez más dura en forma de estaciones de servicio con tiendas de conveniencia lanzada por gigantes del comercio minorista como Wal-Mart, Kroger y Costco. Ante tal competencia, el nuevo director ejecutivo tenía muy claro que Thornton tendría problemas para mantener sus ya pequeños márgenes en las tiendas de las estaciones de servicio. Era obvio que algo tenía que cambiar.

* En EE.UU. las empresas privadas son aquellas que no cotizan en bolsa.

La estrategia

La empresa decidió comenzar su transformación aclarando su visión: convertirse en una empresa de mil millones de dólares para el 2005. A continuación delineó una estrategia para alcanzar esta visión: ampliar el negocio de las tiendas de conveniencia, dado que los beneficios de la venta de combustible eran notoriamente más reducidos. La ampliación del negocio de las tiendas de conveniencia necesitaría, a su vez, alcanzar un grado de intimidad con el cliente: llegar a saber quién entraba en las tiendas de Thornton, qué compraba y qué haría falta para atraer a más clientes. Thornton definió como temas principales la excelencia en el marketing y el crecimiento de sus franquicias de alimentos.

El mapa estratégico

En el mapa estratégico de la empresa, la lógica de la nueva estrategia de Thornton pasó inexorablemente por las cuatro perspectivas (ver figura 3-6). A continuación, algunas características principales del mapa:

• *Perspectiva del cliente:* el éxito en la ampliación de la franquicia de alimentos llevaría directamente al éxito en otro tema clave: facilitar la vida de los clientes. Había cinco objetivos dedicados a proporcionar a los clientes una experiencia de compra con precios bajos:

- Combustible de calidad a bajo precio.
- Elementos básicos: limpieza, seguridad, stock de productos.
- Servicio de entrada y salida rápidos.
- Empleados amables y preparados.
- Tiendas con ubicaciones de fácil acceso.

Además, más allá de proporcionar estos elementos fundamentales, Thornton adoptó un objetivo de selección de mercaderías que haría de sus tiendas un lugar de «alimentos, productos y servicios de renombre». Dicho simplemente, la empresa quería que los clientes fueran a una tienda Thornton cuando buscaran un alimento o bebida determinados u otro artículo esencial. En el pasado, la empresa había estado asociada con la casa matriz de Dunkin' Donuts para instalar tiendas de café y donuts en muchas de sus estaciones de servicio. Ahora se proponía desarrollar productos con su propia marca, por ejemplo, café y pastelería Thornton. De este modo, Thornton quería destacarse por ofrecer a sus clientes la selección adecuada y la disponibilidad de alimentos, productos y servicios diferenciados.

• *Perspectiva de los procesos internos:* Thornton tenía dos temas para ofrecer a sus clientes una buena experiencia de compra a bajo costo. El tema de excelencia

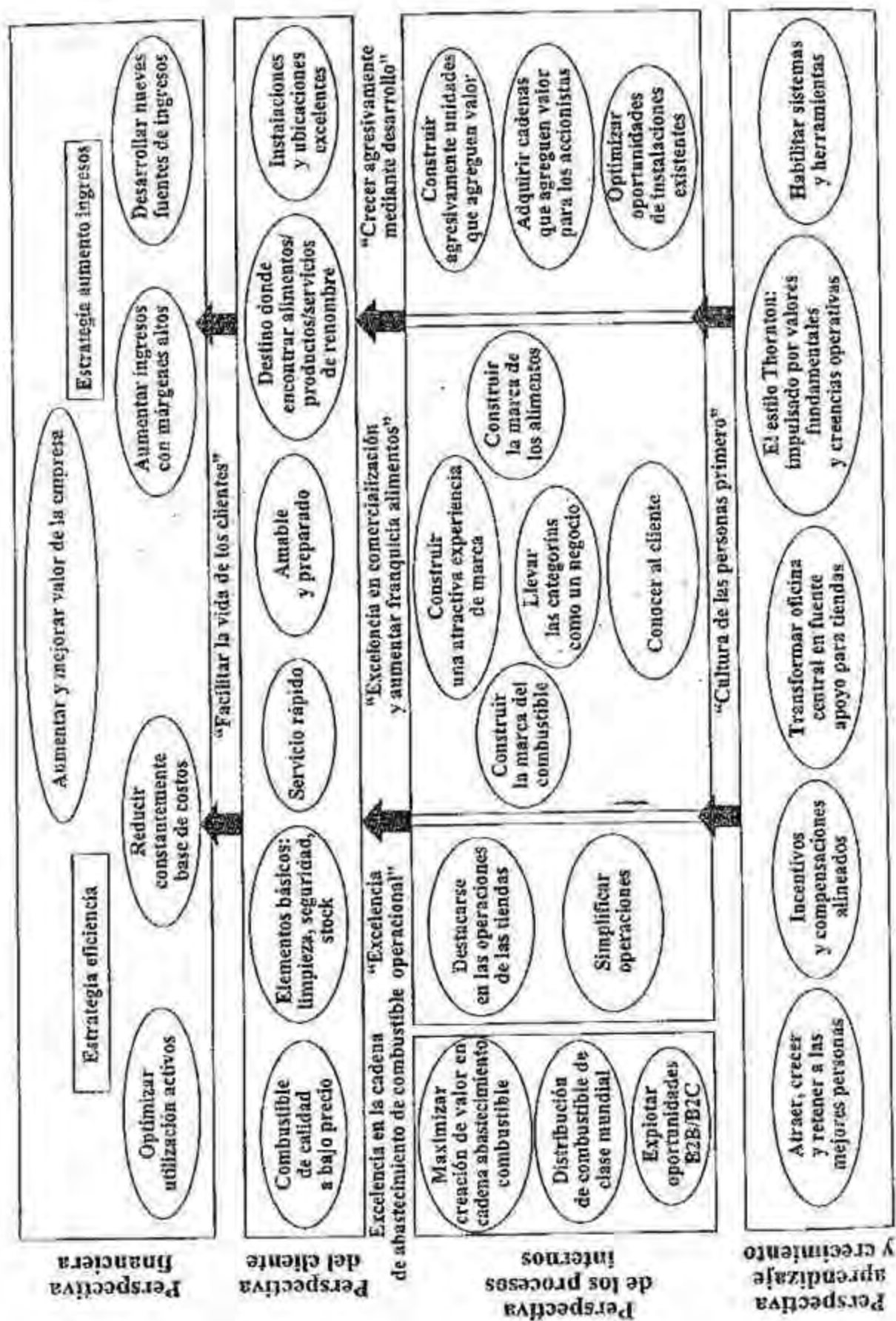
en la cadena de abastecimiento de combustible tenía tres objetivos relacionados con reducir el costo de adquirir combustible para venderlo a clientes. Uno de ellos era «explotar las oportunidades de los sectores Business-to-Business/Business-to-Consumer (B2B/B2C)» que implicaba usar Internet para comprar y vender combustible entre estaciones de servicio más pequeñas. El tema de la *excelencia operacional* destacaba sobresalir en algunas operaciones de las tiendas (tales como limpieza, atención al cliente y capacitación), así como mejorar los procesos operativos de las tiendas. Además, identificar a nuevos clientes que valorasen la experiencia de compra en Thornton implicaba un tema de *ampliar la franquicia de alimentos*. Los procesos internos significaban «conocer a los clientes», o sea, identificar segmentos de clientes tales como los que sólo compraban comida para el almuerzo, clientes que compraban comida para almuerzo y cena, clientes que compraban combustible y comida, y también, buscar formas de crear nuevos segmentos. Por último, el tema de *crecer agresivamente a través del desarrollo* incluía el objetivo de «optimizar las oportunidades de las instalaciones existentes», por ejemplo, mejorar la selección con ideas innovadoras sobre nuevos servicios a agregar a cada tienda.

- *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*: para aprovechar el activo intangible representado por el conocimiento de los empleados y su compromiso para aplicar la estrategia de la empresa, Thornton identificó el tema de establecer una cultura de «las personas primero». Objetivos relacionados eran «transformar la oficina central de la empresa de un centro de comando y control en un centro de apoyo para los gerentes y empleados de las tiendas». En el pasado, la oficina central se había limitado a dictar decretos a las tiendas; ahora tenía que dedicarse a comprender y satisfacer las necesidades del personal de las tiendas.

Para darle más apoyo al tema de «las personas primero», la empresa definió el objetivo «el estilo Thornton», que era asegurarse de que funcionaba en base a «valores fundamentales y creencias operativas». Por último, para sustituir a sus anticuados sistemas de comunicación, Thornton agregó el objetivo de «habilitar sistemas y herramientas», lo que dio lugar a la adopción de un sistema nuevo y más eficaz de correo electrónico para la comunicación entre empleados y gerentes.

- *Perspectiva financiera*: si todo salía según los planes en las perspectivas anteriores, Thornton esperaba ver excelentes resultados financieros. Los temas gemelos de esta perspectiva, eficiencia y aumento de los ingresos, tenían el respaldo de cuatro objetivos financieros: *optimizar la utilización del activo, reducir continuamente la base de costos, maximizar los ingresos de margen alto y desarrollar nuevas fuentes de ingresos*.

Figura 3-6. Thornton: un buen lugar donde trabajar, comprar e invertir



Resultados

Aclarando, comunicando y evaluando los avances hacia su estrategia mediante el BSC, Thornton consiguió resultados impresionantes.¹ El énfasis puesto por la empresa en la perspectiva del cliente dio lugar a un aumento del 44 por ciento en la calificación de los servicios al cliente. La calificación de los compradores anónimos —indicadores proporcionados por compradores secretos contratados para hacer preguntas que sólo admiten una respuesta afirmativa o negativa sobre aspectos comunes de las tiendas, como la limpieza— subió un 14 por ciento. Los gastos totales de operación estaban por debajo de lo presupuestado o eran los esperados cada mes. Los empleados de Thornton claramente se sentían más contentos, como lo evidenciaba una reducción del 48 por ciento de la rotación total y una reducción del 62 por ciento de los gastos de selección de personal.

Caso preparado por Patricia Bush, de Balanced Scorecard Collaborative, y Lauren Keller Johnson, colaboradora de Balanced Scorecard Report. Nuestro agradecimiento a Rick Claes y sus colegas por compartir con nosotros la experiencia de Thornton Oil Corporation.

1. Como empresa privada, los verdaderos resultados financieros de Thornton Oil no se hacen públicos.

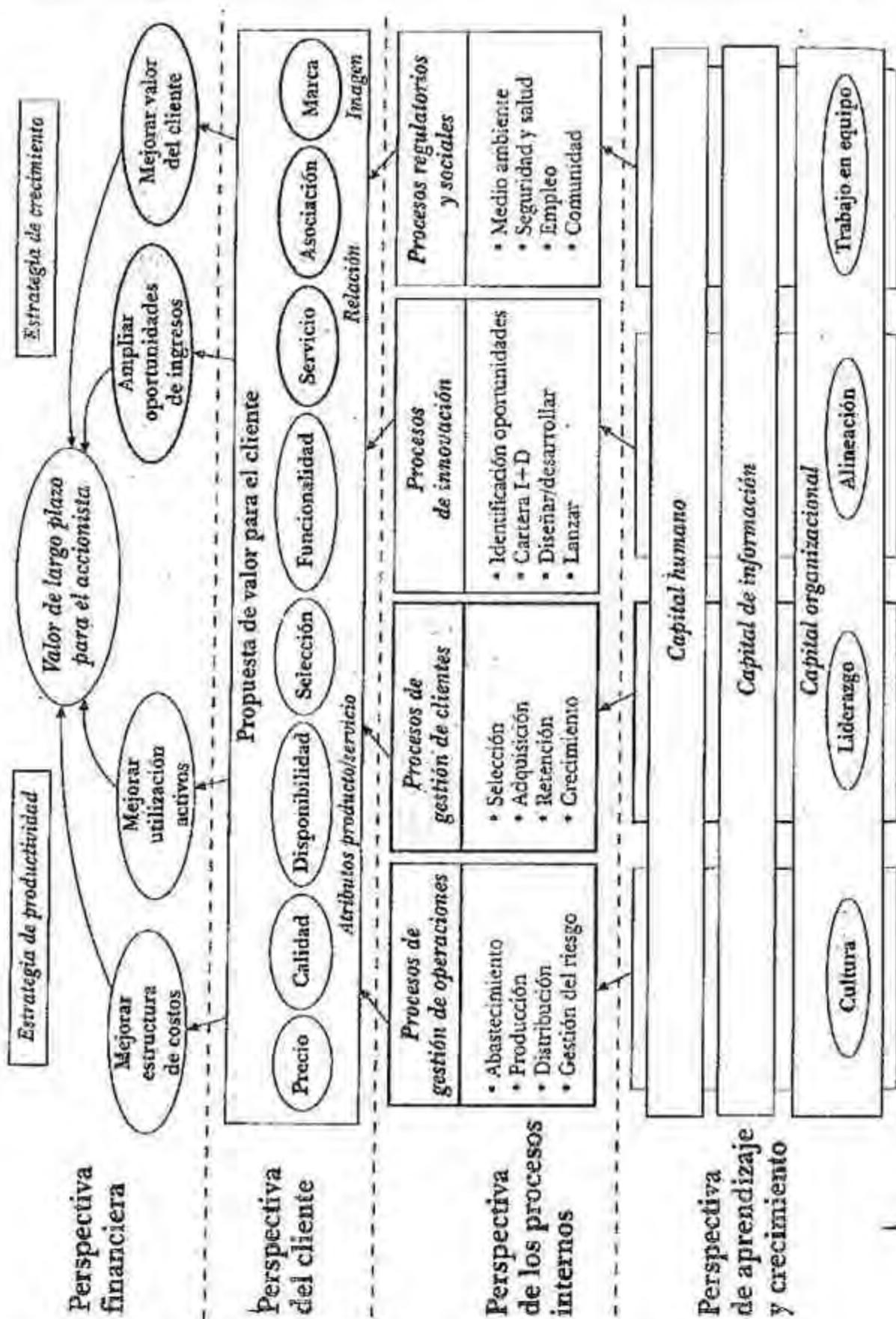
Capítulo 4

Procesos de gestión de clientes

La gestión de clientes refleja buena parte de todo lo que es nuevo en la estrategia empresarial moderna (ver figura 4-1). En la era industrial, las estrategias se basaban en el producto: «Si lo fabricamos, vendrán» era la filosofía fundamental. Las empresas tenían éxito aplicando procesos de gestión operativa eficientes e innovación de productos. Los procesos operativos, enfocados en la gestión de costos, las economías de escala y la calidad permitían ofrecer productos a precios que generaban márgenes de utilidad atractivos y, al mismo tiempo, eran asequibles para los consumidores. Los procesos de innovación producían un flujo continuo de productos nuevos que ayudaban a aumentar la participación de mercado y los ingresos. La gestión de clientes se centraba en las transacciones, en la promoción y venta de los productos de la empresa. La formación de relaciones con los clientes no era una prioridad.

La nueva economía ha destacado la importancia de las relaciones con los clientes. Los procesos de innovación y gestión operativa siguen siendo importantes para el éxito estratégico, pero es la evolución de las computadoras y las tecnologías de la comunicación, sobre todo Internet y los programas de base de datos, la que ha trasladado el equilibrio de fuerzas de los productores a los clientes. En la actualidad, los clientes inician las transacciones. Ellos guían, en lugar de reaccionar a las campañas de marketing o llamadas de ventas. Por ejemplo, los clientes de Dell y Levi Strauss pueden diseñar la configuración de sus propios productos usando los sitios *web* de las empresas —Dell.com y IC3D.com (para pantalones vaqueros)—. Las compras de los clientes, registradas en terminales instaladas en los puntos de venta de Wal-Mart, ponen en marcha la producción en las instalaciones de los proveedores. Los clientes pueden encontrar información válida sobre los productos de una empresa, incluyendo precio, disponibilidad, características y plazos de entrega, en Internet. Las salas de chats proporcionan testimonios de clientes, tanto satisfechos como insatisfechos.

Figura 4-1. Gestión de clientes



La proximidad física de los clientes a la empresa no siempre es crítica. Las empresas de mensajería rápida, como FedEx, DHL y UPS, llevan productos a las empresas u hogares de los clientes desde lugares de producción dispersos por todo el mundo. Una organización ya no puede definir el éxito de su proceso de gestión de clientes como la simple generación de una transacción, una venta. Los *procesos de gestión de clientes* deben ayudar a la empresa a adquirir, sustentar y aumentar relaciones duraderas y rentables con los clientes objetivo.

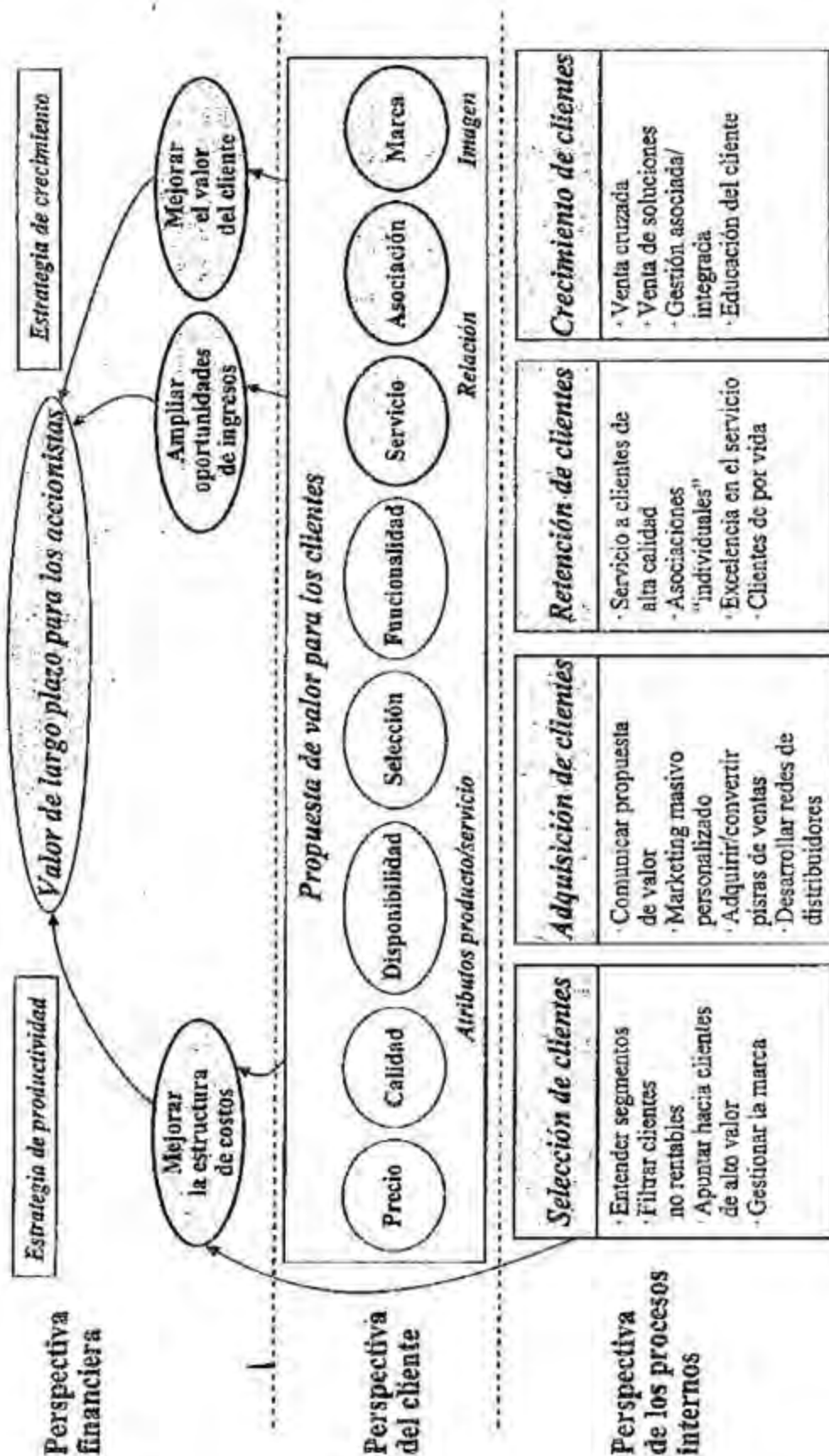
Cuatro procesos de gestión de clientes

La gestión de clientes consiste en cuatro procesos genéricos (ver figura 4-2):

1. Seleccionar clientes: identificar segmentos de clientes atractivos para la empresa, dar forma a la propuesta de valor que llame la atención de estos segmentos y crear una imagen de marca que atraiga clientes de estos segmentos a los productos y servicios de la empresa.
2. Adquirir clientes: comunicar el mensaje al mercado, asegurar potenciales clientes y convertir a los potenciales clientes en clientes.
3. Retener clientes: asegurar la calidad, corregir problemas y transformar a los clientes en fanáticos apasionados altamente satisfechos.
4. Desarrollar las relaciones con los clientes: llegar a conocer a los clientes, construir relaciones con ellos y aumentar la participación de la empresa en las actividades de compra de los clientes objetivo.

Las estrategias de gestión de clientes deben incluir la ejecución en los cuatro procesos. La mayoría de las organizaciones, actuando sin una estrategia explícita de gestión de clientes, tienen un bajo desempeño en los procesos de selección y retención (números 1 y 3). Por ejemplo, Mobil aplicó una confusa estrategia de precios durante muchos años por no haber segmentado y definido su vasto mercado de consumidores potenciales. El Chemical Bank (que ahora forma parte de J. P. Morgan Chase), tampoco tuvo una dirección clara para su estrategia de segmentación de mercados. Cultivó relaciones con muchos clientes que no eran rentables. También son muchas las organizaciones que prestan poca atención a la retención de clientes. Consideran que las ventas son hechos transaccionales, evitan el contacto con sus clientes después de la venta y fallan en medir si son capaces de retenerlos para futuros negocios.

Figura 4-2. Procesos de gestión de clientes



1. Selección de clientes

El proceso de selección de clientes comienza segmentando el mercado en nichos, cada uno de ellos con características y preferencias distintivas.¹ El equipo ejecutivo selecciona *segmentos objetivo* en los que la empresa pueda crear una propuesta de valor única y defendible. La selección de clientes no es lo mismo que la selección de pedidos o de precios («¿Aceptamos este pedido?»; «¿A qué precio?»). Los clientes varían mucho en su rentabilidad y normalmente las empresas gastan una gran cantidad de dinero para desarrollar y alimentar relaciones con los clientes que pueden ser muy duraderas. Para asegurarse de que sus inversiones en marketing y ventas estén dirigidas a las oportunidades más rentables, los ejecutivos deberían dedicar tanto tiempo y esfuerzo a seleccionar a los clientes objetivo e invertir en ellos como el que dedican a seleccionar sus inversiones en inmuebles, fábricas y equipo. Deben evitar la trampa de querer ser el mejor proveedor de todos sus posibles clientes.

La segmentación de clientes ideal debe basarse en la propuesta de valor para el cliente, o sea, los beneficios que los clientes buscan en el producto o servicio.

Los clientes se pueden segmentar según los beneficios que buscan o sus relaciones con la empresa, tales como:

- *Intensidad de uso*: mucha, poca, ninguna.
- *Beneficios buscados*: precio, servicio, desempeño, relación, identidad de marca.
- *Lealtad*: ninguna, moderada, fuerte, comprometida.
- *Actitud*: insatisfecha, satisfecha, encantada.

En la práctica, sobre todo en los mercados de consumo masivo, las preferencias de los clientes pueden ser difíciles de observar directamente, por lo que la segmentación a menudo se lleva a cabo sobre características más fácilmente observables. Por ejemplo, los segmentos de consumidores se pueden definir por:

1. El útil material sobre selección de clientes se ha extraído del trabajo de D. Narandas, «Note on Customer Management», Nota 9-502-073 (Boston: Harvard Business School, 2002) y de R. Dolan, «Note on Marketing Strategy», Nota 9-598-061 (Boston, Harvard Business School, 2000).

- *Factores demográficos:* edad, ingresos, riqueza, género, ocupación o identidad étnica.
- *Factores geográficos:* nación, región, localización urbana o rural.
- *Factores de estilo de vida:* orientada hacia los valores, orientada hacia el lujo.

Claro está, la segmentación en base a las características observables es valiosa sólo si las características se correlacionan con las preferencias fundamentales de los clientes. Se pueden usar avanzadas técnicas estadísticas para desarrollar esa segmentación válida en una población heterogénea. Dichas técnicas incluyen el análisis por grupos (*cluster analysis*) para identificar segmentos homogéneos de clientes, el análisis conjunto (*conjoint analysis*) para medir preferencias y necesidades de los clientes y el análisis discriminante (*discriminant analysis*) para separar clientes en segmentos diferenciados.

Una vez que las empresas identifican posibles segmentos de clientes, seleccionan los segmentos objetivo. La elección de clientes que hace una empresa puede influir sobre sus capacidades, y viceversa, los recursos, capacidades y estrategia de la empresa pueden determinar cuáles son sus mejores clientes. Por ejemplo, los fabricantes de componentes de automóviles para los «tres grandes» de la industria automotriz de EE.UU., que luego se convirtieron en los primeros proveedores de los fabricantes japoneses (Honda, Toyota y Nissan), se formaron en los procesos japoneses de calidad total y producción justo a tiempo. Pronto se transformaron en proveedores diferenciados y pudieron competir no sólo por precio, sino también por capacidades. Otro ejemplo sería el de un productor especializado que fabrica poco volumen y que recibe el encargo de un cliente de fabricar un producto estándar en grandes cantidades. Un pedido de un cliente así comenzaría la transformación de la empresa, que dejaría de fabricar para un determinado nicho y entraría en la producción en masa, con una estructura de costos muy diferente.

En el proceso más habitual, la estrategia de la empresa influye sobre su elección de clientes. La empresa Cigna Property and Casualty, como parte de su estrategia de cambio para convertirse en un proveedor especializado sólo aceptaba negocios cuando juzgaba que su cobertura de los riesgos era superior a la media del sector. Dell Computer inicialmente se focalizó en los clientes empresariales sofisticados que podían proporcionar apoyo técnico local a su base instalada de computadoras personales. Este foco en clientes corporativos sofisticados permitió a Dell vender su

producto y enviarlo directamente a clientes que eran usuarios finales, sin necesidad de un canal de distribución minorista o mayorista. Dell también evitó así la necesidad de contar con una amplia base de soporte técnico para sus clientes. De este modo, Dell pudo ser el proveedor de menor costo de computadoras personales y pronto se convirtió en líder del sector.

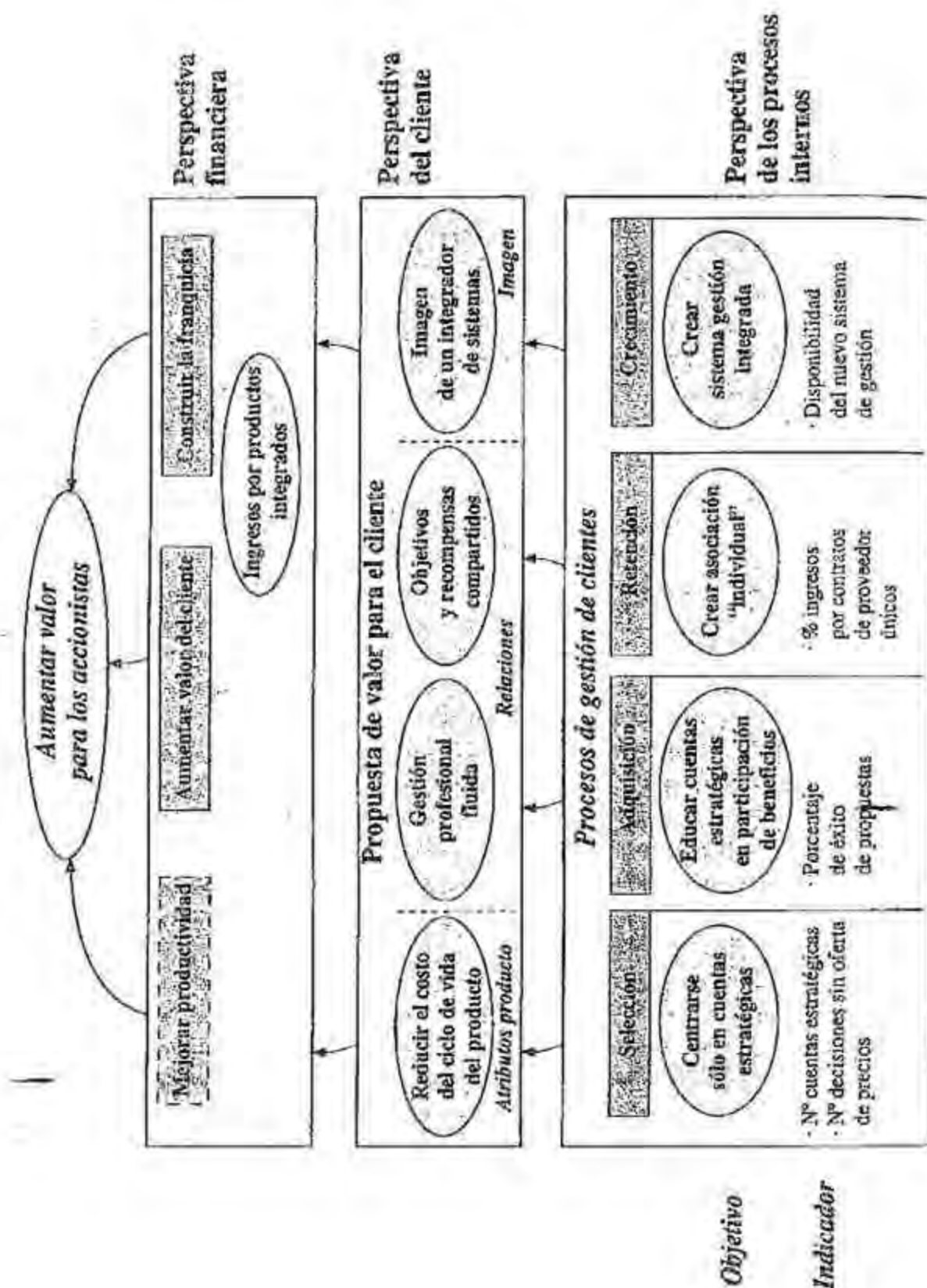
Harrah's Entertainment, empresa que gestiona casinos de juegos de azar en todo EE.UU., apunta a los «apostadores de poca monta», del mismo modo que Southwest y otras compañías aéreas de tarifas baratas buscan aquellos viajeros sensibles a los precios. Harrah's quiere ser el casino elegido por las parejas cuando salen con deseos de experimentar la «sensación de expectativa y exhuberancia» que dan las pequeñas apuestas como «vía de escape momentáneo a los problemas y presiones de la vida diaria». Harrah's estimó que el 26 por ciento de sus jugadores proporcionaban el 82 por ciento de los ingresos, con jugadores ávidos que gastaban 2,000 dólares anuales. Esos «ávidos jugadores experimentados», que podían ir a los casinos Harrah's en múltiples localidades, se convirtieron en los clientes objetivo de la empresa y la apartaron de la competencia directa con los lujosos casinos de juego gestionados por Mirage Resorts y Circus Enterprises.²

La nueva estrategia de Marine Engineering (ver figura 4-3) dejó de poner el énfasis en un amplio segmento de clientes muy sensible a los precios. Para el futuro crecimiento y rentabilidad, identificó un segmento del mercado de clientes que (1) valoraba la relación de largo plazo con los proveedores, (2) quería contratar externamente los servicios no esenciales, y (3) pedía a los proveedores que compartieran los riesgos y recompensas de los proyectos importantes. Marine Engineering recibiría pagos mayores si sus proyectos conseguían mejores rendimientos para los clientes, pero sus honorarios se verían penalizados si los proyectos se retrasaban o superaban los costos presupuestados.

Marine Engineering eligió como objetivo de selección de clientes «concentrarse sólo en cuentas estratégicas», o sea, aquellos negocios que podían conseguirse ofreciendo servicios de valor agregado superiores a los ofrecidos por la competencia. Medía el éxito de este objetivo por el número de clientes conseguidos en base a servicios y relaciones superio-

2. R. Lal, «Harrah's Entertainment Inc.», Caso 502-011 (Boston: Harvard Business School, 2002), páginas 7 y 9.

Figura 4-3. Caso: Marine Engineering



res, en lugar de precios bajos. También medía la frecuencia de no seguir todos los negocios potenciales, sobre todo los de clientes que buscaban el precio más bajo. Usaba un indicador —el número de no ofertas— para indicar claramente que no todas las oportunidades de venta debían aprovecharse.

Algunas empresas, sobre todo en industrias maduras del tipo *commodities*, no perciben grandes oportunidades de crecimiento mediante servicios de valor agregado. El proceso de selección de estas empresas se basa en evitar clientes no rentables, aquellos que usan servicios que cuestan más que los honorarios e ingresos que generan. Metro Bank (ver figura 4-4) y Acme Chemical (ver figura 4-5) tenían ambas participaciones de mercado significativas y estables. Eligieron como objetivo «identificar y luego mejorar o abandonar las cuentas no rentables». Usando los costos basados en actividades para medir la rentabilidad a nivel del cliente individual, medían su éxito por la reducción del porcentaje de clientes no rentables.

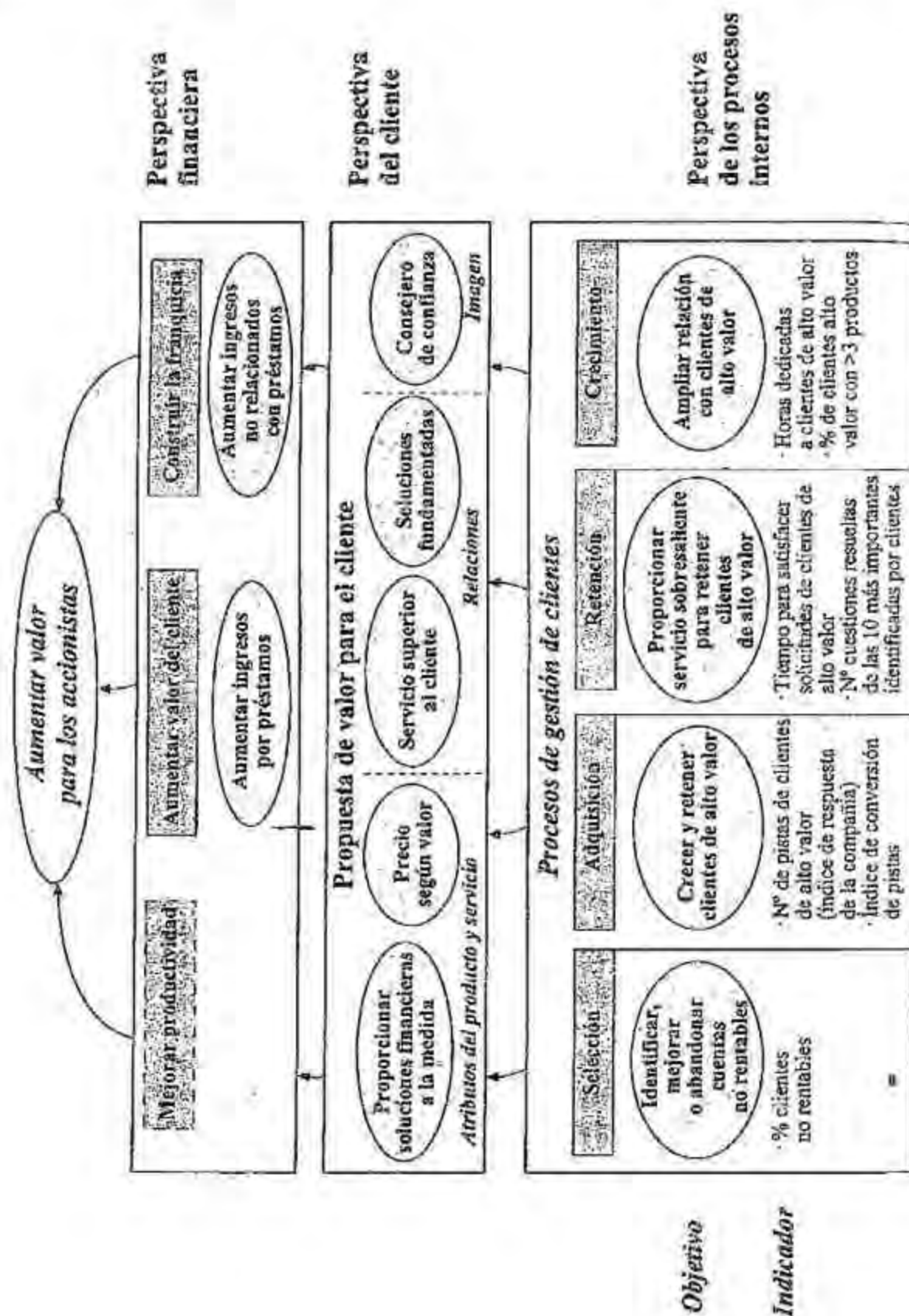
La tabla a continuación contiene objetivos e indicadores típicos de los procesos de selección de clientes:

Objetivos de selección de clientes	Indicadores
Comprender segmentos de clientes	• Contribución a las utilidades por segmento. • Participación de mercado en segmentos objetivo.
Filtrar clientes no rentables	• Porcentaje de clientes no rentables.
Buscar clientes de alto valor	• Número de cuentas estratégicas.
Gestionar la marca	• Encuesta a clientes sobre conocimiento de marca y preferencias.

2. Adquisición de clientes

Adquirir nuevos clientes es el proceso más difícil y caro de los procesos de gestión de clientes. Las empresas tienen que comunicar sus propuestas de valor a los nuevos clientes de los segmentos elegidos por sus procesos de selección de clientes. La empresa podría iniciar la relación con un producto de ingreso que diera pérdidas o tuviera fuertes descuentos. Lo ideal sería que este producto fuera lo suficientemente barato como para que el

Figura 4-4. Caso: Metro Bank



cliente no corriera muchos riesgos al comprarlo. El producto debería representar una importante solución para el cliente, de modo que el éxito le causara una significativa impresión. La calidad del producto debería ser perfecta para que el cliente no experimentara defectos o fracasos con su compra inicial. Y el desempeño del producto se puede mejorar y complementar con productos y servicios adicionales que se le pueden vender al cliente en el futuro (usando procesos de crecimiento de clientes). Para una empresa de servicios financieros, una cuenta corriente o una tarjeta de crédito representa un producto de ingreso con todas estas características. Para una compañía de seguros, proporcionar seguros contra riesgos que tienen un alto nivel de reclamos, pero bajo valor por reclamo, significa que el cliente rápidamente gane experiencia con el proceso que sigue la empresa para satisfacer los reclamos y confíe en la capacidad de la empresa para proporcionar excelentes servicios de seguros.³ La cadena de casinos Harrah identificó a sus clientes objetivo, aquellos que «apuestan poco, pero son leales», usando un sistema de marketing con una amplia base de datos. Envío ofertas especiales (por ejemplo, 60 dólares en fichas) para atraer a sus clientes objetivo hacia su visita inicial a un casino de la cadena.⁴

Marine Engineering, trabajando con un número relativamente pequeño de clientes potenciales (de veinte a treinta), desarrolló un programa de educación para mostrar a los clientes potenciales las ventajas de las asociaciones en las que compartían los beneficios. La empresa midió su porcentaje de éxitos sobre propuestas nuevas con estos clientes. Metro Bank lanzó una gran campaña de ventas dirigida al segmento de clientes de alto valor. Medía el número de contactos de ventas generadas por el programa y su efectividad para convertir esos contactos en clientes activos (tasa de conversión de conatctos).

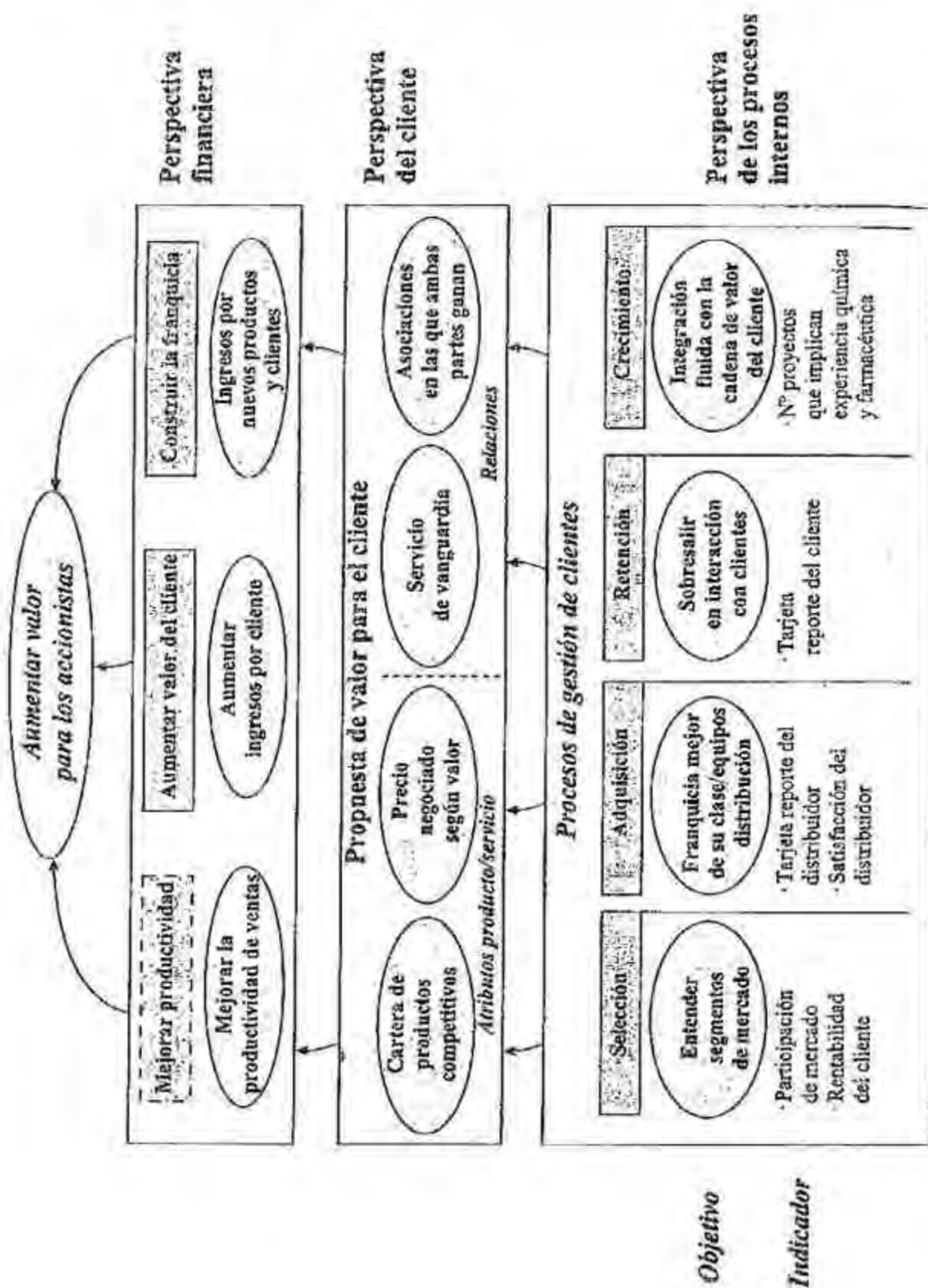
Acme Chemicals hacía prácticamente la mitad de sus negocios a través de distribuidores, vigilando la calidad de cada distribuidor para adquirir clientes a través de un informe periódico. También recibía un estudio con *feedback* (retroalimentación) proporcionado por los distribuidores que evaluaba, entre otros atributos, la calidad de la creación de marca, la publicidad y la creación de contactos de ventas de Acme.

La tabla siguiente muestra objetivos e indicadores típicos del proceso de adquisición de clientes:

3. Esta discusión sobre productos de nivel de ingreso ha sido extraída de la estrategia del «pie en la puerta», descrita por D. Narandas en «Note on Customer Management».

4. Lal, «Harrah's Entertainment Inc», página 9.

Figura 4-5. Caso: Acme Chemicals



Objetivos de adquisición de clientes	Indicadores
Comunicar la propuesta de valor.	• Conocimiento de marca (encuesta).
Personalizar el marketing masivo.	• Tasa de respuesta del cliente a las campañas.
Adquirir nuevos clientes.	• Número de clientes que usan las promociones para probar el producto. • Porcentaje de contactos convertidos. • Costo por nuevo cliente adquirido. • Valor (estimado) de por vida de nuevos clientes adquiridos.
Desarrollar relaciones con concesionario/distribuidor.	• BSC del distribuidor. • Encuesta de retroalimentación del distribuidor.

3. Retención de clientes

Las empresas reconocen que es mucho menos costoso retener clientes que adquirir de nuevos continuamente para reemplazar a los que se pierden. Los clientes leales valoran la calidad y servicio de los productos de la empresa y a menudo están dispuestos a pagar precios un poco más altos por el valor proporcionado. Son menos propensos a buscar alternativas, elevando así significativamente los descuentos que un competidor potencial debe ofrecer para atraer la atención de los clientes.

Las empresas retienen clientes, en parte, cumpliendo de forma consistente con su propuesta de valor principal, pero también asegurando la calidad del servicio. Los clientes pueden abandonar las organizaciones que no responden a sus solicitudes de información y de solución de problemas. Las empresas deben desarrollar su capacidad de responder a preguntas sobre pedidos, entregas y problemas mediante el servicio al cliente y los centros de atención telefónica. Estas unidades mantienen la fidelidad del cliente y reducen la posibilidad de perderlo. Una empresa puede medir la lealtad de sus clientes constatando si dedican una creciente «porción de su billetera» en repetidas compras.

La clave del éxito de Harrah's es su programa de lealtad del cliente. Emite tarjetas de lealtad, llamadas Total Gold, que permiten a la empresa

hacer un seguimiento de las preferencias de juego de los clientes, sus patrones de apuestas, preferencias de comidas, uso de instalaciones hoteleras, frecuencia de visitas y el tiempo que dedican a jugar en cada visita. Harrah's realiza experimentos para descubrir cómo aumentar la lealtad y la intensidad de uso de las instalaciones de la empresa. Despliega programas de marketing directo, como el programa llamado Total Rewards, similar al programa de viajero frecuente de una compañía aérea, que proporciona recompensas en base al negocio total realizado con los casinos de la cadena. Las recompensas son una ayuda en el marketing cruzado que alienta a los clientes leales a obtener las recompensas en cualquiera de los casinos que la empresa tiene en todo el país. Como decía el director ejecutivo Gary Loveman: «Cuanto más entendemos a nuestros clientes, más sustanciales son los costos que imponemos para cambiar y más nos distanciamos de los esfuerzos de la competencia.»⁵

Más valor aún que la lealtad del cliente tiene el *compromiso del cliente*, que tiene lugar cuando los clientes comunican a otros su satisfacción con los productos y servicios de la empresa. También es más probable que los clientes comprometidos proporcionen a la empresa una retroalimentación sobre problemas y oportunidades de mejora, en lugar de pasarse a la competencia si no están satisfechos. Las empresas pueden medir el compromiso de los clientes por el número de sugerencias hechas por ellos, por el número de recomendaciones que los clientes actuales hacen a nuevos clientes y por el número de clientes nuevos adquiridos en base a dichas recomendaciones. Los *clientes apóstoles* son casos especiales de clientes comprometidos con mucha credibilidad y autoridad. Por ejemplo, la recomendación de Wal-Mart de un proveedor porque es confiable, de alta calidad y reacciona rápidamente, tendrá un peso más considerable que una recomendación comparable hecha por un comerciante minorista local. Ser un proveedor calificado de Toyota proporciona un testimonio creíble de la capacidad de la empresa de fabricar a bajo costo productos con cero defectos y entregarlos confiablemente dentro de un margen estrecho de tiempo. La forma más alta de lealtad se da cuando los clientes adoptan una actitud de propiedad con respecto a los productos y servicios de la empresa. Los *clientes propietarios* participan activamente en el diseño de nuevos productos y aportan recomendaciones para mejorar la prestación de servicios. Por ejemplo, Cisco Systems ha seguido las recomendaciones de los clientes para adquirir nuevas capacidades mediante la compra de otras organizaciones. Los viajeros

frecuentes de Southwest Airlines pueden participar en la selección previa de nuevos asistentes de vuelo. Los clientes que actúan como apóstoles o propietarios pueden proporcionar mucho más valor de por vida que un gran número de meros clientes fieles que mantienen o incluso amplían sus compras, pero no reclutan clientes nuevos ni proporcionan ideas para mejorar los productos o servicios.⁶

Marine Engineering medía la fuerza de su estrategia de asociarse a los clientes por el número de relaciones con un único proveedor, en las que conseguía y retenía negocios sin someterse a una competencia de ofertas. Metro Bank monitoreaba los niveles de servicio (tiempo para cumplir con los requerimientos) para sus clientes de alto valor. También encuestaba a clientes clave cada seis meses para evaluar su satisfacción con el desempeño del banco en la resolución de sus máximas preocupaciones. Acme Chemicals introdujo una tarjeta de reporte del cliente para conseguir retroalimentación de sus clientes industriales. En cada uno de estos casos, la estrategia de retención de los clientes de la empresa consistía en proporcionar un servicio superior, pedir activamente y prestar atención a la retroalimentación de los clientes y construir relaciones que elevaran el costo de salida de los clientes.

La tabla siguiente muestra algunos objetivos e indicadores típicos del proceso de retención de clientes:

Objetivos de la retención de clientes

Proporcionar al cliente un servicio de máxima calidad.

Crear asociaciones con valor agregado.

Proporcionar excelencia en el servicio.

Indicadores

- Número de clientes premium.
- Calificación de calidad dada por los clientes premium.
- Tiempo necesitado por los clientes para solucionar preocupaciones o quejas.
- Porcentaje de consultas no satisfechas por primera persona contactada.
- Dólares y porcentaje de ingresos de contratos de suministros individuales.
- Niveles de servicio por canal.

6. La jerarquía de la lealtad del cliente se debe a J. Heskett, «Beyond Customer Loyalty» en *Managing Service Quality*, volumen 12 (Bradford, Reino Unido: MCB University Press, 2002).

Crear clientes altamente leales.

- Participación en las compras del cliente (porcentaje captado del gasto de los clientes en la categoría).
- Número de recomendaciones a nuevos clientes.
- Número de clientes nuevos adquiridos por recomendación de clientes actuales.
- Número de testimonios de clientes «apóstoles».
- Número de sugerencias hechas por clientes leales para mejorar productos y servicios.

4. Crecimiento de clientes

Aumentar el valor de los clientes de la empresa es el objetivo último de cualquier proceso de gestión de clientes. Como mencionamos, adquirir clientes nuevos es difícil y costoso, y sólo tiene sentido si el tamaño de las relaciones que se establecen sobrepasa el costo de adquisición. Adquirir nuevos clientes con productos de nivel de entrada significa que las empresas pueden ampliar la cuota de compras realizadas por los clientes proporcionándoles otros productos y servicios con mayor margen. Las organizaciones deben gestionar activamente el valor de por vida de sus clientes.

Una empresa que puede hacer venta cruzada y asociarse con clientes amplía su participación en las compras que el cliente realiza en la categoría. Aumentar la profundidad y la amplitud de la relación aumenta el valor de los clientes y también aumenta el costo para el cliente de optar por proveedores alternativos. Una forma de ampliar la relación y también de diferenciar un producto o servicio básico, es aportar características y servicios adicionales después de la venta. Por ejemplo, las empresas pueden proporcionar un servicio de monitoreo remoto de equipos caros en las instalaciones del cliente. Este monitoreo permite que el personal que presta el servicio pueda prever posibles fallas a punto de suceder y realizar el mantenimiento que evite esas fallas y la interrupción del equipo. El control de diagnóstico y el mantenimiento preventivo agrega considerable valor a los clientes. No sólo genera una alta retención de clientes, sino que también proporciona una atractiva corriente de ingresos con alto margen para la empresa. En otro ejemplo, una empresa de productos químicos fue capaz de diferenciar su producto básico proporcionando un servicio que recogía

productos químicos usados por los clientes para poder reciclarlos para su reutilización o eliminación, siguiendo un proceso conforme con regulaciones de seguridad y medioambientales. Este servicio liberó a muchos clientes pequeños de realizar costosos procesos medioambientales y de estar pendientes de las regulaciones al respecto.

Las empresas pueden asociarse con sus clientes y desarrollar soluciones específicas para sus necesidades. Por ejemplo, Marine Engineering intentó formar asociaciones de proveedor único con los clientes objetivo creando un sistema integrado de gestión con ellos. Metro Bank decidió medir el éxito de su objetivo de crecimiento de clientes por el número de clientes de alto valor que usaban más de tres servicios del banco. Esperaba que el establecimiento de relaciones más personales, medidas por el número de horas dedicadas a los clientes por el gerente de relaciones, impulsara este resultado deseado. Acme Chemicals usó una estrategia similar de bloqueo creando gerentes de cuentas bien informados que pudieran trabajar de forma confiable y fluida con los clientes objetivo. Midió el número de proyectos en los que esos conocimientos técnicos podían transformarse en relaciones de bloqueo.

A continuación veremos objetivos e indicadores típicos del crecimiento de clientes:

Objetivo del aumento de clientes.

Indicadores

Clientes con ventas cruzada.

- Número de productos por cliente.
- Ingresos por venta cruzada entre mercados, ingresos generados en mercados o productos más allá del producto de nivel de entrada.

Venta de soluciones.

- Número de acuerdos de servicio desarrollados conjuntamente.
- Ingresos/margen de servicios posventa.
- Número de servicios de valor agregado a disposición de los clientes.

Asociación con clientes.

- Número de contratos de proveedor único.
- Número de acuerdos de participación en beneficios.
- Dinero ganado por acuerdos de participación en beneficios.
- Número de horas pasadas con los clientes.

Vinculaciones con la perspectiva del cliente

Los procesos de gestión de clientes se centran en las dimensiones de relación e imagen de la propuesta básica de valor para el cliente (ver figura 4-2). La imagen de marca sirve tanto para seleccionar clientes como para adquirirlos. Los procesos de retención y de crecimiento de clientes construyen relaciones con clientes objetivo. Los tres casos generales que hemos usado ilustran estos puntos.

Los clientes objetivo de Marine Engineering tenían una necesidad general común: diseños de ingeniería y proyectos de construcción que redujeran sus costos de recuperación del petróleo. Los procesos de *selección* y *adquisición* de Marine ponían en su mira a clientes que buscaban una alianza con sus proveedores. Los procesos prestaban menos atención a los clientes cuyas decisiones tenían en cuenta, sobre todo, el precio. Marine también quería construir una imagen de eximio integrador de sistemas, capaz de gestionar todo el ciclo de complejos proyectos de ingeniería: diseño, desarrollo, abastecimiento, fabricación, instalación, logística, operaciones y mantenimiento. Sus procesos de *retención* y *crecimiento* de clientes proporcionarían un proceso de gestión integrada para todos estos proyectos y servicios diversos, compartiendo propósitos y recompensas.

La propuesta de valor de Metro Bank era una relación entre un representante de cuenta y un cliente, lo que permitía al banco ofrecer una cartera de productos y servicios financieros hechos a medida de las necesidades individuales del cliente. El banco esperaba que esta propuesta de valor fuera atractiva para un segmento de mercado de clientes de alto valor. El proceso de *selección* de Metro consistió en enviar un mensaje a estos clientes para consolidar la imagen del banco como asesor financiero de confianza. El proceso de *adquisición* establecía relaciones con clientes que buscaban un asesor con alto conocimiento que pudiera construir soluciones financieras personalizadas. Los clientes que usaban un mayor número de soluciones del banco fueron la base del proceso de crecimiento. Y un servicio al cliente de gran calidad respaldaba el proceso de *retención*.

Acme Chemicals competía en un mercado maduro con un número limitado de clientes potenciales. La adquisición de nuevos clientes no era un objetivo principal. El propósito de Acme era aumentar su participación en las compras de los clientes actuales. La propuesta de valor para el cliente era ofrecer una cartera de productos y servicios a precios negocia-

dos, pero aún así competitivos. El proceso de retención se basaba en el deseo del cliente de contar con un servicio de vanguardia, mientras que el proceso de crecimiento se centraba en establecer alianzas en las que ambas partes ganaran.

Un grupo típico de objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente es el que aparece a continuación:

Objetivos del cliente

Aumentar satisfacción del cliente mediante una atractiva propuesta de valor.

Aumentar lealtad del cliente.

Crear fanáticos apasionados.

Indicadores

- Porcentaje de clientes altamente satisfechos.

- Retención de clientes.
- Profundidad de la relación.

- Porcentaje de operaciones por recomendaciones de clientes.

Vinculaciones con la perspectiva financiera

Los resultados financieros de los buenos procesos de gestión de clientes se ven principalmente en los objetivos de aumento de ingresos (ver figura 4-2). La selección y adquisición de clientes proporcionan *nuevas fuentes de ingresos*, sobre todo cuando las empresas entran en mercados nuevos y agregan nuevos productos y servicios. Los indicadores financieros incluyen *ventas de nuevos productos* y mezcla de ingresos versus la meta. Los procesos de retención y crecimiento de clientes deben dar como resultado un *mayor valor del cliente*. Los resultados deseados de estos procesos incluyen un aumento de la participación en la billetera de los clientes (gastos) capturado por la empresa, y la duración y amplitud de la relación con ellos (valor de por vida del cliente). Además de estos objetivos de aumento de ingresos, la gestión eficaz del cliente puede contribuir a los objetivos de productividad de una empresa mediante el uso de la automatización de la fuerza de ventas y el marketing electrónico.

La tabla siguiente resume típicos objetivos e indicadores financieros de los procesos de gestión de clientes:

Objetivos financieros	Indicadores
Crear nuevas fuentes de ingresos	• Ingresos por nuevos clientes • Ingresos por nuevos productos y servicios
Aumentar ingresos por cliente	• Participación en los gastos del cliente
Aumentar rentabilidad del cliente	• Rentabilidad del cliente (medida por sistema ABC)
Mejorar productividad de ventas	• Gastos de ventas/ingresos totales • Costo por venta (por canal) • Porcentaje de transacciones de los clientes hechas electrónicamente

Vinculaciones con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

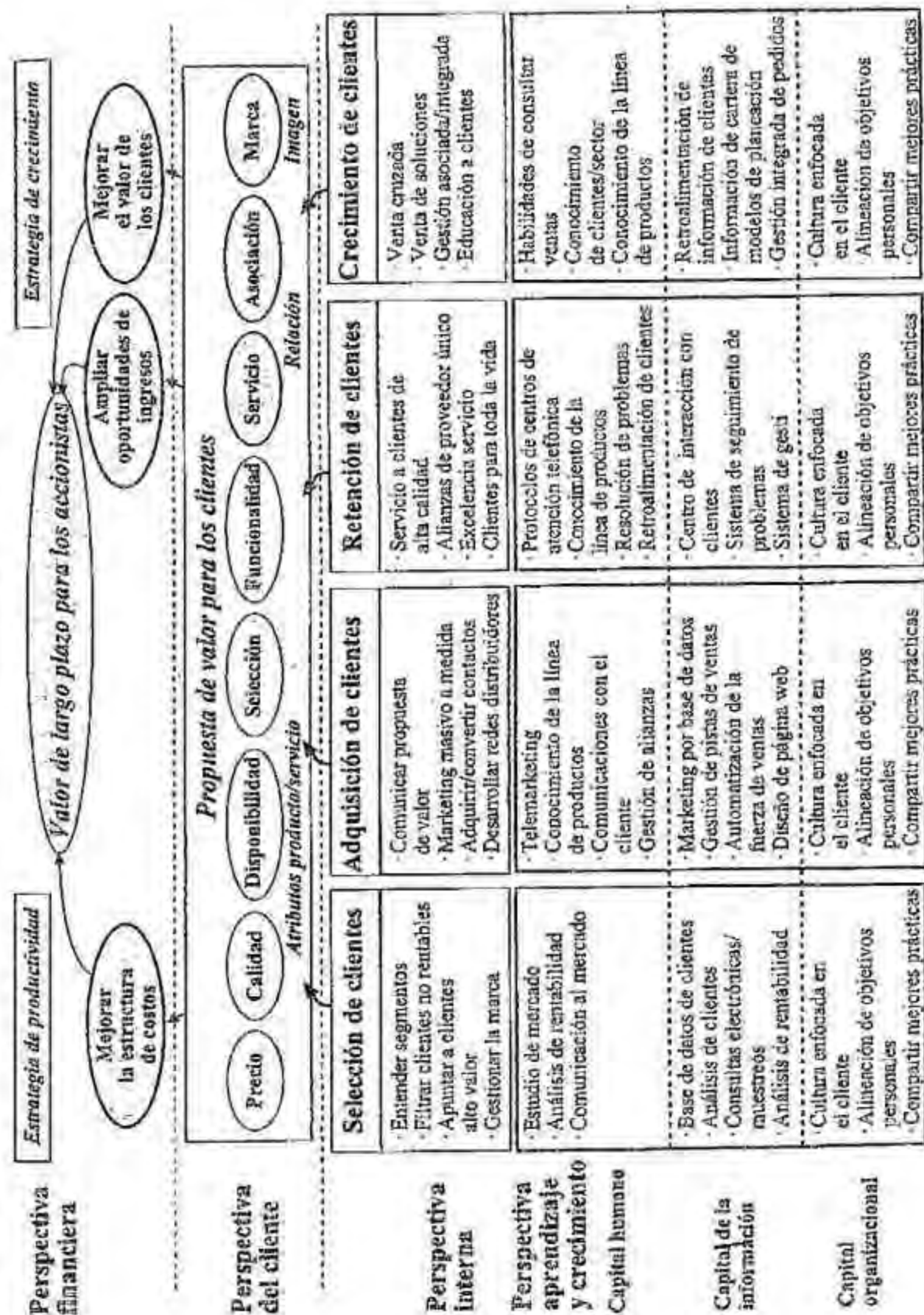
Los procesos eficaces de gestión de clientes requieren un apoyo fuerte de la tecnología de la información, las competencias de los empleados, el clima y la cultura, tal como se muestra en la figura 4-6.

Capital humano

Los progresos en tecnologías de la información y comunicación han generado el potencial y la expectativa de elevados niveles de marketing y servicios al cliente. Esto, a su vez, ha creado una demanda de nuevas *competencias* de los empleados. Aquellos con conocimientos del marketing por medio de bases de datos, datamining, análisis de clientes, centros de atención telefónica, centros de interacción con el cliente o diseños de páginas web, actualmente juegan un papel preponderante en los procesos de gestión de clientes. Incluso el papel del vendedor tradicional se ha transformado en un socio estratégico que ayuda a los clientes a diseñar la cartera de soluciones para sus problemas y necesidades.

Cada uno de los procesos estratégicos que aparecen en la Figura 4-6 requiere una familia de puestos estratégicos con nuevas competencias. (Las familias de puestos estratégicos se discutirán con más detalle en el capítulo 8). La *selección* de clientes requiere las habilidades analíticas que generalmente se asocian con la función de marketing. La *adquisición* de clientes

Figura 4-6. Estrategias de aprendizaje y crecimiento para la gestión de clientes



se construye alrededor de las habilidades de comunicación y negociación. La habilidad de conocer el entorno del cliente, comprender sus necesidades, preparar una propuesta de valor y cerrar la venta son fundamentales para la adquisición de clientes. Estas se pueden aplicar en discusiones cara a cara y a través de canales de telemarketing. Para la *retención* de clientes las competencias esenciales son la gestión de la calidad del servicio y de la prestación del servicio. La excelencia del servicio requiere una comunicación de dos vías y una rápida resolución de preguntas y problemas. La gestión de relaciones es la base de un eficaz *crecimiento* de clientes. Para construir una alianza duradera con los clientes es necesario conocer la organización del cliente, el sector y el trabajo específico. Es esencial contar con excelentes habilidades de consulta y resolución de problemas.

Capital de la información

Las tecnologías de la información crean sorprendentes posibilidades nuevas en los procesos de gestión de clientes. Dichas tecnologías y las técnicas analíticas relacionadas, como el datamining y la evaluación de la rentabilidad del cliente en base a actividades permiten a las organizaciones desarrollar enfoques a la medida, personalizados, incluso con millones de clientes. Lands' End, por ejemplo, envía diferentes catálogos por correo a diferentes segmentos de clientes. 1-800-Flowers.com automáticamente recuerda a los clientes las fechas importantes. Amazon.com monitorea las ventas individuales y recomienda libros similares a los de compras anteriores y los comprados por clientes similares.

Muchas nuevas capacidades están integradas dentro de sistemas de gestión de las relaciones con el cliente (en inglés CRM, por *customer relationship management*). Las bases de datos de clientes y las técnicas analíticas relacionadas permiten una mejor *selección* de clientes mediante el análisis *cluster*, a partir de datos demográficos y el análisis de la rentabilidad de los clientes. El marketing con base de datos apoya el proceso de telemarketing para mejorar la *adquisición* de clientes. Los sistemas de CRM operativo mejoran la eficacia de las ventas mediante la automatización del personal de ventas y la gestión de contactos de ventas. Los centros de servicio al cliente y la capacidad de autoayuda mejoran la *retención* de clientes. Internet permite un nuevo nivel para establecer relaciones con clientes que mejora la educación, la colaboración y el crecimiento de clientes.

Capital organizacional

Los procesos de gestión de clientes, a menudo requieren un nuevo clima organizacional. Una característica es crear una *cultura* centrada en el cliente. Tomemos el ejemplo de una importante empresa petrolera con una política de marketing vigente desde hacía mucho tiempo por la que su logotipo aparecía en cada producto que vendía. A mediados de la década de 1990, esta empresa, al igual que Mobil, entró en el negocio de las tiendas de conveniencia. Instaló una pequeña cafetería como parte de su nuevo espacio minorista. Durante meses, la alta gerencia de la empresa insistió para que las tazas de café siguieran la política de llevar el logotipo de la marca. Sólo después de que un costoso estudio de mercado revelara que los clientes preferían que sus tazas llevaran el distintivo de una marca conocida de café, como Starbucks, en lugar de la imagen de una lata de aceite para motor, la alta gerencia aceptó con reticencia cambiar dicha política. La cultura de una empresa centrada en un producto tiene raíces profundas, pero debe superarse.

Los procesos de gestión de clientes también exigen un grado mucho mayor de *trabajo en equipo*. Crear un cliente para toda la vida significa que muchas personas tendrán tratos con ese cliente a lo largo del tiempo. El vendedor hace la transacción inicial, el ingeniero de soluciones o el socio de relaciones diseña una cartera de productos y servicios, y el centro de atención telefónica aporta el seguimiento. Estos diferentes empleados deben compartir todos la misma base de información y trabajar hacia los mismos fines. La *alineación* hacia un propósito común focaliza en todos los empleados hacia los objetivos comunes basados en el cliente. Los *sistemas de incentivos* basados en el equipo y las *redes para compartir conocimientos* consolidan el trabajo focalizado en el cliente y recompensan a todos cuando se alcanzan los objetivos comunes del cliente.

La tabla siguiente incluye un conjunto típico de objetivos e indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de las estrategias propias de la gestión de clientes:

Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Objetivo	Indicadores
Capital humano.	• Desarrollar competencias estratégicas. • Atraer y retener al mejor talento.	• Disponibilidad del capital humano. • Rotación del personal clave.
Capital de la información.	• Desarrollar cartera de sistemas de información y datos de la gestión de clientes. • Aumentar conocimientos compartidos.	• Disponibilidad de la cartera de aplicaciones para el cliente. • Grado de uso del sistema de gestión del conocimiento.
Capital organizacional.	• Crear una cultura centrada en el cliente. • Crear alineación de metas personales.	• Encuesta a empleados sobre cultura. • Porcentaje de objetivos de empleados vinculados a los procesos del cliente del CMI y a indicadores de resultados.

Resumen

Los procesos de gestión de clientes en la perspectiva de procesos internos proporcionan las capacidades que la organización necesita para seleccionar, adquirir, retener y crecer sus negocios con los clientes objetivo. Entender a los clientes y la propuesta de valor que los atrae y retiene es fundamental para cualquier estrategia. Las organizaciones cuyos objetivos de procesos internos se centran sólo en la calidad, la reducción de costos y la eficiencia, probablemente están descuidando los procesos que les permitirían obtener márgenes más altos y aumentar sus negocios. La figura 4-7 resume este capítulo con una plantilla de objetivos e indicadores del BSC para los procesos de gestión de clientes.

En el estudio de caso que sigue a este capítulo, presentamos el mapa estratégico de la empresa Handleman. Se trata de una importante firma comercializadora y distribuidora de música que recurrió a un mapa estratégico para comunicar y aplicar su nueva estrategia basada en formar alianzas de largo plazo y valor agregado con sus grandes clientes minoristas, como Wal-Mart y Best Buy.

Figura 4-7. Cuadro de mando de gestión de clientes

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera	- Crear nuevas fuentes de ingresos - Aumentar ingresos por cliente - Aumentar rentabilidad del cliente - Mejorar productividad de ventas	- Ingresos por nuevos clientes - Participación en los gastos del cliente - Utilidades por cliente (ABC) - Costo de ventas (por canal)
Del cliente	- Aumentar satisfacción cliente (con propuesta de valor) - Aumentar lealtad del cliente - Crear fanáticos entusiastas	% de clientes altamente satisfechos - Retención de clientes - Profundidad de la relación % de negocio por referencias de clientes
Proceso interno	Selección	- Contribución por segmento % de clientes no rentables - n° de cuentas estratégicas - Conocimiento/preferencia de marca - Conocimiento de marca
	Adquisición	- Porcentaje de respuesta a campaña - N° prospectos/porcentaje conversión - Calificación de calidad del distribuidor
	Retención	- n° de clientes premium % de ingresos de proveedor único - Niveles servicios (por canal) - Valor del cliente de por vida
	Crecimiento	- n° de productos por cliente - n° acuerdos de servicio desarrollados conjuntamente - n°/\$ por acuerdos de participación en beneficios - Horas con cliente
Aprendizaje y crecimiento	Capital humano	- Disponibilidad del capital humano - Rotación de empleados clave
	Capital de la información	- Disponibilidad de cartera de aplicaciones - N° de clientes por empleado
	Capital organizacional	- Encuesta al cliente - Objetivos de empleados relacionados con el BSC

Estudio de caso

Handleman

Antecedentes

La empresa Handleman (HDL) es uno de los administradores y distribuidores más grandes del mundo de música pregrabada. HDL gestiona esta categoría en más de 4.000 tiendas minoristas en tres continentes. Con base en la ciudad de Troy, en el estado de Michigan, HDL genera 1.300 millones de dólares anuales en ventas y da trabajo a aproximadamente 2.400 personas en todo el mundo, entre las que hay 1.000 representantes de ventas. En EE.UU., HDL distribuye más del 11 por ciento de toda la música que se vende en el país. Sus clientes incluyen grandes empresas de ventas minoristas como Wal-Mart, Kmart y Best Buy. HDL también es dueña de la empresa Anchor Bay Entertainment, una marca independiente de videos hogareños que comercializa una enorme colección de títulos populares en DVD y VHS. El catálogo de títulos de Anchor Bay va desde los clásicos para niños hasta los de suspenso y terror.

En el año 2000, después de varios años de crecimiento, las ventas del sector musical comenzaron a declinar. Las razones de esta disminución están en la distribución ilegal de archivos musicales por Internet, la competencia por el gasto en entretenimiento de los consumidores en juegos de computadora y en DVD, y la falta de éxitos discográficos que vendan millones de unidades en cuanto salen al mercado. Para mantener su posición de liderazgo en la gestión y distribución de música, HDL centró sus esfuerzos en una estrategia para aumentar el valor para los accionistas.

La estrategia

HDL formuló una estrategia a tres años para aumentar el valor para los accionistas mediante el crecimiento rentable de su base de clientes, la optimización del capital y la diversificación a través de transacciones estratégicas. La estrategia se basó en que HDL siguiera proporcionando un valor destacado a su actual base de

clientes a través de un desempeño operacional y una tecnología que estuviera entre dieciocho y veinticuatro meses por delante de la competencia. Siendo más eficientes y productivos que lo que otros distribuidores y minoristas podían ser por sí solos, HDL seguiría siendo un vínculo indispensable entre los proveedores de música y los grandes comercializadores masivos. HDL también ofrecería una propuesta de valor con soluciones flexibles para los clientes que aumentaría su participación en el negocio de los clientes actuales, le permitiría captar y atender a un mayor número de comerciantes minoristas y también expandirse internacionalmente. Las transacciones estratégicas le permitirían potencializar sus competencias clave de gestión y distribución de categorías de producto hacia otras líneas de productos y mercados.

El mapa estratégico

HDL identificó veintitrés objetivos estratégicos clave entre las cuatro perspectivas de su mapa estratégico corporativo (ver figura 4-8):

Perspectiva financiera

F1: Aumentar el valor a largo plazo para los accionistas maximizando el flujo de caja libre fue el objetivo financiero máximo de HDL. Este objetivo estaba motivado por estudios externos que indicaban una alta correlación entre el flujo de caja libre y la revaluación del precio de la acción. HDL identificó cinco sub-objetivos financieros para impulsar mejoras en el flujo de caja libre.

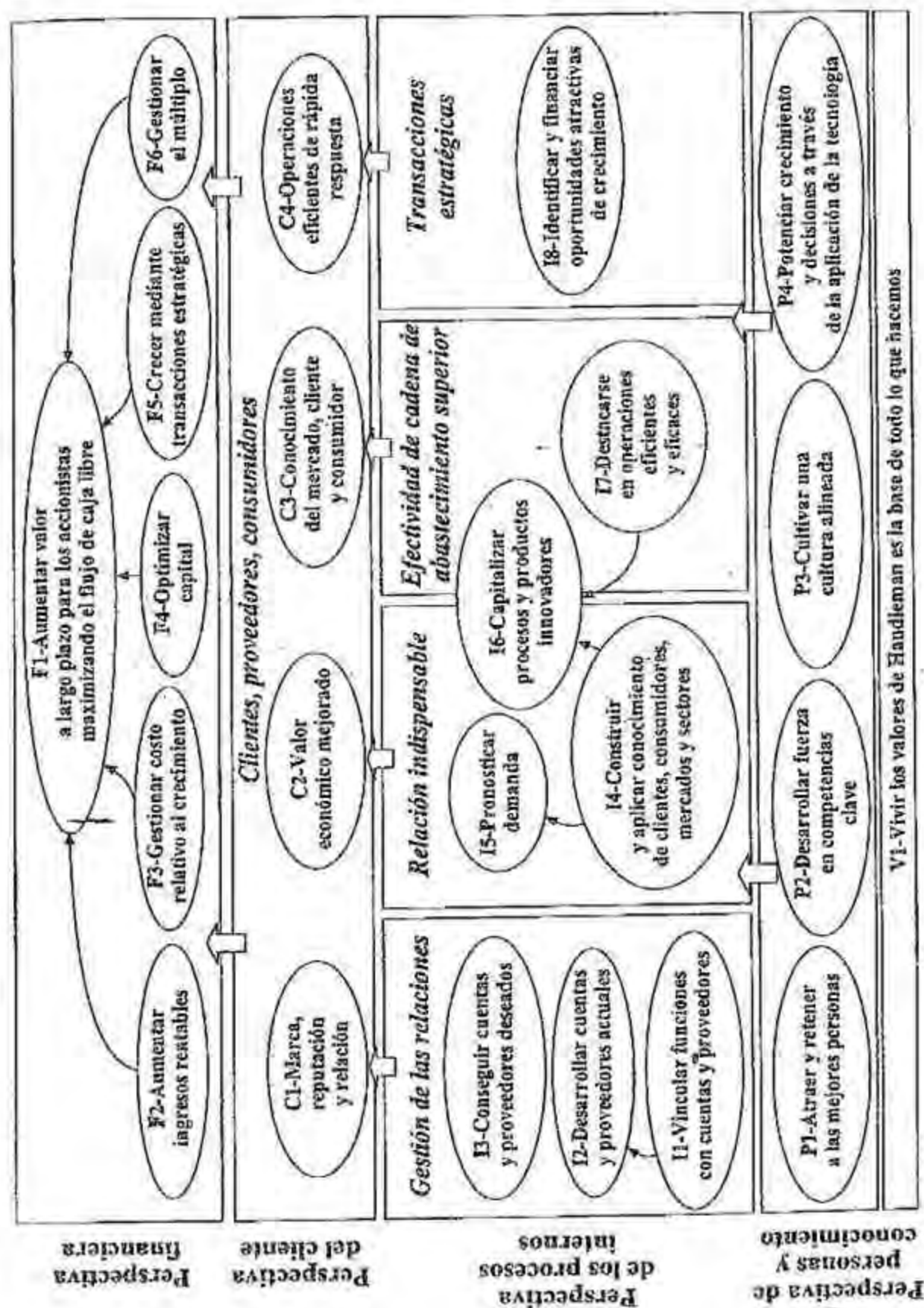
F2: Aumentar los ingresos rentables. Un impulsor primario de la estrategia de HDL fue generar un aumento de sus negocios actuales. Este objetivo indicaba que HDL debía buscar un aumento de ingresos sólo cuando mejoraran la rentabilidad.

F3: Gestionar el costo relacionado con el crecimiento. HDL reduciría los gastos de ventas, generales y administrativos como porcentaje de los ingresos, de modo que las ganancias operativas aumentaran a medida que se incrementaran los ingresos.

F4: Optimizar el capital. HDL necesitaba gestionar eficazmente su capital físico y financiero, de modo que el incremento de ingresos y utilidades derivara también en un aumento del valor para los accionistas. Usando el activo de forma inteligente y equilibrando la mezcla entre deuda y capital, HDL aumentaría el valor para los accionistas.

F5: Crecer mediante las transacciones estratégicas. HDL no creía que pudiera alcanzar sus objetivos exclusivamente a través del crecimiento interno de sus negocios actuales. HDL también necesitaba adquirir o crear nuevas alianzas estratégicas.

Figura 4-8. Mapa estratégico de la empresa Handleman



cas que se alinearan con sus competencias clave de gestión y distribución de categorías.

F6: Gestionar el múltiplo. HDL aumentaría su múltiplo precio/utilidades comunicando claramente su estrategia a analistas e inversionistas, ejecutando eficazmente su estrategia financiera y operativa, así como atrayendo y reteniendo a prestigiosos clientes.

Perspectiva del cliente

HDL alcanzaría sus objetivos financieros proporcionando cuatro propuestas de valor clave a sus clientes minoristas, proveedores y consumidores finales.

C1: Marca, reputación y relación. La experiencia de HDL en la gestión de categorías de productos y su reputación de calidad crearían la diferenciación con la competencia.

C2: Valor económico superior. Las relaciones y capacidades de HDL producirían un mejor desempeño operativo para sus clientes minoristas que el que podrían producir ellos mismos.

C3: Conocimiento del mercado, el cliente y el consumidor. El mejor conocimiento de mercados y consumidores de HDL le permitiría impulsar mejores ventas y utilidades para sus clientes.

C4: Operaciones eficientes de rápida respuesta. HDL daría satisfacción a los objetivos de clientes respondiendo a sus necesidades y convirtiendo la gestión de un negocio complejo en algo sencillo para ellos.

Perspectiva de los procesos internos

Para cumplir con las cuatro propuestas clave de la perspectiva del cliente, HDL identificó ocho objetivos estratégicos en cuatro temas clave de los procesos internos:

Tema de gestión de las relaciones

I1: Vincular funciones con cuentas y proveedores. Para desarrollar sus cuentas con clientes y proveedores, HDL vincularía sus funciones internas con todas las áreas de las organizaciones de clientes y proveedores. Las vinculaciones también contribuirían al segundo objetivo interno de este tema.

I2: Desarrollar cuentas y proveedores actuales. HDL maximizaría ventas para sus clientes y proveedores actuales identificando nuevas oportunidades de crecimiento.

13: *Conseguir cuentas y proveedores deseados.* HDL también desarrollaría sus negocios y modelos para conseguir nuevos clientes y proveedores.

Tema de vínculo indispensable

14: *Construir y aplicar conocimiento de clientes, consumidores, mercados e industrias.* HDL buscaría continuamente mejorar su comprensión de los consumidores con el fin de proporcionar a cada tienda de sus clientes la mejor selección de música para la tienda en cuestión. Esta capacidad le permitiría alcanzar otro objetivo de este tema.

15: *Pronosticar la demanda.* HDL haría un pronóstico acertado de la demanda de sus productos mediante un mejor conocimiento demográfico y del mercado, la identificación de oportunidades de mercado y previendo las tendencias del sector y las prácticas de compra. La construcción y aplicación de este conocimiento le permitiría alcanzar su siguiente objetivo.

16: *Capitalizar los procesos y productos innovadores.* HDL se diferenciaría mediante la creación y uso de procesos y productos innovadores que la competencia no podría reproducir inmediatamente.

Tema de oferta superior/efectividad de la cadena

17: *Destacarse en operaciones eficientes y eficaces.* Con el fin de capitalizar los procesos y productos innovadores y, al mismo tiempo, dar satisfacción continua al cliente, HDL se destacaría en los procesos operativos clave.

Tema de las transacciones estratégicas

18: *Identificar y financiar oportunidades atractivas de crecimiento.* HDL trabajaría de forma proactiva para identificar oportunidades de transacciones estratégicas, las evaluaría cuidadosamente con el fin de calcular sus beneficios financieros y estratégicos y proporcionaría financiación a las oportunidades adecuadas.

Perspectiva de las personas y el conocimiento

Para alcanzar los objetivos de las tres perspectivas anteriores, HDL identificó cinco objetivos para equipar a la organización con las personas, competencias, cultura y tecnología adecuadas.

P1: *Atraer y retener a las mejores personas.* Empleados alineados con la estrategia, los valores y las competencias clave de HDL llevarían el negocio adelante y ayudarían a asegurar el éxito de la empresa.

P2: Desarrollar fortalezas en competencias clave. HDL identificaría las competencias clave que impulsan su estrategia y luego capacitaría o reclutaría empleados que mostraran los niveles más altos en esas competencias clave.

P3: Cultivar una cultura alineada. Toda la organización HDL se alinearía para implementar la estrategia. Los empleados sabrían cómo contribuyen a la estrategia y se harían responsables de alcanzarla.

P4: Potenciar el crecimiento y las decisiones a través de la aplicación de tecnología. La tecnología de HDL la diferenciaría de la competencia. HDL buscaría constantemente aplicar mejor la tecnología a su infraestructura, sus sistemas y aplicaciones para potenciar el crecimiento y una mejor toma de decisiones en todos los aspectos del negocio.

VI: Vivir los valores de Handleman es la base de todo lo que hacemos. Demostrar los valores de honestidad e integridad, responsabilidad, aprendizaje continuo y foco en las partes interesadas permitiría alcanzar todos los objetivos de la estrategia de HDL.

Anécdotas

Después de completar el BSC corporativo, HDL desdobló los BSC a sus unidades de servicios compartidos, subsidiarias y departamentos, creando también BSC personales para sus empleados. La realización del mapa estratégico corporativo dio a HDL los medios para comunicar la estrategia a toda la organización y asegurar así el éxito de su ejecución.

Caso preparado por Geoff Fenwick, Mike Nagel, Paul Rosenstein y Dana Goldblatt, de Balanced Scorecard Collaborative. Nuestro agradecimiento a Steve Strome, Tom Braun, Rozanne Kokko, Gina Drewek y sus colegas por compartir la experiencia de Handleman con nosotros.

Capítulo 5

Procesos de innovación

Sostener la ventaja competitiva requiere que las organizaciones innoven continuamente para crear nuevos productos, servicios y procesos (ver figura 5-1). Las innovaciones exitosas conducen a la adquisición y el crecimiento de clientes, la mejora de los márgenes y la lealtad de los clientes. Sin innovación, la propuesta de valor de una empresa puede, con el tiempo, ser imitada, dando lugar a una competencia basada sólo en los precios de sus productos y servicios, ahora indiferenciados.

Las empresas crean ventajas competitivas considerables cuando tienen la capacidad de lanzar al mercado, de forma rápida y eficiente, productos innovadores y adecuados para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes objetivo. La innovación en los productos es un requisito previo para participar en algunas industrias dinámicas con una fuerte base tecnológica, como la farmacéutica, la de semiconductores o la de telecomunicaciones. Una excepcional capacidad innovadora es lo que determina quién es el líder en cada una de ellas.¹

Cuatro procesos de innovación

La gestión de la innovación incluye cuatro procesos importantes:

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

La figura 5-2 resume los principales objetivos de estos cuatro procesos de innovación. Los vemos a continuación.

1. Steven C. Wheelwright y Kim B. Clark, *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality*, (Nueva York: Free Press, 1992), página 1.

Figura 5-1. Gestión de la innovación

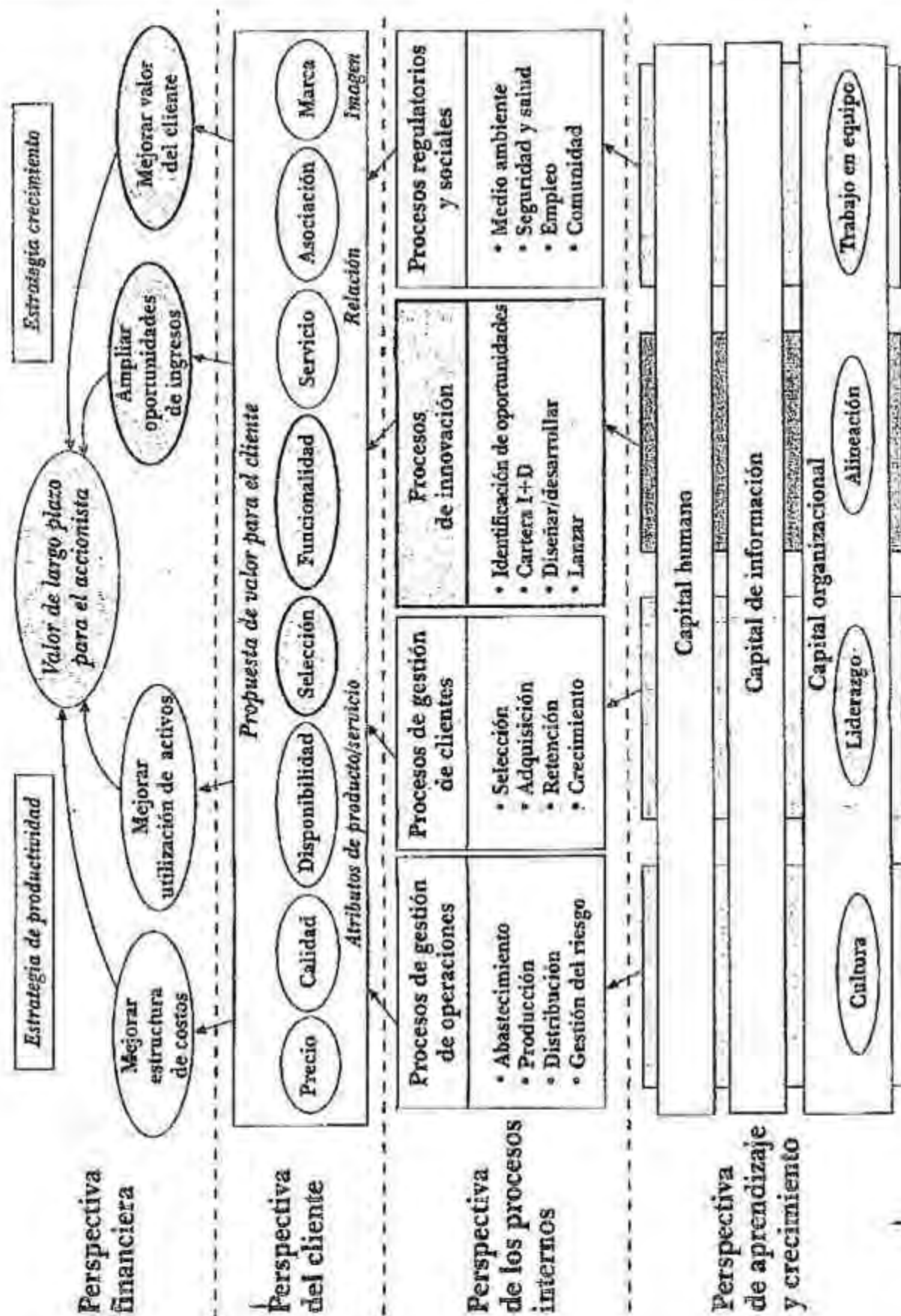
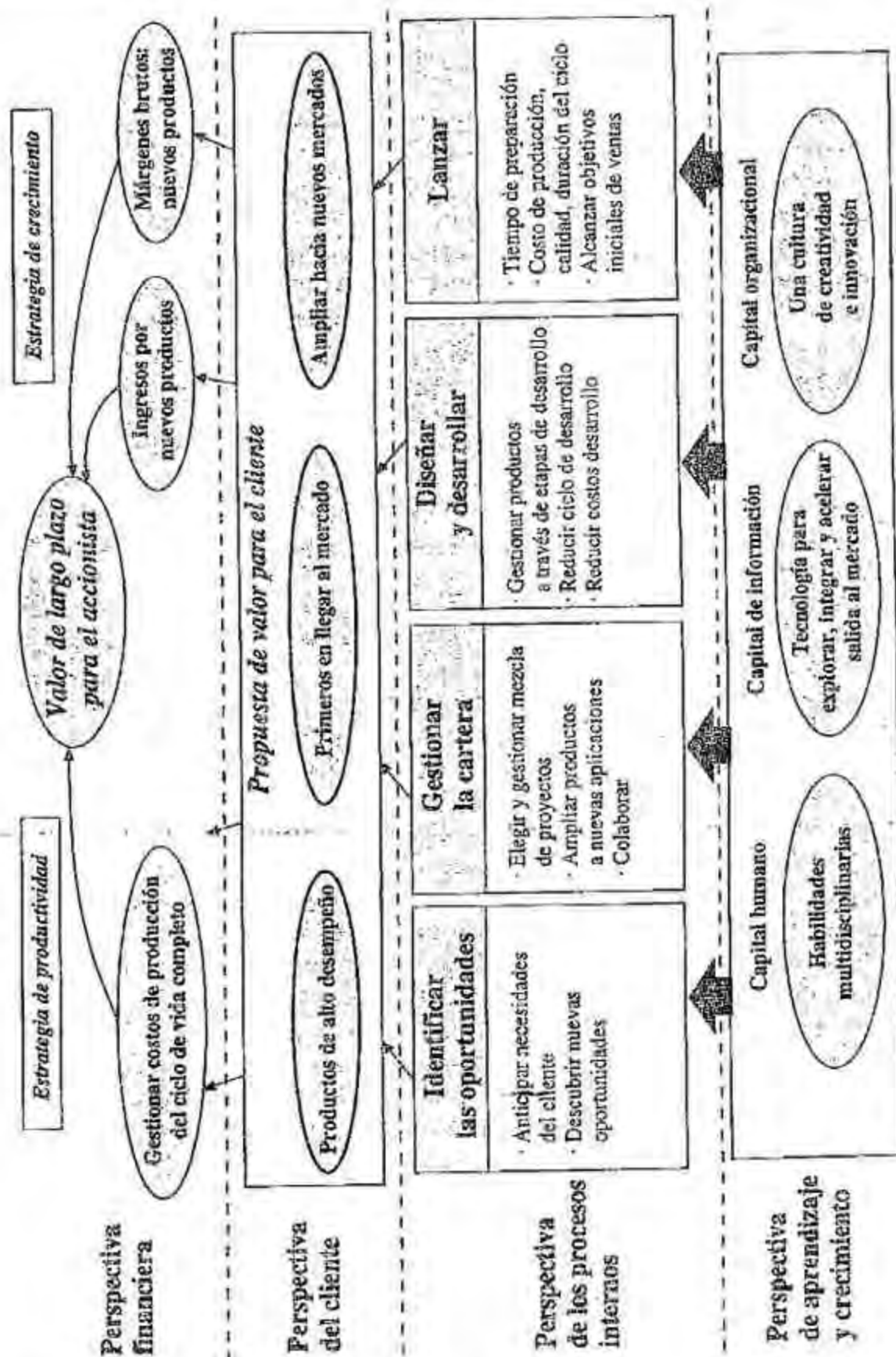


Figura 5-2. Plantilla para el mapa estratégico de la gestión de innovación



1. Identificar oportunidades

Las ideas para nuevos productos pueden surgir de muchas fuentes. Normalmente, la organización de investigación y desarrollo genera ideas basadas en las habilidades y el conocimiento tecnológico que ha acumulado a partir de los productos y procesos de innovación anteriores. Por ejemplo, los laboratorios de investigación de las empresas farmacéuticas seleccionan y evalúan nuevos compuestos por la capacidad que tienen de mitigar determinadas enfermedades. Más recientemente, estos laboratorios han aplicado la ciencia de la biología molecular para determinar las características de las drogas que afectarían metas biológicas específicas, por ejemplo, los receptores de células y las enzimas.

Pero las organizaciones no deberían enfocarse demasiado en sus aspectos internos mientras buscan nuevas ideas. Necesitan generar ideas a partir de fuentes externas, como los laboratorios de investigación, las universidades y en especial, los proveedores y clientes. Las empresas que tratan a los proveedores como socios estratégicos más que como una simple fuente de materiales y componentes a precios bajos se pueden beneficiar con las ideas sobre nuevos productos y avances de los proveedores. Los clientes de vanguardia, a menudo son una fuente importante de ideas para nuevos productos y nuevas capacidades. Por ejemplo, las empresas de instrumental médico hablan continuamente con destacados médicos de todo el mundo para descubrir oportunidades de mejorar sus productos y el servicio que prestan. Las empresas de productos electrónicos de consumo estudian el uso que hacen los adolescentes de los nuevos productos lanzados al mercado para obtener ideas para la siguiente generación de productos. Hay una considerable cantidad de publicaciones (cuyo resumen queda fuera del alcance de este libro) que describen los beneficios y limitaciones de recurrir al aporte de los clientes para encontrar ideas de innovación en los productos. Por ejemplo, Anthony Ulwick y Dorothy Leonard explican por qué las empresas deberían preguntarle a sus clientes qué resultados quieren y no las características particulares de los productos nuevos.² Clayton Christensen describe los peligros de solicitar ideas exclusivamente a los clientes actuales e ignorar las necesidades inicialmente más sencillas de los consumidores finales de segmentos en rápido

2. A. W. Ulwick, «Turn Customer Input into Innovation», *Harvard Business Review* (enero 2002): páginas 91-97; D. Leonard, «The Limitations of Listening», *Harvard Business Review* (enero 2002), página 93.

crecimiento.³ El trabajo de W. Chan Kim y Renée Mauborgne sobre la innovación del valor describe de qué forma las empresas pueden personalizar la funcionalidad de sus productos y servicios para satisfacer las preferencias de los clientes de mercados masivos a precios sustancialmente menores que los de la competencia.⁴

A continuación aparecen algunos de los objetivos e indicadores que pertenecen al proceso de innovación de ideas y oportunidades:

Objetivos de la identificación de oportunidades

Indicadores

Anticipar futuras necesidades de los clientes.

- Tiempo invertido con clientes clave de cuentas objetivo para conocer futuras oportunidades y necesidades.
- Número o porcentaje de nuevos proyectos lanzados en base a aportaciones de clientes.

Descubrir y desarrollar productos y servicios nuevos, más efectivos o seguros.

- Número de proyectos o conceptos nuevos a desarrollar.
- Número de nuevos servicios de valor agregado identificados.

2. Gestionar la cartera de investigación y desarrollo

Una vez generadas ideas para nuevos productos y servicios, los gerentes deben decidir qué proyectos financiar, cuáles postergar y cuáles eliminar. También deben decidir si un proyecto debe realizarse totalmente con recursos internos, en colaboración con otra empresa en una alianza estratégica, con licencia de otra organización o contratado externamente. Incluso después de contar con la financiación para un proyecto nuevo, los gerentes deben revisar continuamente, a la luz de nuevas oportunidades y limitaciones de recursos, si deben seguir apoyando dicho proyecto con el mismo nivel de recursos (dinero, bienes de capital

3. Clayton Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

4. W. C. Kim y R. Mauborgne, «Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth», *Harvard Business Review* (enero-febrero 1997): páginas 91-101; y «Creating New Market Space», *Harvard Business Review* (enero-febrero 1999): páginas 83-93.

y personas), reducir los recursos comprometidos o detener el proyecto si los progresos hechos hasta la fecha son limitados o aparecen nuevas oportunidades más atractivas. El resultado del proceso de evaluación es un plan general conjunto que define la cartera de proyectos en que la organización está invirtiendo, los objetivos específicos a alcanzar por el grupo de proyectos, los recursos requeridos y la combinación de recursos internos y externos.

La cartera de investigación y desarrollo debe incluir una combinación de diferentes clases de proyectos pertenecientes a las siguientes categorías:⁵

1. Los *proyectos de investigación básica y desarrollo avanzado* crean nuevo conocimiento científico y tecnológico que luego puede aplicarse a proyectos comerciales. Es frecuente que la investigación básica se lleve a cabo en una organización diferente.

2. Los *proyectos de desarrollo innovador* crean productos completamente nuevos aplicando la ciencia y la tecnología de forma nueva. Habitualmente, dichos proyectos establecen una nueva categoría de productos o una nueva línea de negocios para la empresa. El desarrollo de una computadora liviana y portátil a fines de la década de 1980 fue un producto innovador dentro de la industria de las computadoras personales. Los proyectos de desarrollo de productos innovadores, normalmente duran varios años.

3. Los *proyectos de desarrollo de plataformas* despliegan la siguiente generación de productos de una determinada categoría. La nueva plataforma define la estructura básica de una amplia variedad de productos que son factibles de desarrollar y lanzar en los próximos años. Dichos proyectos pueden incorporar muchas características tecnológicas de la generación anterior, pero también deben incluir avances tecnológicos recientes que ofrezcan mejores características y mayor funcionalidad. Los proyectos de plataformas exigen en general recursos considerables, dado que proporcionan mejoras fundamentales de costo, calidad y desempeño con respecto a la generación anterior de productos.

5. El material de esta sección se basa en el trabajo de S. G. Wheelwright «The New Product Development Imperative», nota 9-699-152, Harvard Business School, Boston, 1999.

4. Los *proyectos de desarrollo de productos derivados* mejoran características particulares del producto para atacar un determinado segmento del mercado. Las modificaciones pueden reducir el costo o mejorar la funcionalidad de un producto existente. Por ejemplo, una computadora de escritorio puede ofrecer un modelo con un procesador más rápido para usuarios de alto perfil que necesitan hacer gráficos complejos o que juegan con videos interactivos, y otro con un procesador más lento para personas que usan la computadora sólo para correo electrónico, hojas de cálculo sencillas y procesamiento de texto. Los proyectos para desarrollar productos derivados requieren muchos menos recursos que los proyectos de plataformas o de productos innovadores, dado que potencializan productos y capacidades existentes.

5. Los *proyectos de alianzas* permiten que una empresa adquiera de otra un producto (o proceso) nuevo, mediante una licencia o una subcontratación. Las empresas recurren a proyectos de alianzas cuando no disponen de suficientes recursos internos para un determinado proyecto, cuando los esfuerzos internos de desarrollo no dan los resultados buscados o cuando otras empresas más pequeñas ya han desarrollado la capacidad básica para contar con un nuevo producto o proceso y comprar esta capacidad resulta menos costoso que reproducir internamente el esfuerzo ya realizado por otros.

Tomemos el ejemplo de una cartera de proyectos perteneciente a una empresa automotriz. Un proyecto de investigación básica podría ser el desarrollo de una celda de combustible para sustituir al motor a nafta. Un proyecto de desarrollo innovador produciría un automóvil híbrido, capaz de funcionar con baterías o a nafta. Un producto de plataforma sería una nueva línea de automóviles híbridos que la empresa podría comercializar en los próximos cinco a siete años. Y un proyecto de productos derivados desarrollaría los distintos modelos de automóvil híbrido (sedán, coupé, convertible) y las opciones a ofrecer a los consumidores. Los proyectos de productos derivados también incluirían mejoras anuales a la plataforma híbrida básica. Un proyecto de alianza tiene lugar cuando la empresa no tiene recursos suficientes para diseñar y desarrollar todos los modelos que quiere lanzar al mercado, por lo que recurre a una empresa independiente, como Porsche, para el diseño y desarrollo de un determinado modelo o componente.

Las cinco clases de proyectos necesitan recursos, tiempos de realización y perfiles de riesgo bastante diferentes. El plan general del proyecto determina la combinación de las cinco clases de proyectos y asegura que

los recursos adecuados están disponibles para la combinación elegida. El plan general del proyecto vincula los diferentes proyectos de desarrollo con la estrategia de negocios, relaciona cada proyecto con líneas específicas de productos y mercados atendidos, asigna personal, capacidad y recursos financieros a cada proyecto de modo que cada uno tenga los fondos necesarios para alcanzar sus objetivos, así como establece un calendario para la realización secuencial de los proyectos de acuerdo con los recursos disponibles.

Los objetivos e indicadores típicos para gestionar el proceso de la cartera de I+D aparecen a continuación:

Objetivos de la gestión de la cartera de I+D

Gestionar activamente la cartera de producto/soluciones para mejorar la innovación y el posicionamiento, el desempeño y la rentabilidad de los clientes.

Llevar las actuales plataformas de productos a mercados nuevos y existentes.

Ampliar la cartera de productos mediante colaboración.

Indicadores

- Combinación real de proyectos versus combinación deseada (desarrollo avanzado, plataforma, productos derivados y subcontratados).
- Gasto real en proyectos de cada tipo, en comparación con gasto deseado.
- Clasificación tecnológica (revisión independiente de capacidades tecnológicas actuales).
- Valor actual neto VAN de los productos que son parte de proyectos en marcha.
- Alcance (retroalimentación de clientes y proyecciones de ingresos en base a prototipos de productos en proceso).
- Valor de opción en la cartera de proyectos.
- Número de proyectos impulsados desde plataformas existentes y dirigidos a nuevos mercados.
- Número de proyectos que alargan el ciclo de vida.
- Número de productos con licencia.
- Número de proyectos conjuntos en mercados nuevos o emergentes.
- Número de socios en tecnología o productos.

3. Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios

El proceso de diseño y desarrollo, o sea, el eje del desarrollo de un producto, aporta nuevos conceptos al mercado.⁶ Un buen proceso de diseño y desarrollo culmina en un producto que tiene la funcionalidad buscada, es atractivo para el mercado objetivo y se puede producir con calidad consistente y a un costo que permite obtener márgenes satisfactorios. Además de estas exigentes especificaciones para los resultados que genera, el proceso de desarrollo tiene que cumplir con sus propias metas con respecto al tiempo y los costos de desarrollo.

El proceso de desarrollo del producto es un complejo grupo de actividades que abarca múltiples funciones de un negocio. El proceso normalmente consiste en una serie de etapas:

1. *Desarrollo del concepto*: el equipo encargado del proyecto estudia investigaciones de mercado, productos competitivos, tecnología y capacidad de producción para definir la arquitectura básica del nuevo producto. Esta etapa comienza con un diseño conceptual que incluye la funcionalidad y los atributos del producto, así como estimaciones del mercado objetivo, precio y costo de producción.

2. *Planeación del producto*: el equipo encargado del proyecto pone a prueba el concepto del producto mediante la construcción de un modelo, pruebas a pequeña escala e inversión inicial y planeación financiera.

3. *Ingeniería detallada del producto y del proceso*: el equipo encargado del proyecto diseña y produce prototipos funcionales del producto. Simultáneamente, se encarga de diseñar herramientas y equipos a usar en la producción a gran escala. Pueden darse varios ciclos de diseño-construcción-prueba en los que el diseño del producto y el proceso de producción se modifiquen para alcanzar las características de desempeño deseadas en términos de funcionalidad, costo y calidad.

Algunos autores han descrito el proceso de desarrollo del producto como un *embudo* (ver figura 5-3) en el que el extremo ancho al comienzo indica la máxima flexibilidad en cuanto a conceptos, diseño del producto y procesos de fabricación. A medida que el proyecto evoluciona, el

6. El material de esta sección se extrajo del trabajo de Wheelwright y Clark, *Revolutionizing Product Development* y M. Iansiti y T. Kosnik, «Product Development: A Customer-Driven Approach», nota 9-695-016, Harvard Business School, Boston, 1995.

concepto, los diseños y los procesos se van definiendo mejor porque se van descartando opciones.

Muchas empresas introducen un *proceso formal de etapas* que identifica específicamente las etapas de desarrollo por las que el nuevo producto debe pasar a medida que va de un concepto inicial hasta un producto completamente definido, listo para entrar en una producción a gran escala (ver figura 5-4).

El embudo que ilustra el desarrollo del producto y el modelo de etapas conforman una estructura para asignar recursos entre proyectos basada en la experiencia acumulada hasta la fecha y las evoluciones en tecnologías, preferencias de los clientes, competencia y regulaciones. Cada etapa representa una decisión de seguir adelante/detenerse en la que los ingenieros y gerentes comparan el proyecto con otros que también integran el embudo de nuevos productos de la empresa y que compiten por los escasos recursos disponibles para el desarrollo. Un proyecto puede postergarse en base a su desempeño hasta la fecha o debido a nuevas informaciones sobre clientes, tecnologías y actividades de la competencia. El modelo de etapas proporciona disciplina a los procesos de desarrollo de productos, a menudo caóticos. Obliga a los gerentes a revisar periódicamente cada proyecto en marcha y les da la opción de detener aquellos que ya no resultan promisorios, según nuevas informaciones. La reducción del número de proyectos de desarrollo de productos permite que los recursos de la empresa se enfoquen hacia las oportunidades más promisorias.

Figura 5-3. El embudo de desarrollo del producto

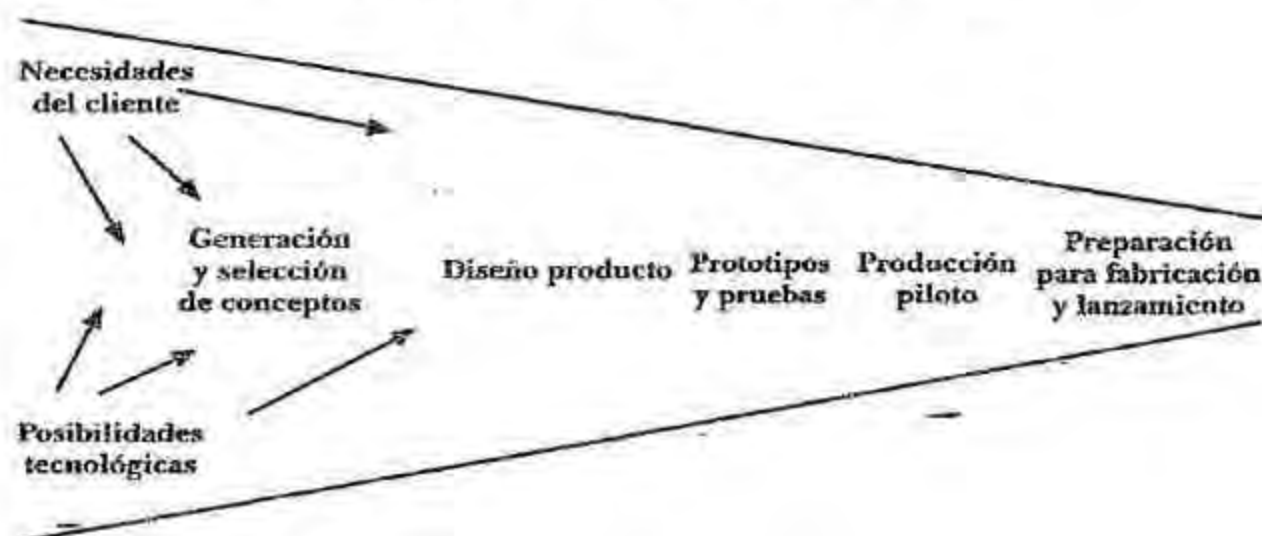
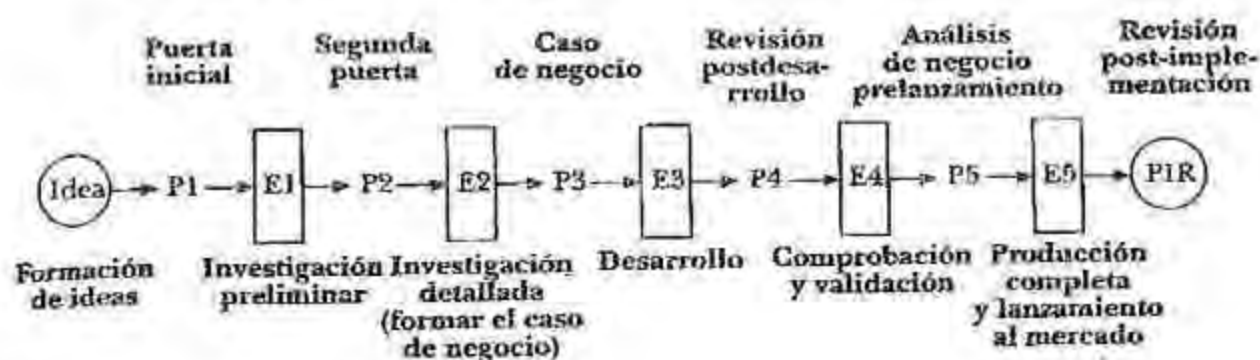


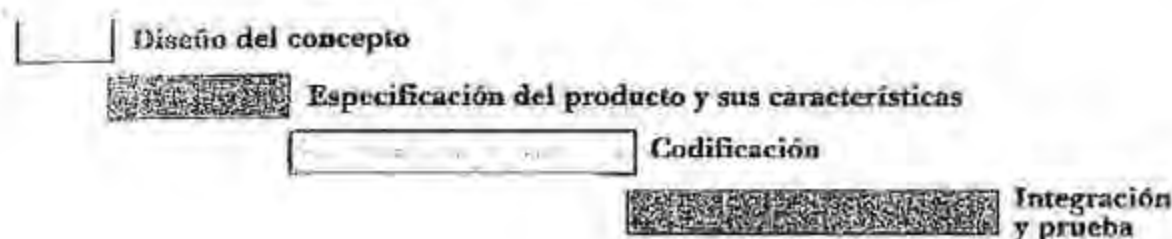
Figura 5-4. Modelo de etapas del desarrollo de nuevos productos



Las empresas farmacéuticas y biotecnológicas tienen, claro está, distintas actividades de desarrollo de productos. Primero, los científicos realizan una investigación preclínica que implica pruebas de laboratorio y en animales de nuevos compuestos. Las drogas que parecen funcionar requieren entonces tres fases de ensayos clínicos en seres humanos. Las pruebas de la Fase I se hacen en personas normales y sanas (voluntarios) para determinar la seguridad, tolerancia y dosis efectivas de la droga. Las pruebas de la Fase II se hacen en personas enfermas para determinar los efectos clínicos de la droga y explorar niveles alternativos de dosificación. Los ensayos de la Fase III son, sin duda, los más costosos, porque implican extensas pruebas de la droga contra un grupo de control al que se le suministra un placebo o el mejor tratamiento existente para determinar las ventajas de la nueva droga, así como descubrir los efectos secundarios. El costo de las pruebas puede ir de uno a cinco millones de dólares en la Fase I, de \$10 a \$20 millones en la Fase II y de \$20 a \$70 millones de dólares por cada prueba de la Fase III, que puede durar hasta tres años. Al final de la Fase III, la droga se somete a la aprobación de los entes reguladores, que permitirá comercializarla y venderla al público. Incluso después de que la droga fue aprobada para su uso público, las empresas a menudo siguen con las pruebas de la Fase IV en busca de reacciones adversas inusuales y oportunidades para disminuir la dosis, así como ampliar la gama de situaciones en las que la droga puede recetarse. O sea, que para las empresas farmacéuticas y biotecnológicas, la gestión de la producción de drogas y el costo y el tiempo de cada fase de desarrollo son, tal vez, el conjunto de procesos más importante.

Las empresas que desarrollan software siguen rutinas similares a las usadas para desarrollar los productos tradicionales de hardware. Durante años, las empresas de software siguieron un *proceso en cascada* estructurado

Figura 5-5. Modelo de desarrollo en cascada



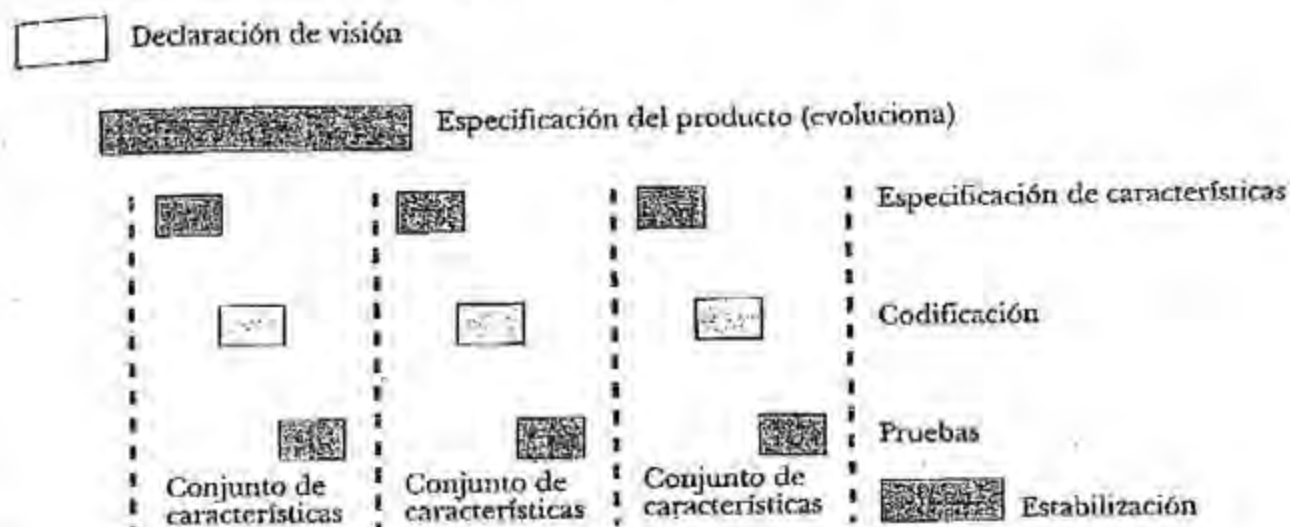
(ver figura 5-5) en el que una fase se volcaba sobre la siguiente en una progresión secuencial bien definida: diseño del concepto, especificación del producto y sus características, codificación, integración y prueba. Este proceso se usa cuando se comprenden bien los requisitos de los clientes y la tecnología necesaria.

Recientemente, sin embargo, las empresas de software han desarrollado sus programas informáticos de forma mucho más iterativa, permitiendo a los diseñadores incorporar los cambiantes requisitos de los clientes y las tecnologías en evolución a sus diseños durante todo el proceso de desarrollo de productos. Siguiendo este modelo evolutivo, las empresas colocan regularmente en Internet nuevas versiones beta del software dirigidas a usuarios selectos y sofisticados, para poder reaccionar con rapidez a la retroalimentación de esos usuarios respecto de las capacidades y los problemas, y para responder a los nuevos productos de la competencia que pueden haber aparecido en el mercado. El proceso de desarrollo implica muchos ciclos de «diseño-construcción-prueba», y cada ciclo incorpora e integra más funcionalidades al producto de alto nivel.⁷

En la preparación del complejo lanzamiento del Office 2000, Microsoft usó un proceso flexible de desarrollo que explotaba dos elementos clave: Hitos y Construcciones Diarias. Para cada aplicación de software, el equipo del proyecto dividió el trabajo en varias etapas, y cada una de ellas incluyó el diseño, codificación y prueba de un subconjunto de las funcionalidades del producto (ver figura 5-6). El *proceso de hitos* permitía que los ingenieros comprobaran las funcionalidades del nuevo producto a lo largo del proyecto, en lugar de diferir la prueba (como sucedía en el enfoque en cascada) hasta que todas las funcionalidades estuvieran codificadas en el producto final. El

7. M. Janszi y A. MacCormack, «Developing Products on Internet Time», *Harvard Business Review* (septiembre-octubre 1997): páginas 108-117; Tom Gilb, *Principles of Software Engineering Management* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1988); A. MacCormack, «How Internet Companies Build Software», *Sloan Management Review* (invierno 2001): páginas 75-84.

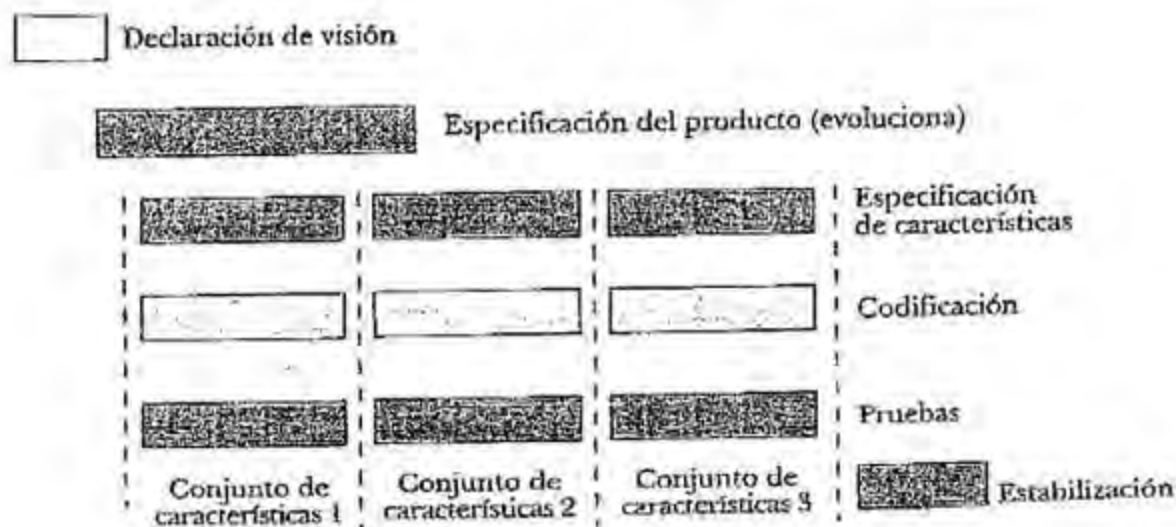
Figura 5-6. El proceso de Hitos



equipo del proyecto estableció tres hitos de desarrollo separados entre sí por varios meses y asignó características particulares a cada hito.

Si alguna característica o funcionalidad resultaba difícil de implementar para un determinado hito, se la transfería a otro hito posterior o se eliminaba completamente. En este proceso de hitos, los ingenieros deben respetar una fecha de envío establecida e inflexible. Pueden reducir la funcionalidad buscada para adherirse al calendario. Por el contrario, el proceso habitual de desarrollo de un producto permite diferir la fecha de envío hasta que todas las características estén incorporadas, probadas y validadas en el producto final.

Figura 5-7. El proceso de Hitos con Construcciones Diarias



En el *proceso de construcciones diarias* (ver figura 5-7), los programadores comprueban una parte del código sobre la que trabajan cada día y presentan su trabajo al final del día. Equipos especiales prueban el producto revisado durante la noche con el fin de asegurar que los agregados funcionen bien con el diseño existente y de identificar problemas en el código sobre los que los programadores trabajarán en los días subsiguientes. No se aceptan revisiones del programa hasta que no se haya alcanzado un nivel suficientemente bajo de «problemas» y que el código nuevo no cree problemas en ningún otro lugar del producto completo. Este proceso permite, en principio, disponer de una versión utilizable del producto final cada día para hacer pruebas y recibir *retroalimentación* de los usuarios sofisticados a medida que el proyecto evoluciona.⁸

Dada la considerable diversidad de procesos de gestión de proyectos en diferentes industrias, las empresas necesitan desarrollar sus propios objetivos e indicadores según sus necesidades. De la tabla siguiente se pueden extraer algunas ideas que estimulen el pensamiento:

Objetivos de diseño y desarrollo

Indicadores

Gestionar la cartera de proyectos.

- Número de patentes; número de citas de patentes.⁹
- Rendimiento del proyecto (porcentaje de proyectos que avanzan de una etapa a otra).
- Número de proyectos que entran en cada fase del proceso de desarrollo del producto.
- Número de proyectos revisados usando análisis etapas u otros procesos formales de revisión del desarrollo.

Reducir tiempos de desarrollo

- Número de proyectos entregados a tiempo
- Tiempo promedio de proyectos en etapas de desarrollo, prueba y lanzamiento del proceso de desarrollo.
- Tiempo total (desde el concepto hasta salida al mercado).

8. A. MacCormack, «Microsoft Office 2000», caso 9-600-097 (Boston: Harvard Business School, 2000).

9. El número de patentes y citas de patentes queda identificado en el trabajo de Baruch Lev, *Intangibles: Management, Measurement and Reporting* (Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001): páginas 57-61, como un indicador clave de los resultados de la investigación.

Gestionar costo del ciclo de desarrollo.

- Gastos reales en comparación con los presupuestados en cada etapa de desarrollo.

4. Lanzar nuevos productos al mercado

Al final del ciclo de desarrollo del producto, el equipo encargado del proyecto coloca al producto en posición de iniciar su producción comercial. En este cuarto proceso, el equipo del proyecto comienza la producción piloto para finalizar las especificaciones del proceso de producción. El equipo de trabajo incorpora todos los componentes al equipo de producción de prototipos y luego arma y prueba el producto terminado. Este proceso verifica si los procesos de fabricación, nuevos o modificados, pueden producir el artículo a niveles comerciales de volumen que cumplan con los estándares de funcionalidad y calidad. También valida que todos los proveedores puedan entregar los materiales y componentes según las especificaciones, puntualmente y a los costos definidos.

En una fase final, la empresa comienza la producción comercial a volúmenes bajos para garantizar que sus procesos de producción y los de sus proveedores pueden fabricar y entregar el producto de forma consistente. El departamento de marketing y ventas comienza también a vender el nuevo producto a los clientes. A medida que los pedidos aumentan y los procesos de abastecimiento y producción se estabilizan, el proceso de fabricación se consolida. Finalmente, el proyecto de desarrollo termina cuando la empresa alcanza los niveles previstos de ventas y producción a los niveles especificados de funcionalidad, calidad y costo del producto.

Objetivos del lanzamiento de productos

Rápido lanzamiento de nuevos productos.

Producción efectiva de nuevos productos.

Indicadores

- Tiempo desde comienzo de producción piloto hasta, alcanzar volumen total de capacidad de producción.
- Número de ciclos de rediseños.
- Número de nuevos productos lanzados o comercializados.
- Costo de fabricación de nuevos productos (real contra presupuesto).
- Rendimiento de proceso de fabricación para nuevos productos.

Marketing, distribución y ventas efectivos de nuevos productos.

- Número de fallas o devoluciones de clientes.
- Garantía inicial y costos del servicio de campo.
- Satisfacción o quejas de consumidores sobre nuevos productos lanzados.
- Número de incidentes de seguridad con los nuevos productos.
- Número de incidentes medioambientales con nuevos procesos.
- Ingresos de primeros seis meses provenientes de nuevos productos (reales contra presupuestados).
- Existencias agotadas o pedidos atrasados de nuevos productos.

Vínculos de la innovación con los objetivos de la perspectiva del cliente

Los buenos procesos de innovación ofrecen una propuesta de valor a los clientes que tiene dos componentes importantes (ver figura 5-2). El primer componente representa los atributos específicos de desempeño de los productos y servicios de la empresa que describen cómo el desempeño del producto nuevo supera al desempeño de los productos de la competencia. Con la descripción y comunicación de los aspectos más importantes de las funcionalidades de los productos y servicios recientemente introducidos, todos los empleados llegan a conocer las dimensiones específicas de desempeño que la empresa debe tratar continuamente de mejorar.

Por ejemplo, en los semiconductores, las continuas reducciones del tamaño del chip básico de memoria o procesamiento generan ventajas en la velocidad y funcionalidad del aparato. En el caso de las pantallas, la claridad, el brillo y el consumo de energía son atributos críticos. Para los productos farmacéuticos, la seguridad y la eficacia relativa de los productos para enfermedades específicas y categorías terapéuticas generan ventaja competitiva. En el caso de los dispositivos médicos y productos electrónicos portátiles, los clientes buscan tamaño y peso reducido. En los instrumentos, la exactitud es un importante atributo del desempeño. Las empresas deberían identificar la funcionalidad específica que los procesos de innovación producen para sus clientes. Esta funcionalidad se convierte,

entonces, en la base para medir la propuesta de valor en la perspectiva del cliente del mapa estratégico.

El segundo componente de la propuesta de valor es el tiempo en el que la funcionalidad superior se pone a disposición de los clientes. Ofrecer una excelente funcionalidad, pero salir al mercado varios meses o años después que la competencia no es el modo de conseguir altos márgenes. Las empresas que se destacan en innovación y liderazgo de productos lanzan sus productos y servicios al mercado con mayor rapidez que la competencia. Un retraso de seis meses en la innovación puede ser mucho más costoso para una empresa que excederse un 20 por ciento, o más, en los costos del proceso de innovación en sí. Por lo tanto, el objetivo de ser los primeros en salir al mercado con nuevos productos y servicios es una importante fuente de ingresos y de crecimiento de los márgenes para las empresas líderes en productos.

Un tercer objetivo de clientes del proceso de innovación es llevar los productos actuales o nuevos hacia nuevos mercados. Las empresas farmacéuticas descubren frecuentemente que una terapia con una droga nueva es eficaz para otras enfermedades más allá de la inicialmente prevista. Dado que la droga ya cuenta con la aprobación gubernamental sobre seguridad y toxicidad, el proceso de aprobación de uso de la droga para nuevas enfermedades es menos oneroso. Del mismo modo, las empresas de productos químicos agrícolas pueden descubrir que sus tratamientos son eficaces para otros cultivos, otras plagas u otras enfermedades, más allá de las que inicialmente se consideraron y para las que fueron aprobadas.

Las publicaciones sobre las competencias centrales señalan que la excelencia de un producto, gracias a una determinada dimensión de funcionalidad, puede potencializarse para muchas otras aplicaciones y segmentos del mercado.¹⁰ Por ejemplo, la excelencia de Honda en el desempeño de sus motores, creados originalmente para motos y automóviles, le ha permitido a la empresa ingresar a segmentos tan diversos como las cortadoras de césped y motores para servicios públicos. El liderazgo de Canon en productos ópticos para cámaras ha dado origen a excelentes productos para fotocopadoras, impresoras y aparatos médicos electrónicos. Y la em-

10. C. K. Prahalad y Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* (mayo-junio 1990); y *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

presa eBay amplió su base de clientes convirtiendo su experiencia en las subastas en una potente herramienta para vender equipos comerciales usados y reacondicionados. El proceso de innovación descrito antes en este capítulo es muy costoso. Las empresas deben tratar de obtener el máximo retorno de tales inversiones mediante la aplicación de productos, servicios y procesos líderes a objetivos que están mucho más allá de los establecidos inicialmente.

Los objetivos e indicadores de los resultados de un proceso de innovación eficaz, desde la perspectiva del cliente, incluyen funcionalidad, oportunidad e innovación en el mercado, tal como demuestra la tabla:

Objetivo del cliente

Indicadores

Ofrecer mejor funcionalidad del producto/servicio a los clientes.

- Atributos específicos de desempeño de los nuevos productos/servicios (por ejemplo; tamaño, exactitud, consumo de energía, generación de calor, velocidad, brillo, capacidad de almacenamiento, durabilidad, facilidad de uso, tiempo de respuesta).

Primeros en salir al mercado con nuevo producto/servicio.

- Tiempo de espera con relación a competencia.
- Número de nuevos productos/servicios primeros en salir al mercado.
- Porcentaje de lanzamientos de productos a tiempo.

Ampliar productos/servicios a nuevos segmentos.

- Número de nuevas aplicaciones de productos de plataforma.
- Ingresos provenientes de nuevos mercados y segmentos.

Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros de la innovación están relacionados, por supuesto, con el aumento de los ingresos y los mejores márgenes provenientes de nuevos los productos y servicios (ver figura 5-2). Los productos y servicios que ofrecen ventajas diferenciadas con respecto a los de la competencia y que son los primeros en llegar al mercado deben dar lugar a precio superior o generar un crecimiento de las ventas más rápido que el

de la industria (y frecuentemente ambas cosas, precios más altos y mayor crecimiento de las ventas). El aumento de los ingresos y los márgenes puede tener lugar con los clientes y mercados actuales, así como con clientes y mercados completamente nuevos. Así, los objetivos de los ingresos y los márgenes pueden desarrollarse tanto para los clientes existentes como para los nuevos. Además, la empresa debe tener el objetivo de obtener un retorno sobre la inversión en investigación y desarrollo destinada a crear nuevos productos.

La innovación no siempre se relaciona con la productividad y la reducción de costos. Tal vez el principal beneficio de considerar la relación entre innovación y gestión de costos está en la oportunidad de gestionar los costos de todo el ciclo de vida de los productos. Las empresas pueden desear tener el objetivo de reducir el costo de mantenimiento, reparación y disposición de sus productos. Las cuestiones medioambientales relacionadas con los productos son especialmente importantes en los países europeos, donde la normativa exige a las empresas internalizar el costo de deshacerse de sus productos.

Objetivo financiero

Indicadores

Rentabilidad de la inversión en I+D.

- Retorno sobre los gastos en tecnología.
- Tiempo para punto de equilibrio (en inglés, BET)¹¹ contra meta.
- Ingresos por regalías y licencias de patentes.

Aumento de ingresos provenientes de clientes actuales.

- Ingresos y márgenes de clientes actuales por productos lanzados en los últimos doce meses.
- Porcentaje de crecimiento de ventas a clientes actuales.

Aumento de ingresos por clientes nuevos.

- Ingresos y márgenes de nuevos productos vendidos a nuevos clientes.

Gestión de costos del ciclo de vida.

- Costos de mantenimiento como porcentaje de los costos totales de fabricación.
- Costos de disposición como porcentaje de los costos totales de mantenimiento.

11. BET hace referencia al tiempo transcurrido desde el comienzo del proyecto hasta que la empresa recupera sus costos de desarrollo del producto a partir de los márgenes obtenidos de las ventas comerciales. Ver C. H. House y R. L. Price, «The Return Map: Tracking Product Teams», *Harvard Business Review* (enero-febrero 1991): páginas 92-100 y Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Cuadro de Mando Integral* (Barcelona: Gestión 2000, 1998).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Las competencias, las tecnologías y el clima organizacional (ver perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la figura 5-2) son vitales para estimular eficaces procesos de innovación.

Capital humano

Está claro que la innovación no sería posible sin una profunda experiencia en la ciencia y tecnología subyacentes aplicables a los nuevos productos y procesos. Las empresas innovadoras necesitan científicos e ingenieros con la preparación adecuada y la experiencia suficiente en las tecnologías fundamentales de la organización. Los requisitos de competencias pueden cambiar con el tiempo a medida que se desarrollan nuevos conceptos tecnológicos y aparecen nuevos segmentos de clientes. En la industria farmacéutica, por ejemplo, los requisitos científicos de la búsqueda de nuevas drogas han pasado de la química a la biología molecular y la genética computacional. En el campo del software, las habilidades de ingeniería informática que lograron arquitecturas excelentes, pero altamente propietarias, pueden valer poco cuando las preferencias de los clientes cambian hacia un software de arquitectura abierta. Por ese motivo, las empresas deben estar siempre alerta ante la combinación de habilidades necesarias para desarrollar la nueva generación de productos y servicios.

Pero las competencias profundas en una determinada ciencia o campo de la ingeniería probablemente no basten para tener éxito por sí solas. Los avances más importantes de hoy en día requieren la integración de la ciencia y la tecnología de varias disciplinas. Otra competencia clave, entonces, es la capacidad de trabajar con científicos e ingenieros de otras disciplinas y actividades y de fusionar las diferentes bases de conocimiento para generar un desempeño sobresaliente en los productos.

Más allá de la integración de la experiencia técnica, todas las personas que participan en proyectos de desarrollo de productos deben tener la capacidad de interactuar efectivamente con los empleados que realizan funciones ajenas a la investigación y el desarrollo, como marketing, operaciones y finanzas. Esta integración permite que los proyectos de desarrollo alcancen sus metas de funcionalidad, tiempo de lanzamiento, calidad y costos de fabricación. O sea, que el tema de las competencias que respaldan a los procesos de innovación implica contar con científicos e ingenieros con destacadas habili-

dades en todas las disciplinas fundamentales, así como para trabajar eficazmente en proyectos multidisciplinarios con equipos multifuncionales.

Capital de información

Las tecnologías de la información son cada vez más un componente vital de cualquier proceso de desarrollo de productos. Los equipos de trabajo usan actualmente una avanzada simulación tridimensional, en lugar de simulaciones físicas, para experimentar y probar diseños alternativos. La creación virtual de prototipos es más rápida y económica, al tiempo que permite más ciclos de diseño y aprendizaje que el trabajo tradicional de prototipos con modelos físicos. En la investigación farmacéutica, las habilidades y capacidades en la utilización de programas informáticos tienen la misma importancia para los trabajos de investigación que la biología y la química.¹²

Las tecnologías de la información también mejoran la comunicación de conocimientos y experiencias entre funciones, departamentos y unidades geográficas, al tiempo que fomentan la aplicación compartida de las mejores prácticas.

Más allá del uso de la tecnología para el proceso de innovación en sí, las empresas innovadoras pueden utilizar la tecnología de la información para lograr una rápida introducción de productos nuevos en la producción comercial. Los equipos de fabricación flexibles permiten que los nuevos productos entren en producción rápidamente y se fabriquen en volúmenes comerciales sin tener que adquirir maquinaria totalmente nueva. El paso del diseño a la fabricación se acelera considerablemente cuando las terminales de diseño asistido por computadora (CAD) que usan los ingenieros se conectan con el equipo de fabricación asistida por computadora (CAM) del departamento de producción.

Capital organizacional

Trabajo en equipo. Como dijimos anteriormente, el trabajo en equipo es fundamental para el éxito de los proyectos de innovación. Pero más allá de formar equipos con empleados internos de otras disciplinas y funciones, las personas que trabajan en los procesos de innovación también deben participar activamente en la comunidad científica y tecnológica externa. No todos

12. S. Thomke, *Experimentation Matters* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

los inventos se realizan dentro de los laboratorios de investigación de la empresa. Los científicos e ingenieros de la empresa deben participar continuamente en conferencias, estar en contacto con las principales universidades y conocer la bibliografía científica que se publica de modo de estar al tanto de los avances que pueden afectar a los productos y servicios de la empresa.

Cultura. La cultura organizacional debe destacar la innovación, la disrupción y el cambio como valores centrales. La cultura también debe fomentar la adquisición de conocimiento externo a la empresa y superar la tendencia natural (llamada el síndrome de no-se-inventó-aquí o NSIA) a menospreciar los avances conseguidos por científicos e ingenieros externos a la empresa, incluso si trabajan para compañías de la competencia.

A continuación se incluye un resumen de los objetivos e indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Objetivos de aprendizaje y crecimiento

Ejemplos de Indicadores

Alcanzar una profunda experiencia funcional.

- Cobertura de habilidades estratégicas en posiciones clave de I+D.

Desarrollar efectivos equipos interdisciplinarios y multifuncionales.

- Porcentaje de empleados de I+D que trabajan efectivamente en equipos interdisciplinarios y multifuncionales de desarrollo de productos.
- Porcentaje de empleados de I+D capaces de liderar efectivamente la gestión de proyectos.

Desplegar tecnología informática para hacer simulaciones y prototipos virtuales.

- Porcentaje de empleados de I+D con acceso a y conocimientos sobre las herramientas avanzadas para hacer modelos.

Usar la tecnología para el rápido lanzamiento de productos.

- Porcentaje de productos lanzados con una integración CAD/CAM efectiva.

Captar conocimientos de vanguardia de la comunidad científica y tecnológica.

- Número de nuevas ideas obtenidas de fuentes externas.
- Revisión por expertos de las capacidades científicas y tecnológicas actuales.

Fomentar la cultura de la innovación.

- Número de sugerencias para nuevos productos y capacidades.
- Encuesta de cultura a los empleados sobre la innovación y el cambio.

Resumen

Los procesos de innovación pueden ser los más importantes que lleve a cabo una organización para mantener su ventaja competitiva. En este capítulo, identificamos objetivos de alto nivel e indicadores asociados a cuatro procesos de innovación:

- Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios.
- Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.
- Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.
- Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado.

A pesar de su importancia, los procesos de innovación reciben mucha menos atención por parte de la gerencia de la empresa que los procesos operativos y de gestión de clientes, más visibles, repetitivos y predecibles. Todas las organizaciones, más allá de su estrategia, deberían esforzarse por tener al menos un objetivo de innovación en sus mapas estratégicos. En cuanto a las empresas que siguen estrategias de liderazgo de producto y sistemas de bloqueo, el desempeño de sus procesos de innovación puede ser el más decisivo para su éxito.

En el estudio de caso a continuación, describimos el mapa estratégico de Saatchi & Saatchi, una empresa de publicidad líder en el mundo. Saatchi & Saatchi ha adoptado una nueva estrategia basada en su nueva visión de la innovación, «ser reverenciada como el invernadero de ideas creativas que transforman los negocios, marcas y reputaciones de nuestros clientes». Su idea es destacarse en la creación de nuevos mensajes y vehículos publicitarios que proporcionen transformaciones sobresalientes de la imagen de sus clientes.

Estudio de caso

Saatchi & Saatchi

Antecedentes

Saatchi & Saatchi, una subsidiaria perteneciente al grupo francés de comunicaciones Publicis Group S.A., es una de las empresas de publicidad más destacadas del mundo. Tiene facturaciones anuales de \$7.000 millones de dólares en su red de 40 agencias y 138 oficinas en 82 países y atiende a 60 de los 100 anunciantes más importantes del mundo. Fundada en 1970, Saatchi & Saatchi creció a partir de una oficina en Londres hasta convertirse en un gigante global a través de una ambiciosa serie de adquisiciones. Sin una estrategia unificadora, las agencias individuales operaban como feudos independientes, ignorando completamente los resultados financieros finales de la empresa. Hacia mediados de la década de 1990, el explosivo crecimiento de Saatchi & Saatchi casi resultó fatal; sólo una operación que eliminó una fusión previa en 1997 y un nuevo equipo de líderes salvaron a la empresa de una probable quiebra. En medio de la creciente presión de los accionistas, la empresa proclamó su decisión de aumentar la base de ingresos de forma competitiva, con márgenes en los resultados financieros finales (en base a ese crecimiento incremental) del 30 por ciento y duplicando las utilidades por acción. El nuevo director ejecutivo, Kevin Roberts, diseñó un amplio plan estratégico llamado «The Way Ahead» (El camino hacia adelante). El director financiero, Bill Cochrane, introdujo el BSC para ayudar a la empresa a alcanzar estas ambiciosas metas. Ambos ejecutivos descubrieron que el BSC no tenía rival para gestionar los activos intangibles, la fuente de creación de valor de Saatchi & Saatchi. Se dieron cuenta de que la retención de clientes, y no necesariamente las nuevas ventas, era el mejor indicador de la salud financiera (el 20 por ciento de la base de clientes aportaba el 80 por ciento de ingresos de Saatchi & Saatchi). De ahí la nueva estrategia: *crear clientes permanentemente encantados (PICs, por permanently infatuated clients)*. Como red global de publicidad, la mayor fuente de rentabilidad provendría de dar un servicio superlativo a su base global de clientes en todos los mercados.

El mapa estratégico

Tal como indica la figura 5-8, el equipo ejecutivo definió tres temas estratégicos:

- Excelencia operacional, incluyendo objetivos de *disciplina financiera y trabajo más inteligente en la red de agencias de todo el mundo.*
- Gestión de clientes, para *destacarse en la gestión de cuentas y focalizarse en el desarrollo del negocio.*
- Innovación, incluyendo objetivos destinados a *identificar e implementar servicios de comunicación apropiados y obtener fama mundial por nuestro liderazgo en las ideas.*

Saatchi & Saatchi, por una simple cuestión de simplicidad, decidió no superponer estos temas en su mapa estratégico, comenta Paul Melter, director de implementación estratégica. De todos modos, la nueva visión de la empresa —«ser reconocida como el invernadero de ideas creativas que transforman los negocios, marcas y reputaciones de nuestros clientes»— aparece como emblema, encabezando el mapa.

Saatchi & Saatchi también reorganizó su estructura geográfica convirtiéndola en otrabaseda en la misión local. Cada agencia local se asignó a una de estas tres categorías:

- Agencia líder: es una agencia con el mayor potencial para generar ideas transformadoras.
- Agencia impulsora: es una agencia con excelentes oportunidades de crecimiento rentable en su mercado local.
- Agencia próspera: una agencia más pequeña con limitadas oportunidades de crecimiento, que se focalizaría en optimizar las utilidades de corto plazo.

Cada clase de agencia desarrollaba su propia variación del mapa estratégico corporativo.

Perspectiva financiera

Desde diciembre de 1997, cuando Saatchi & Saatchi dio marcha atrás en su fusión con Cordian Communication, el valor para los accionistas ha sido la máxima prioridad de la empresa. Sus metas financieras siguen siendo agresivas. Sin embargo, el equipo ejecutivo quería posicionar al desempeño financiero como el resultado de buscar la excelencia en los temas clave y en la estrategia de clientes, más que como la meta explícita a alcanzar. A pesar de que la perspectiva financiera aparece en la parte superior del mapa estratégico, Saatchi también usa una ecuación para remarcar el impacto de las perspectivas no financieras y su valor como indicadores de tendencia:

$$A \text{ (personas y cultura)} + B \text{ (procesos internos)} + \\ + C \text{ (cliente)} = D \text{ (resultados financieros)}$$

Perspectiva del cliente

Crear clientes PICs es el objetivo especial de Saatchi & Saatchi en la perspectiva del cliente y el objetivo general de toda la empresa. Esta propuesta cristalizó la necesidad de maximizar el valor de las relaciones con los clientes globales. La creación de clientes PICs respalda directamente los objetivos de *aumentar ingresos y desarrollar el valor de marca*.

Producto y proceso (procesos de negocios internos)

Para ayudar a conseguir la «disciplina financiera y eliminar las ineficiencias», Cochrane creó un sistema de control anual de la salud al que todas las agencias debían someterse, además de los indicadores del BSC que ayudan a hacer cumplir la responsabilidad fiscal.

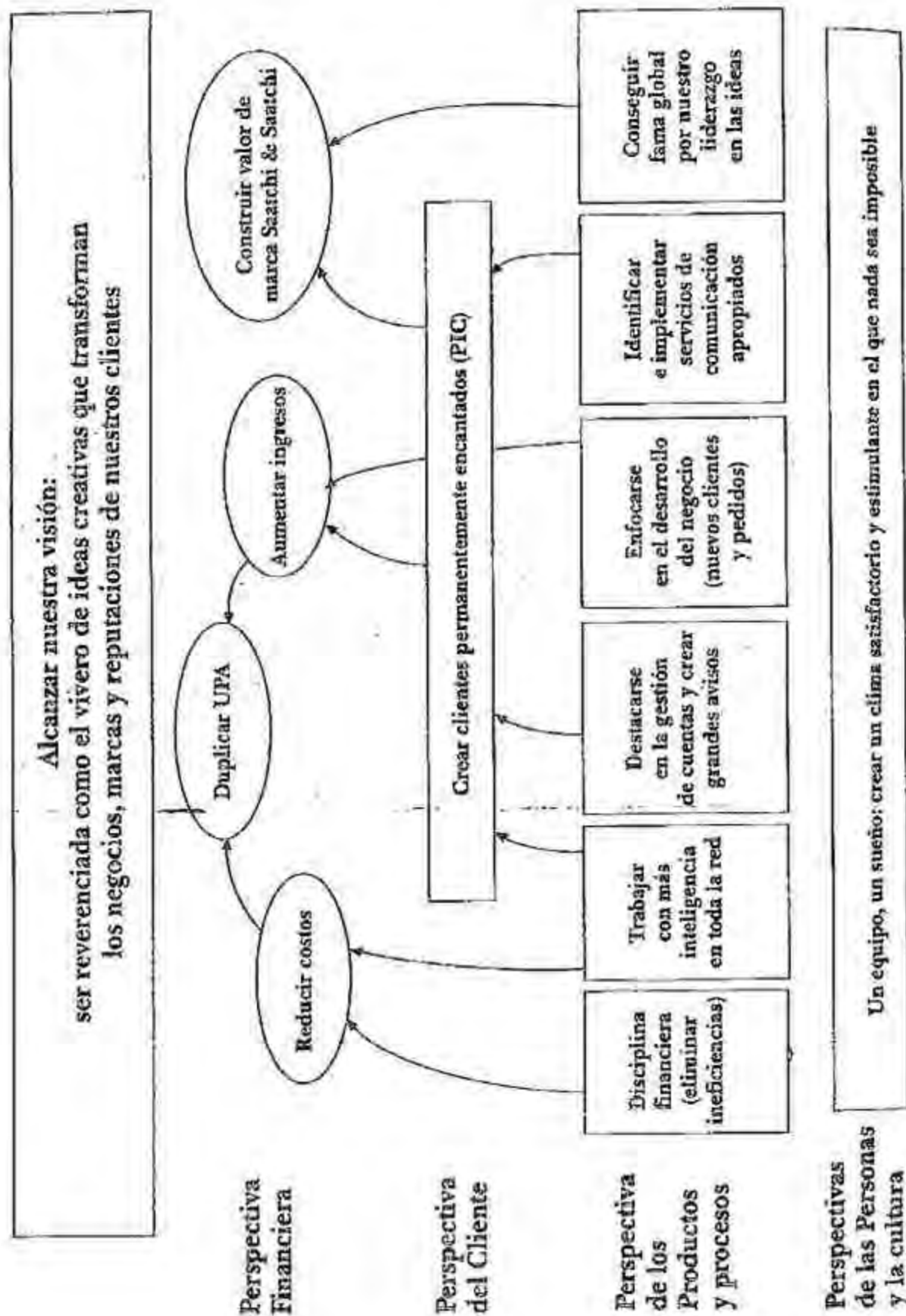
El principal objetivo, el trabajo «inteligente en la red de agencias», tiene un amplio impacto tanto en la excelencia operacional como en la gestión de clientes. Por ejemplo, hoy se entiende que poner al mejor *escritor de material publicitario* que tenga la empresa en una cuenta de la red ayuda a que ese cliente esté permanentemente encantado (aunque esa cuenta represente sólo el 10 por ciento de los ingresos). El trabajo inteligente también ayuda a las agencias a asignar mejor los recursos y, tal como explicaba Paul Melter, a tener acceso a la vasta experiencia organizacional de Saatchi & Saatchi —«consiguiendo el apoyo de los directores regionales de cuentas más inteligentes, o la información de una agencia líder con gran experiencia de mercado para un cliente o, si hace falta, dirigiéndose a otra empresa de Publicis en busca de las mejores ideas».

Otros temas adicionales de los procesos internos fueron:

- *Destacarse en la gestión de cuentas y crear grandes avisos publicitarios*: dentro de este tema encontramos uno de los principales objetivos de Saatchi & Saatchi: crear grandes y fabulosas ideas (en inglés, BFI, por *big, fabulous ideas*). Más que un ingenioso concepto publicitario, una BFI es una idea transformadora; por ejemplo, una nueva categoría de producto (como analgésicos sin aspirina, creada por Saatchi & Saatchi para Tylenol), o un nuevo posicionamiento de producto (como presentar a Pepcid AC como medicamento para prevenir y no sólo para aliviar).

Otro objetivo de procesos dentro de este tema consistió en revisar el proceso por el que una agencia avanza desde el concepto al producto final. Para conservar los recursos y prevenir el agotamiento, las agencias comienzan ahora un proyecto

Figura 5-8. Mapa estratégico de Saatchi & Saatchi



sólo con los cuatro líderes clave del equipo (cuentas, planeación, medios y creativo), quienes se reúnen para dar respuesta a lo que pide el cliente. En un plazo de veinticuatro a cuarenta y ocho horas preparan un «resumen» que define el reto del cliente. Sólo cuando el cliente lo aprueba, la agencia asigna recursos significativos al proyecto. Este enfoque simplificado concentró mejor el foco tanto dentro de Saatchi como dentro de las empresas cliente.

- *Focalizarse en el desarrollo del negocio:* los directores de las agencias actualmente deben identificar nuevas oportunidades de negocios y nuevos clientes, así como demostrar la mayor recompensa a obtener si se invierte en esos negocios. Este objetivo ha obligado a tener un enfoque más estratégico hacia la planeación del negocio.
- *«Identificar e implementar servicios de comunicación apropiados»:* este objetivo se relaciona con el tema de innovación. «La mejor manera de llegar al mercado no es siempre a través de los medios tradicionales como la televisión o la prensa —dice Melter—. «Puede ser la promoción de eventos o la colocación de un aviso con respuesta directa en la factura del teléfono.»

Personas y cultura

El único objetivo inspirador expresado en esta perspectiva, «Un equipo, un sueño», refleja el liderazgo inspirador del director ejecutivo Roberts. No salen flechas de esta perspectiva, porque la empresa consideró que este objetivo era la base fundacional de todas las otras perspectivas.

La cadena de valor descrita por el mapa estratégico ha ayudado a los ejecutivos de Saatchi a lograr el foco y a tomar decisiones de negocio informadas de acuerdo con sus objetivos estratégicos. Este beneficio queda bien ilustrado por el nuevo enfoque de lo que Melter considera la cuestión más importante («sticky» en la jerga de Saatchi & Saatchi): ¿Cómo podemos brindar un contenido creativo de primer orden al cliente usando los recursos existentes?

Asignando los signos matemáticos de más o de menos a cada perspectiva, el director de una agencia puede ver el valor a largo plazo de invertir en otro *escritor*, por ejemplo, en lugar de recurrir a uno menos experimentado o de invertir en trabajadores externos. El costo de los salarios queda más que compensado por la mejor utilización («trabajar con más inteligencia») y la mayor velocidad en llegar al mercado (haciendo feliz al cliente), aspectos ambos que pueden generar más pedidos de ese cliente y, por consiguiente, mejorar los ingresos.

Resultados

Entre la introducción de la nueva estrategia y el Balanced Scorecard (al que Saatchi & Saatchi ha rebautizado como «Compass») en 1997 y la adquisición de Saatchi por parte de Publicis en septiembre de 2000, el valor para los accionistas se quintuplicó, con un aumento de \$2.000 millones de dólares. Este contundente desempeño le ha permitido a Saatchi & Saatchi integrar el Hall of Fame del BSC.

Caso preparado por Patricia Bush y Jan Koch, de Balanced Scorecard Collaborative, y Paul Melter, de Saatchi & Saatchi. Nuestro agradecimiento a Bill Cochrane por compartir con nosotros la experiencia de Saatchi & Saatchi.

Capítulo 6

Procesos regulatorios y sociales

Las empresas deben ganarse constantemente el derecho a operar en las comunidades y países donde producen y venden (ver figura 6-1). Las regulaciones nacionales y locales (sobre el medio ambiente, la seguridad y la higiene en el trabajo y sobre prácticas de empleo) imponen estándares a las operaciones de las empresas. Como mínimo, para evitar cierres o costosos litigios, las empresas deben cumplir todas las regulaciones que afectan a sus prácticas de negocios.

Muchas empresas, sin embargo, tratan de ir más allá de simplemente cumplir con los niveles mínimos establecidos por las regulaciones. Desean alcanzar un desempeño por encima de las restricciones legales, para ganarse la reputación de ser la empresa en la que todos desean trabajar en las comunidades donde funcionan. Marc Epstein y Bill Birchard han destacado la importancia de integrar la contabilidad social y medioambiental a los informes que una empresa debe presentar a sus partes interesadas.¹

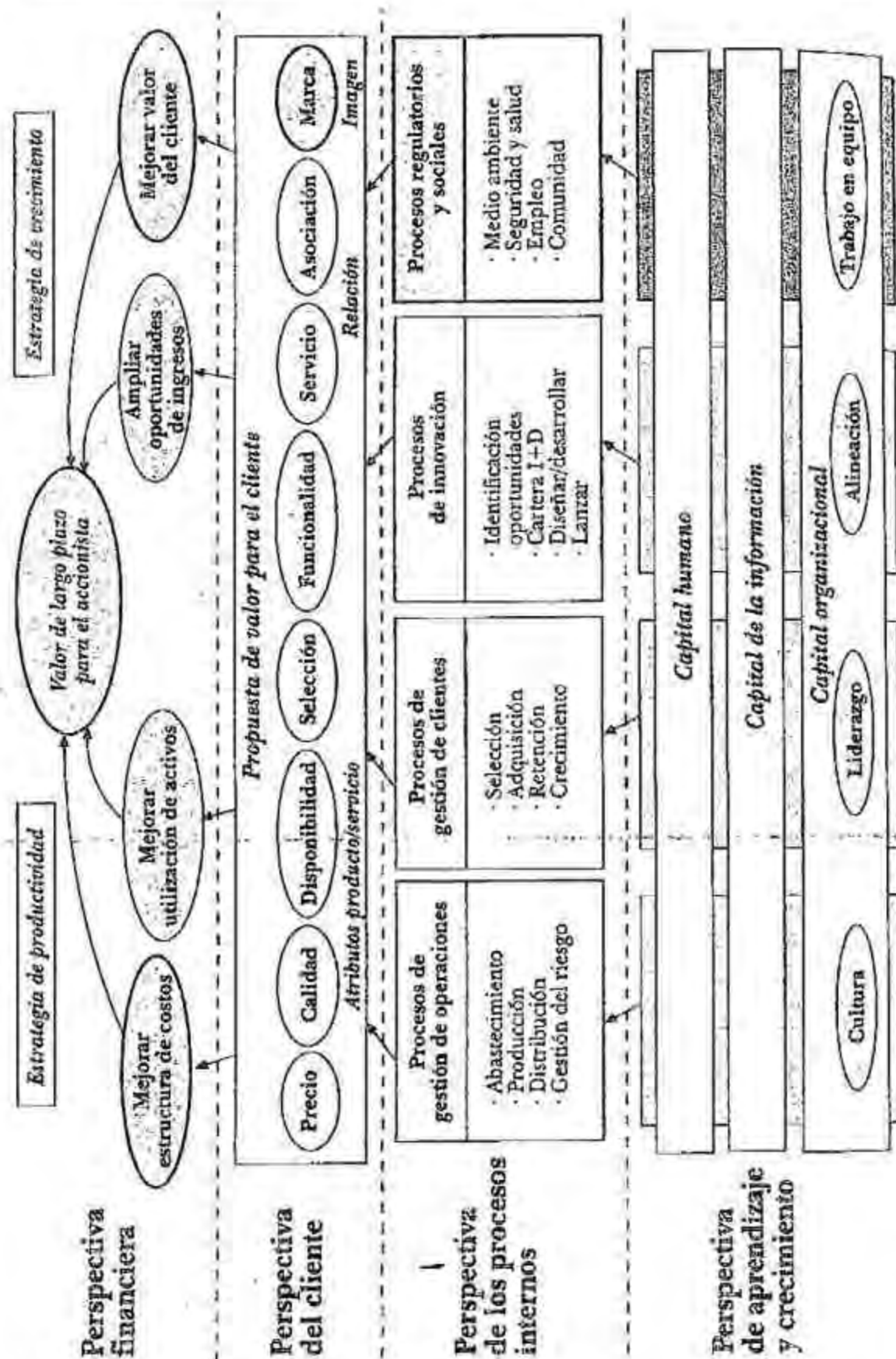
Por ejemplo, veamos la siguiente declaración de Nova Chemicals:

En cada una de nuestras plantas tenemos iniciativas comunitarias basadas en el cuidado responsable, destinadas a influir en la filosofía de NOVA Chemicals de ser un vecino ideal. Ese compromiso significa demostrar un destacado desempeño con respecto a los estándares de seguridad, salud y medio ambiente de las comunidades donde operamos.

Nuestro compromiso con la comunidad recibe el apoyo de patrocinios y donaciones corporativas. Nos sentimos muy orgullosos de nuestro compromiso con programas de desarrollo sustentable en todos los lugares donde estamos instalados.

1. M. Epstein y B. Birchard, *Counting What Counts: Turning Corporate Accountability to Competitive Advantage* (Reading, MA: Perseus Books, 1999), sobre todo «The Figures of Social Responsibility», páginas 130-140 y «A Social Accounting», páginas 216-242.

Figura 6-1. Procesos reguladores y sociales



Remarcar el desempeño regulatorio y social en un mapa estratégico y en el BSC no es una simple presentación diferente del enfoque tradicional hacia las partes interesadas.² Reconocemos las responsabilidades de las empresas con los empleados, ciudadanos y sus comunidades, porque la falta de un desempeño adecuado en los procesos reguladores y sociales pone en riesgo la capacidad de la empresa de operar, crecer y entregar valor futuro a los accionistas. De hecho, muchas empresas creen que alcanzar un nivel de excelencia en dichos procesos mejora el valor a largo plazo para los accionistas.

Una reputación excelente en el desempeño sobre las dimensiones regulatorias y sociales sirve para que las empresas atraigan y retengan empleados de alta calidad, con lo que sus procesos de recursos humanos se vuelven más eficaces y eficientes. Por ejemplo, después de comparar sus prácticas de RR.HH. con las de empresas como Apple Computer y Microsoft, BellSouth sumó beneficios para las parejas de hecho. No lo hizo específicamente para atraer a candidatos homosexuales, sino porque la empresa había determinado que la gente joven a la que deseaba contratar quería trabajar para una empresa a la que consideraban «progresista». También agregó un indicador de diversidad a los BSC del departamento de RR.HH. para asegurar que la empresa pudiera atraer y retener una buena combinación de empleados de las comunidades en las que operaba y a las que atendía.³

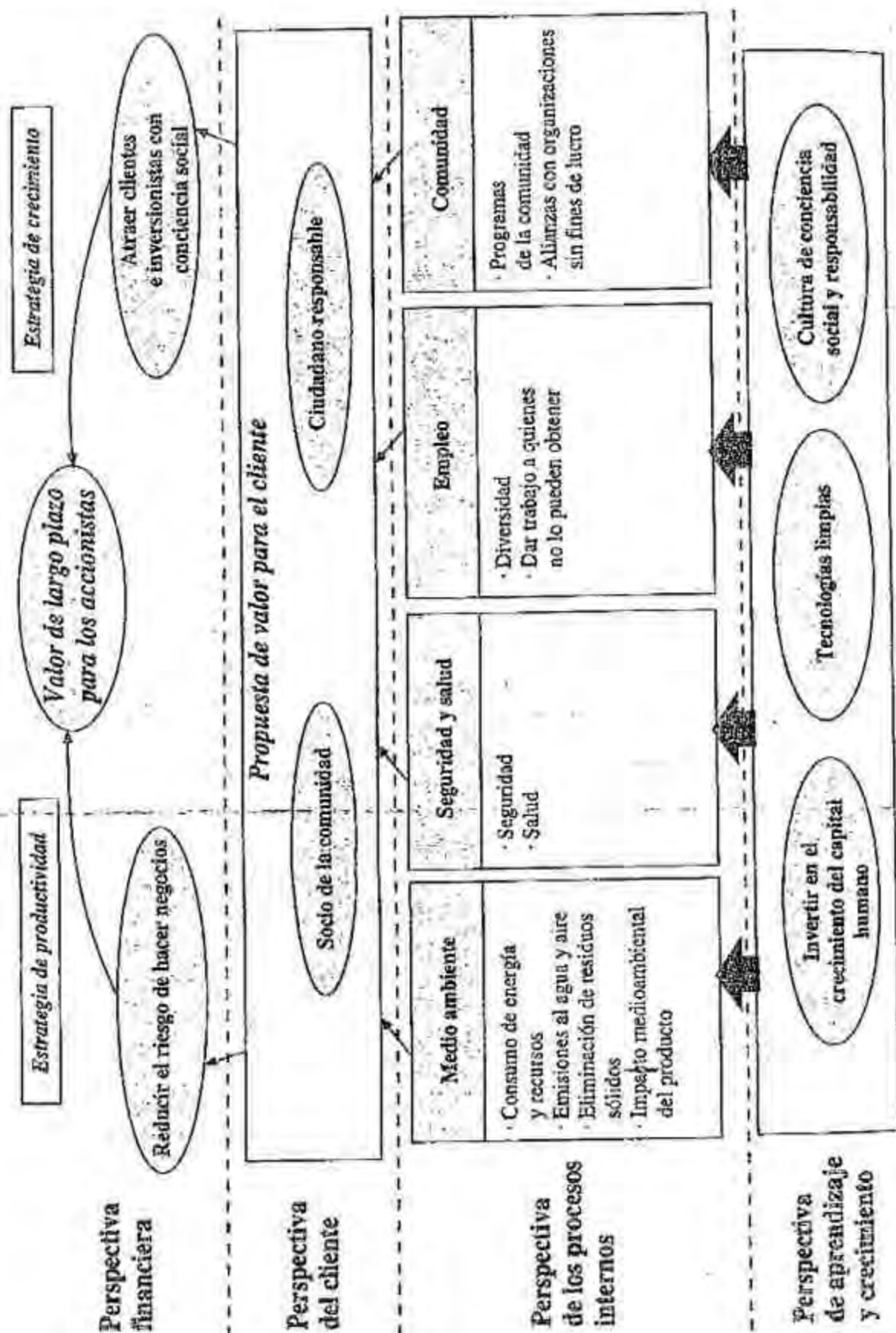
La reducción de los incidentes medioambientales y la mejora de las condiciones de seguridad y salud de los trabajadores, también eleva la productividad y reduce los costos operativos. Y por último, las empresas con una destacada reputación generalmente mejoran su imagen con clientes y con inversionistas con conciencia social. Todos estos vínculos (con mejores procesos de recursos humanos, operaciones, de clientes y financieros) ilustran el hecho de que la gestión eficaz del desempeño en los procesos regulatorios y sociales da lugar a la creación de valor de largo plazo para los accionistas (ver figura 6-2).

Novartis, la empresa farmacéutica suiza, proporciona un Informe Anual sobre Salud, Seguridad y Medio Ambiente. Dice el presidente y director ejecutivo, doctor Daniel Vasella:

2. Esa crítica (inexacta) ya ha aparecido; ver, por ejemplo, la frase «El BSC es el equivalente gerencial de la teoría de las partes interesadas» en «Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function» de M. Jensen, publicado en el *Journal of Applied Corporate Finance* (otoño de 2001): página 17.

3. «Diversity Lives at BellSouth», *Workforce* (enero 2002): página 18.

Figura 6-2. Plantilla del mapa estratégico de los procesos reguladores y sociales



Dado que nuestras actividades empresariales y nuestro desempeño social y medioambiental están íntegramente conectados, este año publicamos nuestro Informe sobre Salud, Seguridad y Medio Ambiente al mismo tiempo que nuestra Revisión Operacional. También respondemos al creciente alcance de la responsabilidad corporativa en la economía global actual ampliando nuestro informe para que cubra, además de las tradicionales cuestiones relacionadas con salud, seguridad y medio ambiente (HSE, por *health, safety and environment*), otras vinculadas con el desarrollo sustentable y sus tres principios de progreso económico, social y medioambiental.

Un modo importante que tenemos de asegurar el máximo desempeño en HSE es usando nuestras revisiones anuales por sector que realiza la alta gerencia. El objetivo de las revisiones por sector es la mejora continua: reunimos datos e información de importancia (por ejemplo, datos sobre emisiones, residuos, estadísticas de accidentes, etc.) y los usamos para identificar áreas de mejora y para establecer nuevas prioridades y metas.⁴

Coca-Cola afirma:

Nuestra responsabilidad de respetar los derechos de los demás nos lleva más allá de cumplir con leyes y regulaciones para formar alianzas con aquellos que buscan soluciones a los retos medioambientales... Exploramos e invertimos en iniciativas de este tipo que van más allá del alcance de nuestro negocio inmediato... El sistema eKO de Coca-Cola nos exige que examinemos continuamente todos los aspectos de nuestro negocio en busca de oportunidades para reducir nuestro consumo de recursos y producción de residuos, al tiempo que aumentamos el material reciclado de nuestros envases y otros insumos.⁵

DuPont publica anualmente un amplio y bien documentado Informe de Progreso Global. La empresa reafirma su compromiso de «conducir nuestro negocio con respeto y cuidado por el medio ambiente»:

Respetamos los estándares más altos sobre operación segura de las instalaciones y la protección del medio ambiente, nuestros empleados, clientes y las personas de las comunidades en las que hacemos negocios.

Fortaleceremos nuestros negocios haciendo de las cuestiones de seguridad, salud y medio ambiente una parte integral de todas nuestras activida-

4. Novartis, «Innovation and Accountability: Health, Safety and Environment Report 2000».

5. Coca-Cola, «Keeping our Promise: Citizenship at Coca-Cola», página 27.

des y esforzándonos continuamente para que nuestros negocios estén alineados con las expectativas del público.⁶

Estos son sólo algunos ejemplos de cómo empresas líderes mundiales buscan que la excelencia en los procesos reguladores y sociales sea un componente integral de sus estrategias de creación de valor a largo plazo.

Gestión de los procesos regulatorios y sociales

Las empresas gestionan e informan de su desempeño en los procesos reguladores y sociales en varias dimensiones:

1. Medio ambiente.
2. Seguridad y salud.
3. Prácticas de empleo.
4. Inversiones en la comunidad.

A continuación, damos ejemplos de indicadores e información que las empresas usan actualmente para cada una de estas dimensiones. Luego discutimos los vínculos entre la estrategia y el desempeño regulatorio y social.

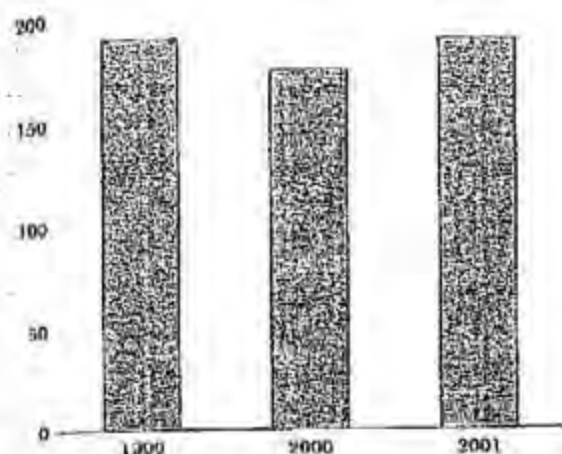
1. Desempeño medioambiental

Debido a la extensa regulación de las naciones más avanzadas, el desempeño medioambiental es el sistema de indicadores reguladores y sociales más desarrollado dentro de la generación de informes de las empresas. En general, las empresas incluyen varios componentes en sus informes de desempeño medioambiental:

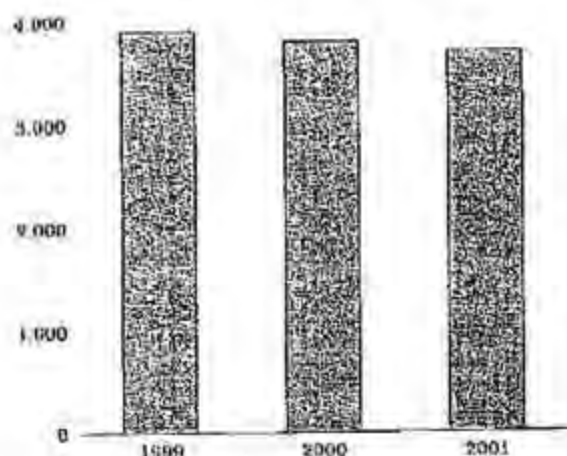
- A. Consumo de energía y recursos.
- B. Emisiones al agua.
- C. Emisiones al aire.
- D. Producción y eliminación de residuos sólidos.
- E. Desempeño de productos.
- F. Indicadores medioambientales agregados.

6. DuPont, *Global Progress Report*, <http://www.dupont.com/corp/social/SHE/usa/us3.html>.

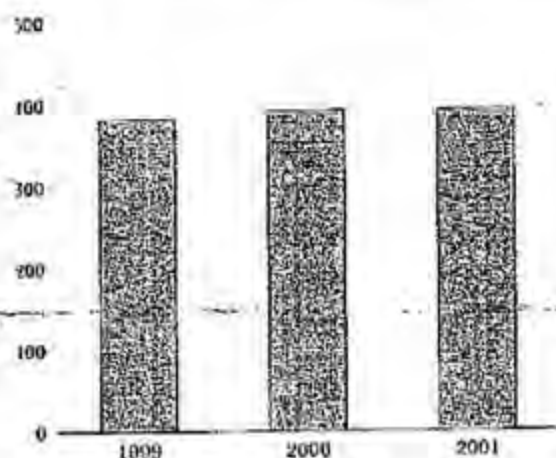
Figura 6-3. Consumo de energía de Bristol-Myers Squibb, 1999-2001



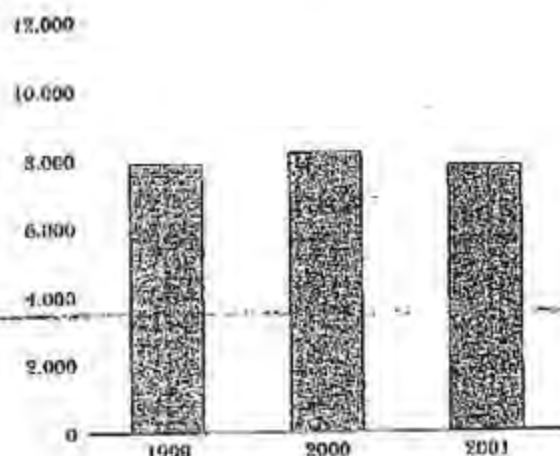
Uso de electricidad
(millones de julios por cada
mil dólares de ventas mundiales)



Uso de electricidad
(billón de julios)



Consumo de combustible
(millones de julios por cada
mil dólares de ventas mundiales)



Consumo de combustible
(billón de julios)

A. Consumo de energía y recursos

El consumo de energía puede medirse para todas las fuentes de energía (total de julios de energía consumida) o por tipo de energía, como electricidad o combustible. Las empresas normalmente informan el total de consumo de energía, comparado con el de años anteriores y normalizado en unidades

Figura 6-4. Informe Corporate Citizenship de Novartis 2001/2002

Emisiones al agua	2001	2000	Cambio
Descarga de aguas residuales (miles de metros cúbicos)	2.100	1.960	7%
Sólidos en suspensión	627	609	3%
Demanda de oxígeno químico	4.220	4.110	3%
Total de nitrógeno	403	505	-20%
Fosfato	61,4	97,0	-37%
Sales solubles	20.200	20.800	-3%
Suma de metales pesados	0,46	0,32	43%

de producción (kilovatios o julios por libra —o barril— producido). Cuando no se dispone de un indicador de resultados homogéneo debido a la diversidad de productos y servicios generados, las empresas normalizan usando ingresos por ventas o el costo de los productos vendidos (por ejemplo, julios por cada mil dólares de costo de ventas). Ver la figura 6-3 para tener un ejemplo de la información sobre consumo de energía de Bristol-Myers Squibb.

Además de medir el consumo de energía, las empresas miden el consumo total y normalizado de otros recursos, principalmente agua y materiales. Por ejemplo, Nokia consigue una notable reducción del uso de materiales por unidad reduciendo continuamente su producto principal (el teléfono celular) y haciéndolo más liviano.

B. Emisiones al agua

El agua limpia es un recurso escaso. Las empresas son sensibles al uso que hacen del agua y sus descargas a los depósitos hídricos. Miden las demandas que tienen de agua limpia y la cantidad de aguas residuales que vierten. Ver, por ejemplo, los datos divulgados por Novartis en su informe Corporate Citizenship 2001/2002, que aparece en la figura 6-4.

C. Emisiones al aire

La contaminación del aire es un problema en todo el mundo. Las empresas informan sobre sus emisiones de gases tóxicos y elementos cancerígenos al aire. DuPont, por ejemplo, proporciona datos sobre sus emisiones de descargas al aire en su Informe Global Anual, que aparece en la figura 6-5.

Dada la preocupación sobre los gases de invernadero como causa potencial del calentamiento global, muchas empresas dan a conocer sus emisiones de gases de dióxido de carbono (CO_2). Del mismo modo, la preocupación por las lluvias ácidas lleva a las empresas a publicar informes sobre emisiones de óxido nitroso (NO) y anhídrido sulfuroso (SO_2). Las empresas químicas y otras industrias de manufactura, normalmente informan

Figura 6-5. Informe anual de Dupont (datos de emisiones al aire)

Inventario de residuos y emisiones tóxicos vertidos en EE.UU.

	1987	1991	1995	1997	1998	1999	2000
Residuos totales generados	—	890	639	542	619	673	550
Eliminación de residuos peligrosos mediante pozos de profundidad	237	187	61	50	45	38	38
Vertidos a aire, agua y suelo	71	57	41	34	37	41	37

Millones de libras. Datos informados a la EPA (Environmental Protection Agency, agencia de protección medioambiental) de EE.UU. 286 productos químicos nuevos agregados en 1995. Total de residuos generados informados por primera vez en 1991. Refleja una reducción del 38 por ciento del total de residuos generados, una reducción del 84 por ciento en la eliminación por pozos de profundidad y una reducción del 48 por ciento en los vertidos al aire, el agua y el suelo. El aumento del total de residuos generados en 1998 y 1999 refleja 143 millones de libras por año recicladas in situ en dos nuevas instalaciones recientemente adquiridas.

Emisiones globales al aire de sustancias tóxicas y cancerígenas

	1987	1991	1992	1993	1995	1997	1998	1999	2000
Tóxicos en el aire	68	53	41	29	32	26	24,5	18,8	16,1
Cancerígenos en el aire	9,1	5,7	4,7	3,6	2,0	1,6	1,2	1,4	1,2

sobre sustancias que afectan al ozono, como los clorofluorocarbonos (CFC) y los hidroclorofluorocarbonos (HCFC). Las emisiones al aire se miden generalmente por kilogramos de gas emitido y se normalizan por lo producido (kilogramos/dólares de ventas o kilogramos/dólares de costo de los productos vendidos).

D. Producción y eliminación de residuos sólidos

Las empresas informan sobre la producción y eliminación de residuos peligrosos y no peligrosos. Bristol-Myers Squibb, por ejemplo, proporciona muchos datos y descripciones de la eliminación de sus residuos sólidos (ver figura 6-6).

IBM informó que en el año 2000, a pesar de los aumentos de producción, la generación de residuos disminuyó en 15.703 toneladas métricas (41,6 por ciento). De los residuos tóxicos generados, el 61 por ciento fue reciclado. IBM también redujo el porcentaje de residuos relacionados con los productos llevados a relleno sanitario en un 12,5 por ciento. Sólo el 3,2 por ciento del material procesado se envió a relleno sanitario en el año 2000.

E. Desempeño de los productos

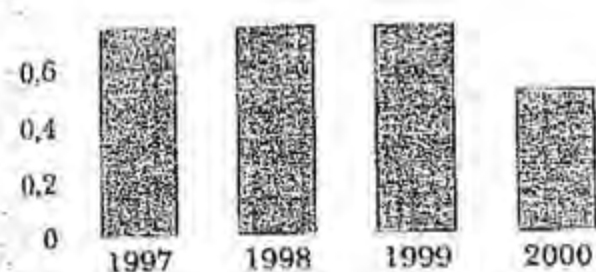
Las empresas son cada vez más sensibles a lo que le sucede a sus productos, incluso después de su venta a los consumidores finales. Empresas con liderazgo en los productos, como Hewlett-Packard y Sony, introducen nuevos productos continuamente y, por lo tanto, se preocupan por la eliminación y el reciclaje de las anteriores generaciones de productos. Hewlett-Packard, explícitamente, desarrolla soluciones para los productos cuya vida útil se ha agotado, como el reciclado de tecnologías e infraestructuras, con el fin de crear corrientes confiables de materiales reciclados. Sus ingenieros aplican una perspectiva de diseño orientada al medio ambiente que les permite optimizar las características de los productos, procesos e instalaciones relacionadas con el medio ambiente. Estos lineamientos obligan a los diseñadores a pensar en los siguientes aspectos cuando crean un producto nuevo:

- Identificar cambios de diseño que reduzcan el impacto medioambiental del producto durante su vida útil.
- Eliminar plásticos y productos químicos peligrosos o tóxicos en todas las ocasiones que sea posible.

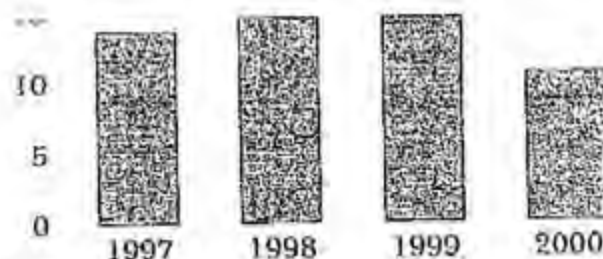
Figura 6-6. Informe de materiales de Bristol-Myers Squibb

Desechos no relacionados con el producto devueltos al proceso o al mercado

Cada una de nuestras instalaciones en todo el mundo tiene que hacer un seguimiento del reciclaje de residuos no peligrosos. Monitoreamos los datos sobre plástico, cartón, papel y aluminio. Como el gráfico indica, el reciclaje de residuos no peligrosos disminuyó un 37 por ciento desde 1997, con una caída significativa en el año 2000 debido principalmente a los mayores costos del reciclaje en comparación con la eliminación. Bristol-Myers Squibb sigue promoviendo el reciclaje como alternativa preferida a la eliminación, aunque nuestro objetivo final es reducir la generación de residuos no peligrosos mediante la reducción de las fuentes. Uno de nuestros objetivos de Sustentabilidad 2010 es disminuir la generación de residuos no peligrosos, lo que impulsaría un cambio y aumentaría el reciclaje de nuestros residuos no peligrosos.



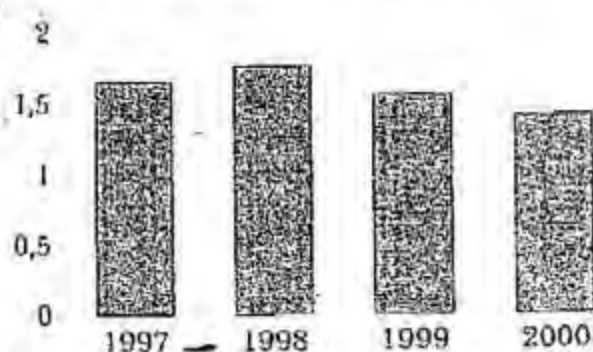
Residuos no peligrosos reciclados
(kilogramos por cada mil dólares
de ventas mundiales)



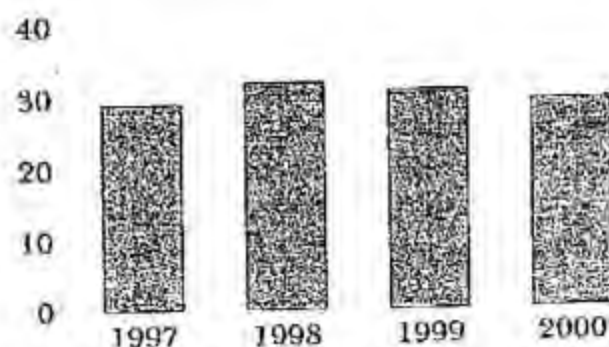
Residuos no peligrosos reciclados
(millones de kilogramos)

Desechos no relacionados con el producto devueltos al suelo

La eliminación de residuos no peligrosos incluye plástico, cartón, papel, aluminio, productos fuera de especificaciones o fuera de fechas establecidas, productos químicos no regulados como residuos peligrosos, basura en general y residuos médicos. La eliminación de residuos no peligrosos ha disminuido el 20 por ciento desde 1997, en gran medida debido a la reducción de las fuentes.



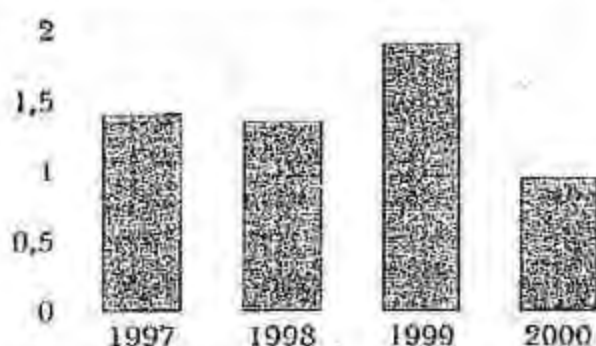
Eliminación de residuos no peligrosos
(kilogramos por cada mil dólares
de ventas mundiales)



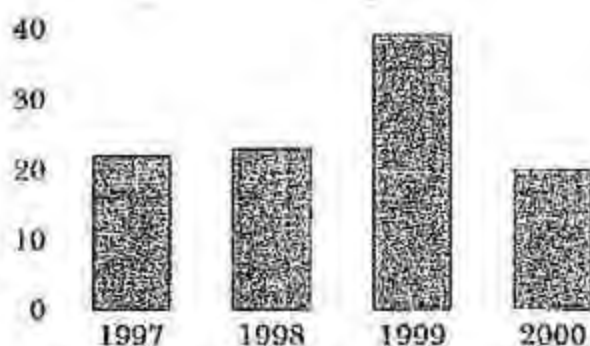
Eliminación de residuos no peligrosos
(millones de kilogramos)

Residuos peligrosos

Hacemos un seguimiento de los residuos peligrosos enviados fuera de nuestras instalaciones en todo el mundo. El gráfico muestra la cantidad de residuos peligrosos (según definición de requisitos locales) enviada fuera de nuestras instalaciones para su eliminación. Los datos no incluyen los residuos peligrosos generados como resultado de actividades correctivas en nuestras instalaciones. La vasta mayoría de los residuos peligrosos se incinera y sólo las cenizas residuales se mezclan con el suelo. Como el gráfico indica, la eliminación de residuos peligrosos ha disminuido un 30 por ciento desde 1997. La disminución entre 1999 y 2000 se debió, en parte, a la eliminación de un proceso en una instalación que había generado significativas cantidades de residuos peligrosos, así como a un mayor tratamiento de los residuos in situ.



Eliminación de residuos peligrosos
(kilogramos por cada mil dólares de ventas mundiales)

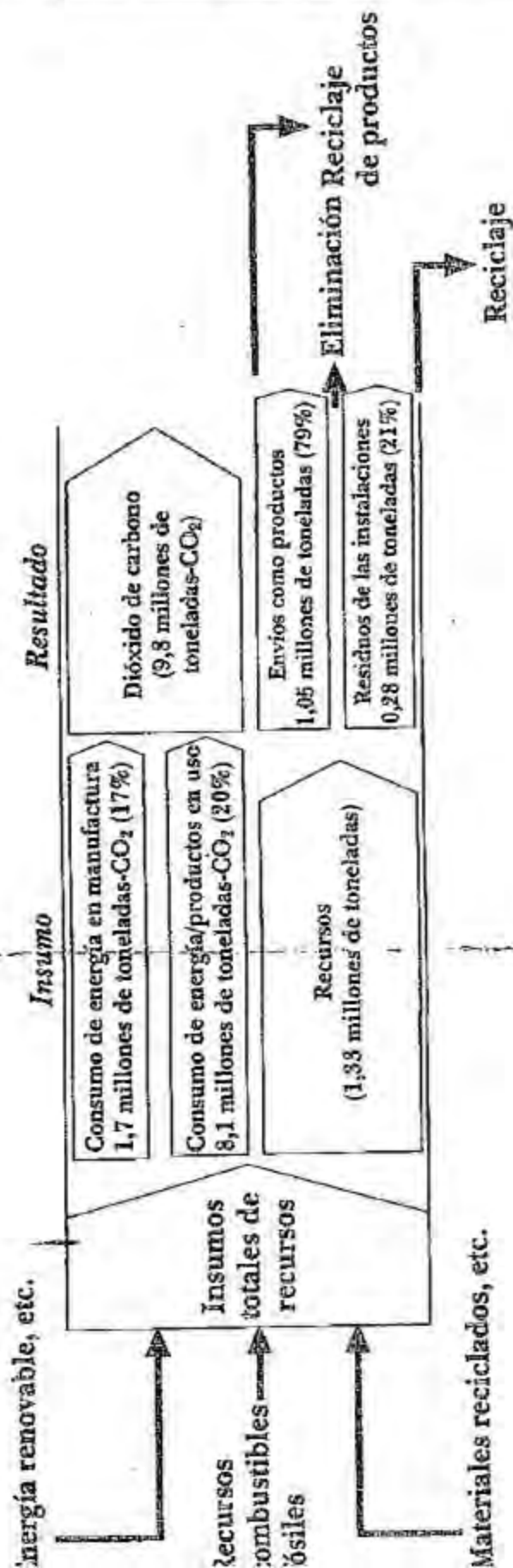


Eliminación de residuos peligrosos
(millones de kilogramos)

- Reducir el número y los tipos de materiales usados y estandarizar las clases de resinas plásticas.
- Usar colores y acabados integrados al moldeado en lugar de pinturas, baños o recubrimientos, cuando sea posible.
- Ayudar a los clientes a usar los recursos de forma responsable minimizando el consumo de energía de los productos de HP relacionados con la impresión, la imagen o la informática.
- Aumentar el uso de materiales reciclados pre- y posconsumidor para el embalaje de productos.
- Minimizar la carga para el cliente respecto de los materiales de desecho usando menos cantidad de elementos para embalaje.
- Diseñar para que sea fácil desmontar y reciclar.

Cada uno de los productos de HP incluye certificaciones medioambientales, como la ausencia de materiales peligrosos (cadmio y mercurio, por ejemplo) y de materiales restringidos voluntariamente (retardantes halogenados de llamas, plásticos halogenados y trióxido de antimonio),

Figura 6-7. Impacto medioambiental total de Grupo Sony



así como indicaciones de características que conservan la energía y otros recursos.

Sony informa también sobre el impacto ambiental de sus productos. Por ejemplo:

Cuando se considera toda la vida útil de un producto, la mayor parte del consumo de energía proviene del uso de electricidad que hacen los clientes al utilizar productos Sony. El CO₂ generado durante toda la vida útil de los productos enviados en el año fiscal 2000, por ejemplo, se estima en aproximadamente 8,1 millones de toneladas. Sony responde con esfuerzos por reducir el consumo de energía de sus productos y minimizar las emisiones de CO₂ mediante un mejor diseño de producto y la introducción de nuevos tipos de productos y servicios.

F. Indicadores medioambientales agregados

Algunas empresas quieren proporcionar una imagen adicional de la totalidad de su impacto ambiental; ver, por ejemplo, el sencillo diagrama de Sony (figura 6-7) de impacto ambiental, complementado con datos detallados de cada indicador agregado incluido.

Las empresas a menudo crean índices de incidentes medioambientales para sus BSC. Los expertos en medio ambiente de la compañía desarrollan estrictas definiciones de lo que constituye un incidente medioambiental, como la emisión inesperada de residuos sólidos, al aire o al agua. Por ejemplo, Nova Chemicals, en su preocupación por evitar incendios, lanzó una iniciativa en el año 2000 para destacar el efecto desencadenante de un incendio: la pérdida de control del proceso (LOPC, para loss of process Containment). Un equipo dio la definición de LOPC:

Una fuga, vertido o emisión no anticipados de un material del proceso en cantidades o concentraciones suficientes al aire, el agua, la tierra o el lugar de trabajo que provoca, o puede provocar, un incidente de seguridad o medioambiental relacionado con el proceso.

A Nova Chemicals también le preocupaban las emisiones de producto durante el transporte por tren, camión, barco o ductos. Desarrolló un indicador llamado Emisiones No Accidentales (NAR, por Non-Accident Releases) para detectar cualquier vertido de producto, en cantidades tan pequeñas como 250 mililitros, que juzgaba se podía haber evitado mediante mantenimiento o inspección.

Una vez definidos los índices medioambientales, establecidas las metas e instalados los sistemas para hacer un seguimiento de los datos, los gerentes operativos son responsables de informar (y el grupo medioambiental de auditar) todos los incidentes. El índice medioambiental alerta a los empleados sobre la naturaleza de los incidentes a evitar, lo que afecta su comportamiento. Sirve como indicador de tendencia del BSC para inducir mejoras en el desempeño medioambiental de la empresa.

La ISO (International Organization for Standardization) desarrolla normas técnicas voluntarias para las empresas de todo el mundo, ayudando a que «el desarrollo, la fabricación y abastecimiento de productos y servicios sean más eficientes, más seguros y limpios». A partir de 1996, la ISO desarrolló la serie 14000 de normas para la gestión medioambiental. Hasta la fecha, esa serie incluye más de 350 normas específicas para el control de la calidad del aire, el agua y el suelo, así como normas para desarrollar sistemas de gestión medioambiental. Las empresas están empezando a presentar sus informes siguiendo las normas ISO 14000 en sus BSC medioambientales.

También han aparecido otras normas medioambientales voluntarias. En el Reino Unido, un grupo de empresas estableció el Índice de Compromiso Empresarial con el Medio Ambiente (en inglés, Business in the Environment-BiE-Index of Corporate Environmental Engagement). Esta relevamiento compara el grado en el que las empresas participantes desarrollan la gestión medioambiental y cómo evalúan y gestionan sus desempeños medioambientales. Por ejemplo, Diageo, la empresa de vinos y licores del Reino Unido, dio la siguiente información en su reporte medioambiental de 2001:

	Índice BiE	
	1999	2000
Puntuación de Diageo	63,8%	73,9%
Clasificación general de Diageo (184 empresas participantes)	n/d	74
Clasificación de Diageo (segmento de industria)	10º/17	10º/23
Clasificación de Diageo (FT100)	56	48

Al reconocer la necesidad de mejorar en áreas débiles relacionadas con proveedores, sistemas de gestión medioambiental, transporte y biodiversidad, Diageo se comprometió a mejorar los procesos medioambientales que elevarían su desempeño en el futuro.

BT también participa en el índice BiE. En el informe 2001 de BT, llamado «Un mundo mejor: nuestro compromiso con la sociedad», la empresa decía:

En el índice BiE de Compromiso Empresarial con el Medio Ambiente perteneciente al año 2000, BT fue la empresa de telecomunicaciones mejor ubicada y la octava con mejor clasificación entre las 78 empresas vinculadas con el FTSE 100 que participaron. Nuestra puntuación general fue del 96 por ciento en comparación con el 47 por ciento promedio del sector y con el 68 por ciento promedio de las empresas incluidas en el FTSE 100.

A finales de 1999, Lloyds Register Quality Assurance otorgó la certificación ISO14001 al sistema de gestión medioambiental de BT en todas sus operaciones del Reino Unido.

La Cámara Internacional de Comercio creó la Carta Empresarial de Desarrollo Sustentable. La Carta enuncia dieciséis principios de gestión medioambiental e insta a las empresas a adoptarla y a expresar públicamente su apoyo a dicha forma de gestión. Pero, hasta la fecha, la Carta no ofrece ninguna forma cuantitativa consistente para que las empresas den a conocer su desempeño en cada uno de los dieciséis principios.

En resumen, muchas empresas ya proporcionan amplia información cuantitativa sobre su desempeño medioambiental. La mayoría probablemente tiene estos datos para satisfacer los requisitos reguladores de generación de informes y presentan los datos en informes complementarios, a menudo llamados informes de sustentabilidad o ciudadanía. Para que estos indicadores sean relevantes para un BSC, los ejecutivos deben identificar los indicadores medioambientales que son relevantes e importantes para su estrategia de creación de valor a largo plazo. En la siguiente sección veremos de qué forma los ejecutivos pueden pensar estratégicamente en su desempeño medioambiental.

Cómo vincular los indicadores medioambientales con la estrategia

Forest Reinhart ha identificado cinco formas en que las empresas pueden potencializar sus capacidades medioambientales para crear valor para los accionistas:⁷

1. Reducir costos.
2. Diferenciar productos.
3. Gestionar competidores.
4. Redefinir mercados.
5. Gestionar el riesgo.

1. Reducir costos. Para algunas empresas, un mejor desempeño medioambiental puede constituir una rara ocasión de «comida gratis», algo parecido a la experiencia «la calidad es gratis» de los primeros en adoptar la gestión de calidad total.⁸ Michael Porter popularizó la idea de que las empresas pueden reducir los costos y simultáneamente mejorar el desempeño medioambiental.⁹ Aunque no se trata de un fenómeno universal, empresas como Xerox, con su Programa de Liderazgo Medioambiental, descubrieron que podían ahorrar cantidades sustanciales en gestión de residuos (envío de residuos a los rellenos sanitarios) y compra de materia prima prestando más atención a los impactos medioambientales durante la etapa de diseño del producto y llevando a cabo eficaces programas de retiros.

Los sistemas de costos basados en actividades pueden revelar los costos totales del ciclo de vida asignando los costos de residuos y eliminación a procesos y productos individuales. Esta clase de análisis revela qué procesos y productos incurren en altos costos medioambientales y dónde existen oportunidades para mejoras de diseño y procesos que reducirán el costo total de producir y reciclar productos. Esta reducción de costos vendrá acompañada de una reducción en la huella medioambiental de la empresa.

7. Forest Reinhardt, *Down to Earth: Applying Business Principles to Environmental Management* (Boston: Harvard Business School Press, 2000) y «Bridging the Gap: How Improved Information Can Help Companies Integrate Shareholder Value and Environmental Quality», en *Environmental Performance Measurement: The Global Report 2001-2002*, editado por D. Esty y P. Cornelius (Nueva York: Oxford University Press, 2002).

8. Ver Philip B. Crosby, *Quality is Free* (Nueva York: McGraw Hill, 1979).

9. Michael E. Porter, «America's Green Strategy», *Scientific American* (abril 1991), página 168, y Michael E. Porter y C. van der Linde, «Green and Competitive: Ending the Stalemate», *Harvard Business Review* (septiembre-octubre 1995).

2. Diferenciar productos. En las circunstancias más habituales, en que un desempeño medioambiental no aporta grandes beneficios de reducción de costos, las empresas pueden tratar de recuperar sus mayores costos medioambientales diferenciando sus productos. Algunos clientes están dispuestos a pagar precios más altos o a comprar más a empresas que tienen productos y procesos que respetan el medio ambiente. En algunos casos, no es que los clientes sean altruistas, sino que pueden captar parte de los beneficios del producto respetuoso del medio ambiente reduciendo sus propios costos.

Reinhardt señala las tres condiciones necesarias para una buena diferenciación medioambiental de los productos:

1. Los clientes están dispuestos a pagar más por un producto que respete el medio ambiente.
2. La empresa ha sabido comunicar de forma creíble los beneficios medioambientales (o de reducción de costos) de su producto.
3. La empresa puede proteger sus ventajas medioambientales de la competencia.

Shell y BP están aplicando activamente esta estrategia de diferenciación en el sector del petróleo, y Patagonia, fabricante de ropa deportiva, ha formado una base de clientes leales que compran sus prendas para deportes al aire libre debido al bien publicitado compromiso de la compañía con la conservación de la naturaleza.

3. Gestionar competidores. Las empresas químicas han trabajado a través de sus asociaciones de la industria para desarrollar normas de seguridad y medioambientales voluntarias para todas las empresas del sector. De este modo, es más probable que las empresas cuenten con estándares más eficaces y alcanzables en términos de eficiencia de costos, en lugar de contar con regulaciones punitivas e ineficaces impuestas por las autoridades gubernamentales. Además, al conseguir que todas las grandes empresas del sector adopten los estándares voluntarios, la industria reduce el costo al público a través de una menor contaminación, pero no coloca a ninguna empresa en desventaja competitiva. Todas las empresas del sector aceptan cumplir con los nuevos estándares.

Una empresa que ya sobrepasa los requisitos reguladores existentes con sus productos y procesos, pero cuyos competidores no (porque solamente cumplen con los requisitos), tiene a su disposición una variación de esta estra-

tegia. La empresa puede negociar con la agencia reguladora gubernamental para que adapte el estándar medioambiental al nivel que dicha empresa alcanza actualmente, colocando así a los competidores en una situación de incumplimiento y sometiéndolos a costosos esfuerzos de actualización.

4. Redefinir mercados. Algunas empresas han redefinido sus modelos de negocio para poder reducir sus costos, aumentar la buena disposición de los clientes a pagar y reducir el impacto medioambiental. Fabricantes de equipos electrónicos costosos, como Xerox, HP, Canon e IBM, a menudo piden que los clientes devuelvan los equipos usados cuando compran o alquilan nuevos equipos. El cliente se ahorra los costos —tanto monetarios como medioambientales— de deshacerse de su equipo obsoleto y el fabricante puede desarmar y reciclar muchos de los componentes del equipo usado y aprovecharlos para sus nuevas máquinas. En 1995, Xerox estimó que este cambio le permitió alcanzar varios objetivos simultáneamente:

- Ahorrar varios cientos de millones de dólares en compras de materias primas al reciclar piezas de máquinas usadas.
- Consumir muchos menos recursos naturales en la fabricación de sus productos.
- Reducir el costo de la eliminación de los equipos en el que incurren los clientes.

5. Gestionar el riesgo medioambiental. Más allá de los beneficios por mayores ingresos y menores costos, las empresas pueden mejorar sus programas generales de gestión del riesgo mejorando la gestión que hacen del riesgo medioambiental. Los incidentes medioambientales dan lugar a costosos procesos de limpieza, litigios, boicot de los consumidores y pérdida de reputación. Como en el caso de la gestión del riesgo cambiario, de tasas de interés y precios de los productos indiferenciados, las empresas pueden necesitar sobresalir en la gestión que hacen del riesgo de los incidentes medioambientales. Las compañías pueden dar diferentes pasos para reducir su exposición al riesgo medioambiental:

- Proporcionar a los gerentes y empleados una mejor información sobre la forma de evitar y mitigar los incidentes medioambientales.
- Reducir la probabilidad de incidentes medioambientales, mediante actividades específicas de prevención.
- Reducir el costo total de un incidente medioambiental, si ocurriera, mediante una respuesta rápida.
- Transferir parte del riesgo mediante la compra de pólizas de seguros.

En resumen, las empresas deben considerar su desempeño medioambiental del mismo modo que consideran cualquier proceso importante. Ninguna empresa puede pretender ser la mejor en una amplia gama de indicadores medioambientales. Las compañías necesitan identificar dónde un mejor desempeño medioambiental les proporciona la mejor oportunidad de reducir costos, diferenciar sus productos y reducir el riesgo. Parte del monitoreo y de los informes medioambientales será una cuestión de diagnóstico, no de estrategia. Asegurará que la empresa cumple con las regulaciones donde opera y vende, pero no le proporcionará una base para la diferenciación. Los objetivos e indicadores medioambientales elegidos para el BSC de una empresa deben representar aquellas áreas en las que la excelencia medioambiental puede proporcionar una sinergia aumentando simultáneamente el valor para el accionista y reduciendo la huella medioambiental de la compañía.

2. *Desempeño en seguridad y salud*

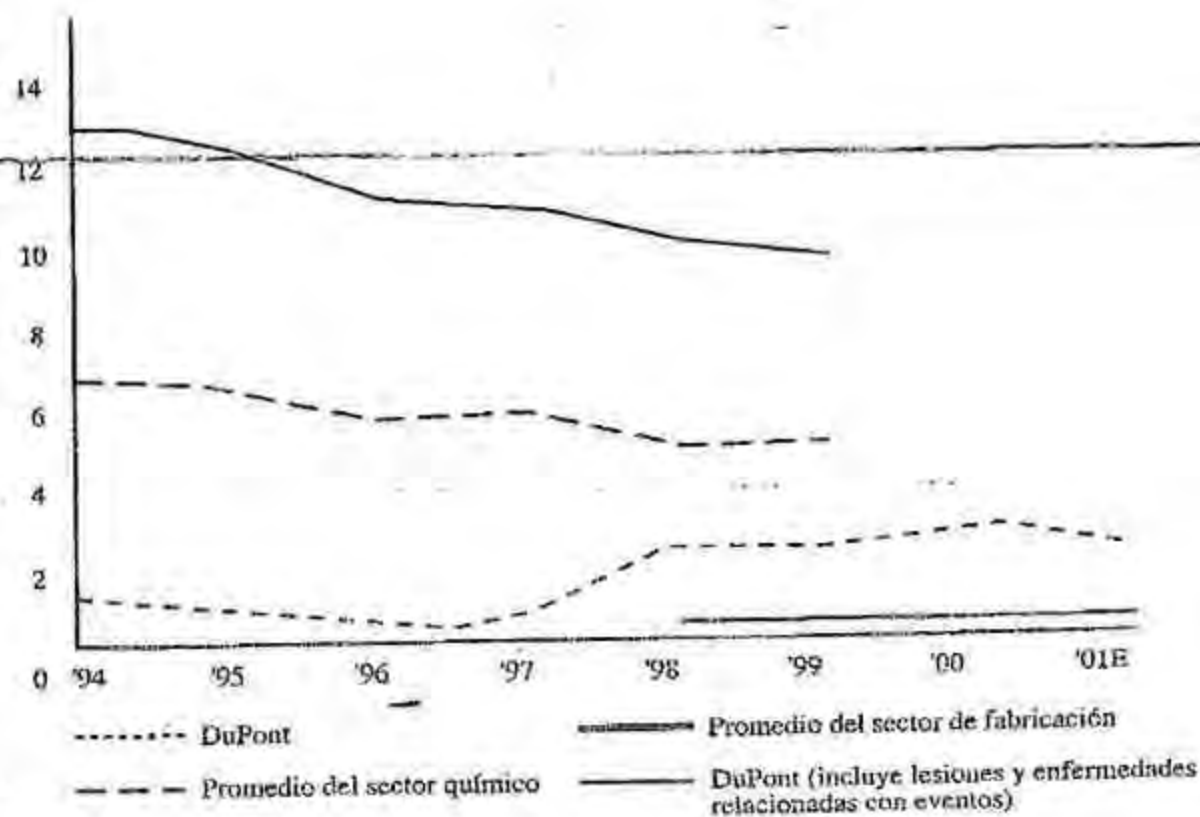
A diferencia de la considerable diversidad de indicadores medioambientales, las empresas tienden a usar menos indicadores, aunque más estandarizados, para reflejar su desempeño en la seguridad y la salud de los empleados. Tal como ocurre con los indicadores medioambientales, los informes sobre seguridad y salud son, en gran parte, resultado de requisitos legales. En Estados Unidos, dichos requisitos provienen de la Occupational Safety and Health Administration (OSHA).¹⁰ Un indicador usado comúnmente es el número de casos registrados por la OSHA por cada 100 empleados. Los efectos de lesiones y enfermedades se resumen por días de trabajo perdidos por cada 100 empleados o por cada 200,000 horas trabajadas (ver la figura 6-8 con el informe de DuPont de lesiones y enfermedades correspondiente a su Informe de Avance Global 2001). La tabla que aparece a continuación muestra los datos estadísticos que proporciona Hewlett-Packard todos los años:

10. La reglamentación OSHA 1904.7 establece: «*Requisito básico.* Se debe considerar que una lesión o enfermedad cumple con los criterios generales de registro y, por lo tanto, es registrable, si tiene como resultado algunos de los siguientes efectos: muerte, días de ausencia del trabajo, trabajo restringido o traslado a otro puesto de trabajo, tratamiento médico más allá de primeros auxilios o pérdida de conciencia. También se debe considerar que un caso cumple con los criterios generales de registro si implica una lesión o enfermedad significativa diagnosticada por un médico u otro profesional de la salud reconocido, aunque no tenga resultado de muerte, días de ausencia del trabajo, trabajo restringido o traslado a otro puesto de trabajo, tratamiento médico más allá de primeros auxilios o pérdida de conciencia.»

Región	Tasa de incidencia (casos registrados en OSHA por cada 100 empleados)			Días de trabajo perdidos (casos por cada 100 empleados)		
	1999	2000	2001	1999	2000	2001
Estados Unidos	2,53	1,71	1,54	0,47	0,25	0,24
Europa, Oriente Medio, África	0,61	0,67	**	0,42	0,41	**
Asia, Pacífico	0,36	0,37	0,1	0,23	0,14	0,06
Canadá	1,36	1,41	2,19	0,16	0,41	0,51
América Latina	0,26	0,11	0,23	0,17	0,09	0,16

** Los datos pertenecientes a E/OM/A 2001 todavía no están disponibles.

Figura 6-8. Total de lesiones y enfermedades registradas en DuPont (por cada 200.000 horas trabajadas)



Royal Dutch/Shell informa el desempeño sobre salud y seguridad usando la Frecuencia Total de Enfermedad Ocupacional Reportable para enfermedades por cada millón de horas trabajadas y la Frecuencia Total de Casos Reportables para accidentes de seguridad y enfermedades por millón de horas trabajadas. DuPont va un paso más lejos incluyendo la incidencia de las lesiones sufridas por los empleados fuera del trabajo, para indicar así que cualquier lesión de un empleado, relacionada con el trabajo o no, es costosa para la persona, su familia y la empresa. Bristol-Myers Squibb mide la exposición de los empleados a compuestos peligrosos.

Como en el caso de los indicadores medioambientales, algunas empresas hacen definiciones de incidentes relacionados con la seguridad y hacen un seguimiento de la frecuencia de dichos incidentes.

3. Prácticas de empleo

Buena parte de la información cuantitativa sobre prácticas de empleo se relaciona con el aumento de la diversidad de empleados. Las empresas certifican las formas en que la mayor diversidad contribuye al éxito corporativo. Por ejemplo, Siemens declara:

La diversidad es para nosotros una invaluable fuente de talento, creatividad y experiencia. Comprende todas las diferencias de cultura, religión, nacionalidad, raza, etnia, género, edad y origen social; en pocas palabras, todo lo que hace que el individuo sea singular y único.

La diversidad mejora la competitividad aumentando el potencial de ideas e innovación. Los equipos de trabajo diversos que se ocupan de problemas desde diversas perspectivas serán más productivos y conseguirán mejores soluciones. Nos beneficiaremos del potencial de la diversidad no sólo en un contexto global sino también dentro de países, localidades y equipos. La diversidad es un imperativo empresarial y también parte de nuestra responsabilidad social.

Como ejemplo específico, Siemens, en Sudáfrica, estableció el objetivo de que el 70 por ciento de los nuevos pasantes debe provenir de comunidades previamente desfavorecidas y que estos empleados deben estar cada vez más representados a niveles gerenciales. El objetivo inicial de una representación del 30 por ciento en los niveles gerenciales intermedios y superiores se alcanzó dieciocho meses antes de lo previsto y la meta fue corregida hacia arriba hasta llegar a una representación del 46 por ciento en los cinco años siguientes.

La representación cuantitativa de la diversidad, a menudo se refleja en tablas que resumen el porcentaje de mujeres y minorías por tipo de trabajo: funcionarios y gerentes, profesionales, técnicos, marketing y ventas, administrativos y oficinistas, manufactura, operadores, jornaleros y servicios. Una empresa global, como Royal Dutch/Shell, informa sobre el porcentaje de cargos directivos en un país ocupados por personas del país en cuestión.

La comparación (benchmarking) y clasificación de organizaciones aportan oportunidades para que las empresas demuestren su desempeño superior con respecto a sus programas de diversidad. Por ejemplo, Race for Opportunity, una red nacional de organizaciones de negocios del Reino Unido, tiene una agenda de negocios centrada en cuestiones de raza y diversidad. En el año 2002 llevó a cabo un estudio de benchmarking entre las empresas británicas que incluyó a 2,75 millones de empleados británicos en 99 organizaciones públicas y privadas (18 de las cuales pertenecían a la clasificación FTSE 100). BT pudo informar que estaba en el número uno entre las organizaciones del sector privado en cuanto a su política de empleo de gerentes negros y asiáticos. Opportunity Now, otro componente de la organización U.K. Business in the Community, evalúa el desempeño empresarial en cuestiones relacionadas con el género. En el 2001, BT recibió el premio Gold Standard por su enfoque hacia los problemas de género.

La decisión sobre qué indicadores de seguridad, salud y práctica de empleo se incorporan al BSC de una empresa debería seguir la misma disciplina enunciada para los indicadores medioambientales. El cumplimiento de las normas reguladoras sobre la generación de informes no es razón suficiente para que dichos indicadores se incorporen. El BSC no es el único sistema de medición e información que una empresa necesita. El BSC debe representar aquellos indicadores cuya mejora impulsará la estrategia de la empresa hacia adelante, de forma explícita, y en última instancia aumentará el valor para los accionistas. Los ejecutivos deben determinar aquellos indicadores de seguridad, salud y empleo que refuercen otros aspectos de la estrategia de la empresa mediante reducciones de costos, aumentos de ingresos y márgenes, y gestión del riesgo.

4. Inversiones en la comunidad

Muchas empresas hacen amplias descripciones de las contribuciones monetarias que hacen a organizaciones sin fines de lucro de la comunidad

y al extenso voluntariado realizado por empleados de las empresas en las comunidades. Muchas empresas grandes han establecido fundaciones por las que se canaliza dinero, sistemática y directamente, a organizaciones de la comunidad que lo merezcan.

Por ejemplo, Coca-Cola defiende como uno de sus cuatro valores fundamentales:

Comunidad

Contribuiremos con nuestro tiempo, experiencia y recursos al desarrollo de comunidades sustentables en asociación con líderes locales. Buscaremos mejorar la calidad de vida a través de iniciativas localmente relevantes en cualquier lugar que hagamos negocios.

En su informe de ciudadanía, Coca-Cola hace saber:

Las comunidades más fuertes son aquellas que reúnen a las personas alrededor de causas comunes. Estimulamos a los empleados para que apoyen causas cívicas a través de programas de voluntariado pensados conjuntamente con socios comunitarios. Reforzamos sus esfuerzos individuales igualando las donaciones a organizaciones de beneficencia. Los gerentes de Coca-Cola tienen funciones clave de liderazgo en los consejos de United Way, Big Brothers & Big Sisters, Boys & Girls Clubs of America, Special Olympics y otras organizaciones locales, nacionales e internacionales sin fines de lucro.

Algunas empresas proporcionan información cuantitativa específica sobre sus inversiones en la comunidad. Bristol-Myers Squibb creó el programa «Secure the Future» (Asegurar el futuro), un compromiso a cinco años dotado con 115 millones de dólares para asociarse con las naciones africanas de Sudáfrica, Botswana, Namibia, Lesoto y Swazilandia, Senegal, Costa de Marfil, Mali y Burkina Faso en la búsqueda de soluciones sustentables y relevantes para la gestión del VIH/SIDA en mujeres y niños, así como para proporcionar recursos para la mejora de la educación de la comunidad y el apoyo a pacientes. La fundación Bristol-Myers Squibb proporciona un amplio apoyo a cuestiones relacionadas con la salud de las mujeres, la infraestructura de salud en economías en desarrollo o transición, la educación científica y la investigación.

Novartis creó una Fundación para el Desarrollo Sustentable que patrocina proyectos de salud, desarrollo social y ayuda de emergencia que me-

jorarán la calidad de vida de las personas que viven en la pobreza. También tiene un Día de Asociación Comunitaria que proporciona a sus empleados de todo el mundo la oportunidad de participar en actividades sociales de las comunidades en las que viven y trabajan.

IBM ha convertido la educación en la máxima prioridad de sus esfuerzos filantrópicos. A través del programa llamado Reinventing Education (Reinventando la Educación), IBM trabaja con centros escolares de todo el mundo para desarrollar y poner en marcha innovadoras soluciones tecnológicas destinadas a mejorar la educación de niños desfavorecidos. A cada centro subvencionado, IBM aporta dinero, investigadores, consultores educativos y tecnología. Con su programa KidSmart Early Learning (de aprendizaje temprano), IBM dona decenas de miles de computadoras tipo Young Explorer a centros preescolares en EE.UU. y el extranjero para proporcionar acceso informático a millones de niños, la mayoría pertenecientes a familias de bajos ingresos con pocas posibilidades de contar con una computadora en casa.

En abril de 2000, Nokia estableció el programa Make a Connection (establezca una conexión), una iniciativa global con la Fundación Juvenil Internacional para ayudar a personas jóvenes a establecer contacto con otros jóvenes, familiares y sus comunidades. El programa mejora las oportunidades educativas de los jóvenes y les enseña habilidades de la vida diaria a través de la capacitación directa, mentores y oportunidades de voluntariado. También forma adultos (profesores, trabajadores especializados en jóvenes). En Estados Unidos, Nokia puso en marcha el programa GlassLink, un proyecto que equipó miles de aulas con tecnología inalámbrica y permite que alumnos, profesores y padres se comuniquen con mayor eficacia, y el VisionOne, que proporciona teléfonos inalámbricos a decenas de miles de indios norteamericanos.

Inversión empresarial en las comunidades: el lado oscuro

Las descripciones precedentes son sólo una pequeña parte de las inversiones extraordinarias que las empresas están haciendo en las comunidades donde operan y en países desfavorecidos de todo el mundo. El grado de filantropía empresarial es notable, pero lamentablemente, también tiene un lado oscuro. Las empresas que informan sobre las inversiones que hacen en la comunidad describen sólo los insumos que proporcionan, o sea, dinero, personas, equipamientos y experiencia. Se pueden encontrar

informes extensos sobre estas inversiones en los reportes anuales detallados de sus fundaciones corporativas. Sin embargo, falta en todos estos informes algún indicador que dé idea de los resultados alcanzados por dicha filantropía.

Consideremos los estándares que usan las empresas para generar informes sobre medio ambiente, salud y seguridad y comparémoslos con los usados para informar sobre inversiones en la comunidad. Los informes empresariales sobre medio ambiente, salud y seguridad documentados anteriormente en este capítulo proporcionan evidencia cuantitativa de la eficacia de las inversiones que hacen las empresas. Los informes contienen estadísticas detalladas y tendencias sobre la reducción de la contaminación del agua, el aire y el suelo, la reducción de los requisitos de energía y materiales por unidad de producto fabricado y sobre la reducción de días perdidos por accidentes y enfermedad. En cuanto a las políticas de contratación y ascenso de empleados, las empresas proporcionan estadísticas detalladas del número de empleados mujeres y de minorías que han alcanzado cargos técnicos y gerenciales de alto nivel.

Los informes de las empresas sobre inversiones en la comunidad, en cambio, revelan sólo cuánto se ha gastado, cuántos empleados han participado en actividades comunitarias y qué programas cuentan con el apoyo de la empresa. Aunque los informes a menudo muestran imágenes de la dedicación de los empleados voluntarios y de los felices y agradecidos destinatarios de tanta bondad empresarial, no tenemos ningún dato sistemático sobre el impacto de las sustanciales inversiones de las empresas. Una declaración de Nokia, mejor que la mayoría, al menos intenta informar sobre algunos indicadores:

El programa Make a Connection, ya ha dado lugar a una diferencia tangible en la vida de casi 20.000 jóvenes, ha capacitado a casi 400 adultos para que sepan comunicarse con los jóvenes e indirectamente ha beneficiado a más de 1.000.000 de jóvenes y adultos. Nokia ha dedicado más de 11 millones de dólares a este programa.

Pero incluso esta información dista mucho de lo que los ejecutivos de la empresa deberían saber sobre el retorno de esos 11 millones de dólares invertidos. ¿Qué diferencia tangible se ha creado en las habilidades, capacidades, motivaciones o éxitos de los 20.000 jóvenes que han participado en el programa Make a Connection? ¿Qué retorno social ha obtenido Nokia de su inversión?

Los ejecutivos exigen la justificación detallada de las inversiones de capital y esperan retornos tangibles de las inversiones en investigación y desarrollo, publicidad, capacitación de empleados y calidad. Sin embargo, estos mismos ejecutivos ignoran su lado analítico cuando comprometen sustanciales recursos financieros, de personal y de equipos a programas para la comunidad. En lugar de ser una fuerza constructiva que produzca cambios, los ejecutivos corporativos se conforman con la falta general de responsabilidad y de información del desempeño por parte de los sectores sin fines de lucro y las ONG.

Tal vez las inversiones de las empresas en la comunidad están en una temprana etapa evolutiva y los ejecutivos todavía no exigen datos cuantitativos sobre el desempeño de estos programas. Pero esta complacencia no debería persistir. Los ejecutivos de la empresa deben esperar y exigir datos sobre el desempeño de cualquier programa en el que inviertan. No hace falta que los resultados estén denominados en dólares, euros o yenes. Pero sí debe estar denominado en mejoras medibles en desempeño educativo, oportunidades para la mujer, salud o cualquier otro resultado que se espera que produzca el programa para la comunidad. Existen mecanismos para hacer inversiones sociales basados en el desempeño. Organizaciones como la innovadora New Profit Inc., que es un fondo de filantropía con sede en Cambridge, Massachusetts, exigen que los programas sociales en los que invierten tengan un detallado modelo de desempeño, basado de hecho en el BSC, para describir su estrategia de éxito y proporcionar retroalimentación sobre los resultados obtenidos.¹¹ Las empresas tienen que exigir datos sobre los resultados y las consecuencias a los ejecutivos de las fundaciones y a los ejecutivos de los programas comunitarios que patrocinan. La meta sería igualar la calidad de los informes sobre las inversiones en la comunidad con la calidad de la información de sus programas medioambientales, de salud y de seguridad.

Ventaja competitiva derivada de la inversión en la comunidad

Michael Porter y Mark Kramer comparten nuestra visión sobre la necesidad de que las empresas piensen mucho más estratégicamente sobre sus actividades filantrópicas.¹² Sostienen que las empresas deberían usar

11. Ver Robert S. Kaplan, «New Profit, Inc.: Governing the Nonprofit Enterprise», Caso 9-100-052 (Boston: Harvard Business School, 2000).

12. Michael E. Porter y Mark R. Kramer, «The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy», *Harvard Business Review* (diciembre 2002): páginas 57-58.

sus esfuerzos benéficos «para mejorar su contexto *competitivo*, o sea, la calidad del entorno de negocio» en el que operan. Por ejemplo, Cisco Systems invierte en programas educativos que capacita a administradores de redes. Los programas proporcionan habilidades para una atractiva oportunidad de trabajo a graduados de educación secundaria y simultáneamente liberan una restricción potencial a un uso más amplio de los productos Cisco. Porter y Kramer identifican cuatro elementos de un contexto competitivo sobre el que las empresas pueden influir mediante actividades filantrópicas:

1. *Condiciones de factores de insumos*: la productividad y la posición competitiva de una empresa se pueden mejorar por la disponibilidad de trabajadores capacitados, instituciones científicas y tecnológicas de alta calidad, buena infraestructura física (por ejemplo, carreteras y telecomunicaciones en países en desarrollo, y excelentes organizaciones artísticas en regiones y naciones desarrolladas que atraigan empleados especializados y móviles), así como procesos gubernamentales transparentes y honestos.

2. *Condiciones de demanda*: empresas como Digital Equipment Corporation en las décadas de 1960 y 1970 y Apple Computer donaron sus productos a universidades y escuelas. Al graduarse, los estudiantes que se habían capacitado en computación con los equipos donados, naturalmente preferían comprar esos equipos para sus empresas y uso personal.

3. *Reglas de competencia y rivalidad*: las empresas que compiten en base a productos, procesos y servicios superiores no quieren ver sus ventajas socavadas por el robo de la propiedad intelectual y por acciones de corrupción o soborno practicadas por rivales menos capacitados. A las empresas de alto desempeño les interesa competir en igualdad de condiciones. Las empresas pueden hacer donaciones a organizaciones que mejoren el estado de derecho en los países donde producen y venden.

4. *Industrias relacionadas y de apoyo*: Porter había descrito antes los beneficios competitivos en agrupaciones geográficas de proveedores, productores y consumidores sofisticados.¹³ Las empresas pueden invertir en proveedores e infraestructuras que apoyen al sector en el cual compiten.

Porter y Kramer concluyen:

13. Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (Nueva York: Free Press, 1990).

Cuanto más estrechamente esté alineada la filantropía corporativa con la estrategia particular de una empresa —por ejemplo, aumentando habilidades, tecnologías o infraestructuras de las que depende especialmente la empresa, o aumentando la demanda dentro de un segmento especializado en el que la empresa es más fuerte— más desproporcionadamente se beneficiará la empresa a través de la mejora del contexto.¹⁴

Coinciden con nosotros en que las empresas deben «monitorear y evaluar rigurosamente los resultados. Es esencial monitorear los logros para mejorar continuamente la estrategia filantrópica y su implementación»,¹⁵

Alianzas estratégicas empresariales

Varias empresas han realmente ido más allá de un puro estado «filantrópico, pero sin resultados» en sus inversiones comunitarias para establecer una participación activa y asociaciones en las organizaciones de la comunidad a las que prestan su apoyo. Los estudios de Jim Austin, de Harvard Business School, documentan los importantes beneficios que producen las colaboraciones de las empresas con organizaciones sin fines de lucro.¹⁶

- *Enriquecimiento de la estrategia:* genera oportunidades de negocios y promueve una imagen positiva y de confianza con clientes (especialmente importante en el caso de empresas de servicios minoristas), reguladores y legisladores.
- *Gestión de recursos humanos:* atrae y retiene a los empleados con mayor nivel de calidad; fortaleciendo la motivación y la moral de los empleados; desarrollando capacidades de liderazgo.
- *Construcción de una cultura:* forma y consolida los valores centrales que provocan el comportamiento deseado en los empleados.
- *Generación de negocios:* mejora la reputación de una empresa, construye la plusvalía, amplía las redes de relaciones, aumenta el acceso a consumidores clave y proporciona el lugar para probar innovaciones.

14. Portery Kramer, «The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy», página 63.

15. Ibídem, página 68.

16. James E. Austin, *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).

La asociación entre Timberland, el fabricante de calzado y prendas de vestir para uso en actividades al aire libre, y City Year, un cuerpo de servicios de jóvenes urbanos, es un excelente ejemplo de relación de colaboración estratégica. Se necesitaron varios años para que esta relación evolucionara primero de la etapa filantrópica —donaciones en dinero y en especies (calzado Timberland para los miembros de City Year)— a la etapa transaccional (la realización de actividades conjuntas, tales como marketing dirigido a una causa, patrocinio de eventos, licencias y acuerdos de servicios pagados), para llegar por último a la etapa de integración, en la que la empresa y la organización comunitaria formaron una alianza estratégica que es fundamental para las estrategias de ambas organizaciones. La creación de valor se convierte en un proceso conjunto, en lugar de ser dos procesos separados, uno para la empresa y otro para la organización comunitaria.

Georgia-Pacific y The Nature Conservancy (TNC) son el ejemplo de una relación que ha evolucionado de confrontación a colaboración. TNC quería preservar el suelo sin tocar y Georgia-Pacific quería usar ese mismo suelo de forma intensiva para plantar árboles. Ambas organizaciones encontraron un terreno común para gestionar de forma conjunta humedales forestados únicos preservando la biodiversidad y al mismo tiempo, permitiendo el desarrollo comercial. Otros ejemplos de relaciones de integración son Starbucks y CARE; Bayer North America y el centro de capacitación Bidwell en Pittsburgh; Reading is Fun y Visa Internacional; The College Fund (la mayor organización de ayuda educativa a minorías en EE.UU.) y Merck; The National Science Resource Center (centro nacional de recursos científicos), dedicado a mejorar la enseñanza de las ciencias en la educación primaria y secundaria, y Hewlett-Packard; Time to Read y Time Warner.

Las colaboraciones que tienen éxito, generalmente se dan cuando el socio comunitario complementa el negocio central o la estrategia de la empresa. Como destacaba un alto ejecutivo de Bayer:

Debes invertir en algo que tenga que ver con el negocio... Hay que ser capaz de dar y recibir. Somos una empresa que se basa en la ciencia. Para nosotros tiene sentido apoyar la educación científica... No se trata de tener buenas relaciones públicas por estar relacionados, sino de tener una razón fundamental para estarlo.¹⁷

Cuando las empresas entran en estas colaboraciones estratégicas, pueden ayudar a formar el valor que se creará y los indicadores que se usarán para evaluar el desempeño. El valor social generado surgirá de la misión de la organización comunitaria sin fines de lucro. El reto es que la empresa evalúe ese valor social incremental o distintivo creado por la colaboración. La empresa necesita medir los beneficios para la sociedad de su inversión y colaboración con la organización comunitaria.

A medida que las empresas vayan cambiando sus inversiones en la comunidad pasando de la etapa filantrópica a la de integración o colaboración, podrán ejercer mayor presión sobre las organizaciones comunitarias en las que inviertan para obtener datos cuantificables del desempeño, tal como sucede en el caso de la alianza para crear el fondo filantrópico de New Profit, Inc. Incluso para sus inversiones de la etapa filantrópica pasiva, las empresas pueden restringir la financiación a aquellas organizaciones que puedan documentar resultados exitosos. Las empresas podrán utilizar los datos de dichos resultados en sus informes, en lugar de simplemente detallar todos los recursos aportados a las organizaciones comunitarias.

Con un modelo basado en el desempeño para decidir inversiones en la comunidad, las organizaciones comunitarias y las ONG, que son más exitosas en generar resultados destacados, atraerán fondos más estables y sustanciales. Aquellas organizaciones que no puedan mostrar mejoras cuantificables en su desempeño recibirán cada vez menos fondos y eventualmente desaparecerán. Esta dinámica competitiva basada en el desempeño hará que el «tercer sector» de organizaciones sin fines de lucro/ONG sea mucho más eficaz y eficiente, generando así grandes beneficios agregados a la sociedad. Pero las empresas deben adoptar un papel de liderazgo, a través de sus fundaciones y de sus contribuciones voluntarias, en la fijación de un estándar que exija medidas de resultados a partir de sus inversiones en la comunidad. Los informes simplistas del dinero gastado y los programas patrocinados, acompañado de imágenes de destinatarios felices y agradecidos, no debería ser el estándar preferido para dar a conocer las inversiones que las empresas hacen en la comunidad, del mismo modo que la divulgación del dinero gastado en limpieza medioambiental y la foto ocasional de una chimenea que no expelle humo o de peces nadando en el río cercano a una fábrica se considerarían adecuadas para los informes ambientales.

Resumen

En la actualidad, muchas empresas reconocen que alcanzar la excelencia en las cuestiones relacionadas con el medio ambiente, la seguridad, la salud, el empleo y la comunidad forma parte de una estrategia de creación de valor a largo plazo. Como mínimo, conseguir un buen desempeño desde el punto de vista regulador y social es un objetivo a largo plazo que permite a las empresas mantener sus franquicias para operar en todas las comunidades en las que desean fabricar, comercializar, vender y distribuir sus productos y servicios. Pero más allá del mero cumplimiento de las regulaciones y expectativas locales, las empresas que se destacan por sus procesos reguladores y sociales pueden aumentar su reputación entre clientes e inversionistas, así como atraer y retener empleados valiosos que se enorgullecen del papel de su empresa en la mejora del medio ambiente, el lugar de trabajo y la comunidad. Las empresas deben esforzarse por identificar los procesos regulatorios y sociales que tendrán el mayor impacto en mejorar la atracción y retención de empleados, la propuesta de valor para el cliente y el desempeño financiero. En sus inversiones en comunidades de todo el mundo, las empresas deben buscar oportunidades que potencialicen sus competencias y mejoren sus objetivos estratégicos. Deben ser tan diligentes y rigurosas en la evaluación del retorno que generan sus inversiones en la comunidad como en la evaluación de la efectividad de sus inversiones en activos tangibles e intangibles.

A continuación de este capítulo se incluye el estudio de caso y el mapa estratégico de Amanco, una empresa latinoamericana que está usando el BSC para describir e implementar su estrategia de *triple resultado financiero final* para crear valor económico, social y medioambiental.

Estudio de caso

Amanco

Antecedentes

Amanco es una empresa líder latinoamericana dedicada a la producción y comercialización de tuberías y accesorios de plástico para el transporte de fluidos, con soluciones para edificios, infraestructuras, irrigación e ingeniería medioambiental. La misión de Amanco es producir y vender de forma rentable soluciones completas, innovadoras y de gran calidad para el transporte y control de fluidos. La visión corporativa es «ser reconocidos como un grupo industrial líder en América Latina, operando en un marco de ética, eficiencia ecológica y responsabilidad social que genera valor económico y mejora la calidad de vida de nuestros vecinos y nuestra región».

Amanco forma parte de Grupo Nuevo, grupo privado formado por varias divisiones de negocios y supervisado por un consejo de administración. Amanco está presente en los principales países latinoamericanos, entre los que destacan México, América Central, Panamá y los países de la Región Andina y el Mercosur.

La situación

En el año 2000, la empresa introdujo un BSC de sustentabilidad como sistema integrado de gestión, y para informar sobre sus actividades basadas en la iniciativa global de generación de informes. Julio Moura, presidente y director ejecutivo de Grupo Nuevo, declaró que «los clientes quieren productos que mejoren la sociedad en la que viven, que protejan el medio ambiente y que colaboren con la gente». En el 2002, Amanco revisó su BSC de sustentabilidad para alinearse mejor con el marco del BSC. El proceso de revisión finalizó a principios de diciembre del 2002. A partir de esa fecha, se han realizado reuniones de análisis estratégico con la finalidad de gestionar la eficacia y los resultados del BSC. La empresa también está revisando el BSC de sustentabilidad de sus unidades operacionales regionales.

El mapa estratégico

El mapa estratégico de Amanco muestra el triple resultado financiero final y la estrategia que sigue para obtener ese resultado (ver figura 6-9).

La parte superior del mapa estratégico muestra el compromiso de Amanco con el desempeño del triple resultado financiero:

1. Crear valor económico de forma sustentable a largo plazo.
2. Generar valor a través de un sistema de responsabilidad social corporativa.
3. Generar valor a través de la gestión medioambiental.

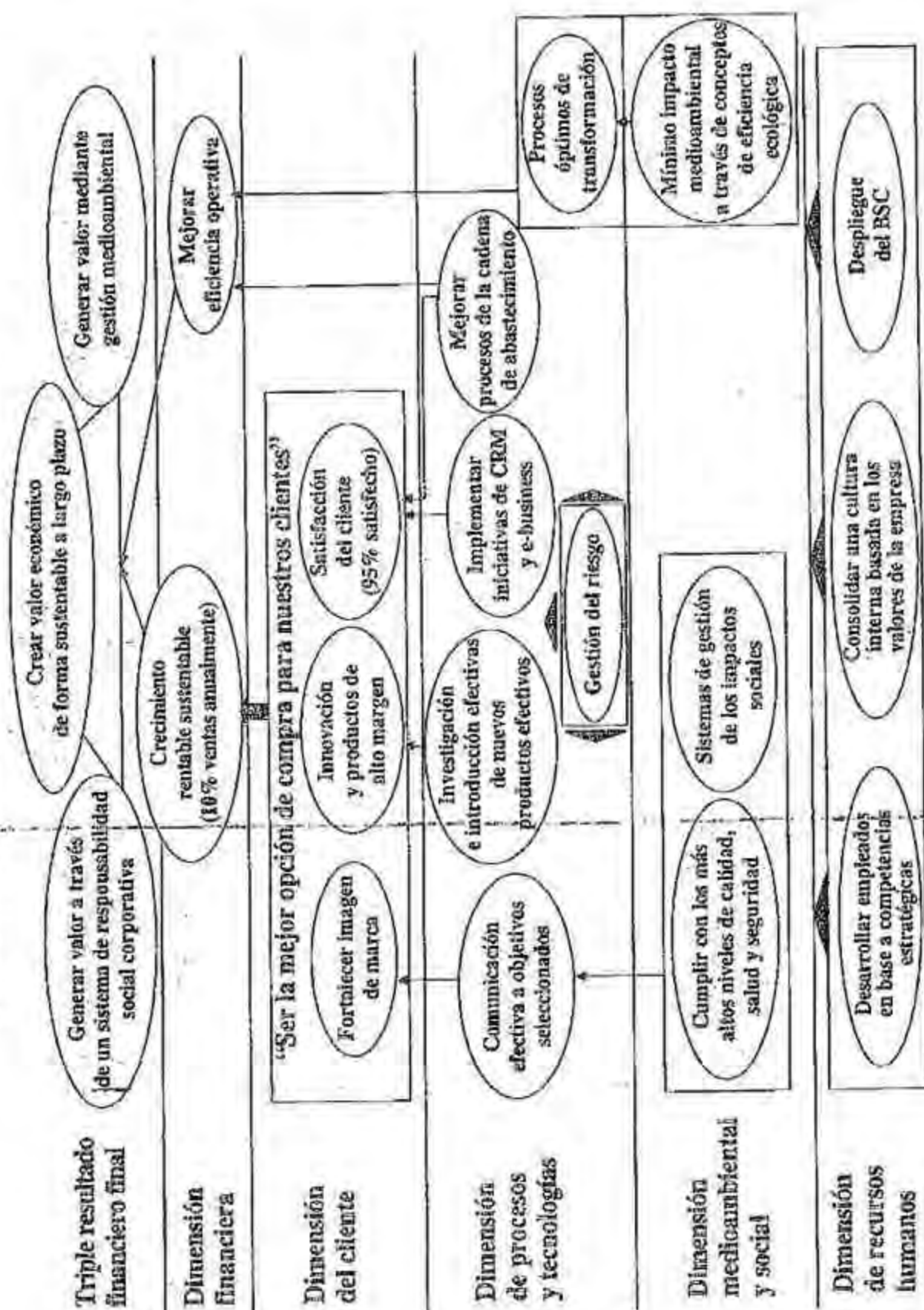
La dimensión financiera tiene el objetivo de crecimiento rentable sustentable con metas de aumentos del 10 por ciento de las ventas anuales y retorno sobre activos netos del 24 por ciento. Amanco también quiere «operar eficientemente» e incluye el objetivo de reducir el capital de trabajo.

La dimensión del cliente incluye tres objetivos. El objetivo de gestión de marca describe los cuatro atributos de la marca Amanco –integridad, innovación, soluciones y confiabilidad– que llevarían a la empresa a ser considerada como el proveedor número uno de tuberías en América Latina. La innovación y los productos de alto margen permiten que Amanco ofrezca soluciones diferenciadas a sus clientes. Los indicadores de satisfacción de clientes están relacionados con las entregas a tiempo, respuesta a la primera solicitud en cuanto a las entregas completas y correctas a sus más de 35.000 clientes, tiempo de espera para los pedidos y percepción general de la satisfacción de los clientes.

La dimensión de procesos y tecnología destaca procesos eficaces de creación de productos que respeten el medio ambiente, sean innovadores, confiables y de larga duración. El proceso de desarrollo de productos incluye una fase de selección para evaluar los efectos potenciales de todos los productos nuevos sobre la salud y el medio ambiente. Utiliza un enfoque que va desde el «nacimiento» hasta la «muerte» del producto, que incluye las materias primas, los procesos y maquinaria de producción, el uso de productos terminados, el embalaje y el tratamiento de residuos. Esta dimensión también incluye iniciativas de administración de las relaciones con los clientes (CRM) y de e-business para crear un mayor conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Un proyecto piloto sobre CRM en México se focaliza en la mejora de los procesos de logística, con el fin de obtener pedidos más exactos, el cumplimiento de los compromisos de entregas puntuales y de calidad, y reducciones del costo de flete.

El énfasis especial que pone Amanco en la responsabilidad social y la eficiencia ecológica ha dado lugar a una quinta dimensión, la medioambiental y social. En esta dimensión, la empresa mide el desempeño de los procesos de salud y seguridad por medio del tiempo perdido debido a lesiones. Su objetivo de desempeño medioambiental, basado en conceptos de eficiencia ecológica, es redu-

Figura 6-9. Mapa estratégico resultado financiero final de Amanco



Tercera parte

Activos intangibles

Capítulo 7

Alineación de los activos intangibles con la estrategia empresarial

En el capítulo 1 vimos que los activos intangibles se han vuelto decisivos para la creación sustentable de valor. La definición que da el diccionario de intangible, como algo «incapaz de ser realizado o definido», señala la dificultad que entraña para una organización la gestión de esos activos. ¿Cómo se puede gestionar lo que no se puede definir?

La perspectiva de «aprendizaje y crecimiento» del BSC destaca la función de alinear los activos intangibles de la organización con su estrategia (ver figura 7-1). Esta perspectiva contiene los objetivos e indicadores de tres componentes de activos intangibles esenciales para implementar cualquier estrategia:

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

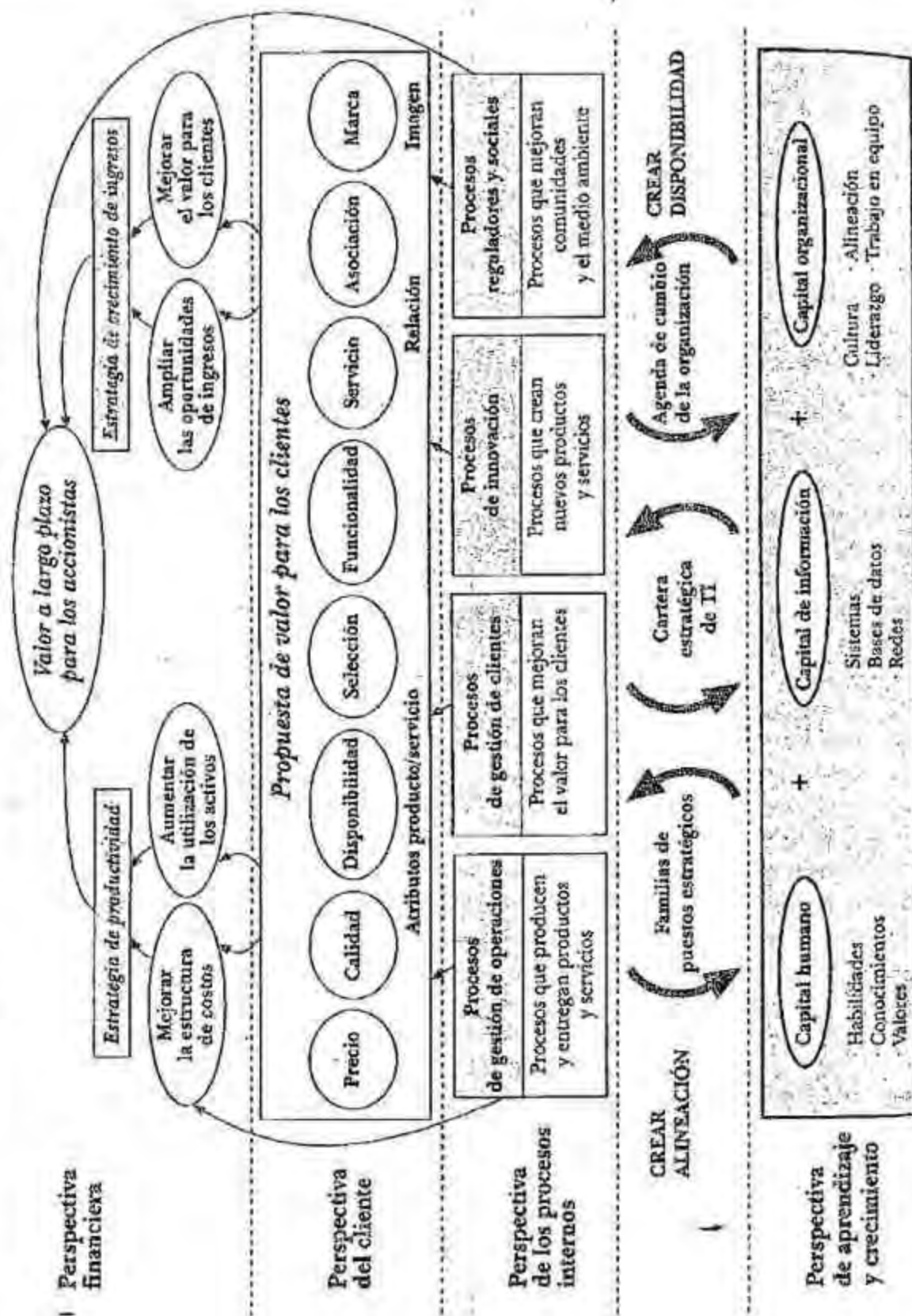
Los objetivos de estos tres componentes deben estar *alineados* con los objetivos de los procesos internos e *integrados* unos con otros. Los activos intangibles deben crearse usando como base las capacidades creadas en otros activos intangibles y tangibles, en lugar de crear capacidades independientes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

1. Alineación

Los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia para crear valor.

Los activos intangibles adquieren valor sólo en el contexto de la estrategia, en lo que se espera que ayuden a la organización a lograr. Por ejem-

Figura 7-1. Los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia para crear valor



plo, supongamos que una organización quiere invertir en capacitación del personal. Supongamos también que tiene dos opciones, un programa de capacitación en gestión de calidad total (TQM, Total Quality Management) o un programa de administración de las relaciones con los clientes (CRM, Customer Relationship Management). ¿Qué programa tiene más valor? Obviamente, la respuesta a esta pregunta depende de la estrategia de la organización. Una empresa que siga una estrategia de bajo costo total, como Dell y McDonald's, que necesita mejorar continuamente sus procesos operativos, sacaría mayor provecho de un programa de capacitación en TQM. En cambio, una empresa como Goldman Sachs o IBM Consulting, que aplica una estrategia de solución total para el cliente, se beneficiaría más de una formación en CRM. La misma inversión en formación crea rendimientos sustancialmente más altos cuando está alineada con la estrategia de la organización. La *alineación estratégica* es el principio dominante en la creación de valor a partir de los activos intangibles.

2. Integración

El papel estratégico de los activos intangibles no se puede tratar de una forma aislada. Se requiere un programa integrado que respalde la mejora de todos los activos intangibles de la organización.

Cuando una organización agrupa sus actividades por funciones, como las de RR.HH. o las de TI, a menudo crea silos de especialización. Las personas que trabajan en los diferentes departamentos funcionales buscan modelos profesionales dentro de sus disciplinas como puntos de referencia o comparación. Esa especialización es obviamente beneficiosa para crear una profunda excelencia funcional en cada departamento. Pero, en la práctica, las distintas unidades funcionales se esfuerzan por alcanzar la excelencia por separado. Cada departamento compite por los escasos recursos de la organización; uno lucha por aumentar la capacitación de los empleados, mientras que otro impulsa la ampliación de las capacidades tecnológicas. Se buscan soluciones por separado y los resultados son generalmente decepcionantes.

Las inversiones en TI no tienen valor si no se complementan con capacitación en RR.HH. y programas de incentivos. Los programas de capaci-

tación en RR.HH. tienen poco valor si no se complementan con modernas herramientas tecnológicas. Las inversiones en recursos humanos y tecnologías de la información deben estar integradas si se quiere que la empresa obtenga la totalidad de los beneficios potenciales.

Alineación e integración proporcionan los cimientos conceptuales para desarrollar objetivos de capital humano, capital de información y capital organizacional en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Pocas organizaciones, sin embargo, explotan las ventajas competitivas potenciales de alinear e integrar sus activos intangibles. Realizamos dos encuestas a ejecutivos de RR.HH. y TI para comprender mejor su enfoque hacia la alineación estratégica (ver figura 7-2). Sólo un tercio de las empresas dijo tener una alineación entre las prioridades de recursos humanos y tecnologías de la información, con la estrategia de la empresa. ¿Por qué esta falta de alineación? Los procesos fundamentales de gestión pensados para crear alineación no se estaban usando como se pretendía. Pocas organizaciones de RR.HH. o TI integraban planeación con estrategia, designaban gerentes encargados de estas relaciones o vinculaban presupuestos con estrategia.

Los ejecutivos no discuten la necesidad de alinear e integrar sus activos intangibles. Hasta ahora, sin embargo, no tenían un método para conseguir alineación e integración. En esta parte del libro, nos basaremos en los

Figura 7-2. Resumen de las prácticas de alineación en grupos de RR.HH. y TI

La encuesta dice...	Encuesta TI ¹	Encuesta RRHH ²
Con respecto a la alineación de RR.HH./TI con la estrategia de la empresa		
1. Alineación de prioridades funcionales con la estrategia de la empresa	34%	33%
2. Vista como «socio estratégico»	28%	34%
Con respecto a técnicas de alineación		
3. Procesos de planeación integrados para determinar prioridades estratégicas de RR.HH./TI	32%	23%
4. Gerentes de relaciones asignados a unidad de negocios	33%	43%
5. Alineación de prioridades funcionales con el presupuesto	29%	17%

1. Realizada por Balanced Scorecard Collaborative y CIO Insight, 2002 (634 participantes)

2. Realizada por Balanced Scorecard Collaborative y Society for HR Management (1.266 participantes)

objetivos de procesos internos desarrollados en la segunda parte para describir de qué modo el Mapa Estratégico y el BSC permiten que las empresas logren lo siguiente:

- Describir los activos intangibles.
- Alinear e integrar los activos intangibles con la estrategia.
- Medir los activos intangibles y su alineación.

Describir los activos intangibles

Los activos intangibles se han definido como «el conocimiento que existe en una organización para crear ventaja diferencial»¹ o «las capacidades de los empleados de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes».² Los activos intangibles engloban elementos tan diversos como patentes, copyrights, conocimientos de los trabajadores, liderazgo, sistemas de información y procesos de trabajo. Hemos examinado la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de varios cientos de Mapas Estratégicos y BSC. Seis objetivos aparecieron constantemente:

Capital humano

1. *Competencias estratégicas*: la disponibilidad de habilidades, talento y conocimiento para realizar las actividades requeridas por la estrategia. (Alrededor del 80 por ciento de los BSG incluían un objetivo así).

Capital de información

2. *Información estratégica*: la disponibilidad de sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento que se necesitan para respaldar la estrategia (incluido en el 80 por ciento de los BSC).

1. Thomas A. Stewart, «Brainpower», *Fortune*, 3 de junio de 1991, página 44.

2. Thomas A. Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* (Nueva York: Doubleday, 1998), página 67.

Capital organizacional

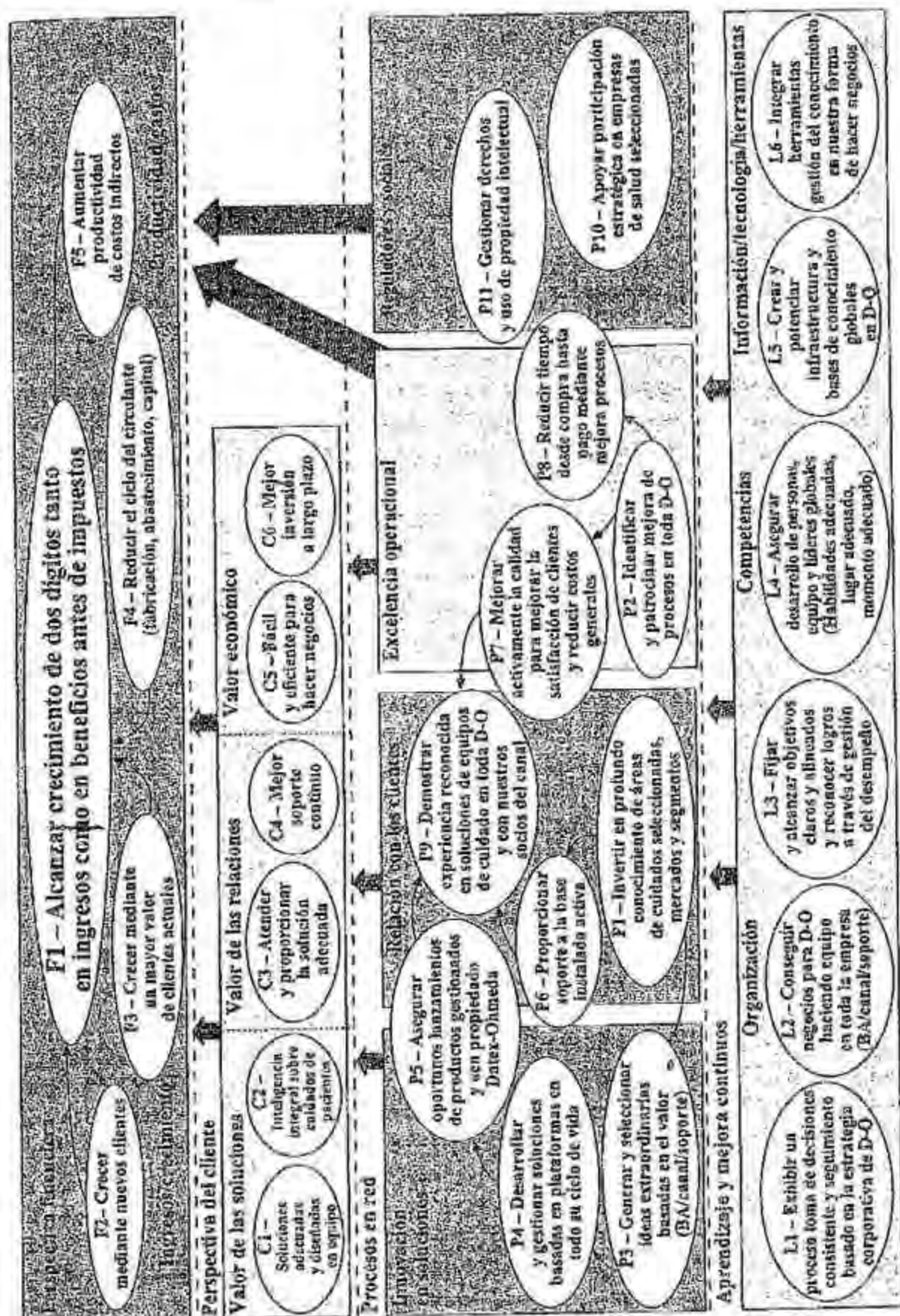
3. *Cultura*: conciencia e internalización de la misión, la visión y los valores comunes necesarios para ejecutar la estrategia (incluido en el 90 por ciento de los BSC).
4. *Liderazgo*: la disponibilidad de líderes calificados en todos los niveles para movilizar a las organizaciones hacia sus estrategias (incluido en el 90 por ciento de los BSC).
5. *Alineación*: alineación de objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la organización (incluido en el 70 por ciento de los BSC).
6. *Trabajo en equipo*: compartir conocimientos y personas con potencial estratégico (incluido en el 60 por ciento de los BSC).

Estos objetivos describen importantes activos intangibles y proporcionan un potente marco para alinearlos e integrarlos con la estrategia de la organización.

Tomemos, por ejemplo, los objetivos de aprendizaje y crecimiento del mapa estratégico de Datex-Ohmeda (ver figura 7-3). Datex-Ohmeda, la división más grande de Instrumentarium Corporation, está situada en Helsinki (Finlandia) y tiene operaciones de manufactura en Finlandia, Suecia y Estados Unidos. La empresa se dedica, desde principios del siglo XX, a una amplia gama de equipos para cuidados intensivos. Tiene un largo historial de ser pionera, comenzando en 1924 con el desarrollo del primer equipo de anestesia de cuatro gases en colaboración con la Clínica Mayo. La empresa también creó el primer respirador sin hierro. En la actualidad, los productos de Datex-Ohmeda incluyen monitores para pacientes y sistemas de anestesia en red, unidades de cuidados intensivos y cuidados subagudos, así como equipos de anestesia, respiradores, sistemas de administración de medicamentos, oxímetros de pulso, suministros y accesorios.

Su fama de innovación de productos funcionó bien durante muchos años, pero recientemente la empresa tuvo que hacer frente a la creciente competencia de Philips, Siemens y Dräger, por lo que necesitaba ofrecer algo de mayor valor a sus clientes. Datex-Ohmeda se dio cuenta de que la clave de su éxito futuro estaba en desarrollar y mantener relaciones de largo plazo con sus clientes (algo en lo que siempre había destacado de forma natural).

Figura 7-3. Mapa Estratégico de Dalex-Ohmada

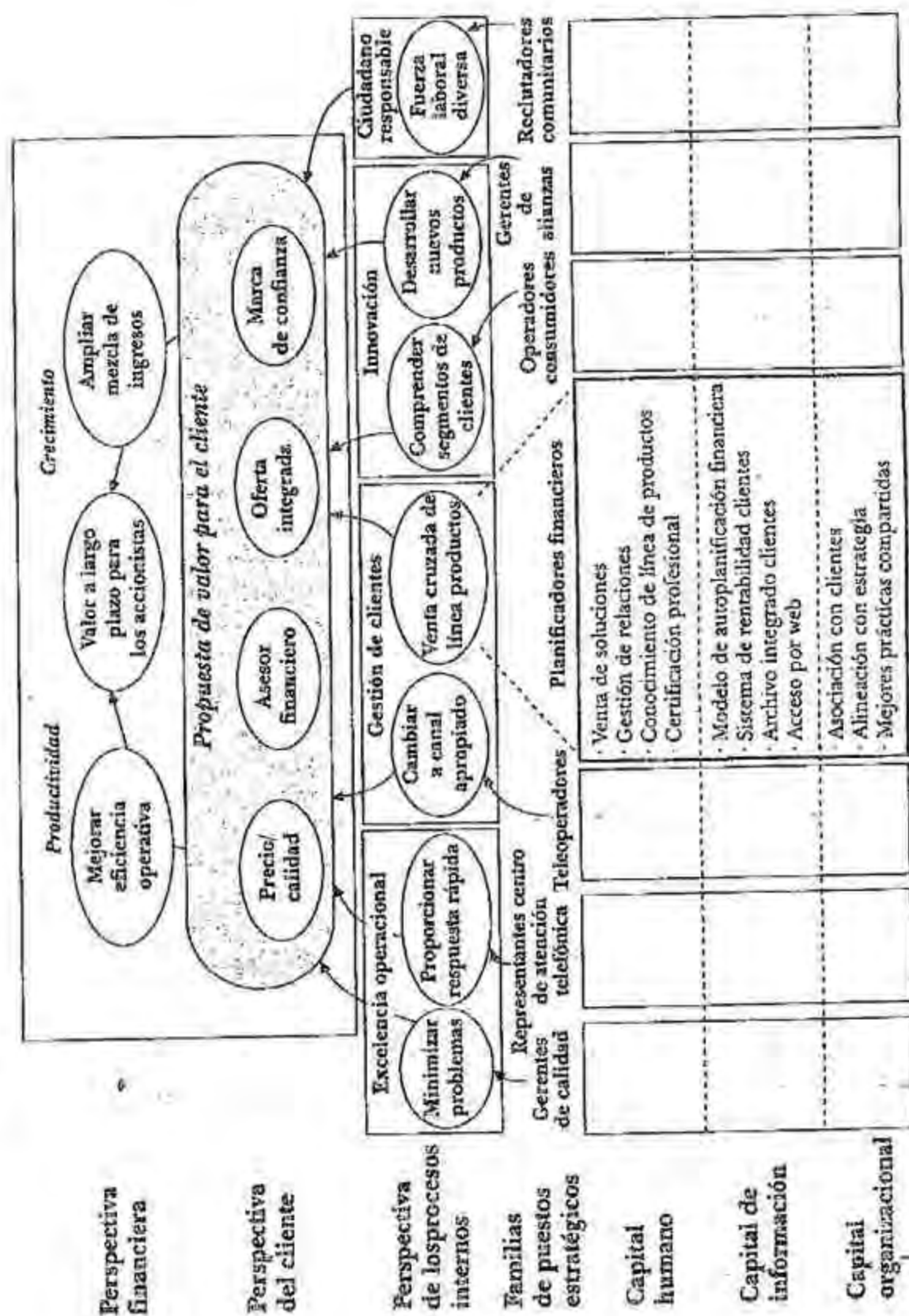


La alineación organizacional, siempre difícil en una empresa global, resultó ser un reto especial para Datex-Ohmeda porque la mayoría de las fábricas y unidades de negocios de la empresa se habían adquirido a través de fusiones y ya tenían maneras establecidas para hacer las cosas. Históricamente, Datex-Ohmeda dirigía una serie de unidades de negocios y de canales de ventas bastante independientes. Los objetivos de estas diferentes entidades, a menudo entraban en conflicto o divergían. En el verano de 2001, los ejecutivos de Datex-Ohmeda concluyeron su estrategia, usando el mapa estratégico para cristalizar sus ideas. Las sesiones de planeación confirmaron la idea de transición de la empresa, que pasaba de una estrategia basada en la innovación a otra centrada en las relaciones con los clientes. La nueva propuesta de valor de Datex-Ohmeda era proporcionar a los clientes las soluciones adecuadas en base a una comprensión total de sus necesidades. Esto también significaba enfocarse en un apoyo constante y facilitar los negocios por medio de procesos enfocados al cliente. El mapa estratégico describe este nuevo rumbo.

La perspectiva *financiera* de la figura 7-3 muestra dos objetivos de incremento de ingresos: conseguir nuevos clientes (F2) y ampliar las relaciones con los clientes existentes (F3). Datex-Ohmeda podía alcanzar el objetivo F3 aportando «soluciones adecuadas diseñadas en equipo» (C1) en base a la amplitud de su línea de productos. Los objetivos para dos procesos internos describen cómo se creará y entregará esta propuesta de valor: el objetivo de gestión de clientes (P9) define el proceso del trabajo en equipo en la totalidad de Datex-Ohmeda, así como con sus canales asociados; el objetivo P4 define la innovación necesaria para «desarrollar y gestionar soluciones basadas en una plataforma a lo largo de sus ciclos de vida». Estos dos objetivos de procesos internos, a su vez, crean la demanda de capacidades y cultura organizacional que daría lugar al desarrollo de un nuevo capital humano y de información, así como una fuerte red de relaciones y trabajo en equipo entre todas las líneas de negocio, traspasando las fronteras nacionales.

Los objetivos de aprendizaje y crecimiento de Datex-Ohmeda, organizados bajo el título «Aprendizaje y mejora continuos», alinean los activos intangibles con las prioridades estratégicas. Los objetivos L1, L2 y L3 describen el capital organizacional que hace falta para implementar la nueva estrategia. El objetivo L1 identifica la necesidad de consistencia de los procesos de toma de decisiones necesarios para una estrategia de plataforma de producto. El objetivo L2 define la necesidad de trabajo en equipo que

Figura 7-4. Vínculo entre los activos intangibles y la estrategia de Consumer Bank



requiere la estrategia de diseño de soluciones en equipo. El objetivo L3 se focaliza en el proceso de alineación con la estrategia a nivel individual. El mapa estratégico se ocupa de las necesidades de capital humano («habilidades adecuadas, lugar adecuado, momento adecuado») que tiene la nueva estrategia en el objetivo L4. Los detalles de estos requisitos se describirán en planes de recursos humanos de menor nivel. Los objetivos L5 y L6 se focalizan en las necesidades de capital de información, con particular énfasis en la gestión de los conocimientos compartidos en toda la organización.

Así, con el uso de mapas estratégicos, los grupos que gestionan los activos intangibles más importantes de la organización consiguen una fuerte alineación con la estrategia de la organización. El mapa estratégico proporciona el marco para que el capital humano, de información y organizacional sea alineado con la estrategia, con la suficiente cantidad de detalles para que tenga sentido, se pueda medir y llevar a cabo.

Alinear e integrar activos intangibles

En nuestro libro: *Cómo utilizar el CMI (la Organización Focalizada en la Estrategia, The Strategy-Focused Organization)* describimos el caso de un banco global que intentó implementar una nueva estrategia.³ La estrategia de diferenciación del banco consistía en ofrecer a clientes globales (empresas) productos y servicios financieros innovadores y sofisticados a los que se pudiera tener acceso sin problemas en cualquier lugar del mundo. La estrategia fracasó cuando la compleja tecnología de información necesaria para implementarla no se desplegó ni eficaz ni oportunamente. Al preguntársele sobre el desempeño de la unidad de negocios de servicios de información (SI), el director ejecutivo contestó que la unidad tenía un buen desempeño de acuerdo con su BSC. Pero la unidad de SI había creado su BSC usando siempre como comparación el desempeño de las unidades SI a las que consideraba como las mejores del mundo (benchmarking). Así adoptó los indicadores usados por grupos de servicios de información de «alto desempeño». Según esas métricas, la unidad SI del banco era de «nivel mundial», con un desempeño comparable al de una unidad similar de máximo nivel. La unidad de SI, aunque tenía un buen desempeño en comparación con in-

3. Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Cómo utilizar el CMI* (Barcelona: Gestión 2000, 2002).

dicadores determinados externamente, había fracasado en cuanto a entregar los servicios de vital necesidad para la nueva estrategia del banco. Debido a esta falta de alineación, la estrategia de la unidad de negocio y del banco no se pudo aplicar y eventualmente fracasó. La experiencia de este banco es una lección clásica sobre las consecuencias de no alinear la estrategia y el BSC de una unidad de negocios con los objetivos de la entidad.

El Mapa Estratégico (ver figura 7-1) crea alineación e integración proporcionando un punto común de referencia para la estrategia de la empresa. La perspectiva interna del mapa identifica los procesos críticos que dan lugar a los resultados buscados para clientes y accionistas. Los activos intangibles deben estar alineados con esos procesos internos de creación de valor. Hemos usado tres técnicas de alineación para establecer un puente entre el Mapa Estratégico y los activos intangibles.

- *Familias de puestos estratégicos:* en cada proceso estratégico, una o dos familias de puestos de trabajo tendrán el mayor impacto sobre la estrategia. Identificando estas familias, definiendo sus competencias y asegurando su desarrollo podemos acelerar los resultados estratégicos.
- *Cartera estratégica de TI:* para cada proceso estratégico, los sistemas e infraestructuras de TI específicos apoyan la implementación. Estos sistemas representan una cartera de inversiones en tecnología que debería tener prioridad de financiamiento y otros recursos.
- *Agenda de cambio de la organización:* la estrategia requiere cambios de valores culturales, tanto internos (por ejemplo, el trabajo en equipo) como externos (foco en el cliente). Una agenda de cambio cultural, derivada de la estrategia, ayuda a darle forma al desarrollo de la nueva cultura y el nuevo clima organizacional.

Las empresas, al desarrollar, alinear e integrar sus capitales humano, de información y organizacional con los procesos estratégicos críticos crean los mayores retornos sobre sus activos intangibles.

Tomemos el ejemplo de Consumer Bank (ver figura 7-4). Su mapa estratégico define siete temas estratégicos, uno de los cuales es «Venta cruzada de la línea de productos». El director de recursos humanos de Consumer Bank es el responsable del proceso para desarrollar el *capital humano* necesario para respaldar la estrategia. En un taller de planeación, los ejecutivos de recursos humanos y de línea identificaron al «planificador financiero»

como el puesto de trabajo más importante del proceso de venta cruzada. Además identificaron cuatro competencias como fundamentales para este puesto: habilidades para vender soluciones, gestión de relaciones, conocimiento de la línea de productos y certificación profesional.

Un trabajo similar realizado con los ejecutivos responsables de la tecnología de la información del banco condujo a objetivos específicos para que el *capital de información* (redes, datos y conocimiento) respaldara la estrategia. Los ejecutivos de tecnología de información y de línea identificaron cuatro prioridades tecnológicas: un modelo financiero de autoplanificación, un sistema de rentabilidad del cliente, un archivo integrado de clientes y acceso de los clientes por medio de una página web.

Por último, el equipo ejecutivo de Consumer Bank estableció tres prioridades para el *capital organizacional*: una cultura basada en asociaciones con los clientes, la alineación de los objetivos personales de los empleados con la estrategia y un mejor trabajo en equipo para promover el uso compartido de las mejores prácticas.

Usando el Mapa Estratégico como punto de referencia, los ejecutivos de RR.HH. y de TI de Consumer Bank concentraron el foco de sus actividades en un pequeño número de procesos (siete) que eran decisivos para el éxito de la estrategia. Cada uno de ellos constituye un *tema estratégico*. Ahora podían focalizarse en un grupo de puestos estratégicos y sistemas de información que impulsarían el desempeño de los procesos críticos. Este foco se convirtió en el enlace entre sus responsabilidades funcionales y la estrategia de la empresa. Un enfoque claro y la alineación con la estrategia simplificó su trabajo. Ahora se podían dedicar de forma intensiva a los «procesos críticos», en lugar de reaccionar en forma general y difusa a la multitud genérica de cuestiones que los bombardeaban diariamente.

Los siete *temas estratégicos* proporcionan los bloques para construir la estrategia y describen de qué forma se implementará. Si cada uno de estos temas se ejecuta, el banco creará valor sostenido para sus accionistas. Se creará una nueva base de clientes, se lanzarán nuevos productos, se instalará una interfaz de venta de soluciones, la calidad se perfeccionará y se desarrollará una plantilla de trabajadores que reflejará los distintos valores de la comunidad. Los siete temas estratégicos cruzan las fronteras departamentales de la organización y obligan a un enfoque integrado hacia la estrategia. La responsabilidad y la rendición de cuentas inherentes a la estrategia se organizan alrededor de estos temas estratégicos y no alrededor de objetivos tradicionales departamentales o funcionales.

Figura 7-5. Planeación de actividades para un tema estratégico en Consumer Bank

Tema estratégico: venta cruzada de la línea de productos				
Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Iniciativas	Presupuesto
Perspectiva financiera Perspectiva del cliente Perspectiva de los procesos internos	- Mezcla de ingresos - Aumento de ingresos	- Nuevo = +10% +25%		
	- Participación en el segmento - Participación en los gastos del cliente - Satisfacción del cliente	25% 50% 90%	- Iniciativa de segmentación - Estudio satisfacción clientes	\$XXX \$XXX
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	- Coefficiente de venta cruzada - Horas con cliente	2.5 1 hr/Q	- Iniciativa de planeación financiera - Oferta integrada productos	\$XXX \$XXX
	Disponibilidad de capital humano	100%	- Gestión de relaciones - Planificador financiero certificado	\$XXX \$XXX
	Disponibilidad de aplicaciones estratégica	100%	- Archivo integrado de clientes - Aplicación de planeación de Cartera	\$XXX \$XXX \$XXX
	Objetivos vinculados con el BSC	100%	- Actualización de GPO - Compensación e incentivos	\$XXX \$XXX
Presupuesto total				

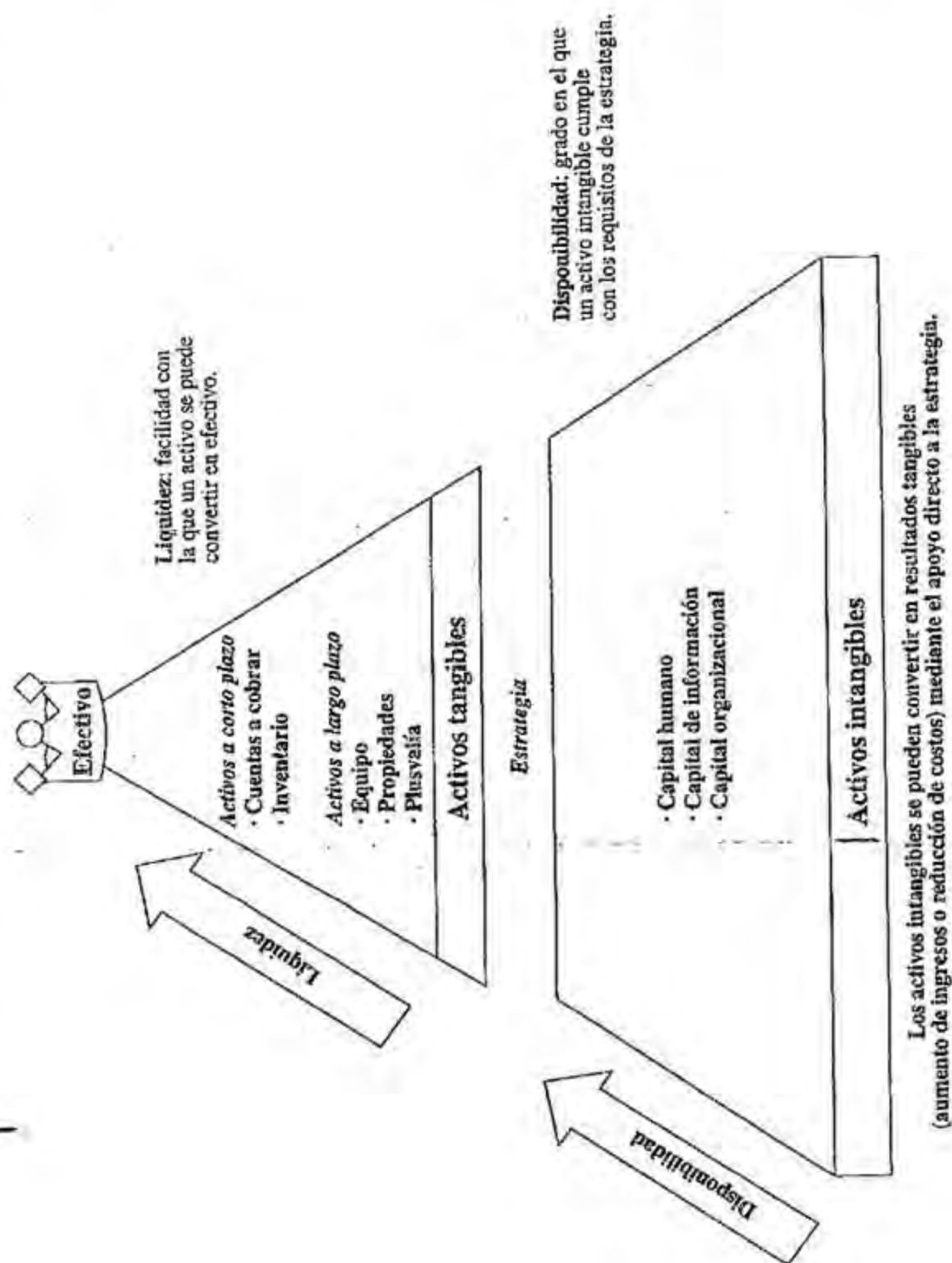
La figura 7-5 describe el plan para el objetivo de «venta cruzada». Para que tenga éxito, la venta cruzada necesita un mayor nivel de confianza de los clientes en los consejos financieros del banco. Si la confianza de un cliente aumenta, el banco debería conseguir una participación mayor en los negocios del cliente, lo que genera un mayor aumento de los ingresos y una mezcla de ingresos más amplia. El proceso de venta cruzada depende de los activos intangibles: habilidades estratégicas, información y alineación. Para cada uno de estos objetivos interrelacionados, el plan identifica el indicador, la meta, las iniciativas necesarias para alcanzar la meta y la inversión requerida para llevar a cabo la iniciativa.

Este plan tiene toda la información necesaria para ejecutar el tema estratégico. Sobre todo, define la combinación de los activos intangibles necesarios para respaldar la estrategia y crear valor. Los recursos humanos, las tecnologías de la información y los programas de incentivos organizacionales están alineados con la estrategia y se especifica la integración deseada entre ellos. Se puede hacer una justificación económica de estas inversiones estratégicas, pero no según las formas tradicionales. El enfoque común tiene una base aislada: «demostrar retorno sobre la inversión de la nueva aplicación de TI» o «demostrar el repago del programa de capacitación de RR.HH.». El plan del programa estratégico en la figura 7-5 muestra cómo se combinan todos los programas de TI y RR.HH. para crear una recompensa financiera colectiva —un aumento de los ingresos del 25 por ciento— a partir de la estrategia. Se necesitan iniciativas específicas de capital humano, de información y organizacional, cada una de las cuales requiere inversiones en personas y en dinero. Pero cada inversión o iniciativa es tan sólo un ingrediente de la receta general. Cada una de ellas es necesaria, pero no suficiente. La justificación económica queda determinada por la evaluación del retorno de toda la cartera de inversiones en activos intangibles que producirá el retorno sobre la inversión (ROI) a partir de la mejora del proceso de venta cruzada.

Medir los activos intangibles

A primera vista, medir los activos definidos por su intangibilidad (capacidad y alineación de los empleados, tecnología de la información, clima y cultura organizacional) parece tarea difícil, pero algunos principios para realizar una medición parecen estar claros. Los activos intangibles no se deben medir por la cantidad de dinero gastado para desarrollarlos ni su

Figura 7-6. Marco para medir activos intangibles



valor debe ser determinado por evaluaciones independientes de las capacidades y el valor de los activos de RR.HH. y TI. El valor de los activos intangibles proviene de su correcta alineación con las prioridades estratégicas de la empresa, no de lo que cuesta crearlos o de lo que valen por separado. Si los activos intangibles están estrechamente alineados con la estrategia, tendrán mayor valor para la organización. Lo contrario también es cierto: los activos intangibles que no están alineados con la estrategia no crearán mucho valor, aunque se haya gastado mucho dinero en ellos.

Para medir los activos intangibles, tal vez podemos aprender de los principios usados en el balance de una empresa para medir sus activos tangibles y financieros. Los contadores organizan el lado del activo del balance en categorías, tales como efectivo, cuentas a cobrar, inventario, propiedades, instalaciones, equipo e inversiones a largo plazo. Los activos se ordenan jerárquicamente, según su grado de *liquidez*, que es la facilidad con la que cada activo se puede convertir en efectivo (ver figura 7-6). Cuentas por cobrar es un concepto más líquido (su conversión a efectivo es más rápida) que inventarios, pero ambos se clasifican como activos a corto plazo porque normalmente se convierten en efectivo dentro de un plazo de doce meses. Los activos a largo plazo, como su nombre sugiere, necesitan más tiempo para transformar en efectivo el dinero invertido en ellos. Por ejemplo, propiedades, instalaciones y equipo proporcionan la capacidad de convertir la materia prima en inventario de productos terminados, que se venden, se convierten en cuentas a cobrar y, con el tiempo, en efectivo. Pero hacen falta muchos ciclos de esa conversión para recuperar la inversión en propiedades, instalaciones y equipos.

El marco del mapa estratégico permite que el capital humano, de información y organizacional se pueda representar como activos que con el tiempo se convierten en efectivo, que es el máximo activo líquido, a través de mayores ventas y menores gastos. Introducimos el concepto de *disponibilidad estratégica* para describir el estado de los activos intangibles para respaldar la estrategia de la organización. Disponibilidad estratégica es un concepto análogo al de liquidez; cuanto más alta es la condición de disponibilidad, más rápidamente contribuyen los activos intangibles a generar efectivo.

La disponibilidad estratégica se convierte en valor tangible sólo cuando los procesos internos crean mayores niveles de ingresos y utilidades. Una organización no puede asignar un valor financiero significa-

Figura 7-7. Medición de la disponibilidad estratégica del capital humano



tivo a un factor intangible como «un personal motivado y preparado» porque el valor tangible sólo se puede derivar en el contexto de la estrategia. Desde la perspectiva financiera del mapa estratégico es posible declarar que la exitosa ejecución de la estrategia proporciona una cierta cantidad en aumento de ingresos y otra cantidad en valor para el accionista. Una fuerza laboral que ha alcanzado niveles satisfactorios de disponibilidad estratégica es uno, pero sólo uno, de los factores que permiten conseguir este aumento de ingresos y esta creación de valor para los accionistas.

Por lo tanto, la disponibilidad del activo intangible de capital humano es una condición necesaria, pero no suficiente para el éxito estratégico.

Por ejemplo, en la figura 7-4, Consumer Bank identificó cuatro competencias específicas para que sus planificadores financieros respalden el proceso estratégico interno llamado «venta cruzada de la línea de productos»:

- Venta de soluciones.
- Gestión de las relaciones con los clientes.
- Conocimiento de la línea de productos.
- Certificación de planificador financiero autorizado.

Consumer Bank necesitaba medir la disponibilidad de sus planificadores financieros actuales para este proceso interno. Supongamos que se necesitan 100 planificadores financieros para ejecutar esta estrategia. Consumer Bank hizo rigurosas pruebas para determinar que, como resultado de programas de contratación, capacitación y desarrollo, cuarenta de sus planificadores financieros hubieran alcanzado un nivel de dominio suficiente para ejecutar el objetivo de venta cruzada (ver figura 7-7). Dado que hacen falta 100 personas para ejecutar la estrategia, la disponibilidad de capital humano del banco para llevar a cabo esta estrategia es de sólo el 40 por ciento.

Para medir los activos intangibles se puede usar un modelo en cascada, similar al usado en un balance de los activos tangibles y financieros de la organización. El máximo nivel, el del balance (nivel 1), describe las diferentes clases de activos clasificados por liquidez; por ejemplo, efectivo, cuentas por cobrar, inventario, propiedades, instalaciones y equipo. El nivel siguiente (nivel 2) describe la cartera de activos dentro de una clase específica. Por ejemplo, el activo de cuentas por cobrar consiste de varias subcategorías, tales como:

- Pendientes (menos de treinta días).
- Vencidas (treinta a sesenta días).
- Vencidas (sesenta a noventa días).
- Vencidas (más de noventa días).

Del mismo modo, la cuenta de inventario se puede desglosar en subcategorías de materias primas, trabajos en proceso y productos terminados. Los activos de cada una de las subcategorías tienen un diferente grado de riesgo. Por último, un tercer nivel describe activos específicos (por ejemplo, John Smith debe 5.290 dólares y su deuda está vencida entre treinta y sesenta días; la empresa posee 6.000 dólares de valor en un determinado producto comprado).

Llevando este modelo de balance a los activos intangibles, el nivel 1 proporciona información agregada sobre tres categorías: capital humano, capital de información y capital organizacional. El nivel 2 describe la relación de los activos intangibles con sus procesos internos objetivo, y el nivel 3 describe las características individuales de los activos intangibles.

Estas ideas aparecen ilustradas en la figura 7-8, que muestra los detalles del nivel 2 del activo de capital humano de Consumer Bank. La figura presenta una visión completa del estado de disponibilidad de los re-

Figura 7-8. Disponibilidad del capital humano: la visión de cartera

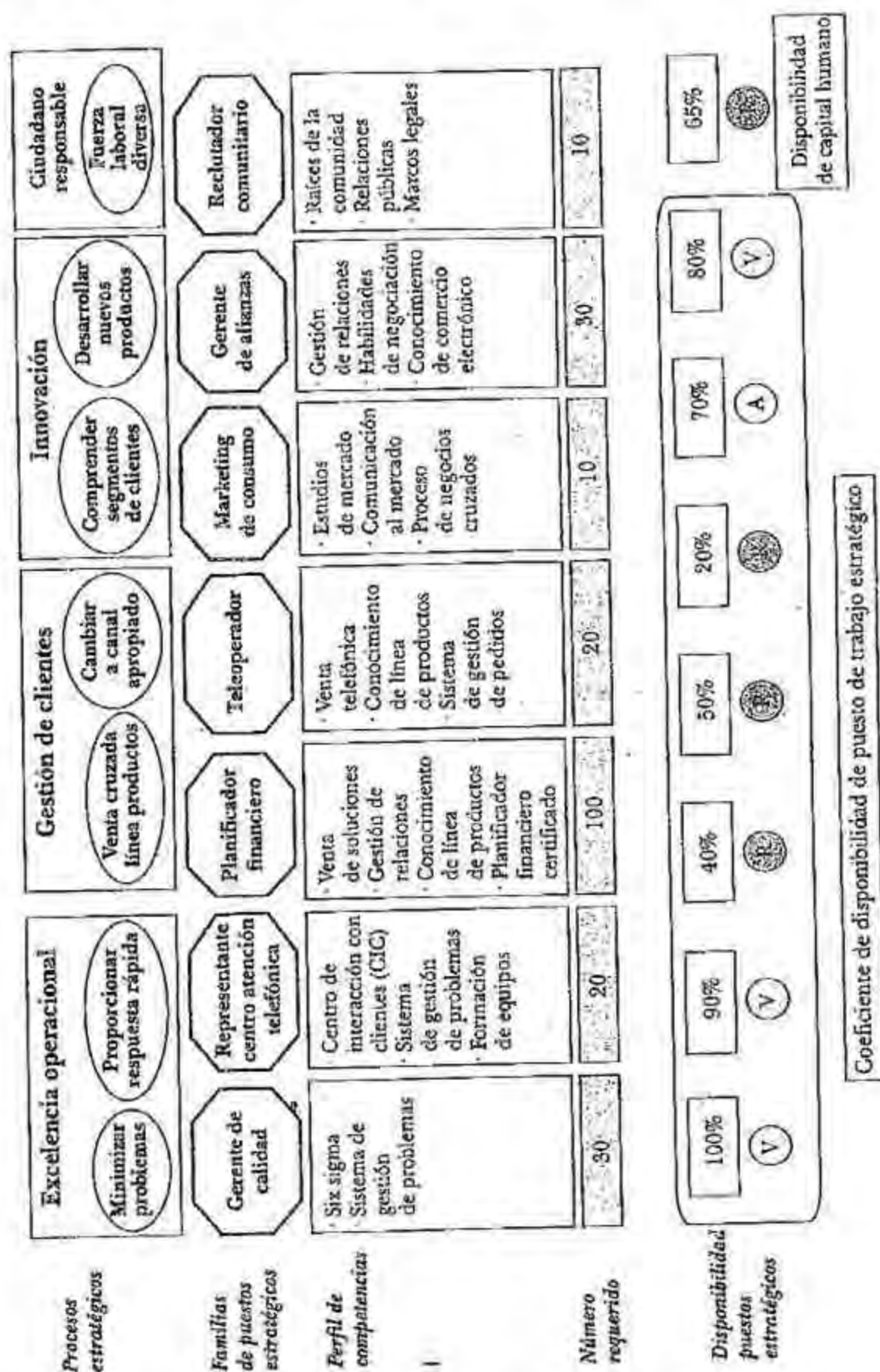


Figura 7-9. Informe de disponibilidad estratégica

Capital humano		Capital organizacional			Capital de información
Cartera capital humano		Cultura	Liderazgo	Alineación	Trabajo en equipo
Informe de disponibilidad estratégica					
Activo	Objetivo	Indicador	Meta	Real	
Capital humano	Cartera de capital humano: comprender y eliminar las brechas entre competencias disponibles y requeridas en familias de puestos estratégicos	Disponibilidad de puestos estratégicos	75%	85%	A
	Liderazgo: construir un cuadro de líderes a todos los niveles requeridos para movilizar a la organización hacia su estrategia	Brecha de liderazgo	90%	92%	V
Capital organizacional	Cultura: desarrollar la conciencia e internalización de la misión, visión y valores fundamentales necesarios para ejecutar la estrategia	Valores fundamentales conseguidos	80%	52%	R
	Alineación: asegurar la alineación de objetivos e incentivos con la estrategia a todos los niveles de la organización.	Conciencia estratégica	80%	75%	A
	Trabajo en equipo: asegurar que se compartan conocimientos y personas con potencial estratégico	Mejores prácticas compartidas	75%	80%	V
Capital de información	Carteras de capital de información: proporcionar la totalidad de la cartera de aplicaciones de TI necesarias para la estrategia	Disponibilidad de la cartera de tecnología de la información	95%	70%	R

Perspectiva
aprendizaje
y crecimiento

cursos humanos de la empresa para cumplir con la nueva y compleja estrategia. El banco ha identificado las familias de puestos específicas que se espera produzcan mejoras en el desempeño de cada proceso interno estratégico. Por ejemplo, el planificador financiero tiene la categoría de trabajo más importante para el proceso de venta cruzada, mientras que el representante del centro de atención telefónica es el trabajo más importante para el proceso de respuestas rápidas al cliente. Consumer Bank necesita asegurarse de que cuenta con la cantidad suficiente de personas dentro de cada una de las siete familias de puestos estratégicos con las habilidades adecuadas para respaldar el proceso interno asociado. Como muestra la figura 7-8, el banco está en buena forma para los dos procesos de gestión de operaciones (100 por ciento y 90 por ciento de disponibilidad), pero deficiente en cuanto a sus capacidades de capital humano para los dos procesos de gestión de clientes (sólo el 40 por ciento y el 50 por ciento de disponibilidad) y en uno de los procesos de innovación (20 por ciento de disponibilidad). El indicador agregado en el nivel 1 del 65 por ciento de disponibilidad de capital humano (en la zona roja) es un promedio ponderado de la disponibilidad en la totalidad de las siete familias de puestos estratégicos.

Los indicadores del nivel 3 identifican las capacidades de personas específicas, o sea, las calificaciones que tienen para realizar sus funciones estratégicas. Las capacidades individuales, comparadas con los requisitos de la categoría, son los cimientos básicos de construcción para medir el activo de recursos humanos de la organización. Se agregan las capacidades de los individuos a las descripciones del nivel 1 y nivel 2 para producir una imagen más amplia de la disponibilidad estratégica de todos los activos de recursos humanos de la organización.

Se puede realizar un desglose similar para los tres niveles de capital de información y capital organizacional de la organización. La figura 7-9 proporciona un ejemplo de Informe sobre Disponibilidad Estratégica que es una presentación consolidada de la capacidad que tiene cada clase de activo intangible para cumplir su función estratégica. Del mismo modo que una organización militar constantemente evalúa la disponibilidad de personal preparado, equipo, munición, información y logística, en comparación con sus requerimientos como indicador de su disponibilidad para una misión, las organizaciones deben evaluar la situación de los seis activos intangibles de la figura 7-9 como indicadores de su estado de disponibilidad estratégica. La organización ilustrada en la figura tiene gran-

des deficiencias de disponibilidad de sus sistemas de TI para respaldar la estrategia. La educación y los incentivos para que los empleados orienten la cultura en nuevas direcciones también presentan retrasos. Ambos aspectos constituyen obstáculos importantes para la ejecución de la estrategia.

Resumen

El Informe de Disponibilidad Estratégica consolida los elementos esenciales de nuestro enfoque para la gestión de activos intangibles:

- Definir el activo.
- Alinearlo con la estrategia.
- Medir el grado de disponibilidad.

En los restantes capítulos de esta parte del libro describimos enfoques para definir y medir la disponibilidad de los tres grupos de activos intangibles: capital humano, capital de información y capital organizacional. El estudio de caso que viene a continuación de este capítulo describe la situación de Crown Castle, en que la empresa tuvo que cambiar su cultura de ser un conjunto de adquisiciones independientes para pasar a ser una empresa que ganaba sinergia al potencializar las capacidades conjuntas de sus múltiples empresas.

Estudio de caso

Crown Castle International, Inc.

Antecedentes

Crown Castle International es un proveedor global líder de comunicaciones inalámbricas compartidas e infraestructuras de radiodifusión. Alquila torres, arrienda espacio en antenas y da servicios de transmisión y otros relacionados a las más conocidas empresas de radiodifusión y comunicaciones inalámbricas, por ejemplo, British Telecom, Verizon, Cingular, Vodafone, T Mobile (Deutsche Telekom) y la BBC, a la que Crown Castle da servicios completos de transmisión televisiva. Crown Castle atiende a más de dos tercios del mercado norteamericano y a más del 90 por ciento de la población británica y australiana. Los ingresos totales de 2002 ascendieron a 901,5 millones de dólares.

La situación

El crecimiento de Crown Castle fue paralelo al boom digital de la comunicación inalámbrica de mediados de la década de 1990. De 127 torres y 700 empleados en 1995, la empresa tiene hoy en día más de 15.000 torres y 2.000 empleados. Cuando Crown Castle comenzó a cotizar en Bolsa, en 1998, su estrategia era muy sencilla: un intensificado «cubrir el territorio rápidamente». Mediante la adquisición de torres estratégicamente situadas para arrendarlas y la oferta de servicios de contratación externa, la empresa podía ayudar a sus clientes a llegar al mercado con mayor rapidez. Una vez recuperados los costos fijos, los ingresos se convertirían en un puro flujo de caja. Ya desde el principio esta fórmula produjo buenos resultados, pero cuando los mercados de capitales comenzaron a cejarse y el margen previsto del 75 por ciento no se materializó, el equipo ejecutivo se dio cuenta de que la estrategia de crecer mediante adquisiciones había llegado a su fin.

La estrategia

En junio de 2001 Crown Castle estableció una nueva estrategia, la de excelencia operacional, junto con su iniciativa de BSC. La empresa buscaba maximizar la rentabilidad de los activos existentes, lograr eficiencias mayores y cosechar economías de escala ofreciendo servicios de valor agregado como los de mantenimiento de equipos. John Kelly, quien se convirtió en el Director Ejecutivo en agosto de 2001, dirigió la empresa a través de su transformación, plenamente consciente de que en una industria tan cambiante como la de las telecomunicaciones, Crown Castle tendría que adaptar su estrategia y, por ende, su BSC, de forma periódica. En el año 2002, la empresa descentralizó su estructura de gestión para producir datos y conocimientos más detallados sobre su principal activo, las torres de transmisión. Ese mayor conocimiento sería la clave para alcanzar la excelencia operacional en tres continentes.

Mapa estratégico

Aunque la excelencia operacional formaba parte del Mapa Estratégico inicial de Crown Castle, el mapa todavía representaba su anterior estrategia de adquisiciones. A principios de 2003, la empresa ya había revisado el mapa, con aportes de empleados de los distritos, para reflejar mejor su estrategia de excelencia operacional y su nuevo enfoque descentralizado. El equipo depuró los objetivos de la perspectiva interna, limpió el mapa de «terminología corporativa vaga» y reconfiguró las relaciones causa-efecto. El resultado: un mapa estratégico más detallado y menos ambiguo que orientaría al extenso y esparcido personal de Crown Castle en la ejecución de la estrategia (ver figura 7-10).

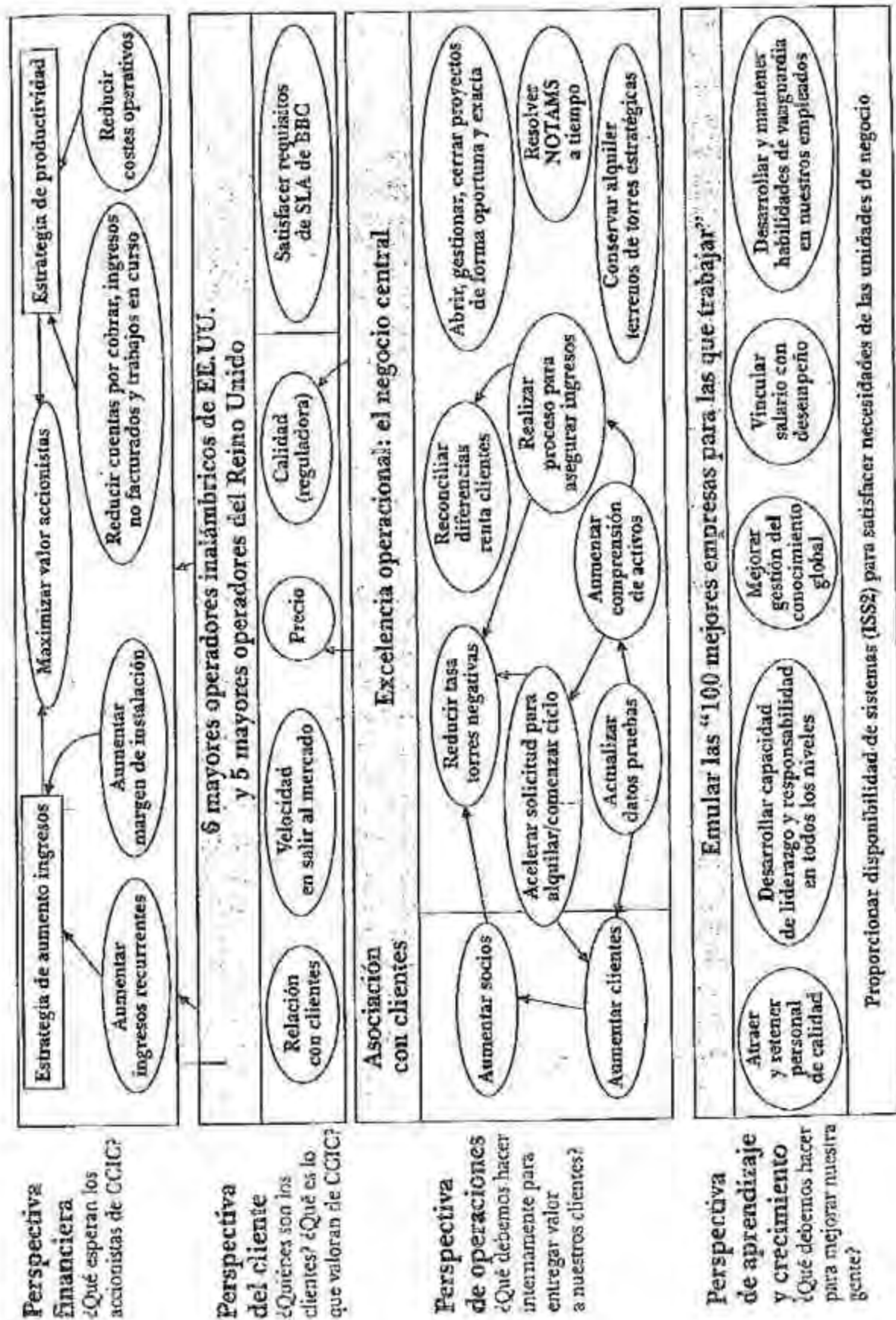
Perspectiva financiera

Crown Castle conseguiría mayores ingresos mediante dos objetivos dirigidos a aumentar la rentabilidad de los activos existentes: *incrementar los ingresos recurrentes*, los ingresos anuales por arrendamientos y *aumentar el margen por instalación*, una fuente de ingresos con márgenes mayores. Del lado de la productividad, la empresa perfiló su objetivo de utilización de activos para *reducir los costos por cobrar, los ingresos no facturados y los trabajos en curso*.

Perspectiva del cliente

Crown Castle tiene dos clases de clientes: operadores inalámbricos y difusores de contenidos. Previendo la falta de nuevos segmentos de clientes y pocos interesantes nuevos en el mercado, la empresa vio que la asociación era su apuesta de

Figura 7-10. Mapa Estratégico de Crown Castle



valor para el cliente. «Si el cliente tiene que introducir 1.000 sitios nuevos este año, quiere saber que cuenta con un socio de negocios que tiene la infraestructura adecuada y la capacidad de salir al mercado oportunamente», dice Robert Paladino, vicepresidente senior de desempeño global. Los estudios sobre los clientes revelaron que la *rapidez en salir al mercado* tenía que sustituir un objetivo anterior, el de ser una *buen empresa con la cual hacer negocios*. La *calidad*, otro objetivo agregado, se refería no sólo al concepto general sino también al cumplimiento de las regulaciones (por ejemplo, número de minutos puntuales del tiempo de transmisión). Para la BBC, su principal cliente de difusión, el objetivo para satisfacer las necesidades de los clientes pasó a ser *cumplir con los requisitos de los acuerdos de licencia de sitios* (Site License Agreements).

Perspectiva de las operaciones (proceso interno)

«Conociendo mejor nuestros activos y haciendo mayores mejoras en el proceso, podemos servir mejor a nuestros clientes», dice Paladino, explicando el punto de partida de la estrategia de excelencia operacional de la empresa y los argumentos del tema de apoyo de esta perspectiva, que es la asociación con los clientes. *Incrementar la comprensión de los activos* fue uno de los cimientos de la nueva estrategia. La empresa podía atender mejor a sus clientes y maximizar el rendimiento de las torres teniendo más y mejores datos sobre ellas, como el espacio disponible, las especificaciones de ingeniería y el uso por clientes. Varios objetivos de esta perspectiva se modificaron, dejando de ser declaraciones generales (como *establecer/mejorar las capacidades centrales y apoyar los procesos para maximizar las eficiencias*) y convirtiéndose en objetivos más realizables, como *resolver problemas operativos (NOTAMS) oportunamente*. Paladino dice que los «procesos seleccionados y específicos que debemos medir aparecen ahora en el mapa estratégico». Esta destacada especificidad ayudó a estandarizar los procedimientos operacionales en toda la empresa, haciendo que el mapa estratégico fuera más útil para los gerentes de distrito. Del mismo modo, el objetivo de *sorprender a los clientes en cada interacción* se tornó más claro al cambiarse por *acelerar solicitudes de alquiler/comenzar tiempo de ciclo*. El nuevo objetivo era más específico y estaba dirigido a la principal preocupación de los clientes. Apoyaba *reducir la tasa negativa de operación de las torres* (las de menor rendimiento), así como *incrementar los clientes* (el número de nuevas solicitudes de inquilinos potenciales).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Con su tema *emular a «las 100 mejores empresas para trabajar»*, identificadas por la revista Fortune, Crown Castle buscaba crear un ambiente de trabajo de alta calidad para sus empleados. El objetivo más destacado de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento era el de *mejorar la gestión global del conocimiento*. A principios

de 2003, Crown Castle dio un paso gigantesco al lanzar un sistema de gestión del conocimiento que se convertiría en depósito de las mejores prácticas y niveles de desempeño en los procesos clave. Delineaba procesos, como la inspección de instalaciones, a nivel de las tareas mediante video clips y documentación. El sistema de gestión del conocimiento fue un resultado directo del BSC de Crown Castle. Según Paladino: «Pasamos de obtener datos a comprender la información, a conseguir un conocimiento sobre el que podíamos actuar.» Apoyar toda la perspectiva de aprendizaje y crecimiento era el objetivo de los *sistemas y servicios de información*; en lugar de centrarse solamente en el sistema más actualizado de *e-business*, la empresa daba ahora igual importancia al servicio y a los aspectos relacionados con las soluciones de las tecnologías implicadas.

Resultados

Paladino asigna al BSC y al Mapa Estratégico de Crown Castle el mérito de ayudar a la empresa a prosperar en un mercado tan exigente que dos de sus cuatro competidores se declararon en quiebra. Es bien cierto que su agresiva gestión de gastos y capital –la esencia de su estrategia de productividad– impulsó el flujo de caja de negativo a positivo, representando mejoras de varios cientos de millones de dólares. Estas ganancias financieras le han permitido a Crown Castle llevar a cabo grandes iniciativas con confianza: cumplir el mandato del Gobierno del Reino Unido de convertir la transmisión televisiva en digital y crear Freeview, una alianza estratégica que proporciona televisión digital gratis con treinta canales nuevos en todo el Reino Unido. Crown Castle es miembro del Hall of Fame de Balanced Scorecard.

Caso preparado por Janice Koch, de Balanced Scorecard Collaborative, y Robert Paladino, de Crown Castle. Nuestro agradecimiento a John Kelly por compartir la experiencia de Crown Castle con nosotros.

Capítulo 8

Disponibilidad del capital humano

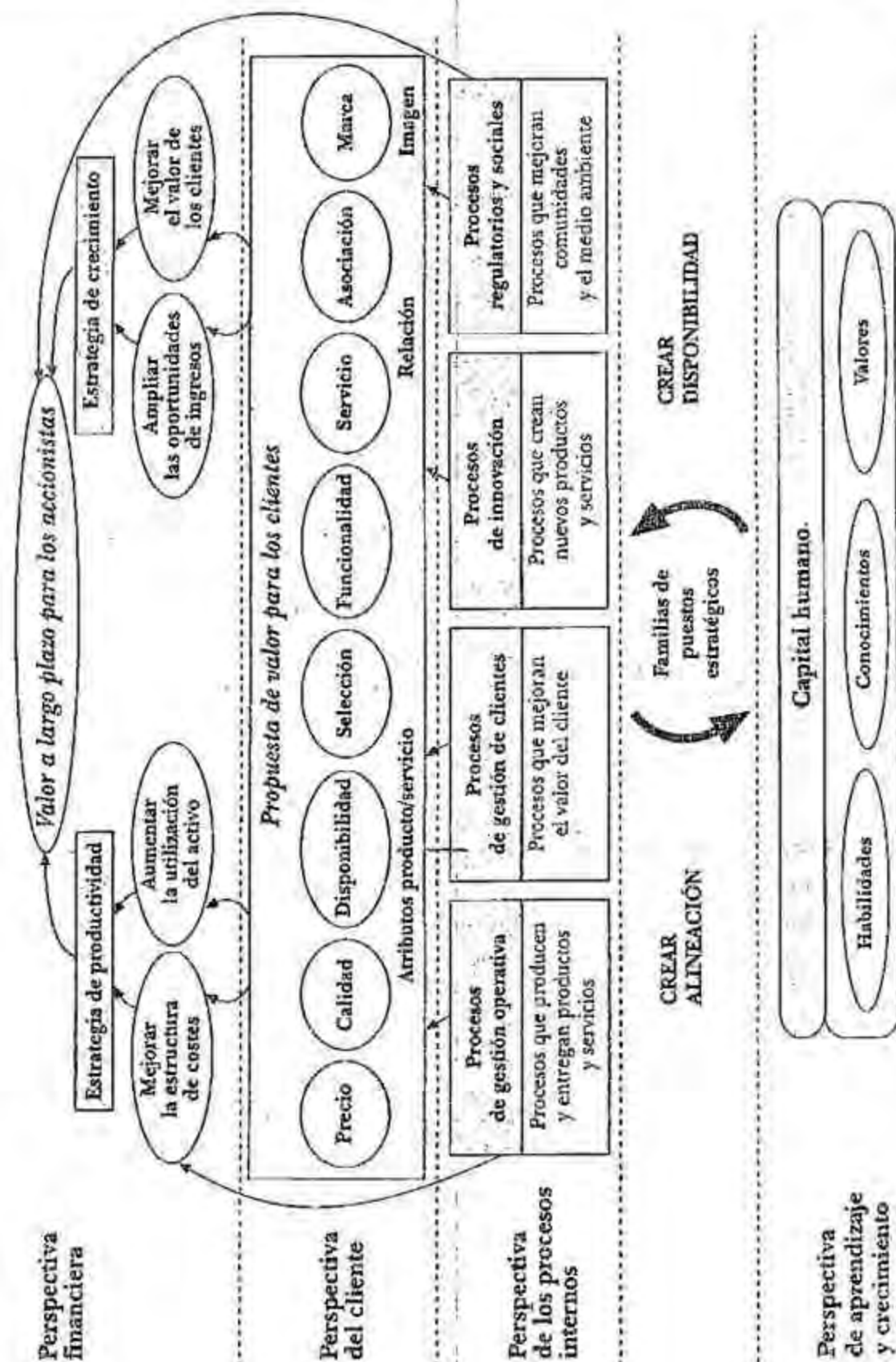
En este capítulo describimos de qué forma las organizaciones desarrollan un indicador de disponibilidad de capital humano (ver figura 8-1). Este indicador representa la disponibilidad de habilidades, talento y *know-how* de los empleados para llevar a cabo los procesos internos críticos para el éxito de la estrategia. Introducimos un marco que permite a las organizaciones identificar los requisitos de capital humano para la estrategia, estimar la brecha entre los requisitos de capital humano y la disponibilidad actual de los colaboradores, así como crear programas para cubrir la diferencia entre requisitos y disponibilidad actual.

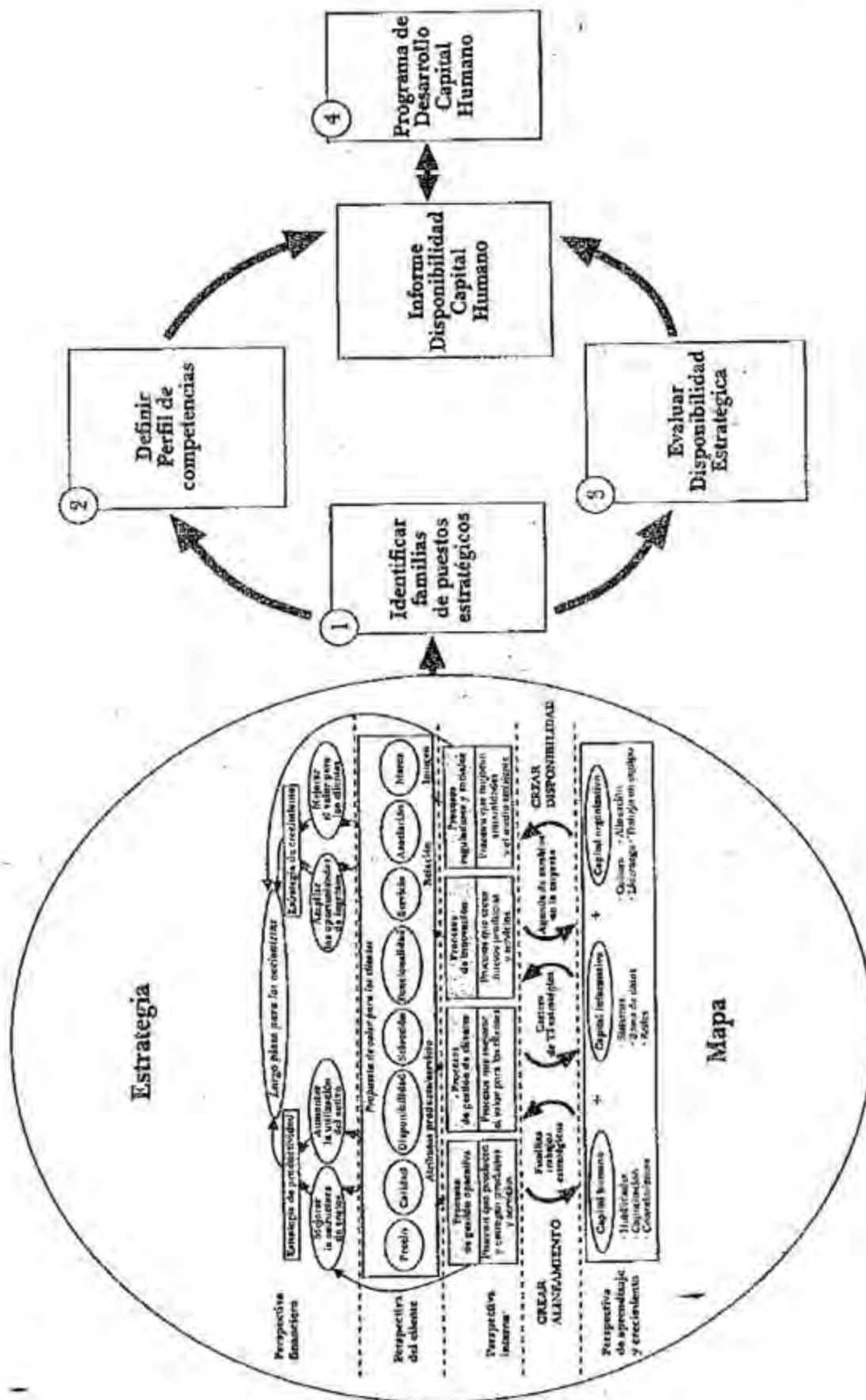
El proceso de medir la disponibilidad del capital humano comienza con la identificación de las competencias requeridas por las personas que llevan a cabo cada uno de los procesos internos del mapa estratégico de la organización (ver figura 8-2). Las *familias de puestos estratégicos* son los puestos en los que los empleados con estas competencias pueden tener el mayor impacto en la mejora de esos procesos internos críticos. Los *perfiles de competencias* describen los requisitos de estos puestos con bastante detalle. Un proceso de *evaluación* define las actuales capacidades de la organización en cada una de las familias de puestos de trabajos, según las dimensiones establecidas en los perfiles de competencias. La diferencia entre los requisitos y las capacidades actuales representa una «brecha de competencias» (gap) que define la disponibilidad del capital humano de la organización. Para eliminar esa brecha, la organización lanza programas de desarrollo de capital humano.

Paso 1: Identificar familias de puestos estratégicos

Todos los puestos de trabajo son importantes para la organización, porque de otro modo no contrataría personas ni les pagaría para que cumplieran con su tarea. Muchos puestos de trabajo, sin embargo, pro-

Figura 8-1. Marco para la descripción de la Disponibilidad del Capital Humano





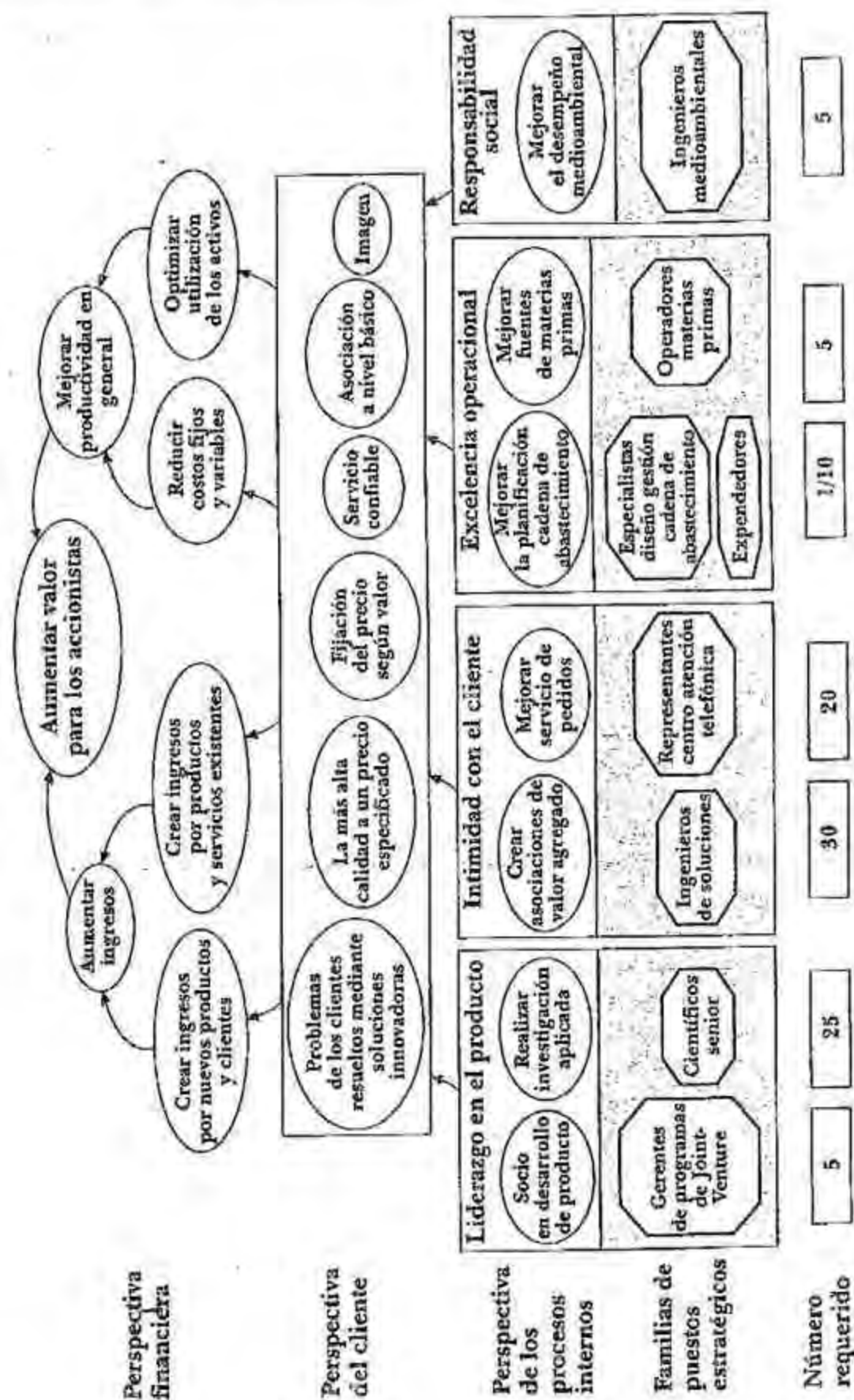
porcionan capacidades y requisitos elementales, pero no representan diferenciación. Las organizaciones pueden necesitar conductores de camiones, operadores informáticos, guardias, recepcionistas y telefonistas, y dejar claro que las contribuciones de todos estos empleados mejorarán el desempeño de la organización. A los gerentes les toca desarrollar el potencial de todas las personas de la empresa, pero también deben reconocer que algunos puestos de trabajo tienen un impacto mucho más grande en la estrategia que otros. El proceso de gestión estratégica del capital humano debe identificar y focalizarse en aquellos trabajos fundamentales que tienen el mayor impacto sobre la estrategia. John Bronson, vicepresidente de recursos humanos de Williams-Sonoma, estimó que las personas de tan sólo cinco familias de puestos de trabajo determinan el 80 por ciento de las prioridades estratégicas de su empresa.¹

El trabajo realizado con varias organizaciones en nuestros programas de investigación en recursos humanos corrobora la observación de Bronson. Tomemos el caso de UNICCO, una gran empresa de servicios integrales para instalaciones que ofrece desde una simple limpieza hasta el mantenimiento de maquinaria compleja. Su estrategia de soluciones para el cliente busca el crecimiento ofreciendo los servicios a medida y ampliando la gama ofrecida a cada cuenta. La estrategia comienza demostrando destacadas capacidades en la calidad, consistencia y confiabilidad de los servicios básicos prestados inicialmente al cliente. Este éxito establece una credibilidad que UNICCO potencia para ampliar sus servicios a nuevas áreas. UNICCO da trabajo a más de 6.000 personas. Kimberlee Williams, vicepresidente de recursos humanos de la empresa, destaca que tres familias de puestos de trabajo proporcionan los puntos clave de la estrategia: los *gerentes de proyectos*, que supervisan las operaciones en cuentas específicas; los *directores de operaciones*, que amplían las relaciones dentro de las cuentas existentes; y los *ejecutivos de desarrollo de negocios*, que ayudan a conseguir nuevas cuentas. Estas tres familias de puestos de trabajo cuentan con sólo 215 empleados, menos del 4 por ciento de la fuerza laboral. Focalizando las actividades de desarrollo del capital humano en estas personas críticas, UNICCO consigue un gran foco y potencialización de sus inversiones en capital humano.²

1. John Bronson, hablando sobre Capital Humano en la conferencia organizada por Balanced Scorecard Collaborative en Naples, Florida, el 27 de febrero de 2002.

2. Informe de Kimberlee Williams, del grupo de trabajo sobre capital humano de Balanced Scorecard Collaborative, 10 de septiembre de 2002.

Figura 8-3. Mapa estratégico de Chemico, Inc.



La figura 8-3 nos da otro ejemplo más completo, el de las familias de puestos estratégicos de Chemico, Inc., fabricante de especialidades químicas avanzadas. Chemico aplica una estrategia de soluciones para el cliente en la que sus ingenieros establecen relaciones personales y técnicas con los ingenieros que trabajan para sus principales clientes. Los ingenieros de Chemico generan soluciones innovadoras para los problemas de los clientes mediante la estrecha vinculación entre ingeniería y desarrollo de nuevos productos.

El tema de innovación de Chemico tiene dos procesos estratégicos: las *alianzas*, para mejorar la diversidad y velocidad en el desarrollo de nuevos productos y la *investigación aplicada* para asegurar un flujo continuo de nuevos productos propietarios.

Los ejecutivos de Chemico identificaron una familia de puestos estratégicos para cada proceso de innovación estratégica:

Proceso de alianzas para el desarrollo de productos

Gerentes de programas de joint-ventures: personas que gestionan efectivamente las complejidades de *joint ventures* multiempresariales.³

Procesos de investigación aplicada

Científicos «senior»: personas con dominio de cuestiones técnicas muy concretas que desarrollan nuevas aplicaciones de productos.

El tema de gestión de clientes de Chemico tenía dos procesos estratégicos, cada uno de ellos con una familia asociada de puestos de trabajo estratégicos.

Proceso de asociación con clientes

Ingenieros de soluciones: ingenieros que trabajan como consultores, aplicando los productos de Chemico para solucionar las necesidades de los clientes.

3. Otras varias familias de puestos de trabajos respaldaban este proceso, pero el gerente del programa de *joint venture* era quien más podía influir en su éxito o fracaso.

Proceso de cumplimiento de pedidos

Representantes del centro de atención telefónica: especialistas que trabajan en asociación con los ingenieros de soluciones para asegurar la calidad y la puntualidad de las entregas de producto.

El tema de gestión operativa consistía en dos procesos estratégicos y tres familias de puestos de trabajos estratégicos.

Procesos de planeación de la cadena de abastecimiento

Especialistas en diseñar la gestión de la cadena de abastecimiento: personas que podían dirigir la gran reestructuración del proceso de la cadena de abastecimiento de Chemico.

Expendedores: personas que trabajaban con proveedores y clientes para coordinar la programación en toda la cadena de abastecimiento.

Programa de materias primas

Operadores de materias primas: especialistas que trabajan en una comercializadora de energía recientemente establecida, con el fin de conseguir significativas reducciones de costos mediante el trabajo continuo en el mercado spot para asegurar las materias primas necesarias.

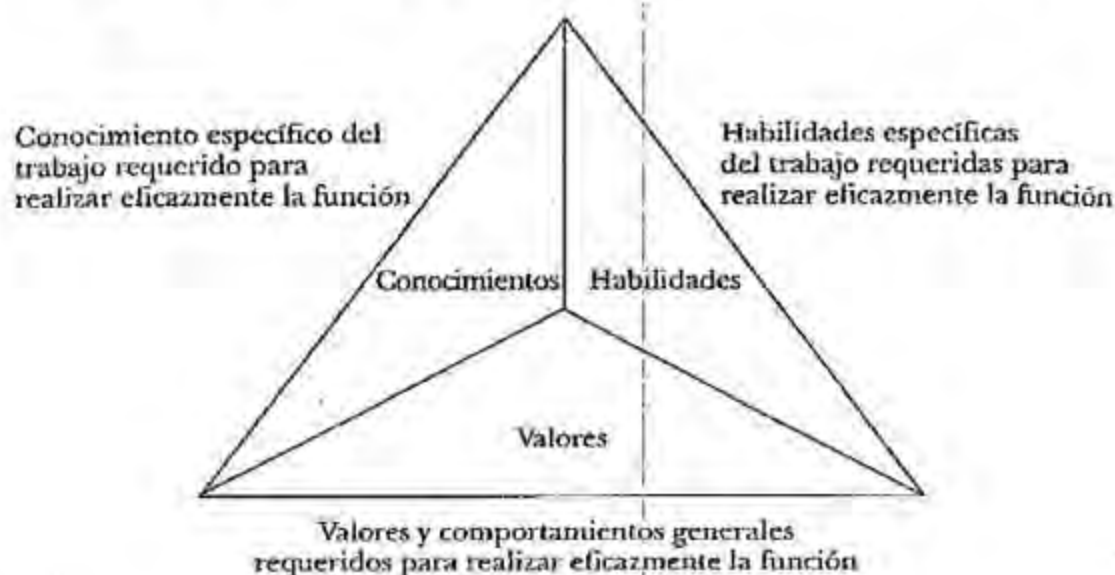
El tema de responsabilidad social tenía un proceso estratégico y una familia de puestos de trabajo asociada.

Programa de desempeño medioambiental

Ingenieros medioambientales: conjunto de especialistas que dominan los requisitos de aire puro y agua limpia, así como los enfoques necesarios para satisfacer esos requisitos.

En resumen, en base al Mapa Estratégico de Chemico, el equipo ejecutivo identificó ocho familias de puestos estratégicos. Estas familias daban trabajo a aproximadamente 100 personas (el 7 por ciento) del total de 1.500 empleados. O sea, que el éxito de la estrategia de la empresa estaría determinado por el desarrollo correcto de competencias por parte de la compañía en menos del 10 por ciento de su fuerza laboral. Esta es la esencia de la focalización estratégica.

Figura 8-4. Modelo de perfil de competencias usado en Chemico, Inc.



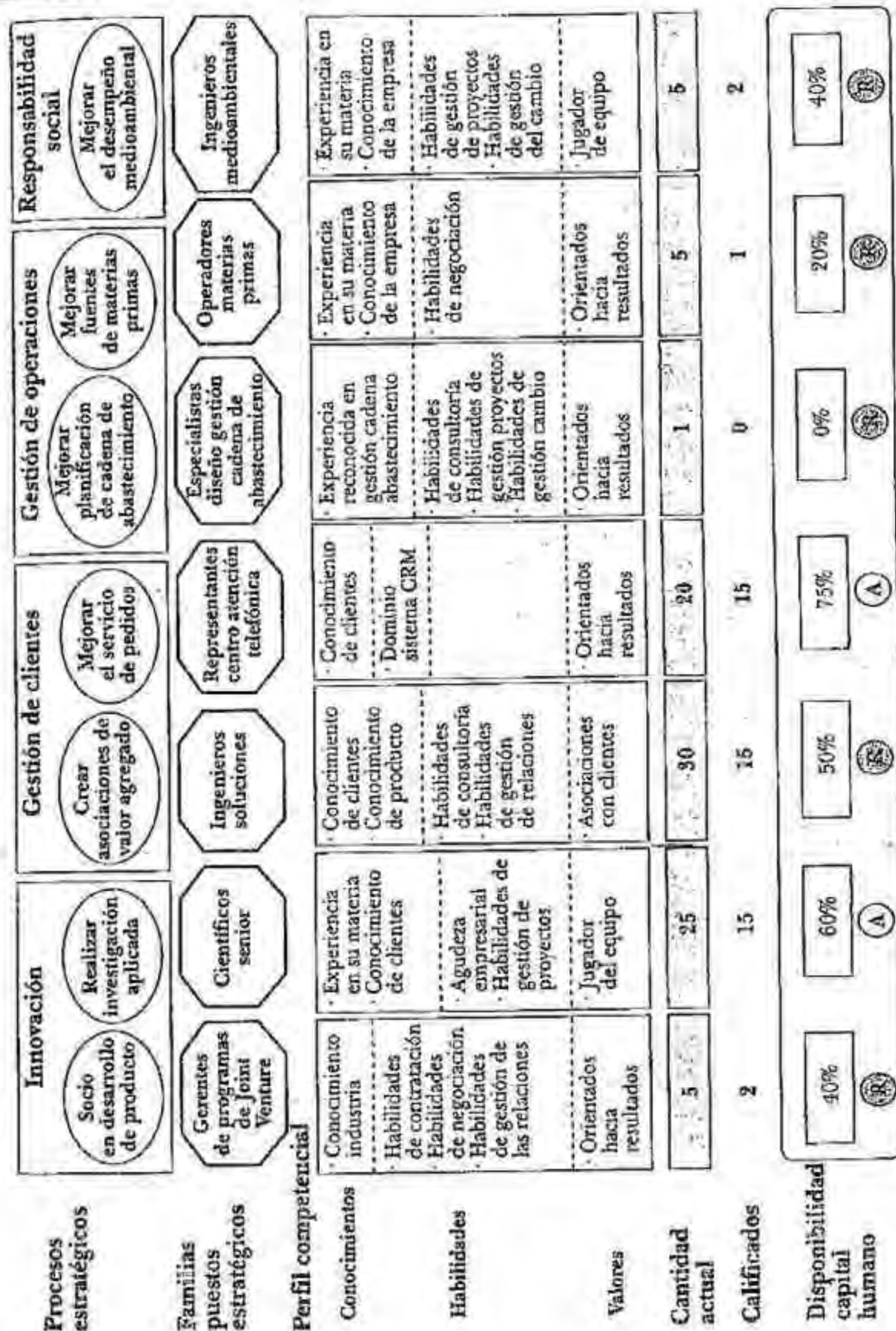
Paso 2: Establecer el perfil de competencias

En el paso 1, la organización identifica las familias de puestos de trabajos que determinan el éxito estratégico. En el paso 2, define los requisitos de estos puestos de trabajo con *bastante* detalle, una tarea que a menudo se conoce como la determinación del *perfil del puesto de trabajo* o *perfil de competencias*. Este perfil describe los conocimientos, habilidades y valores que necesitan las personas para ocupar con éxito un determinado puesto de trabajo. Los departamentos de recursos humanos cuentan con una variedad de *modelos* para crear dichos perfiles, por ejemplo, entrevistar a una persona que sea quien mejor comprende los requisitos del puesto. El perfil de competencias proporciona el punto de referencia que el departamento de RR.HH. puede usar al seleccionar, contratar, capacitar y desarrollar personas para ese puesto.

Chemico, Inc. usó un diagrama sencillo (ver figura 8-4) para ilustrar los tres componentes de su perfil de competencias:

Conocimientos: los conocimientos básicos generales necesarios para realizar el trabajo. Esto incluye conocimientos específicos del puesto (por ejemplo, un «experto en la materia»), pero también conocimientos de apoyo (por ejemplo, «conocer al cliente») que ajustan el conocimiento específico al entorno y al contexto del trabajo.

Figura 8.5. Puestos de trabajo estratégicos y competencias en Chemico, Inc.



Habilidades: las habilidades necesarias para complementar la base general de conocimientos; por ejemplo, habilidades de negociación, asesoramiento o gestión de proyectos.

Valores: el conjunto de características o comportamientos que producen destacado desempeño en un trabajo dado. Algunos puestos requieren trabajo en equipo, mientras que otros se desenvuelven alrededor del foco en el cliente. Adecuar los valores al puesto de trabajo es esencial.

La figura 8-5 muestra un perfil de competencia simplificado para siete familias de puestos estratégicos de Chemico. Como ejemplo, los ingenieros de soluciones funcionan como consultores en su trabajo directo con los clientes. Usan su conocimiento de los productos de Chemico para solucionar los problemas de los clientes. Los requisitos de *conocimientos* generales para su trabajo incluyen una sólida *comprensión* del sector y modelo de negocios de un cliente, y una *comprensión* similar de la línea de productos de Chemico y del uso óptimo que el cliente podría hacer de dichos productos. El ingeniero de soluciones debe tener habilidades de asesoramiento, incluyendo la solución de problemas, la gestión de proyectos y la gestión del cambio. El valor principal de este ingeniero es crear «relaciones» duraderas y de confianza con los clientes.

Paso 3: Evaluar la disponibilidad de capital humano

En el paso 3, las organizaciones evalúan las actuales capacidades y competencias de los empleados que integran las familias de puestos estratégicos. Los evaluadores pueden recurrir a una amplia variedad de enfoques para conocer el desempeño y el potencial de una persona. En un extremo, cada empleado realiza una autoevaluación de los requisitos del puesto y luego la discute con un mentor o administrador de carrera profesional. En el otro, un evaluador solicita una retroalimentación de 360 grados a colegas, superiores y subordinados sobre varias cuestiones relacionadas con el desempeño del empleado. Esos datos sirven de base para establecer un diálogo sobre el desarrollo de la carrera profesional. Las evaluaciones proporcionan a los interesados una clara comprensión de sus objetivos, datos significativos sobre sus actuales competencias y desempeño y un enfoque práctico para su futuro desarrollo personal. Debido a su importancia, la evaluación de la disponibilidad estratégica de los empleados que integran familias de puestos de trabajos debería recibir un trato diferente del rutinario proceso de gestión del desempeño que se usa en toda la empresa.

Para muchas organizaciones, enunciar claramente sus estrategias mediante la disciplina estructurada de un Mapa Estratégico es una experiencia nueva. La estrategia, centrada en las principales áreas de cambio y desarrollo dentro de la organización, a menudo revela la inexistencia de varias familias de puestos de trabajos estratégicos. En Chemico, por ejemplo, cuatro de las ocho familias eran nuevas para la empresa. Los gerentes de los *joint ventures* y los ingenieros medioambientales se habían incorporado el año anterior, y la contratación de personas para los procesos de la cadena de abastecimiento y de materias primas acababa de comenzar.⁴

El ejecutivo de RR.HH. de Chemico eligió a un gerente para que encabezara la iniciativa para cubrir estos puestos de trabajo. El gerente creó perfiles en base a las competencias necesarias para los nuevos procesos y entre ambos realizaron la evaluación de la preparación del personal actual para cumplir con las funciones recientemente definidas. Tal como se ve en la parte inferior de la figura 8-5, la disponibilidad estratégica en estos puestos de trabajo (científicos senior, ingenieros de soluciones y representantes del centro de atención telefónica) estaba entre el 40 y el 75 por ciento. La gerente lanzó un programa de desarrollo de capital humano para cerrar la brecha. Vinculó este programa con el de gestión del desempeño, de modo que los nuevos perfiles de competencia se convirtieron en parte de los objetivos personales y planes de desarrollo de los empleados.

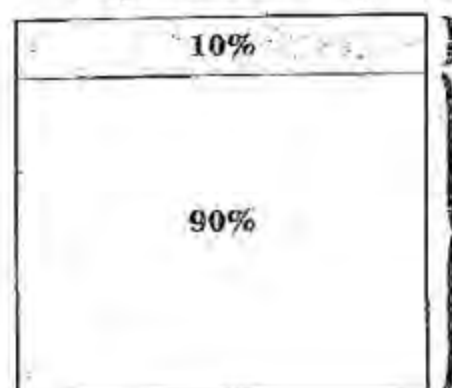
Paso 4: Programa de desarrollo de capital humano

El mapa estratégico agrega focalización a los programas de recursos humanos (selección, capacitación y planeación de la carrera profesional) que desarrollan el capital humano de la organización. Sin la guía de un mapa estratégico, la mayoría de los programas de RR.HH. tratan de satisfacer las necesidades de todos los empleados, por lo que invierten menos de lo necesario en los puestos de trabajo que realmente marcan la diferencia. Al concentrar las inversiones en capital humano y los programas de desarrollo en el número relativamente pequeño (generalmente menos del 10 por ciento) de empleados que ocupan puestos estratégicos, las organi-

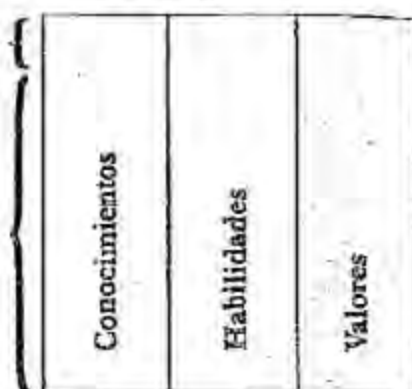
4. Los otros tres programas (investigación aplicada, asociaciones con clientes de valor agregado y servicio de pedidos) eran ampliaciones de procesos maduros que se estaban re-focalizando y depurando.

Figura 8-6. Modelos para el Desarrollo Estratégico del Capital humano

A. Modelo de familias de puestos estratégicos



B. Modelo de valores estratégicos

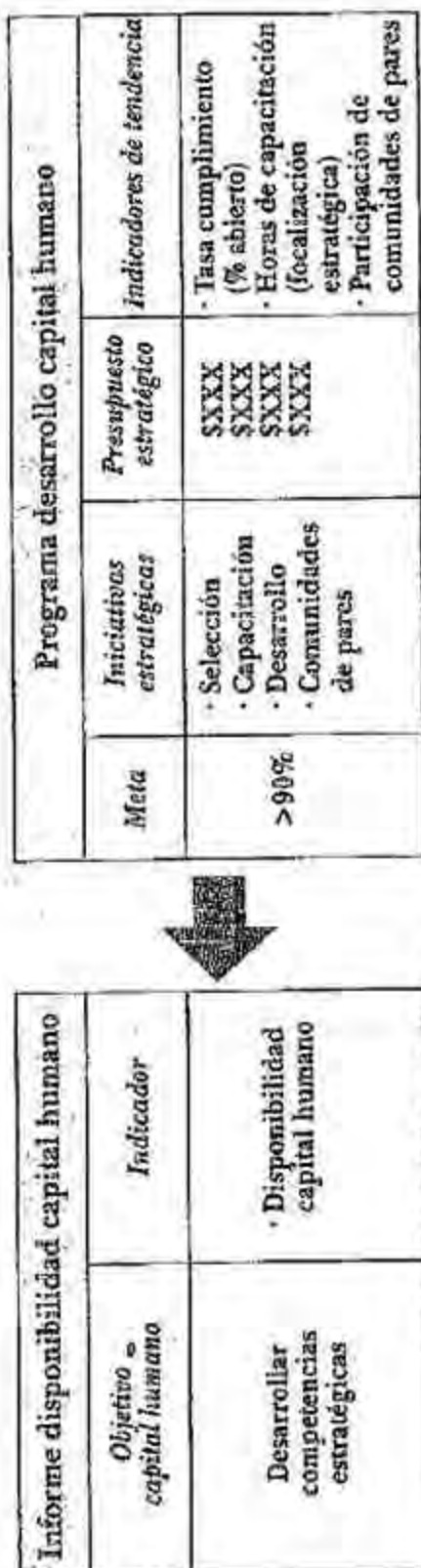


 Estratégicamente importantes

zaciones pueden lograr grandes resultados con mayor rapidez y menor costo que por medio de gastos dispersos en RR.HH.

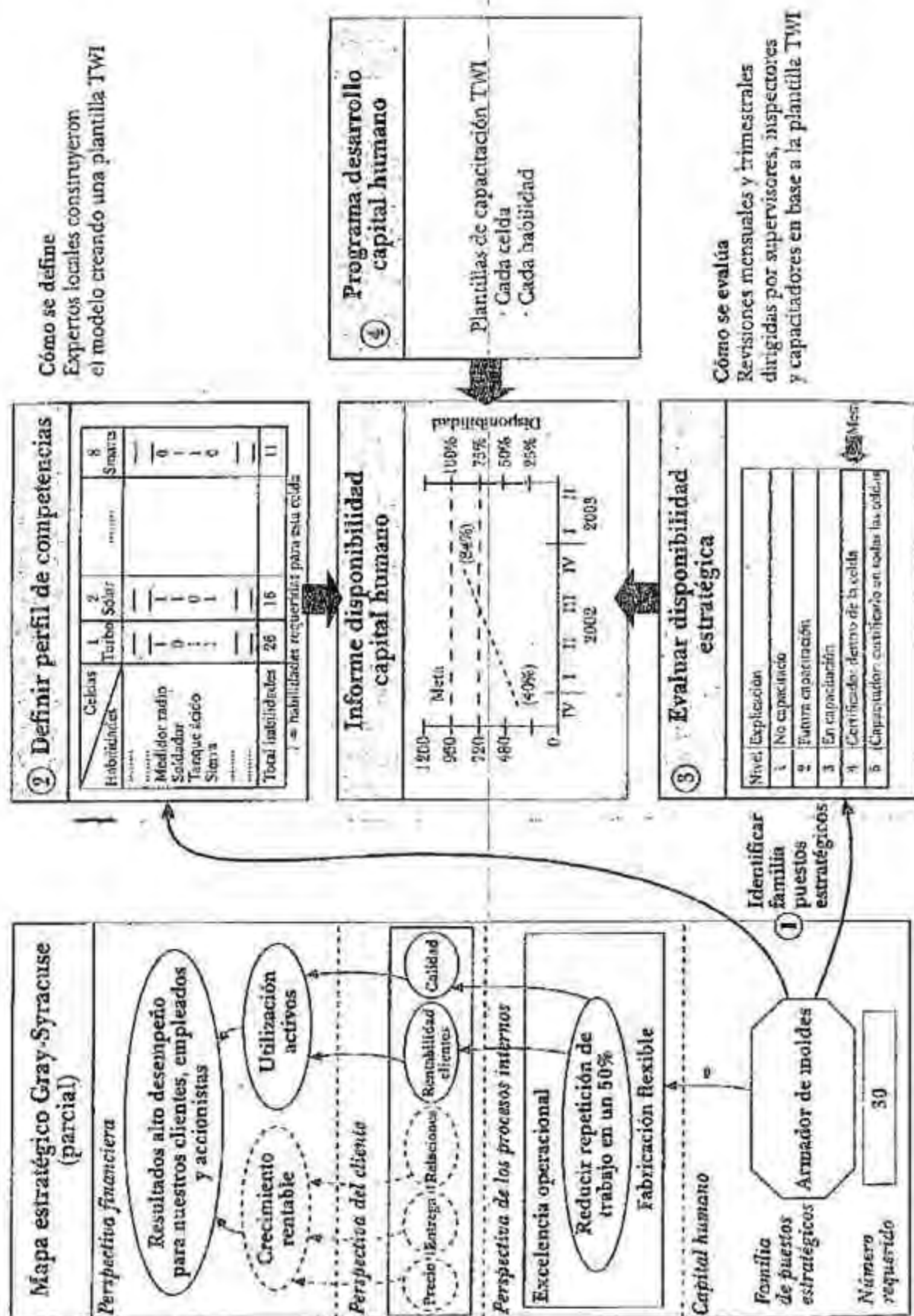
Se pueden usar dos enfoques operativos diferentes, resumidos en la figura 8-6, para crear la alineación estratégica. Bajo el *modelo de familia de puestos estratégicos*, la organización concentra sus programas de RR.HH. en los puestos de trabajo que son fundamentales para la estrategia, lo que contribuye a que la acción sea rápida y el gasto eficiente. Pero este enfoque implica que hasta un 90 por ciento de la fuerza laboral ocupa puestos no estratégicos, por lo que las organizaciones pueden ignorar sus legítimas necesidades de desarrollo. El *modelo de valores estratégicos* parte de la premisa de que la estrategia es una tarea de todos, que implica un conjunto de valores y prioridades que deberían incorporarse a los objetivos y acciones de cada miembro de la organización. Obviamente, ambos modelos son legítimos y necesarios para el éxito, cumplen con nuestra definición de focalización y han tenido éxito en la práctica. Pero según nuestra experiencia, no pueden aplicarse como un único programa integrado. Los programas para desarrollar las competencias de las personas que integran familias de puestos de trabajos estratégicos deben estar separados y ser financiados de manera independiente, del mismo modo que las inversiones de capital se financian y gestionan por separado de los programas anuales de gastos de operaciones. El progreso para cerrar las brechas de competencias en las familias de puestos estratégicos debería ser la base para la

Figura 8-7. Programa de desarrollo del capital humano en Chemico, Inc.



Disponibilidad capital humano (detalle)				Iniciativas estratégicas (detalle)			
Tema estratégico	Familia puestos estratégicos	Número requerido	Disponibilidad capital humano	Selección	Capacitación	Desarrollo en el puesto de trabajo	Equipos
Asociaciones sobre productos Investigación aplicada asociación con clientes	Gerentes de programas de Joint Ventures	5	40%	S1	T1		EA1
	Científicos senior	25	60%	S2	T2	DPT1 DPT2	EA2 EA3
	Ingenieros de soluciones	30	50%		T3	DPT3	EA4
Servicio de pedidos	Representantes del centro atención telefónica	20	75%				
Cadena de suministros	Especialistas de diseño gestión cadena suministros	1	0%	S3			EA5
Materia prima	Expendedores	10	70%	S4 S5		DPT4 DPT5	EA6 EA7
	Operadores materias primas	5	20%				
Desempeño medioambiental	Ingenieros medioambientales	5	40%	S6			

Figura 8-8. Programa de Disponibilidad del Capital Humano en Gray-Syracuse

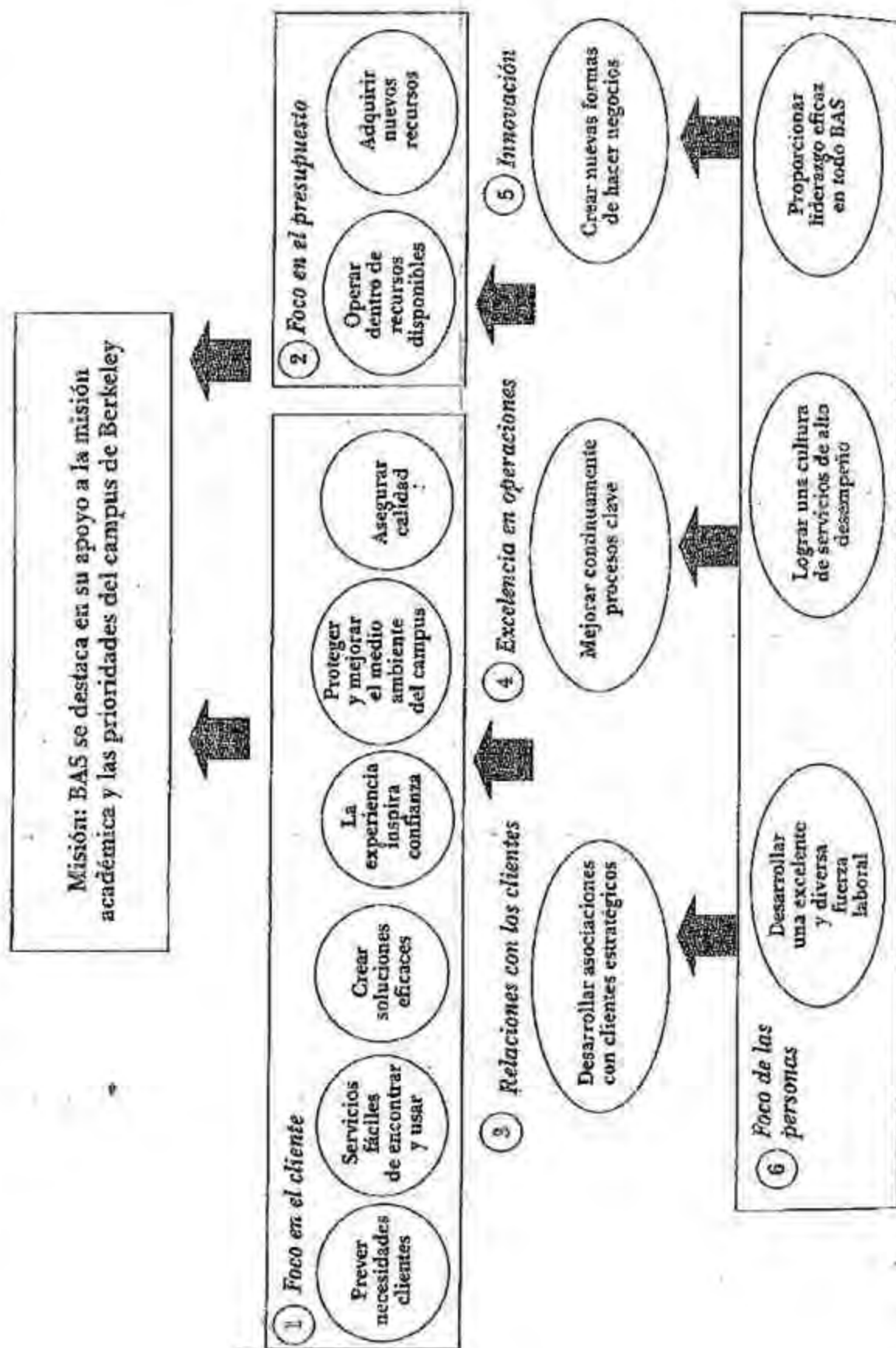


información sobre la disponibilidad del capital humano estratégico. Por otro lado, el modelo de valores estratégicos proporciona la base de un programa revisado de gestión del desempeño destinado a definir los objetivos de la totalidad de la fuerza laboral.

La figura 8-7 ilustra el programa de desarrollo del capital humano de Chemico, Inc. En base al modelo de familia de puestos estratégicos, la organización quería obtener una disponibilidad de capital humano superior al 90 por ciento en las ocho familias de puestos de trabajos estratégicos. El departamento de RR.HH. planificó y gestionó las iniciativas necesarias para alcanzar este objetivo. El equipo estratégico de RR.HH. de Chemico designado para respaldar este proceso seleccionó cuatro iniciativas estratégicas: una nueva iniciativa de selección y contratación de personal, una iniciativa de capacitación formal, una de desarrollo en el puesto de trabajo y una última que establecía una red de grupos de pares para intercambiar sus experiencias en cuanto a las mejores prácticas. El equipo estratégico de RR.HH. preparó cada una de estas iniciativas a medida con el fin de alcanzar la meta de disponibilidad estratégica en las familias de puestos de trabajos específicos. Los ejecutivos responsables de cada tema estratégico (ver columna izquierda en el recuadro inferior de la figura 8-7) actuaron como clientes de las iniciativas, proporcionando financiación y evaluando su desempeño. El programa de desarrollo del capital humano de Chemico quedaba así enfocado y alineado con la estrategia de la organización.

Familias de puestos estratégicos en Gray-Syracuse

Gray-Syracuse (GS), la empresa fabricante de piezas fundidas de precisión descrita al comienzo del capítulo 1, nos da otro ejemplo de programa de desarrollo del capital humano basado en el enfoque de familia de puestos estratégicos. Sus empleados diseñan moldes y seleccionan aleaciones para satisfacer los exigentes requisitos de los clientes. Otros componentes de la propuesta de valor son los productos de precisión de alta calidad, las entregas puntuales y los precios competitivos. Las competencias de la fuerza laboral incluyen el diseño de modelos por computadora que utilizan complejos programas informáticos de integración dimensional, especialidades metalúrgicas y operaciones de fundición. Uno de sus procesos de gestión de operaciones se focalizaba en proporcionar alta calidad a los clientes reduciendo la repetición del trabajo (ver figura 8-8). Histórica-



mente, GS había usado la fabricación flexible en el punto final del proceso de producción, donde las piezas moldeadas recibían el acabado. La nueva estrategia identificó la punta del proceso como una gran oportunidad para reducir la repetición del trabajo. Para esto hizo falta aportar enfoques de gestión flexibles al proceso de montaje, en el que los empleados armaban modelos en cera producidos por una máquina de moldeo a inyección, antes de convertirlos en aleaciones metálicas. El análisis del mapa estratégico clasificó al personal que armaba los moldes, que tenía un puesto de nivel inicial, como perteneciente a la *familia de puestos estratégicos* del proceso. Treinta personas, seleccionadas en base a su habilidad manual para el proceso de montaje, ocupaban en ese momento ese puesto de trabajo.

La estrategia de aplicar la fabricación flexible al comienzo del proceso de montaje de los moldes exigía una amplia serie de nuevas competencias. Como se ve en el recuadro 2 de la figura 8-8, el proceso tenía ocho configuraciones bien definidas de actividades (conocidas como celdas) para producir diferentes tipos de productos. Por ejemplo, una celda requiere el uso de un equipo de soldadura, un tanque con ácido, rayos X y una hoja de corte en caliente, mientras que otra celda requiere laqueado y calibrado, así como soldaduras y rayos X. La celda más sencilla requiere once actividades diferentes, mientras que la más compleja requiere veintisiete. Usando una técnica japonesa de fabricación conocida como Training Within Industry (TWI - capacitación dentro de la industria), expertos de GS desarrollaron perfiles de actividad y competencias para cada celda, resumidos en una plantilla TWI. Las treinta personas de montaje tendrían que dominar las actividades requeridas por cada celda. La plantilla guiaría su capacitación y evaluación. El recuadro 3 de la figura describe la escala de cinco niveles usada para medir la disponibilidad estratégica de las treinta personas encargadas del montaje.

El supervisor, el inspector de calidad y/o el capacitador usaron la plantilla TWI para evaluar a cada uno de los treinta integrantes del proceso de montaje mensual y trimestralmente. Tenían la meta de llevar a todos los armadores al nivel 3 («en capacitación») lo antes posible y luego rápidamente al nivel 4 («certificado: dentro de la celda»).

GS construyó el indicador de su disponibilidad o preparación estratégica sumando las calificaciones de cada persona correspondientes a cada una de las celdas:

Nivel de disponibilidad: Σ [calificación personal (por cada persona y celda)]

Tal como muestra el informe de disponibilidad de capital humano, el nivel era de 400, con un nivel promedio de 1,6 por persona por celda cuando se inició el programa en el año 2001. Este nivel era sólo el 40 por ciento del objetivo de la fase 2. Un año después, el nivel de disponibilidad había subido a 810, con un nivel promedio de 3,3 y 84 por ciento del objetivo de la fase 2. Paul Smith, director de recursos humanos de Gray-Syracuse, atribuyó la rapidez con la que mejoraron los niveles de competencia al programa TWI. Smith declaró que Gray-Syracuse es la primera organización de propiedad norteamericana en importar con éxito el programa TWI desde Japón. En su opinión, este programa TWI reducía a la mitad el tiempo necesario para alcanzar la disponibilidad estratégica. La repetición de trabajos disminuyó un 76 por ciento durante este período, dando lugar a grandes beneficios económicos.

Modelo de Valores Estratégicos en BAS

El grupo Servicios Administrativos de Berkeley (en inglés BAS, por Berkeley's Administrative Services), de la Universidad de California, es un buen ejemplo de modelo de valores estratégicos (ver figura 8-9).⁵ BAS proporciona toda la gama de servicios administrativos que respaldan la misión académica de la universidad y las prioridades del campus.

Los departamentos de BAS incluyen la planta física, seguridad pública, salud y asesoramiento, recursos humanos, imprenta y recreación. En efecto, BAS gestiona el equivalente de una pequeña ciudad.

Como entidad de apoyo, BAS busca una estrategia de soluciones para el cliente. La propuesta de valor para el cliente destaca las características de las asociaciones efectivas, tales como «prever las necesidades de los clientes», «crear soluciones efectivas» y «la experiencia inspira confianza». Los objetivos financieros reflejan la realidad de actuar dentro de las limi-

5. A medida que el mapa estratégico de BAS evoluciona, el «foco en las personas» también cambia, asegurando que el capital humano permanezca alineado con la estrategia general. Para consultar el mapa estratégico más actual de BAS, visite la dirección <http://bas.chance.berkeley.edu/BASexcels/index.htm>

taciones de los presupuestos académicos. BAS eligió tres temas estratégicos para su perspectiva de los procesos internos:

Tema estratégico**Proceso**

Desarrollar «alianzas» con los clientes.

Relaciones con los clientes.

Mejorar continuamente los procesos clave.

Excelencia operacional.

Crear nuevas formas de hacer negocios.

Innovación.

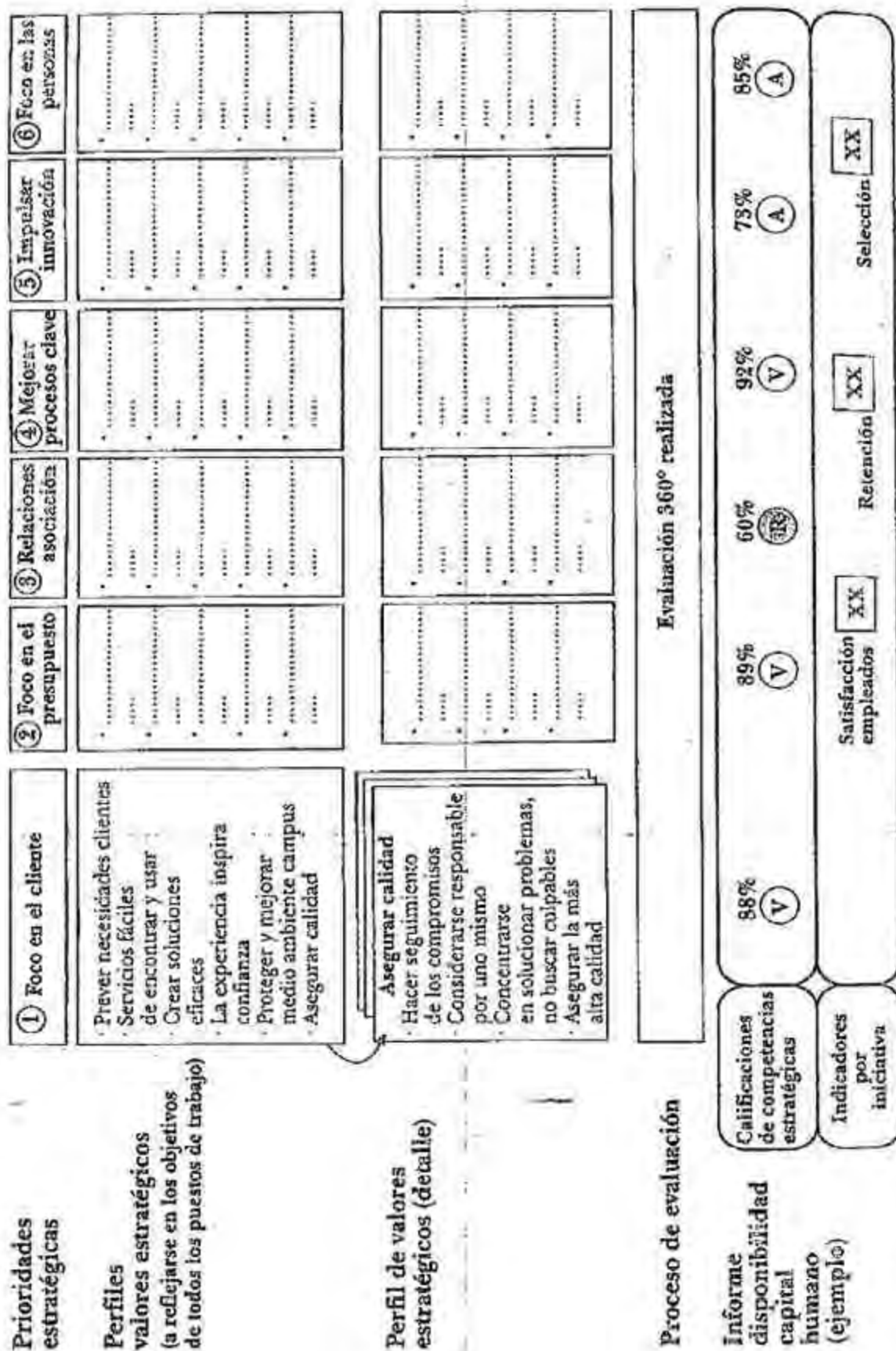
La perspectiva de aprendizaje y crecimiento de BAS, llamada aquí «foco en las personas», tenía tres objetivos estratégicos:

- Desarrollar una fuerza laboral excelente y diversa.
- Conseguir una cultura de servicio de alto desempeño.
- Proporcionar un liderazgo eficaz en toda la BAS.

El equipo de recursos humanos de BAS tradujo los seis objetivos del mapa estratégico relacionados con los clientes en perfiles de los valores requeridos para respaldar cada objetivo (ver figura 8-10). Para cada valor, el equipo encargado del proyecto definió un conjunto más detallado de objetivos. «Asegurar la calidad», por ejemplo, implica que cada persona «cumpla con los compromisos», «se sienta responsable», «se concentre en solucionar problemas, no en encontrar culpables» y además «asegure la más alta calidad». Una vez definidos estos valores estratégicos a nivel ejecutivo, BAS usó un proceso de comunicación en cascada (desdoblamiento) para dar a conocer los valores al siguiente nivel de gestión.

La discusión, aclaración e internalización de los nuevos valores comenzaron el proceso de transformación del enfoque administrativo tradicional y de la cultura de servicio de BAS. Una vez asimilados en los niveles gerenciales, los valores estratégicos serán comunicados e incorporados a los objetivos personales y planes de desempeño en todos los niveles. Esto proporcionará un punto de referencia que permitirá una retroalimentación de 360 grados y los informes sobre disponibilidad estratégica.

Figura 8-10. Informe de Disponibilidad Estratégica de BAS



Resumen

El capital humano debe estar alineado con la estrategia si la organización quiere obtener valor de las competencias de sus empleados. El mapa estratégico identifica los procesos internos críticos que crean diferenciación para la estrategia y determinan las familias de puestos estratégicos que permiten que los procesos internos principales se realicen a un nivel excepcional. Los ejecutivos de RR.HH. pueden entonces desarrollar perfiles de competencias para las familias de puestos estratégicos y aplicar enfoques estándar de evaluación para medir la disponibilidad de capital humano y las brechas en las competencias estratégicas. Estas brechas determinan la agenda de programas de desarrollo del capital humano que aumentarán la disponibilidad estratégica de ese capital en la organización.

El enfoque usado por Gray-Syracuse y Chemico se focalizaba en las inversiones en los empleados pertenecientes a las familias de puestos estratégicos. Varias de estas familias fueron completamente nuevas para las empresas, ya que su identificación se había llevado a cabo al desarrollar la perspectiva de aprendizaje y desarrollo para sus mapas estratégicos. El modelo de valores estratégicos usado en Berkeley Administrative Services comunica la nueva estrategia focalizada en el cliente a toda la fuerza laboral, aclara los nuevos valores requeridos para la estrategia y los integra al proceso de gestión del desempeño usado en la organización. Las organizaciones deben tratar de hacer sus programas de desarrollo del capital humano usando el modelo de familias de puestos estratégicos (para mayor focalización y rapidez) y simultáneamente el modelo de valores estratégicos (para hacer que la estrategia sea una tarea de todos).

El estudio de caso incluido a continuación de este capítulo analiza a National City Corporation, un banco que tuvo que transformar y alinear a sus empleados para convertirlos en los «campeones de sus clientes» para que su nueva estrategia focalizada en el cliente tuviera éxito.

Estudio de caso

National City Corporation

Antecedentes

Fundado en 1845, National City es el noveno banco en importancia de Estados Unidos, con más de 33.000 empleados. La empresa tiene la sede central en Cleveland, Ohio, y opera en los estados de Ohio, Pensilvania, Indiana, Kentucky, Illinois y Michigan. Tiene más de 1.200 sucursales y sus principales actividades son la banca comercial y minorista, finanzas de consumidor, gestión de activos, financiación y servicio de hipotecas y procesamiento de tarjetas. Su cifra de negocios ronda los cien mil millones de dólares. En el año 2001, los dividendos por acción de National City fueron los más altos de su historia. La empresa ha sido rentable todos los años, frecuentemente con un retorno de dos dígitos sobre el capital.

La estrategia

National City estaba atravesando un cambio de cultura como organización, poniendo más entusiasmo en las necesidades de sus clientes. También se estaba focalizando en la calidad del servicio, la generación de ingresos y el control de costes. Para poner más atención en los clientes, National City creó su promesa de marca de ser «el campeón de los clientes», expresándola del siguiente modo: «National City se preocupa por hacer lo que es bueno para sus clientes.»

El departamento de recursos humanos tuvo la oportunidad única de considerar a la marca tanto en términos de soporte corporativo como de establecer estándares de marca para sus clientes internos. El reto era el mismo que tienen muchos departamentos de RR.HH.: cómo alinear la estrategia del departamento de RR.HH. con la estrategia de negocios de toda la empresa. Se eligió al BSC como herramienta a utilizar para enunciar la estrategia y medir el desempeño. La empresa quiso comenzar su BSC en RR.HH., por la prioridad de asegurar la disponibilidad estratégica del personal para ejecutar la promesa de marca.

El mapa estratégico

Se formó un equipo de desarrollo para que trabajara junto al equipo de líderes de RR.HH. para traducir el plan estratégico en un mapa estratégico (ver figura 8-11). El equipo descubrió muchas percepciones y expectativas diferentes de la estrategia de RR.HH. Con más de 300 personas trabajando en el área, era fundamental contar con una forma coherente de describir la estrategia del departamento. Para que RR.HH. fuera un socio estratégico de las unidades de negocios, necesitaba hacer frente de forma proactiva a las necesidades que tuvieran. Shelley Seifert, vicepresidente ejecutivo de recursos humanos, dijo que el departamento estaba cambiando, dejando de ser reactivo y orientado hacia las transacciones, para ser proactivo e impulsado por el valor.

Históricamente, el área recursos humanos no siempre tiene en mente cómo impactar en los *resultados financieros* de la organización. En la parte más alta del mapa estratégico de recursos humanos de National City aparece el objetivo de aumentar el valor para sus accionistas. RR.HH. es tan sólo una de las áreas que aportan valor para los accionistas, pero Seifert quería que todos los profesionales de RR.HH. tuvieran en mente este objetivo. Para alcanzarlo, RR.HH. tiene que ser más eficiente y eficaz en cuanto a los resultados financieros. Los objetivos de soporte son permitir el aumento de ingresos netos y maximizar el retorno sobre la inversión en las personas. La filosofía es que invirtiendo estratégicamente en capital humano, la rentabilidad financiera será la consecuencia lógica.

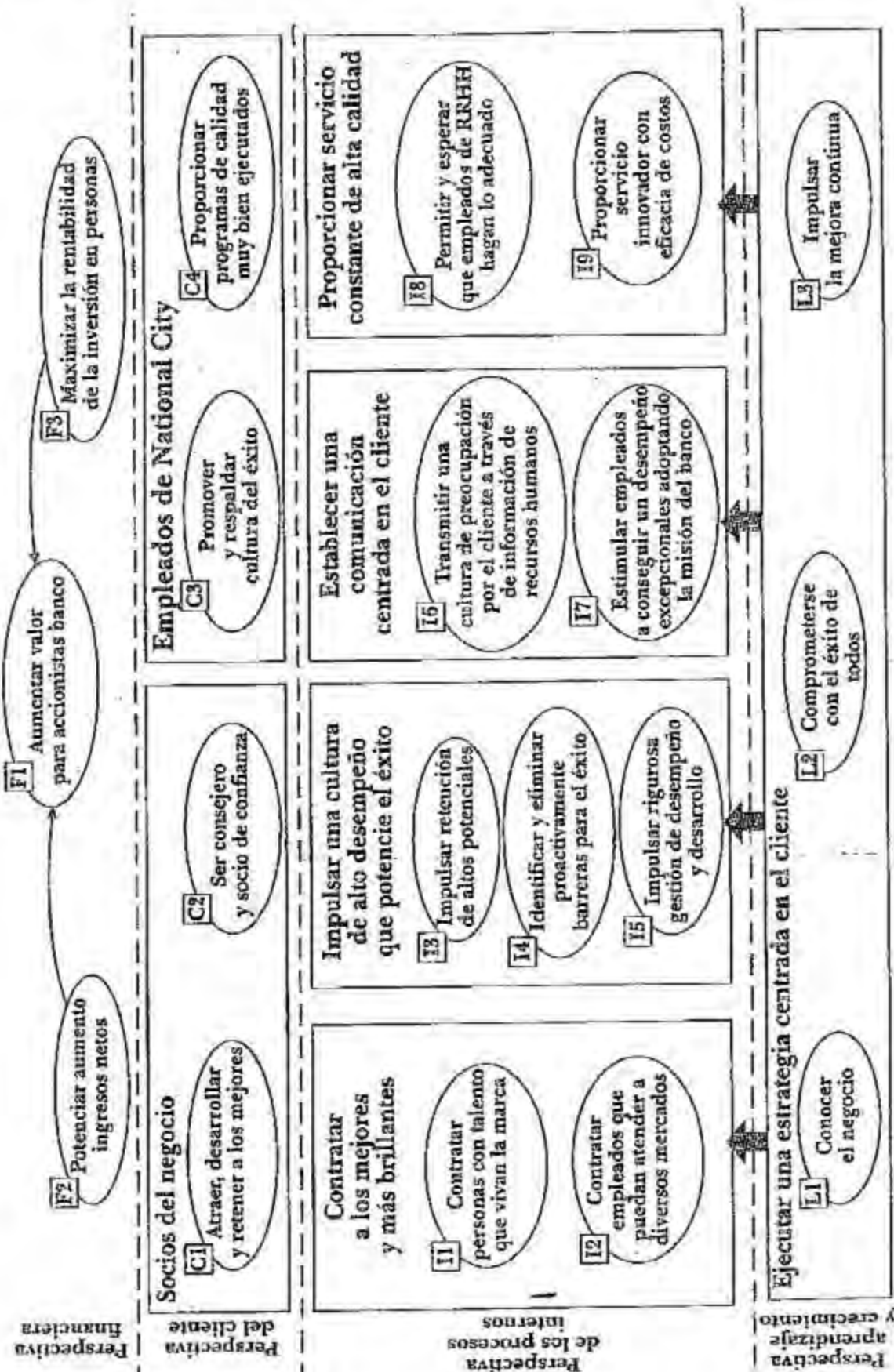
Desde la *perspectiva del cliente*, el equipo quería llegar a los clientes internos de RR.HH.. La propuesta de valor para el cliente enunciada en el mapa estratégico refleja las opiniones de los clientes, desde el cajero hasta el vicepresidente senior. La perspectiva está dividida en dos segmentos de clientes: socios en el negocio y empleados. Ambos clientes tienen necesidades diferentes y RR.HH. tiene que dar un servicio diferente a cada uno de ellos. Por ejemplo, un socio del negocio necesita que RR.HH. sea un socio y asesor confiable, y un empleado busca un servicio de calidad.

Los objetivos de la perspectiva de los procesos internos están organizados en cuatro temas estratégicos:

- Contratar a los mejores y más brillantes.
- Impulsar una cultura de alto desempeño que potencie el éxito.
- Usar una comunicación centrada en el cliente.
- Proporcionar un servicio constante de alta calidad.

«Contratar a los mejores y más brillantes» es parte fundamental de la promesa de marca de National City de ser «el campeón de los clientes» y, para el departamento de RR.HH., contratar a personas con talento que vivan la marca es un objetivo clave. Adopta así un papel de liderazgo al asegurar que se contrate a la gen-

Figura 8-11. Mapa Estratégico de Recursos Humanos en National City Bank



te adecuada para una cultura centrada en el cliente. El segundo tema, impulsar una cultura de alto desempeño que potencie el éxito, es esencial para poder retener a los empleados. Este tema estratégico también considera la necesidad de una rigurosa gestión del desempeño y un foco en el desarrollo de los empleados. El uso de una comunicación centrada en el cliente será un diferenciador clave para RR.HH. Las comunicaciones corporativas, que son parte del departamento de RR.HH., deben dar forma a la visión que los empleados tienen de la cultura de National City. El equipo de comunicaciones ayuda a divulgar el rumbo de la organización y el papel de RR.HH. en la ejecución de la estrategia de National City. El último tema trata la necesidad de un servicio constante de alta calidad, algo que es parte fundamental de cualquier buena estrategia de RR.HH. Cumplir bien con los elementos básicos da mucho resultado cuando se trata de convertirse en un socio estratégico. Los socios del negocio y los empleados esperan un servicio de alta calidad por parte del departamento de RR.HH.

La *perspectiva de aprendizaje y crecimiento* tiene un tema general para que los empleados de RR.HH. ejecuten una estrategia centrada en el cliente. Los tres objetivos principales son: conocer el negocio, comprometerse con el éxito de todos e impulsar la mejora continua.

Anécdota

Después de desarrollar el mapa estratégico, National City comenzó a reunir datos sobre los indicadores que comunican el desempeño de su BSC. El banco informa cada mes sobre su BSC de RR.HH., el equipo de líderes se reúne para discutir los resultados y tomar decisiones estratégicas en base a ellos.

El proceso del BSC también ha proporcionado una plataforma nueva de comunicación dentro de RR.HH. National City puso en marcha una estrategia de comunicación de múltiples facetas en la que el equipo ejecutivo realizó asambleas generales y videoconferencias trimestrales e instauró un sitio intranet. A esa campaña de comunicación la llamaron «Camino a Bestville». Durante todo este tiempo no sólo comunicaron las iniciativas de RR.HH. del BSC, sino también consiguieron que los 350 empleados del departamento de recursos humanos identificaran sus propios objetivos personales relacionados con el mapa estratégico.

Según Seifert:

Todos los empleados de RR.HH. ahora tienen una visión directa de la relación entre sus responsabilidades y los objetivos de la empresa. Esta mejor claridad proporciona un foco unificador y consolida la capacidad del departamento de RR.HH. de agregar valor cuantificable a la empresa. Creemos que RR.HH. juega un papel de

terminante en la maximización del valor del capital humano en National City y el BSC nos proporciona una herramienta útil para cumplir con esa misión.

Ampliando aún más la experiencia de National City, Paul Clark, vicepresidente ejecutivo de gestión institucional, dice:

Un ingrediente fundamental de este esfuerzo ha sido el desarrollo de métricas, el BSC, para identificar los problemas a resolver y para medir los avances del esfuerzo de recursos humanos. El BSC proporciona números que crean un lenguaje común para que nuestros líderes comuniquen. El BSC nos ayuda a medir lo conseguido, que, después de todo, es de lo que se trata. El BSC de recursos humanos se parece mucho a la cuenta de resultados de cualquier negocio; no se deben gestionar los recursos humanos sin un BSC.

Caso preparado por Cassandra Frangos, de Balanced Scorecard Collaborative. Nuestro agradecimiento a Shelley Seifert por compartir la experiencia de National City con nosotros.

Capítulo 9

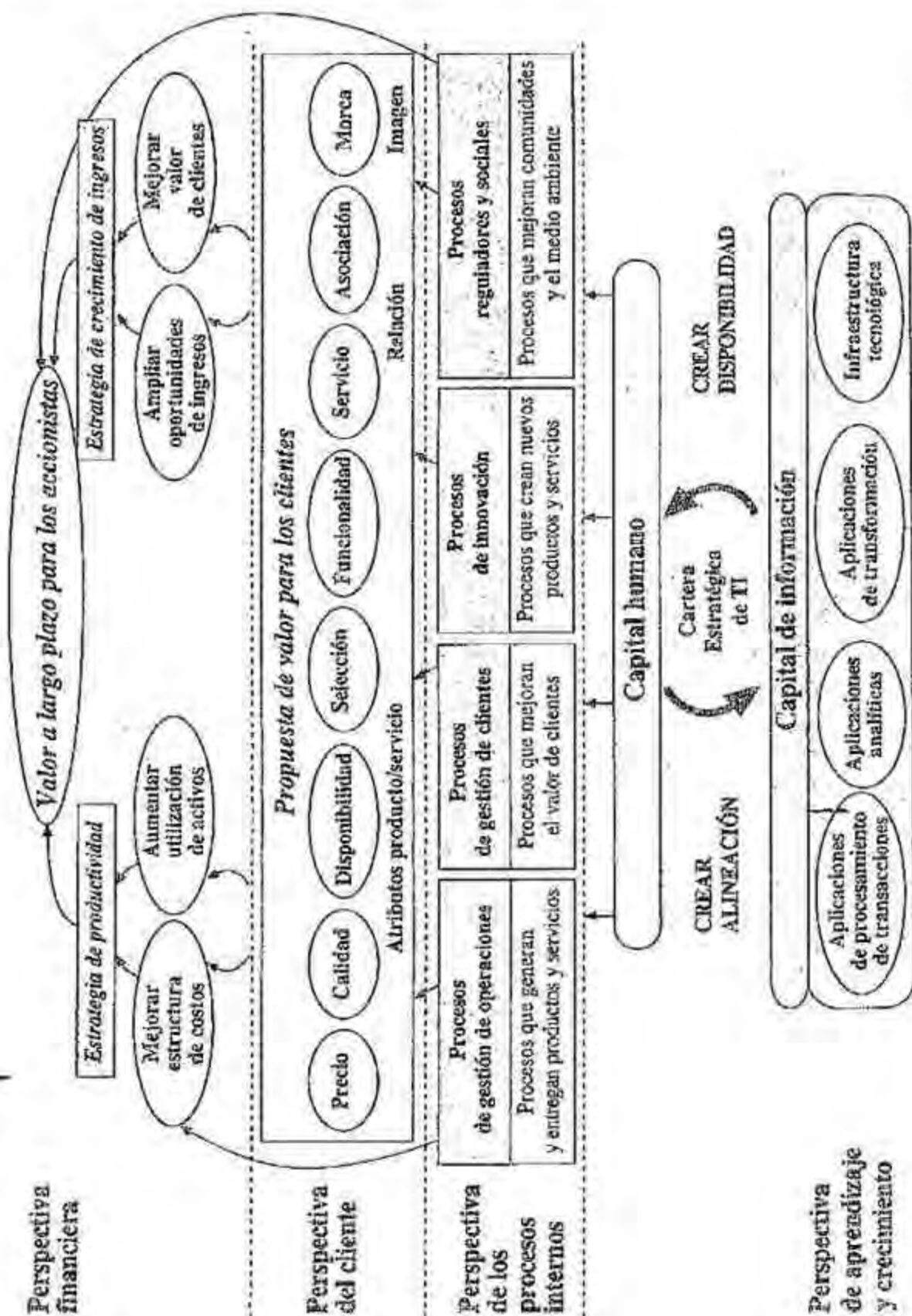
Disponibilidad del capital de información

El capital de información (CI) es la materia prima para crear valor en la nueva economía (ver figura 9-1). Consiste en sistemas, bases de datos, bibliotecas y redes, y pone la información y los conocimientos a disposición de la organización. El capital de información, al igual que el capital humano, tiene valor sólo en el contexto de la estrategia. Una organización que aplica una estrategia de bajos costos totales consigue la máxima rentabilidad de los sistemas de información que se centran en la calidad, la mejora de los procesos y la productividad de la fuerza laboral. Una estrategia que busca soluciones para el cliente se beneficia, sobre todo, de los sistemas de información que proporcionan conocimientos sobre las preferencias y comportamientos del cliente y que mejoran el contacto, el servicio y la retención del cliente.

Y una estrategia de liderazgo de producto requiere que el capital de información mejore el proceso de diseño y desarrollo del mismo, mediante herramientas tales como modelos tridimensionales, prototipos virtuales y diseño/fabricación por computadora (CAD/CAM). O sea, que igual que en el caso del capital humano, el capital de información se debe gestionar para que esté *alineado con la estrategia*. Para organizar este capítulo usaremos el marco general introducido previamente para el capital intangible:

1. Describir el capital de información.
2. Alinear el capital de información con la estrategia.
3. Medir la disponibilidad del capital de información.

Figura 9-1. Marco para la descripción del disponibilidad del Capital de información



Describir el capital de información

El marco de los cuatro niveles, resumido en la figura 9-2, proporciona una taxonomía útil para describir el capital de información.¹ El capital de información tiene dos componentes: infraestructura tecnológica y aplicaciones del capital de información. La infraestructura tecnológica incluye tanto la tecnología (por ejemplo, los main frame y las redes de comunicación), como la experiencia en la gestión (por ejemplo, estándares, contingencia y seguridad) requeridas para permitir la efectiva entrega y utilización de las aplicaciones del capital de información. Una aplicación de capital de información, que es una combinación de información, conocimientos y tecnología, se basa en la infraestructura tecnológica para respaldar los procesos internos principales de la empresa: innovación, gestión de clientes, gestión de operaciones y los procesos reguladores y sociales.

Hemos identificado tres categorías de aplicaciones del capital de información. La *aplicación de procesamiento de transacciones* (por ejemplo, el sistema de Planeación de Recursos de la Empresa, ERP por su nombre en inglés) automatiza las transacciones repetitivas básicas de la empresa. Las *aplicaciones analíticas* promueven el análisis, la interpretación y la información y el conocimiento compartidos. Las *aplicaciones de transformación* modifican el modelo de negocio que prevalece en la empresa. Las aplicaciones de transformación pueden ser transaccionales (como el sistema interactivo usado por Levi Strauss para hacer pantalones vaqueros a la medida del cliente individual) o analíticas (como el sistema de tiempo real usado por Home Shopping Network para medir las «utilidades por segundo» que generan los productos). Se distinguen por su significativo impacto potencial sobre los objetivos estratégicos y el grado de cambio organizacional que requieren para conseguir los beneficios.

En conjunto, la infraestructura tecnológica más las aplicaciones de capital de información forman la *la cartera de capital de información*. Los ejecutivos deben comprender cómo planificar, establecer las prioridades y administrar una cartera de capital de información que respalde su estrategia.

Al igual que con los objetivos del capital humano, el mapa estratégico proporciona el punto de referencia para los objetivos del capital de información. Tomemos el ejemplo ilustrado en la figura 9-3. La perspectiva de

1. El lector encontrará información útil sobre taxonomías tecnológicas en «Using Measurements to Demonstrate the Business Value of IT» (Stanford, CT: Gartner Group, 2000), ESR #5610.

Figura 9-2. Descripción del capital de información.

Categoría capital de información	Descripción
Aplicaciones de transformación	Sistemas y redes que cambian el modelo de negocios prevaleciente de la empresa.
Aplicaciones analíticas	Sistemas y redes que analizan, interpretan y comparten informaciones/conocimientos.
Infraestructura tecnológica	La tecnología compartida y la experiencia gerencial requeridas para permitir el uso de aplicaciones de capital de información.
Aplicaciones de procesamiento de transacciones	Sistemas que automatizan las transacciones básicas repetitivas de la empresa.

los procesos internos de un mapa estratégico identifica objetivos estratégicos para la innovación, gestión de clientes y gestión de operaciones.²

La cartera de capital de información para respaldar los procesos de *innovación* puede incluir (1) el sistema CAD/CAM de nivel transaccional y los sistemas de gestión de desarrollo de productos; (2) un sistema de gestión del conocimiento (KMS) a nivel analítico para compartir información de mejores prácticas entre diseñadores de productos y (3) un sistema interactivo a nivel de transformación que permite a los clientes diseñar directamente sus productos (por ejemplo, la interfaz de clientes de Dell). Esta cartera total de aplicaciones tecnológicas respalda a los procesos de innovación.

La cartera de capital de información para respaldar los procesos de *gestión de clientes*, normalmente comienza al nivel de transacción con un sistema de gestión de las relaciones con los clientes (CRM). Los programas informáticos de CRM proporcionan una variedad de aplicaciones que incluye la automatización del equipo de ventas, el procesamiento de pedidos y gestión del centro de atención telefónica. Las aplicaciones de nivel analítico permiten medir la rentabilidad de los clientes y segmentarlos utilizando las capacidades de data-mining. Un ejemplo de aplicación de transformación sería el protocolo de apoyo a las ventas mediante atención telefónica, como el utilizado por Land's End para identificar patrones de compra de los clientes y ayudar a los operadores que atienden el centro de llamadas en sus procesos de ventas.

2. Los procesos reguladores y sociales, no ilustrados aquí, también requieren capital de información para dirigir su desempeño.

Mapa estratégico
(Define prioridades estratégicas)

```

    graph LR
      A[Procesos creación valor] --> B[Disponibilidad activos]
      A --> C[Gestión de clientes]
      C --> D[Gestión operaciones]
      D --> E[Gestión financiera]
      E --> F[Gestión estratégica]
      D --> G[Recursos humanos]
      G --> F
  
```

Perspectiva de los prog. INT		Cartera capital de información				Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
Innovación	Gestión de clientes	Gestión operaciones	Gestión valor accionistas	Recursos humanos	Gestión estratégica		
Aplicaciones de transformación • Diseño cliente interactivo • Análisis de productos • Sistema gestión conocimiento producto (KMS)	• Protocolo de ventas del centro de atención telefónica • Análisis de clientes • KMS de gestión de clientes • Rentabilidad de clientes	• Seguimiento paquetes • Oferta justo a tiempo • Análisis de los ciclos • Análisis de calidad • Costos actividad y proceso	• Gestión valor accionistas • Análisis financiero • Consolidaciones financieras • Costos basados en la actividad	• Disponibilidad capital humano • e-Recruiting (selección electrónica) • e-Learning (aprendizaje electrónico) • Informes de cumplimiento	• BSC • Gestión basada en la actividad • Previsión presupuestaria • Simulación dinámica		
Aplicaciones analíticas	• Análisis de gestión conocimiento producto (KMS)	• Análisis de los ciclos • Análisis de calidad • Costos actividad y proceso	• Análisis financiero • Consolidaciones financieras • Costos basados en la actividad	• e-Recruiting (selección electrónica) • e-Learning (aprendizaje electrónico) • Informes de cumplimiento	• Gestión basada en la actividad • Previsión presupuestaria • Simulación dinámica		
Aplicaciones de procesamiento de transacciones	• Gestión línea CAD/CAM	• Gestión cadena suministros • Fabricación (MRP)	• Gestión financiera (ERP)	• Registros de empleados (ERP/RRHH) • Autoservicio de empleados	• Gestión basada en la actividad • Previsión presupuestaria • Simulación dinámica		

Infraestructura tecnológica

Infraestructura física

Infraestructura de gestión

Ejemplos típicos de sistemas transaccionales que respaldan a los procesos de gestión de operaciones son el SCM (Supply Chain Management, o Gestión de la Cadena de Abastecimiento) y el MRP (Manufacturing Requirements Planning, o Planeación de Requerimientos de Fabricación). Estas aplicaciones integran una variedad de sistemas como control de inventarios, procesamiento de pedidos, compras y planeación de capacidades que anteriormente estaban fragmentados. Las aplicaciones de nivel analítico pueden incluir sistemas para analizar la calidad de productos y procesos, los costos por actividad y producto, los tiempos de espera y de ciclo, así como el análisis de las quejas. Las aplicaciones que permiten rastrear la situación de un paquete, como las introducidas por UPS y FedEx, han sido de transformación.

El personal que gestiona la disponibilidad estratégica de otros activos intangibles, así como los activos tangibles y financieros de la organización, también necesita capital de información. Este personal pertenece a las áreas de finanzas, recursos humanos y planeación estratégica. En la gestión financiera se han alcanzado nuevos niveles de efectividad potencial mediante los sistemas ERP introducidos en casi todas las organizaciones durante la década de 1990. Estos sistemas de nivel transaccional respaldan aplicaciones analíticas tales como la determinación de costos en función de actividades y el análisis financiero, así como marcos de transformación de la gestión financiera, como el valor para los accionistas y la gestión basada en el valor. La introducción de sistemas ERP ha tenido un impacto positivo similar en la gestión de recursos humanos, simplificando la gestión de los historiales laborales y beneficios a empleados. Los sistemas de RR.HH. que usan un sitio web permiten que los empleados tengan un control directo de algunas partes de sus programas de beneficios. Los sistemas ERP también permiten aplicaciones analíticas, como el informe de cumplimiento ante las agencias reguladoras y la contratación por medio de una página web. Una aplicación estratégica sólida incluye programas de e-learning personalizados para desarrollar las competencias de las familias de puestos estratégicos que vimos en el capítulo 8. Las aplicaciones de transformación incluyen el programa de gestión de disponibilidad del capital humano. Los procesos de planeación estratégica se basan en los sistemas transaccionales de otros procesos, integrados mediante un data warehouse. Una serie de aplicaciones analíticas como la gestión basada en la actividad, los modelos de proyecciones, la planeación de escenarios y las simulaciones dinámicas mejoran notoriamente los procesos de planeación estratégica. El software del Balanced Scorecard, incluido en

Figura 9-4. Componentes de infraestructura de TI: modelo de Weill/Broadbent

Infraestructura TI	Infraestructura física	Infraestructura de gestión
	• Infraestructura de aplicaciones. • Gestión de comunicaciones. • Gestión de datos. • Seguridad y riesgo. • Gestión de canales. • Gestión de instalaciones.	• Gestión de TI. • Arquitectura y estándares. • I+D de TI.

los nuevos sistemas de información de gestión, que proporciona una agenda estratégica para las reuniones de gestión estratégica, está demostrando ser transformacional.

Las aplicaciones de capital de información funcionan sólo si tienen el respaldo de una *infraestructura tecnológica* que normalmente comparten múltiples aplicaciones. Peter Weill y Marianne Broadbent han aportado buena parte del pensamiento reciente sobre la materia. En base al estudio que realizaron en más de 100 empresas de todo el mundo, identificaron diez categorías de infraestructura que la empresa debe gestionar activamente (ver figura 9-4).³

La *infraestructura física* incluye:

- *Infraestructura de aplicaciones* (aplicaciones compartidas como correo electrónico, Internet, informática móvil).
- *Gestión de las comunicaciones* (redes de banda ancha, intranets).
- *Gestión de datos* (data warehouses centralizados).
- *Seguridad y riesgo* (políticas de seguridad, planeación de desastres, firewalls).
- *Gestión del canal* (sitios web, centros atención telefónica).
- *Gestión de instalaciones* (mainframes a gran escala, servidores, redes LAN).

3. Peter Weill y Marianne Broadbent, *Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on the New Information Technology* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

La *infraestructura de gestión* incluye:

- *Gestión de TI* (planeación de los sistemas de información, acuerdos de nivel de servicios, negociaciones con proveedores).
- *Arquitectura y estándares* (para datos, comunicación, tecnología, etcétera).
- *Educación en TI* (capacitación y educación de gestión).
- *Investigación y desarrollo en TI* (tecnologías emergentes).

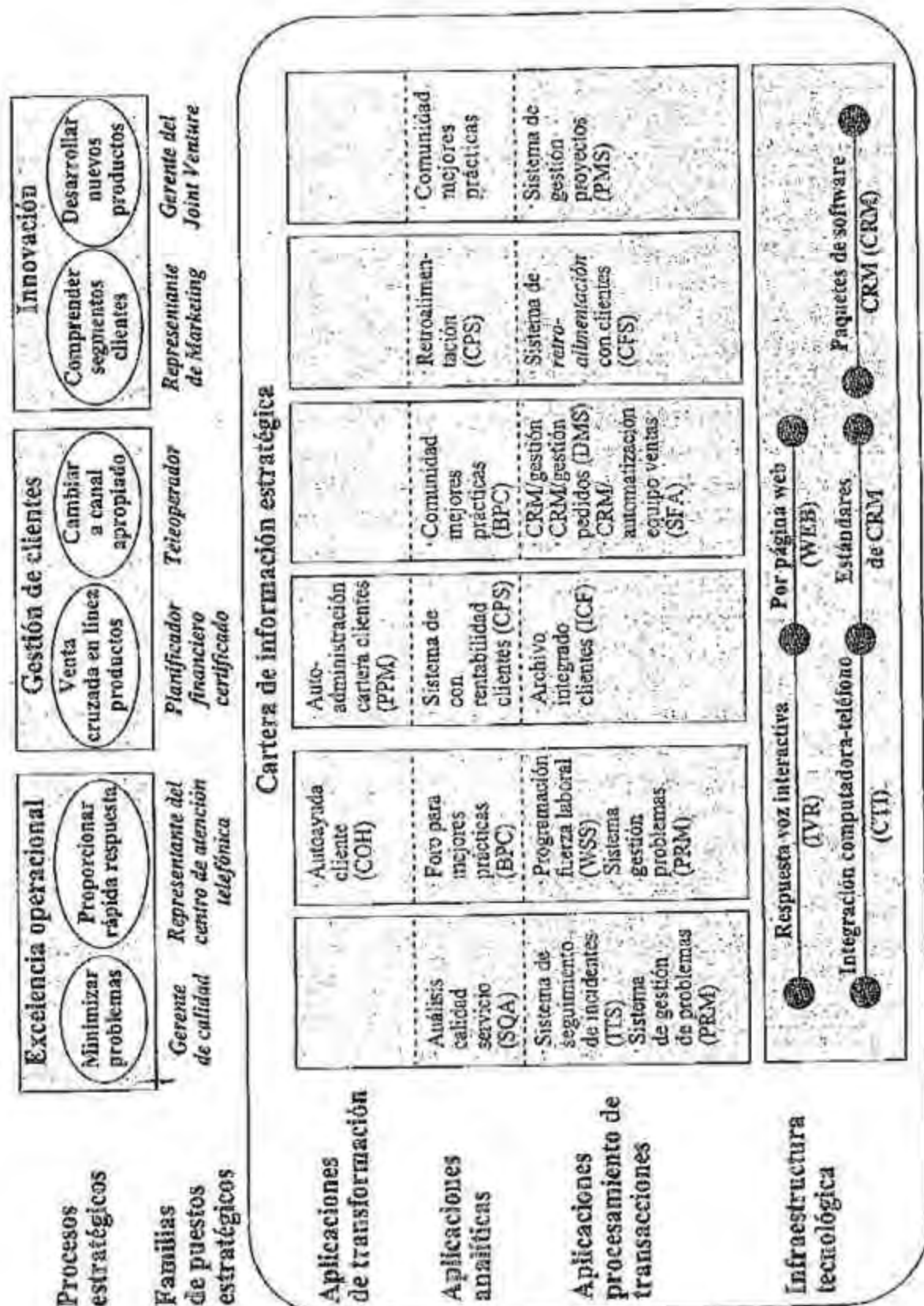
Las inversiones en infraestructura tecnológica, normalmente consumen casi el 60 por ciento de los gastos en TI, pero estas erogaciones rara vez se puede asociar directamente con beneficios tangibles. Los beneficios surgen de las aplicaciones que se basan en la infraestructura de TI (o de evitar las pérdidas por robo, desastres o violaciones de la seguridad). Los ejecutivos deben darse cuenta de que las inversiones en infraestructura ponen en marcha a la cartera de aplicaciones de TI y que las diferentes infraestructuras imponen límites o crean opciones para las aplicaciones de TI. Por ejemplo, sin capacidad global de interconexión por redes, las empresas no podrían desarrollar sistemas de gestión del conocimiento para que los profesionales de todo el mundo compartan sus experiencias.

Alinear el capital de información con la estrategia

Los ejecutivos deben asegurarse de que su carteras de aplicaciones del capital de información estén alineadas con los procesos internos estratégicos de sus mapas estratégicos. Muchas organizaciones han tenido éxito haciendo una serie de talleres, luego de haber desarrollado su mapa estratégico inicial. En cada uno, los participantes establecen un plan integrado de capital de información para un tema estratégico incluido en el mapa, por ejemplo, *proporcionar una respuesta rápida o comprender los segmentos de clientes*. Los participantes provienen de distintos departamentos y unidades, por ejemplo RR.HH. y TI. De este modo, la experiencia de los profesionales en sistemas de información y la de otros especialistas es aplicada para generar el capital de información que requiere cada componente de la estrategia. Los resultados de estos talleres se comunican a las diferentes entidades que tienen que implementar el plan.

Recordemos que Consumer Bank, presentado en el capítulo 7 (ver figura 7-4). Aplicaba una estrategia de soluciones para los clientes basada en construir relaciones personales entre sus clientes y sus planificadores financieros (ver figura 9-5). Para el proceso de *venta cruzada* en el tema de gestión de clien-

Figura 9-5. Cartera de capital de información estratégica: Consumer Bank



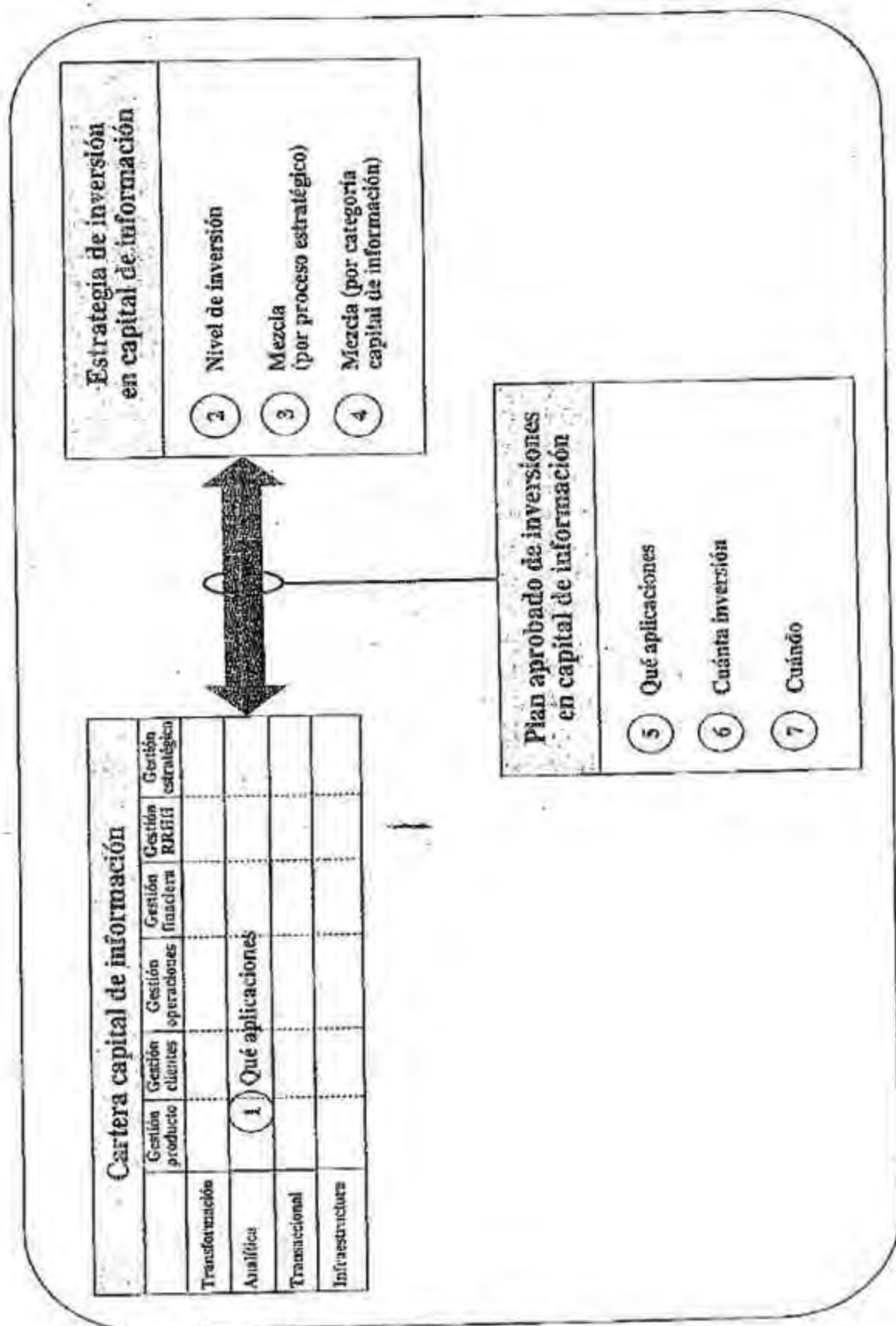
tes, el equipo de participantes en los talleres identificó un sistema de autogestión de la cartera de clientes como aplicación de transformación que permitiría a estos analizar y manipular sus propios planes financieros. El equipo también identificó una aplicación analítica para la venta cruzada (un sistema de rentabilidad por cliente) y una aplicación transaccional (un archivo integrado de clientes). El proceso de *comprender los segmentos de clientes* compartía la necesidad de un sistema de rentabilidad por cliente, así como un sistema separado de retroalimentación para estudios de mercado directos. El taller no pudo identificar ninguna aplicación de transformación para este proceso.

El proceso de *cambio al canal adecuado* requería una sólida base de sistemas transaccionales, incluyendo paquete de CRM con módulos para la gestión de pistas de ventas, gestión de pedidos y la automatización de la fuerza de ventas. Para el proceso de *proporcionar una respuesta rápida* en el tema de la gestión de operaciones, los participantes identificaron una aplicación de transformación (autoayuda del cliente) y una aplicación analítica (un sistema de gestión del conocimiento sobre las mejores prácticas para compartir técnicas de ventas exitosas entre los teleoperadores). El proceso de *minimizar problemas* requería un análisis de calidad del servicio de aplicación analítica para identificar problemas; y dos sistemas de nivel transaccional relacionados, uno de seguimiento de incidentes y otro de gestión de problemas.

Esta cartera de aplicaciones necesitaba varios componentes de la infraestructura de TI. Varias de las aplicaciones eran módulos complementarios al paquete integrado de programas informáticos de CRM. El taller asignó al departamento de TI la responsabilidad de adquirir, instalar y mantener el paquete informático, así como de poner en un sitio web algunas de las aplicaciones e integrarlas en la estructura general del banco en la página web. Para la aplicación de autoayuda del cliente se necesitaba una nueva tecnología interactiva de respuestas por voz que requería un proyecto interno de I+D, por lo que el departamento de TI se identificaba nuevamente como la organización responsable de asegurar que la nueva tecnología se asimilara correctamente. TI se encargaría también de dirigir la puesta en marcha de la integración computadora-teléfono, una tecnología relativamente nueva para el banco.

El proceso de planeación estratégica del capital de información llevado a cabo por el banco definió una cartera de catorce aplicaciones exclusivas y cinco proyectos de infraestructura de TI. Seleccionando esta cartera de aplicaciones e infraestructura basada en los procesos internos críticos del mapa estratégico de la entidad, los ejecutivos se aseguraron de que el capital de información de la empresa quedara alineado con la estrategia.

Figura 9-6. Desarrollo de la estrategia de inversión en capital de información



Asignación de recursos para inversiones estratégicas en capital de información

Las inversiones en tecnologías de la información han estado creciendo sin pausa durante los últimos treinta años, pero todavía el 90 por ciento de las asignaciones anuales de un presupuesto típico de TI se sigue dedicando al funcionamiento y mantenimiento de aplicaciones ya existentes. Sólo el 10 por ciento queda normalmente disponible para inversiones discrecionales, pero es esta inversión discrecional la que crea la alineación estratégica.

En la figura 9-5 identificamos el conjunto de aplicaciones de capital de información y proyectos de infraestructura de TI necesarios para respaldar la estrategia de Consumer Bank. La lista de proyectos es plausible y defendible, pero cada uno de ellos requiere una inversión explícita de dinero y personas para adquirir, desarrollar e instalar el software. La creatividad del proceso de planeación estratégica de TI debe coexistir con la realidad de la economía de la organización. Para desarrollar una estrategia de inversión en capital de información, ilustrada en la figura 9-6, se debe tener en cuenta:

- El nivel general de inversión en nuevos proyectos de capital de información.
- La combinación deseada de inversión por proceso estratégico.
- La combinación deseada de inversión por categoría de capital de información.

Recientes estudios comparativos (benchmarking) indican que la empresa típica dedica aproximadamente el 4 por ciento de sus ingresos a actividades relacionadas con el capital de información.⁴ Esta cifra varía considerablemente según el sector; las empresas de servicios financieros dedican el 7,0 por ciento, las de fabricación el 1,7 por ciento y las minoristas el 1,0 por ciento de las ventas. De esta suma total, ya hemos dicho que alrededor del 90 por ciento no es discrecional, ya que se dedica al funcionamiento y mantenimiento de aplicaciones e infraestructuras instaladas en el pasado. Las empresas deberían estar a la expectativa para mejorar la eficiencia de los sistemas existentes y eliminar aquellas aplicaciones ya obsoletas.

Los gastos discrecionales respaldan a las nuevas aplicaciones y proyectos de capital de la información necesarios para la estrategia, pero cierta-

4. Ibídem, página 38.

mente las empresas pueden gastar muy poco en capital de información y poner así en riesgo a la organización. Los avances en tecnologías de la información siguen siendo la fuerza que impulsa a la nueva economía. Dado que el costo de producir chips sigue reduciéndose un 50 por ciento cada veintidós meses aproximadamente, siguen apareciendo nuevas aplicaciones y usos.⁵ Por ejemplo, los avances tecnológicos en la informática móvil e inalámbrica, probablemente tendrán un gran impacto en todos los sectores de la economía en un futuro próximo.

En el otro extremo, las organizaciones también pueden gastar demasiado en aplicaciones y proyectos de capital de información. Para captar todos los beneficios potenciales, cada inversión en software debe ir acompañada de un fuerte cambio organizacional, así como del desarrollo de nuevas competencias en el capital humano. Dado que las organizaciones sólo pueden absorber una cantidad limitada de cambios en un período dado, intentar desarrollar rápidamente demasiado capital de información hará que buena parte de las nuevas inversiones sea un mal gasto. Los estudios demuestran que el 70 por ciento de las organizaciones que introducen paquetes informáticos integrales y costosos de CRM no puede mostrar resultados, principalmente porque las inversiones en software no están vinculadas con iniciativas de gestión del cambio.⁶

El gasto en nuevas aplicaciones de capital de información refleja dos fenómenos subyacentes: la sustitución de sistemas obsoletos por tecnología de punta (como los sistemas ERP) y la aplicación de tecnología totalmente nueva a nuevas aplicaciones (por ejemplo, el comercio electrónico). Tanto las sustituciones como las nuevas aplicaciones seguirán en un futuro inmediato, por lo que las empresas necesitan lanzamientos estratégicos establecidos de arriba hacia abajo para sus inversiones en nuevas aplicaciones de capital de información. Por analogía, los inversionistas a menudo evalúan la capacidad de innovación de una empresa comparando las inversiones en I+D con parámetros comparativos (benchmarks) de los grupos de pares. Empresas como Intel, en constante cambio, orientadas fuertemente a la tecnología, dedican entre el 12 y el 15 por ciento de sus ventas cada año a I+D, mientras que empresas dedicadas tradicionalmente a la fabricación, como Ingersoll-Rand, que pertenecen a sectores más estables y de menor dinamismo, dedican sólo

5. B. Schendler, «Intel's \$10 Billion Gamble», *Fortune*, 11 de noviembre de 2002, página 98.

6. Scott Nelson, «Seven Reasons Why CRM Fails», Gartner Group Report 0702-0117-103570; D. Rigby, F. Reichheld y P. Scheffer, «Avoid the Four Perils of CRM», *Harvard Business Review* (febrero 2002).

el 2 por ciento de las ventas a I+D. Nuestra experiencia con inversiones en capital de información sugiere que dedicar menos del 5 por ciento (del gasto total destinado a capital de información) a I+D, probablemente está por debajo de la masa crítica, mientras que el 15 por ciento es el límite superior que las organizaciones pueden absorber. O sea, que las inversiones en nuevo capital de información deben representar entre el 5 y el 15 por ciento del gasto total en capital de información.

El segundo lineamiento para planificar las inversiones en capital de información determina la mezcla de inversiones entre infraestructura tecnológica y aplicaciones de capital de información. La figura 9-7 presenta los benchmarks obtenidos por Weill y Broadbent en su estudio de múltiples empresas. La empresa promedio dedica el 58 por ciento de sus gastos en capital de información a la infraestructura de TI, con porcentajes muy similares para las tres categorías de aplicaciones (12 por ciento, 16 por ciento y 14 por ciento). Una organización focalizada en una estrategia de reducción de costo invierte considerablemente menos en infraestructura (42 por ciento), mucho más en aplicaciones de procesamiento de transacciones (40 por ciento) y menos en aplicaciones de transformación (5 por ciento). Una organización que aplica una estrategia que requiere *flexibilidad y agilidad* (para acelerar el lanzamiento de nuevos productos al mercado o para promover la venta cruzada) redirecciona recursos de las aplicaciones de procesamiento de transacciones (11 por ciento) a la infraestructura (58 por ciento). En general, las empresas focalizadas en la agilidad hacen inversiones en capital de información por encima de la media de la industria, mientras que las empresas preocupadas por la reducción de costos, como era de esperarse, invierten una media que está entre un 10 y un 20 por ciento por debajo de los promedios de la industria. Estos benchmarks brindan puntos de referencia para desarrollar una estrategia de inversiones para el capital de información.

Como ejemplo ilustrativo, volvamos a la cartera de capital de información deseada por el Consumer Bank, descrita en la figura 9-8, parte A (ver la figura 9-5 para la descripción completa de las siglas que aparecen en esta figura). La asignación de recursos a todos los proyectos potenciales de la cartera, consumiría el 20 por ciento de las erogaciones en capital de información, por encima del nivel de inversión recomendado. La tabla de inversiones (figura 9-8, parte B) repasa tres alternativas: inversión baja (5 por ciento del total del gasto en capital de información), inversión moderada (10 por ciento) e inversión alta (15 por ciento). La inversión moderada requiere reducir a la mitad la lista de aplicaciones propuestas y posponer la otra mitad para el año siguiente.

Figura 9-7. Estudio de Weill/Broadbent sobre cifras comparativas de la cartera de capital de información

Capital de información	Tipica fuente de valor	Tipicos componentes presupuestarios	Focalización en reducción de costos	Costo y agilidad equilibrados	Focalización en flexibilidad y agilidad
Aplicaciones de transformación	Mayor velocidad en llegar al mercado o precios superiores dan lugar a ingresos más altos por empleado	14%	5%	15%	17%
Aplicaciones analíticas	Proporciona información para gestionar la empresa. Especialmente importante en sectores que hacen un uso intensivo de la información (información clientes, calidad productos)	16%	13%	20%	14%
Aplicaciones procesamiento transacciones	Principal atención a la reducción de costos	12%	40%	15%	11%
Infraestructura TI	Crea flexibilidad e integración, fomenta venta cruzada, introducción de nuevos productos	58%	42%	50%	58%
Gasto total capital de información	Nivel de gasto (TI/ingresos) Todos los sectores Financiero Fabricación Minorista	4,1% 7,0% 1,7% 1,0%	Gasto total capital de información	Promedio industria	Gasto total capital de información
			10-20% por debajo media de la industria		10-25% por encima media de la industria

Fuente: P. Weill y M. Broadbent, Leveraging the new Infrastructure (Boston: Harvard Business School Press, 2000), pág. 64.

Figura 9-8. Cartera de Capital de Información/Estrategia de inversión

B. Estrategia de inversión
capital información

A. Cartera inversiones capital información (candidatos)

Cartera estratégica capital información											
Categoría	Adminis- tración de productos	Adminis- tración de clientes	Adminis- tración de operaciones	Adminis- tración financiera	Adminis- tración de RRHH	Adminis- tración estratégica	Inversión total capital informativo	Baja inversión	Moderada inversión	Alta inversión	Comparación con gastos de la industria
Aplicaciones de transformación		PAM	CSH	SVA	HCR	BSC	SWWW	—	10%	+	14%
Aplicaciones analíticas	CPS BPC	CPS BPC	SQA BPC			ABC	\$XXX	—	10%	+	16%
Aplicaciones de procesamiento de transacciones	CRM/CFS PMS	CRM/CF CRM/ED CRM/SFA CRM/OMS	ITS WSS PRM				\$YYY	—	50%	+	12%
Infraestructura de TI	Física			Gestión			\$ZZZ	—	30%	+	58%
	• CRM • WEB • CTI			• IVR (I+D) • Estándares CRM							
	Inversión total en nuevo capital de información										
	Inversión en nuevo capital de información (% del total)										
	Gasto total (capital de información/ingresos)										
SXYZ							SXYZ	.25XYZ	.5XYZ	.75XYZ	
20%							20%	5%	10%	15%	
6.6%							6.6%	5.7%	6.0%	6.3%	6.0%

En este caso, la limitación de gastos impone una disciplina para hacer una gestión conservadora del tipo de cambio. El escenario de inversión moderada considera una fuerte inversión en aplicaciones para el procesamiento de transacciones (50 por ciento) e infraestructura (30 por ciento), lo que refleja un énfasis en la creación de aplicaciones de CRM. Muchos de los procesos estratégicos requieren diferentes módulos del software de CRM. Si hubiera más fondos disponibles, se harían más inversiones en aplicaciones analíticas y de transformación. Aunque no existen lineamientos absolutos ni benchmarks, la interrelación entre la estrategia de inversión en capital de información y la cartera de capital de información permite que los ejecutivos examinen las compensaciones costo/beneficio, permitiendo que con el tiempo surja una estrategia económicamente viable de inversión en capital de información.

Medir la disponibilidad de capital de información

La disponibilidad de las aplicaciones e infraestructura de capital de información es el indicador más significativo del valor que tiene el capital de información de la organización. Como en el caso de la disponibilidad estratégica del capital humano, la disponibilidad estratégica del capital de información mide el grado de preparación del mismo para respaldar a la estrategia de la empresa.

Se puede contemplar un espectro de posibles formas de medir la cartera de capital de información. El enfoque más sencillo y usado con más frecuencia es un simple indicador numérico que identifica la situación de cada aplicación. La figura 9-9 ilustra un esquema con seis niveles. Los niveles 1 y 2 se consideran normales y operacionales. Los niveles 3 y 4 representan nuevas aplicaciones que se han identificado y financiado y que están en marcha. La capacidad todavía no existe aún, pero los programas de desarrollo se están aplicando para cerrar la brecha existente. Los niveles 5 y 6 representan las áreas de problemas. Se necesitan aplicaciones para apoyar a la estrategia, pero todavía no se ha dado ningún paso para crear y brindar la capacidad.

Los gerentes que tienen la responsabilidad de los programas de desarrollo del capital de información proporcionan la valoración subjetiva del sencillo sistema de medición ilustrado en la figura 9-9. El director de sistemas de información (CIO) es quien tiene la responsabilidad final so-

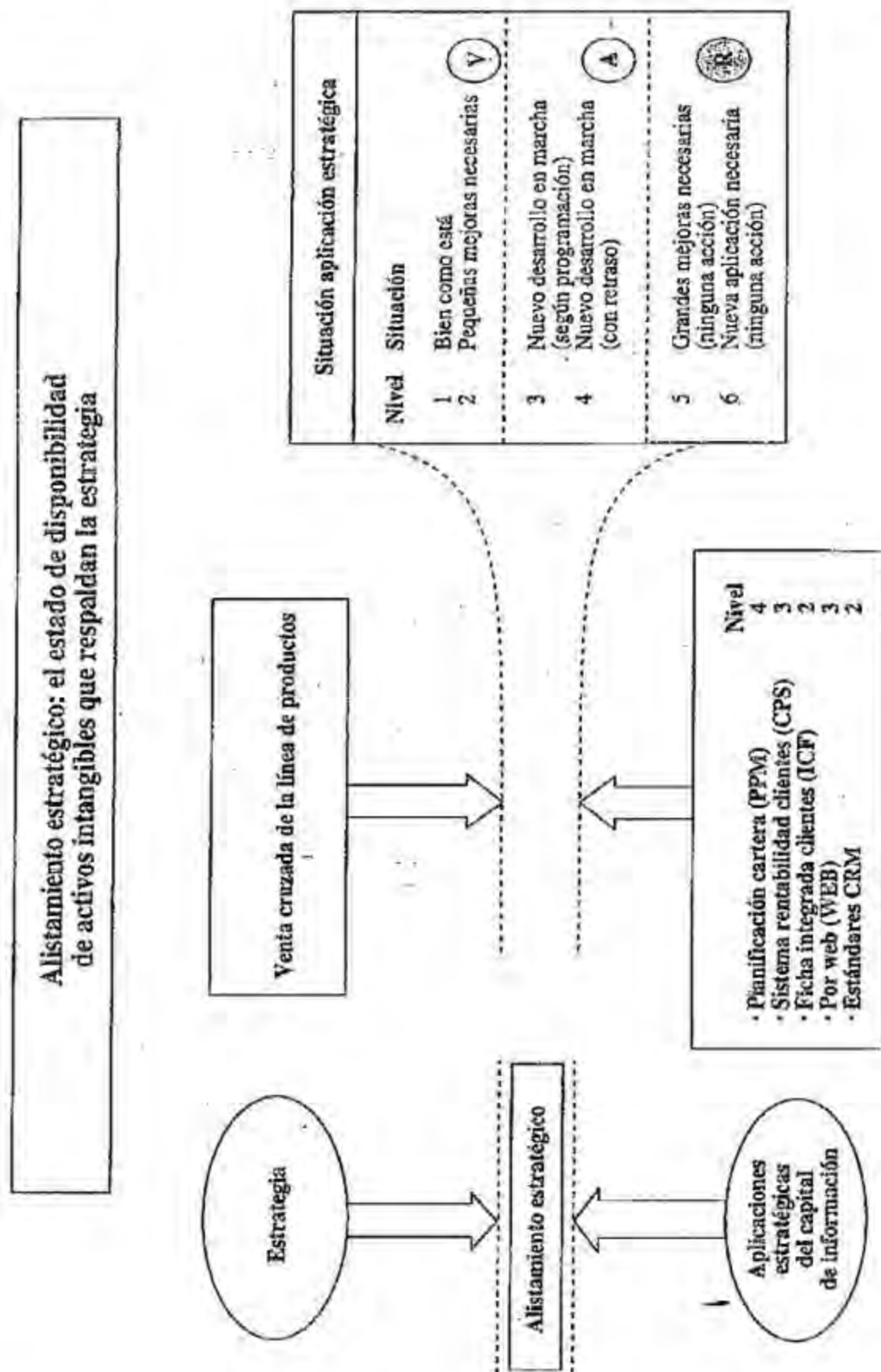
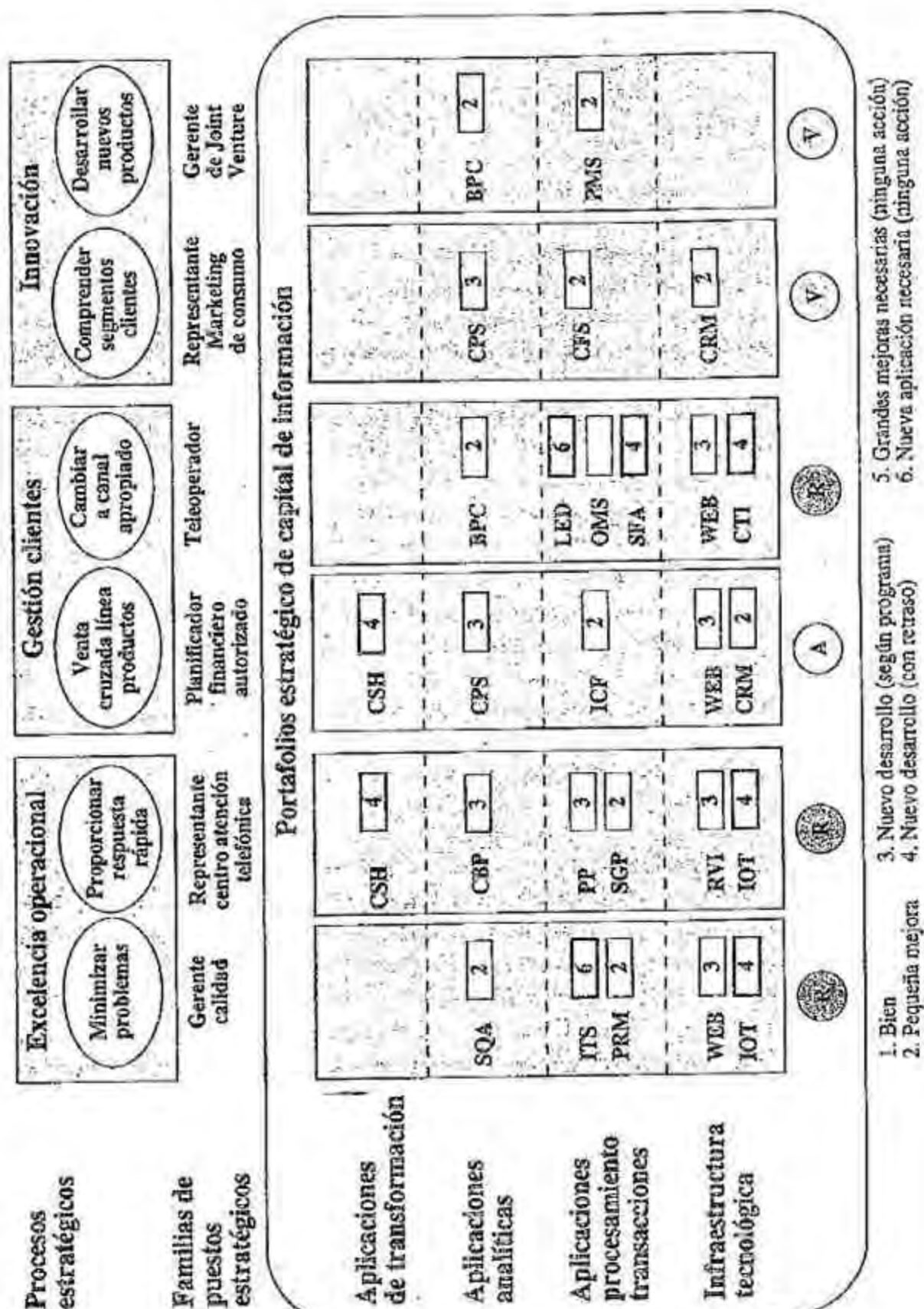


Figura 9-10. Disponibilidad de capital de información en Consumer Bank



bre la integridad de las cifras divulgadas. El sistema de medición centra la atención en el proceso de desarrollo para asegurar que se están realizando los máximos esfuerzos para crear disponibilidad estratégica. La figura 9-10 muestra de qué forma los indicadores de la disponibilidad de aplicaciones individuales y programas de infraestructura de Consumer Bank pasan a formar parte de un informe sobre la situación de la cartera. Los gerentes que consultan ese informe pueden determinar, a simple vista, la disponibilidad estratégica de capital de información de la empresa, así como las áreas en las que hace falta más foco. El informe es una excelente herramienta para controlar una cartera de programas de desarrollo del capital de información.

En el otro extremo del espectro, muchas organizaciones de TI sofisticadas hacen evaluaciones más cuantitativas y objetivas de sus carteras de aplicaciones. Por ejemplo, encuestan a sus usuarios para evaluar la satisfacción que sienten con cada aplicación. Pueden realizar un análisis financiero para determinar los costos operativos y de mantenimiento de cada aplicación. Algunas hacen auditorías técnicas para evaluar la calidad subyacente del código y la operabilidad, documentación y frecuencia de fallos de cada aplicación. Con ese perfil, una empresa puede construir estrategias para gestionar la cartera de activos existentes de capital de información, del mismo modo que uno gestionaría una cartera de activos físicos, tal como maquinaria o automóviles. Por ejemplo, las aplicaciones con altos niveles de mantenimiento se pueden simplificar, las aplicaciones con altos costos operativos se pueden optimizar y las aplicaciones con altos niveles de insatisfacción del usuario se pueden sustituir. Este enfoque más global resulta particularmente eficaz para gestionar una cartera de aplicaciones que ya son operacionales.

Resumen

Los enfoques de indicadores propuestos en este capítulo crean una nueva mentalidad para gestionar el desarrollo y despliegue del capital de información. La atención pasa de evaluar los resultados del capital de información por costos y estadísticas de confiabilidad, a una evaluación basada en la alineación estratégica: medir la contribución del capital de información a los objetivos estratégicos de la organización, sobre todo los procesos críticos y diferenciadores identificados en la perspectiva de los procesos internos del mapa estratégico de la organización. El capital de información se debe gestionar como un activo, midiendo su valor por la contribución que

hace a la estrategia de la empresa dirigida a crear ventaja competitiva. Las técnicas de alineación de la cartera descritas en este capítulo proporcionan un enfoque práctico para alinear el activo de capital de información con los objetivos estratégicos de la empresa.

El estudio de caso incluido a continuación de este capítulo describe el mapa estratégico del grupo de tecnologías de la información de la empresa de gestión de activos T. Rowe Price. El equipo encargado del proyecto usó el mapa estratégico para alinear la estrategia de TI de la empresa para proporcionar mejores capacidades a la organización.

Estudio de caso

T. Rowe Price

Antecedentes

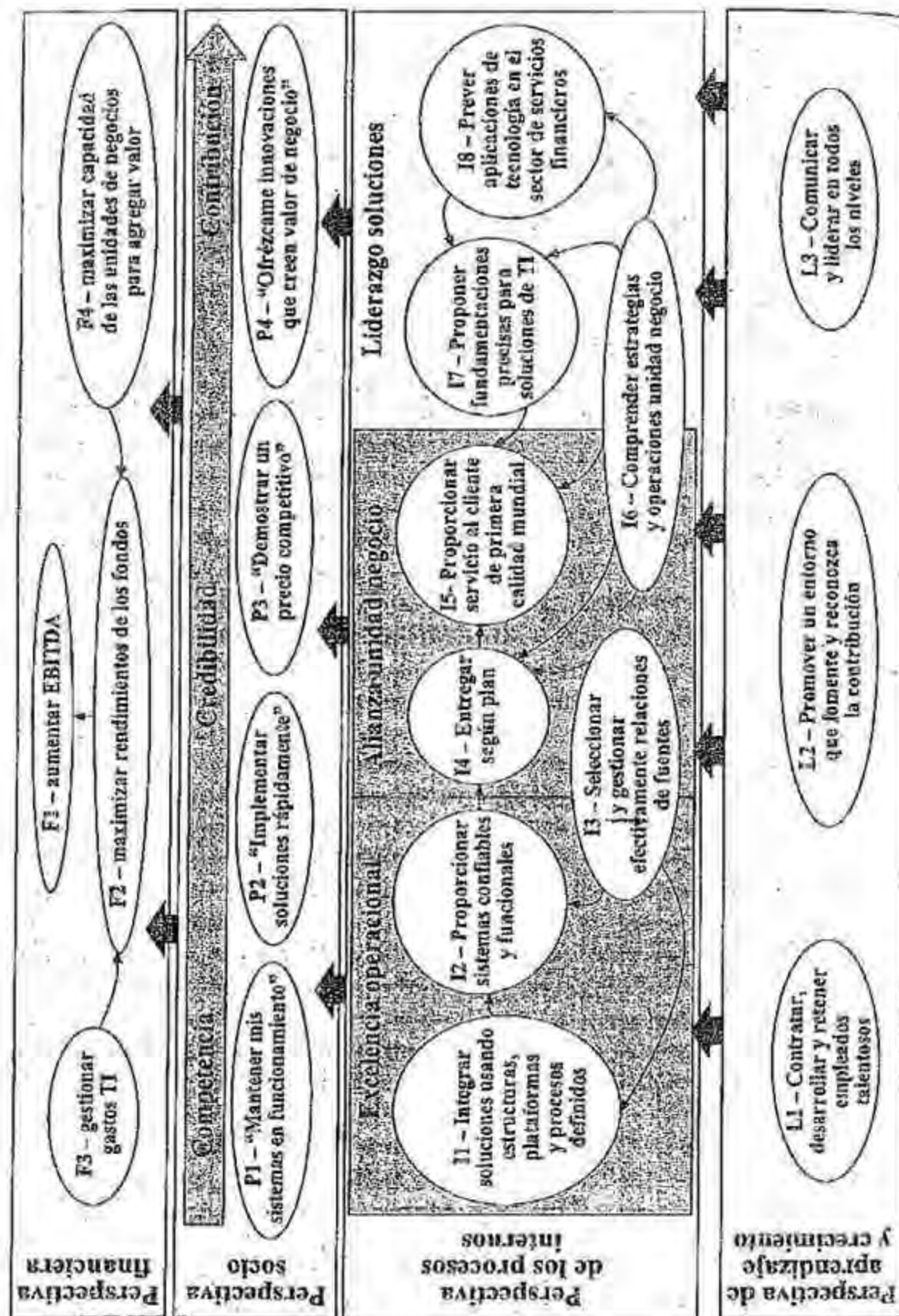
T. Rowe Price (TRPA), una empresa de gestión de activos situada en Baltimore, es un destacado proveedor de servicios dirigidos a inversionistas individuales y programas de jubilación corporativos. A finales de 2001, los activos que gestionaba ascendían a 156.300 millones de dólares. TRPA es un asesor de inversiones que atiende a más de ocho millones de cuentas institucionales e individuales pertenecientes a las carteras de fondos de inversión sin gastos de gestión y otras clases de inversiones de T. Rowe Price. Con más de 600 empleados y agentes y gastos anuales que superan los cien millones de dólares, T. Rowe Price Investment Technologies, Inc. (TRPIT), una subsidiaria de propiedad absoluta de TRPA, proporciona servicios de información y gestión tecnológica de misión crítica a las unidades de negocios de la empresa T. Rowe Price.

La situación

A finales del año 2000, TRPA estableció el objetivo para toda la empresa de proporcionar «servicios de la más alta calidad mundial». Aunque TRPA contaba con un largo historial de destacada calidad en la gestión de fondos, el mercado cada vez más saturado de administración de fondos personales e institucionales exigía más. Gigantes del sector, como Fidelity Investments⁹ y Vanguard, lograron enormes participaciones de mercado ofreciendo una amplia variedad de fondos para elegir y un servicio al cliente respaldado por la más avanzada tecnología. La gerencia de TRPA se propuso defender y aumentar su participación de mercado.

Además de respaldar este objetivo empresarial, TRPIT tenía que hacer frente a retos muy comunes en organizaciones basadas en TI: demostrar y brindar el valor de la tecnología a sus clientes, las unidades de negocios, y también priorizar y aplicar con eficiencia los escasos recursos tecnológicos en toda la empresa.

Figura 9-11. Mapa estratégico del negocio global de T. Rowe Price Investment Technologies



Agenda de cambio en TRPIT

	<i>De</i>	<i>A</i>
Propuesta valor T. Rowe Price	Gestión fondos	Gestión de fondos y servicio al cliente
Función de TRPIT	Apoyo táctico	Socio estratégico
Estrategia de TRPIT	Implícita	Explícitamente comunicada
Conocimientos TRPIT	Competencia técnica	Competencia técnica y conocimiento negocio
Énfasis fuentes	TRPIT como fuente primaria	TRPIT como broker de soluciones
Énfasis costo TI	TRPIT recupera costos	TRPIT demuestra valor de negocios
Cultura TRPIT	Análisis y discusión problemas	Identificación y ejecución soluciones
Gestión proyectos	Estimaciones erróneas y metas no alcanzadas	Riesgo compartido e implicaciones con unidad negocios
Gestión carga trabajo	Demasiados proyectos	Prioridades estratégicas y asignación recursos

En respuesta a estas presiones en conflicto y con respecto a los indicadores de desempeño, los altos ejecutivos de TRPIT se esforzaron por mejorar los procesos de selección, consolidación, comunicación a las partes interesadas y uso para informar las decisiones de negocios de estos indicadores. Para ello eligieron el Balanced Scorecard como modelo de gestión.

La estrategia

Un equipo de facilitadores en BSC trabajó con un pequeño grupo de líderes internos de TRPIT para establecer una lista de objetivos estratégicos:

- Demostrar valor a las unidades de negocios.
- Obtener un conocimiento común de la estrategia de TRPIT a todos los niveles
- Asegurar una alineación y una ejecución de la estrategia más rápida y completa, tanto dentro de cada unidad de negocios como entre ellas.
- Evaluar el desempeño y comunicar los resultados de forma regular.

- Establecer una mayor rendición de cuentas.
- Evaluar y priorizar iniciativas con mayor rapidez y efectividad.
- Un servicio de la más alta calidad mundial.

Estos objetivos se comunicaron a las partes interesadas para explicar el esfuerzo que se estaba realizando a medida que el BSC de TRPIT iba tomando forma. Para facilitar la comprensión de su estrategia implícita, los facilitadores entrevistaron a los líderes clave de TRPIT y de las unidades de negocios. La lista de los principales cambios esenciales para el éxito de TRPIT se convirtió en la base de desarrollo del mapa estratégico.

El Mapa Estratégico

Aunque TRPIT es sólo uno de los varios aportantes al *desempeño financiero* general de TRPA, el concepto de utilidades corporativas (EBITDA) aparece como el principal objetivo financiero de TRPIT en su mapa estratégico (ver figura 9-11). La administración de los gastos de TI ayuda a gestionar el desempeño de los fondos, que parcialmente es el resultado de los gastos que producen. Llevar al máximo la creación de valor de las unidades de negocios implica recorrer la gama que va desde atraer fondos mediante un excelente servicio al cliente hasta potenciar mejores resultados de las inversiones proporcionando información oportuna a los administradores de fondos.

Los cuatro *objetivos del cliente o socio*, descritos en la voz imaginaria de los clientes de TRPIT (los gerentes de las unidades de negocios), expresan la necesidad de que TRPIT cumpla con las expectativas con respecto a costos y calidad de servicio, antes de que pueda considerársela como un socio creíble que usa la tecnología de formas innovadoras para llevar a cabo la estrategia de la unidad de negocios.

Los *objetivos de los procesos internos* contemplan los objetivos del cliente en relación a tres temas: *excelencia operacional, alianza de la unidad de negocios y liderazgo en las soluciones*. El objetivo de proporcionar sistemas confiables y funcionales se apoya en el reto continuo de desarrollar y gestionar soluciones usando un conjunto centralmente definido de aplicaciones y arquitecturas de datos, plataformas de hardware y procesos de negocios. Otro objetivo clave enuncia el cambio fundamental del papel de TRPIT, que pasa de ser el proveedor favorito a ser un intermediador (broker) objetivo, un integrador transparente y un administrador de soluciones provenientes de fuentes internas y externas. Aumentar la comprensión de TRPIT de las operaciones de las unidades de negocios es el fundamento clave para gestionar las relaciones con ellas y contribuir a su éxito. Con esta comprensión, TRPIT está mejor preparada para entregar una nueva funcionalidad según lo programado, así como identificar e implementar soluciones que crean

valor, usando la tecnología de forma innovadora para dar un servicio de superior calidad al cliente.

La innovación es una tendencia subyacente de los tres objetivos de aprendizaje y crecimiento de TRPIT. Los empleados con talento son alentados a innovar cuando la cultura pasa de valorar el análisis de los problemas a reconocer y recompensar la identificación de soluciones. Otro objetivo importante es el compromiso de TRPIT de crear un entorno que estimule, potencie y espere que todos los empleados se comuniquen y actúen como corresponde, con independencia de la autoridad formal o responsabilidad que tengan. Por último, los tres objetivos de aprendizaje y crecimiento contemplan la necesidad de contar con personas talentosas respaldadas por el liderazgo y la comunicación en una cultura orientada hacia la contribución.

Luego de desarrollar el mapa estratégico, TRPIT rápidamente comenzó a reunir datos y a comunicar resultados. En una reunión de un día entero de duración, a la que asistieron alrededor de cuarenta ejecutivos de alto nivel y mandos intermedios, los líderes senior de TRPIT y el director ejecutivo de la empresa lanzaron un programa de comunicación cuidadosamente estructurado que aseguraba que cada miembro de TRPIT entendía el mapa estratégico y cuál era su contribución a la situación general.

Anécdotas

Usando una hoja de cálculo de Excel vinculada a una presentación en PowerPoint, TRPIT rápidamente desarrolló un informe trimestral interactivo que permite que tanto gerentes como empleados puedan consultar cada objetivo para conocer indicadores, metas y comentarios de análisis. Aunque los ataques del 11 de septiembre hicieron que la empresa obviara una edición del informe, se ha convertido en una parte importante del proceso de gestión estratégica de TRPIT. Se instituyó un proceso formal para evaluar y priorizar iniciativas estratégicas y el BSC aportó un destacado enfoque al análisis de costo/beneficio, el cumplimiento de estándares, la responsabilidad de la gestión de proyectos y las contribuciones de TRPIT. Como parte del BSC se realizaron encuestas de satisfacción de los clientes, que proporcionan a los ejecutivos información periódica sobre los avances de TRPIT en cuanto a facilitar el desempeño de las unidades de negocios.

Para cumplir con el espíritu del objetivo P4, «Ofrezcame innovaciones que creen valor de negocios», el grupo que defiende los intereses de los clientes de TRPIT se puso a trabajar con departamentos de TRPA como finanzas, asesoría legal y recursos humanos, con el fin de identificar y trazar procesos clave, comprender y priorizar oportunidades de mejora y desarrollar soluciones tecnológicas.

Por último, se ha adoptado una herramienta y disciplina para el análisis costo/beneficio, desarrollada por TRPIT para respaldar a su BSC y patrocinada por el director financiero de la empresa, que se ha convertido en parte integral del proceso de cálculo del presupuesto.

Caso preparado por Robert S. Gold, de Balanced Scorecard Collaborative, y Pam McGinnis, de T. Rowe Price. Nuestro agradecimiento a Pam McGinnis y sus colegas por compartir la experiencia de T. Rowe Price con nosotros.

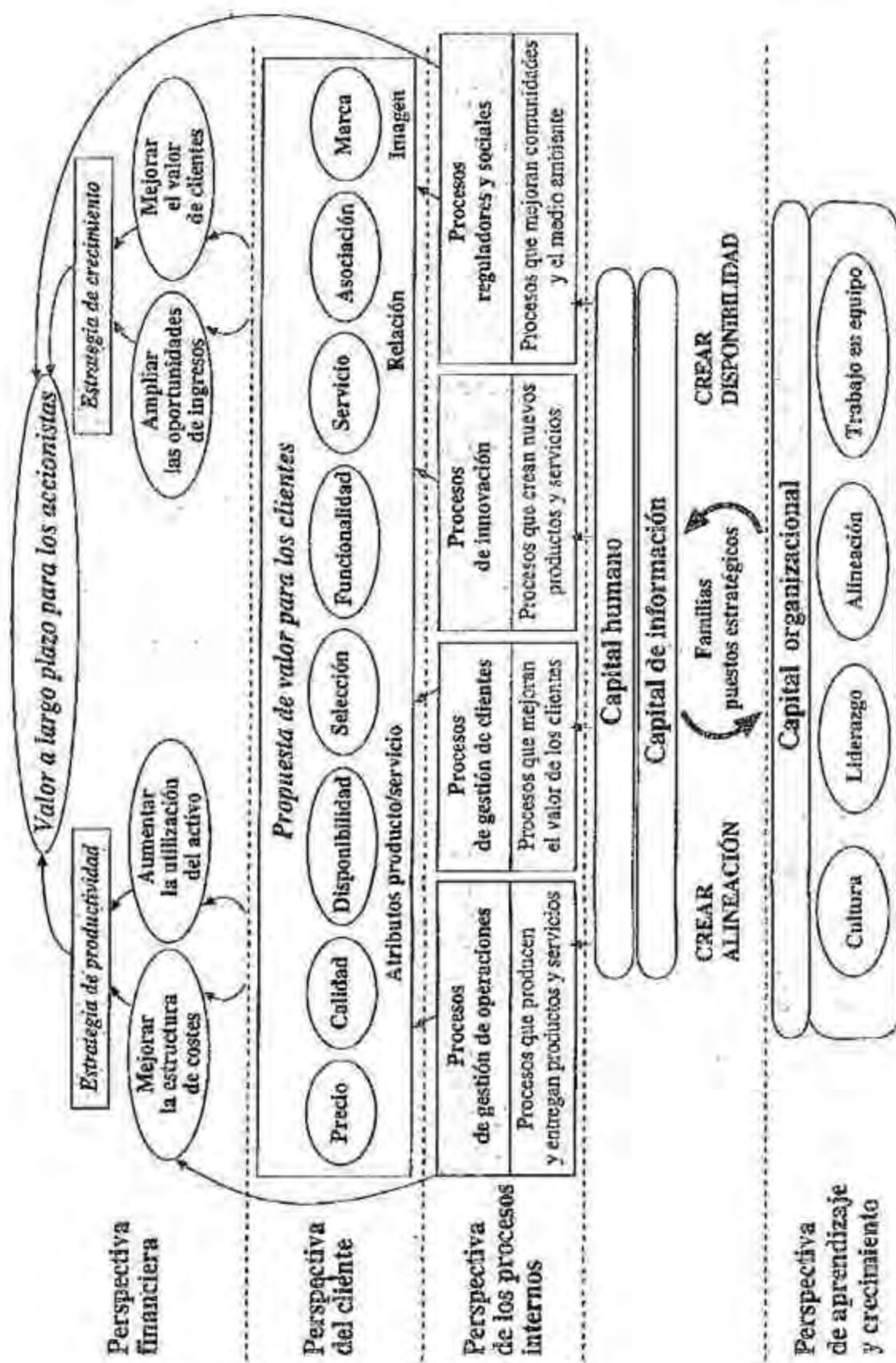
Capítulo 10

Disponibilidad del capital organizacional

Los capítulos anteriores trataron el tema del desarrollo y la alineación de dos activos intangibles vitales para los procesos internos estratégicos, el capital humano y el capital de información. Para completar esta alineación de competencias y tecnologías, los ejecutivos también deben desarrollar el capital organizacional (ver figura 10-1), definido como la *capacidad de la organización para movilizar y sustentar el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia*. El capital organizacional proporciona la capacidad de integración para que los activos intangibles de capital humano y de información, así como los activos físicos y financieros tangibles, no sólo estén alineados con la estrategia, sino también integrados y en funcionamiento conjunto con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Una empresa con alto capital organizacional tiene una comprensión compartida de su visión, misión, valores y estrategia, cuenta con una dirección firme, ha creado una cultura del desempeño alrededor de la estrategia y comparte el conocimiento hacia arriba, hacia abajo y en toda la organización, de modo que todos sus miembros trabajen juntos y en la misma dirección. Por el contrario, una empresa con bajo capital organizacional no logra comunicar sus prioridades y establecer la nueva cultura. La capacidad de crear un capital organizacional positivo es uno de los mejores indicadores de una ejecución exitosa de la estrategia.

La mayoría de las organizaciones de nuestra base de datos relacionada con el estudio de mapas estratégicos y BSC identifica de tres a cinco objetivos de capital organizacional dentro de su perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Los objetivos típicos son «crear líderes», «alinear a la fuerza laboral», «compartir conocimientos» y «focalizarse en el cliente». Pero la definición de estos objetivos suele ser un esfuerzo *ad hoc* e intuitivo. Los ejecutivos no tienen un marco general dentro del cual focalizar sus ideas en la cultura y el clima empresarial, y en particular, alinearlas con la estra-

Figura 10-1. Marco para describir la disponibilidad organizacional



tegia. Pero a pesar de la falta de ese marco y de la considerable diversidad de sus enfoques individuales, hemos identificado importantes elementos comunes que la mayoría de ellos usa. Los hemos sintetizado dentro de un marco nuevo, aunque todavía exploratorio, para describir y medir el capital organizacional.

El capital organizacional normalmente se construye en base a cuatro elementos:

1. *Cultura*: conciencia e internalización de la misión, la visión y los valores centrales que se necesitan para ejecutar la estrategia.
2. *Liderazgo*: disponibilidad de líderes calificados en todos los niveles para movilizar a la organización hacia su estrategia.
3. *Alineación*: objetivos e incentivos individuales, de equipo y departamentales vinculados con la obtención de los objetivos estratégicos.
4. *Trabajo en equipo*: conocimientos de potencial estratégico compartidos en toda la organización.

El mapa estratégico describe los cambios que requiere una estrategia, como nuevos productos, nuevos procesos o nuevos clientes. Estos cambios, a su vez, definen *nuevos comportamientos y valores* que se requieren dentro de la fuerza laboral. El primer paso para el desarrollo de una estrategia de capital organizacional es definir la *agenda de cambio* resultante de una estrategia más amplia. Esta agenda identifica los cambios de clima organizacional que requiere la estrategia. La figura 10-2 resume la agenda de cambio que surge de las organizaciones de nuestra base de datos. Los objetivos entran en dos categorías: los cambios de comportamiento requeridos para crear valor para los clientes y accionistas, y los cambios de comportamiento requeridos para ejecutar la estrategia. En cuanto a la *creación de valor*, se destacan tres clases diferentes de cambio de conducta:

1. Focalización en el cliente.
2. Ser creativos e innovadores.
3. Dar resultados.

Otros cuatro cambios de comportamiento se relacionan con la *ejecución de la estrategia*:

1. Comprender la misión, la estrategia y los valores.
2. Crear conciencia de la rendición de cuentas.
3. Comunicar abiertamente.
4. Trabajar en equipo.

Ninguna organización identifica a estos siete cambios como su agenda de cambio. Habitualmente, una organización identifica entre dos y cuatro de estos cambios para su BSC. Por ejemplo, las empresas de sectores desregulados, como los servicios públicos o las telecomunicaciones, ponen mucho énfasis en focalizarse en los clientes y ser innovadoras, porque para ellas se trata de comportamientos completamente nuevos. Antes, su cultura consistía en funcionar eficazmente, evitar riesgos y negociar bien con los entes reguladores, de modo que los ingresos resultantes de su posición monopólica cubrieran sus costos. Las empresas farmacéuticas, antes impulsadas por capacidades funcionales y disciplinarias que respaldaban sus estrategias de innovación, ahora se centran en prestar más atención a los clientes y en impulsar el trabajo en equipo para compartir los conocimientos en toda la organización.

La agenda de cambio, normalmente identifica los tres o cuatro cambios de comportamiento más importantes que hacen falta para implementar la nueva estrategia.

En la figura 10-3 presentamos los objetivos de capital organizacional de tres empresas. Crown Castle International (CCI) había crecido rápidamente mediante adquisiciones. Su nueva estrategia consistió en un crecimiento generado internamente mediante la mejora del valor entregado a los clientes. Este nuevo enfoque requirió grandes cambios en toda la organización y CCI usó los cuatro objetivos de capital organizacional:

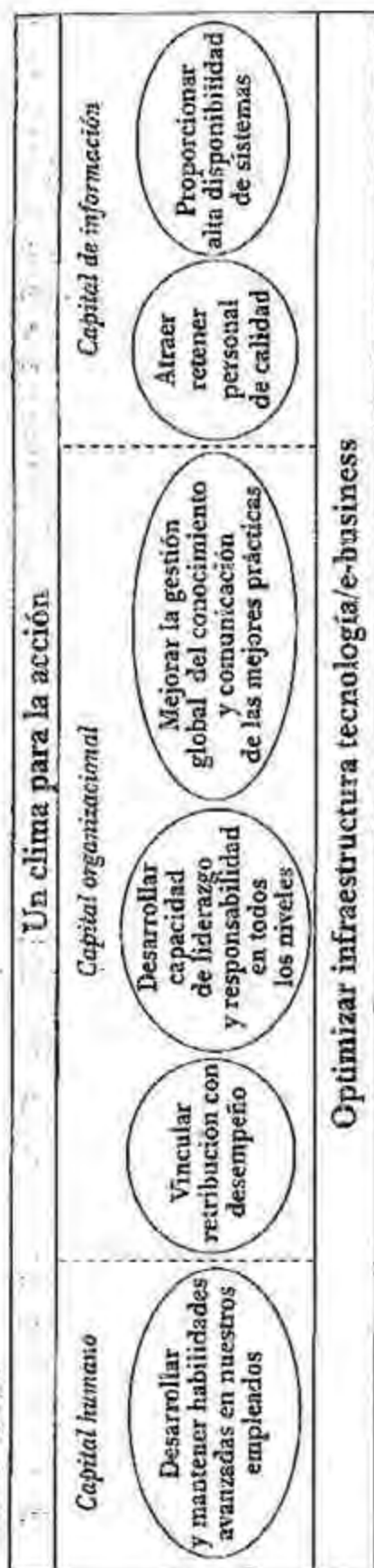
- Comunicar las nuevas estrategias a los empleados (cultura).
- Desarrollar liderazgo y rendición de cuentas (liderazgo).
- Vincular los salarios con el desempeño (alineación).
- Mejorar la gestión del conocimiento global (trabajo en equipo).

Ingersoll-Rand (IR), un fabricante industrial muy diversificado con un amplio espectro de productos y marcas, quería crear una nueva cultura de «una sola empresa» que potenciara la fuerza de sus marcas individuales para crear sinergia en toda la organización. Expresaba así su objetivo general de capital organizacional: «potenciar la fuerza de nuestra empresa a través de la ciudadanía dual». Con «ciudadanía dual» se refería a mantener la fidelidad tanto a la marca individual como a IR como empresa. Para ello, aplicó tres objetivos de capital organizacional:

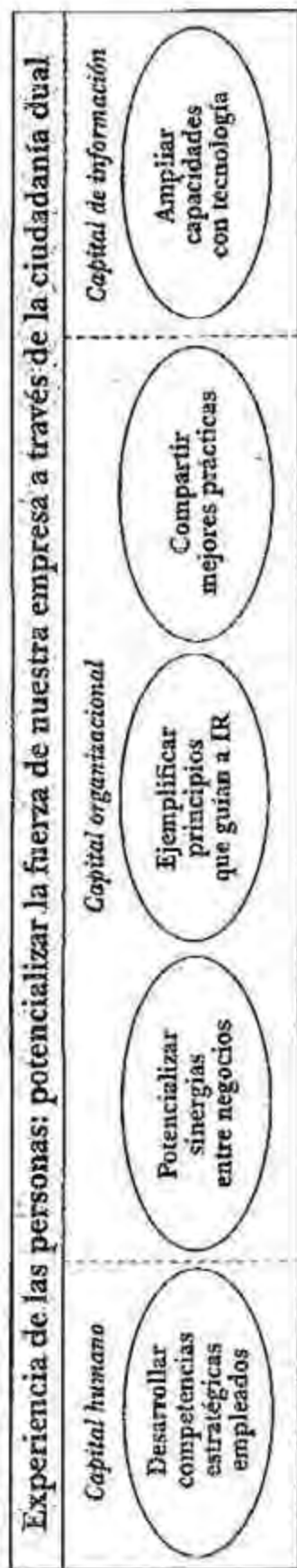
- Ejemplificar los principios que guían a IR (cultura).
- Potenciar sinergias entre los negocios (alineación).
- Compartir la mejores prácticas (trabajo en equipo).

Figura 10-3. Perfiles de estrategias típicas del capital organizacional

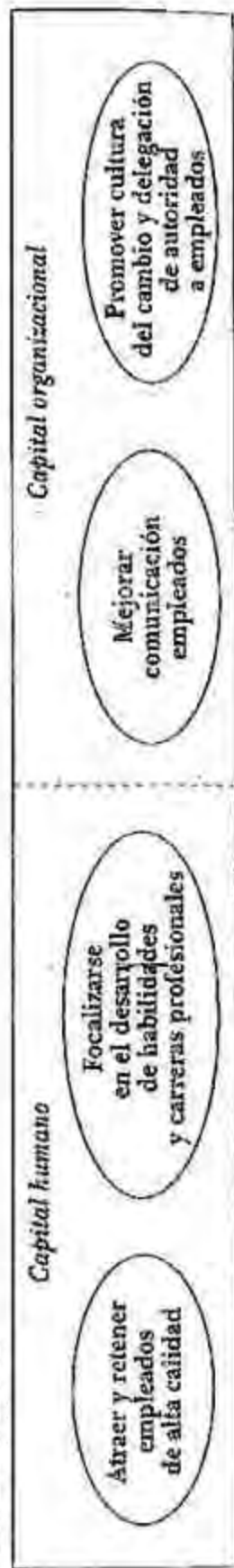
Crown Castle



Ingersoll-Rand



Media General



Media General, una empresa de comunicaciones multimedia, introdujo una estrategia para conseguir sinergias en su mercado regional (el sudeste de EE.UU.) mediante la convergencia de prensa, televisión y medios *on line*. Expresó la función del capital organizacional con dos objetivos:

- Promover una cultura de cambio y delegación de autoridad (cultura).
- Mejorar la comunicación con los empleados (alineación).

Con este marco de capital organizacional y ejemplos de su aplicación en la práctica, podemos pasar a examinar más detalladamente los cuatro componentes: cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo.

Cultura

La cultura refleja las actitudes y comportamientos predominantes que caracterizan el funcionamiento de un grupo u organización. «Dar forma a la cultura» es la prioridad más citada en la sección de aprendizaje y crecimiento de nuestra base de datos del BSC. Los ejecutivos generalmente creen que (1) la estrategia exige cambios básicos en la forma de llevar adelante el negocio, (2) la estrategia debe ejecutarse mediante personas individuales en todos los niveles de la organización y, por consiguiente, (3) harán falta nuevas actitudes y conductas –cultura– en todos los empleados, como requisito previo para dichos cambios.

La cultura puede ser un obstáculo o un potenciador. Hay estudios que demuestran que un gran porcentaje de fusiones y adquisiciones fracasa a la hora de provocar sinergias,¹ y una de las razones principales es la «incompatibilidad cultural»,² pero hay empresas como Cisco que es conocida por su capacidad para integrar a su cultura a las empresas de reciente adquisición. IBM Services y EDS han creado importantes y exitosas operaciones de contratación externa, asimilando a su cultura al personal de las unidades contratadas externamente. ¿La cultura dicta la estrategia o es la estrategia la que dicta la cultura? Nosotros pensamos que es esto último. En el caso de empresas como IBM, EDS y Cisco, la capacidad de asimilar nuevas empresas a la cultura propia es claramente un activo para sus estrategias de crecimiento. Sin embargo, la mayoría de las estrategias no están destinadas a asimilar a las

1. S. Chadturi y B. Tabrizi, «Capturing the Real Value in High-Tech Acquisitions», *Harvard Business Review* (septiembre-octubre 1999).

2. Jeffrey A. Schmidt, *Making Mergers Work* (Alexandria, VA: Tower Perrin/SHRM, 2002).

organizaciones de reciente adquisición a las culturas existentes, sino que exigen cambios drásticos de esas culturas. El equipo de líderes debe introducir nuevas actitudes y conductas en todos los empleados para que la nueva estrategia tenga éxito.

Consideremos la experiencia de Information Management Services (IMS), el departamento interno de TI de una importante empresa de telecomunicaciones, a principios de la década de 1990. El sector de las telecomunicaciones estaba en proceso de desregulación y la casa matriz había convertido a IMS de un centro de costos en un centro de ganancias. Eso significaba que IMS tendría que competir para conseguir clientes internos y externos. De la noche a la mañana, IMS tuvo que transformarse de proveedor cautivo de un cliente monopólico dentro de una industria regulada (en la que los aumentos de costos se podían recuperar mediante tarifas más altas) en una unidad independiente centrada en el cliente y competitiva en el mercado. Años de cultura, valores y enfoques de gestión se habían vuelto obsoletos. Esta radical transformación cultural se produjo en medio de un cambio tecnológico en el que la plataforma de la tecnología de la información había cambiado los servicios centralizados basados en mainframe por servicios de computación cliente-servidor móviles y distribuidos. Y los clientes también habían cambiado, porque a sus proveedores de TI ahora les pedían soluciones y no nuevas tecnologías.

La figura 10-4 muestra un resumen de los cambios de su modelo de negocios por los que pasó IMS. Antes, IMS podía recuperar sus costos a través de asignaciones de gastos generales impuestos por la casa matriz a las divisiones operativas. Ahora, tenía que obtener ganancias y conseguir negocios con tarifas competitivas, capacidad de respuesta y servicios que agregaban valor a los clientes. Tenía que establecer una nueva cultura de entrega de resultados. Las implicaciones de cambio cultural eran obvias y drásticas. La nueva IMS ya no podía considerar a sus clientes como «cautivos». Tenía que competir con empresas como EDS, Accenture e IBM convenciendo a los clientes, tanto internos como externos, que era la mejor opción en cuanto a conocimientos. El personal de IMS tuvo que dejar de medir el éxito sobre la base de las mejoras que aportaba al sistema dentro del presupuesto y del cronograma, y convertirse en un socio de sus clientes informado, emprendedor y orientado a la acción, ayudándolos a mejorar sus resultados financieros a través de sus soluciones de TI. Estas nuevas actitudes y conductas fueron fundamentales para el éxito de la estrategia. IMS tendría que introducir muchos cambios para que esta estrategia fuera

Figura 10-4. Cambios requeridos por la estrategia de IMS

Mercados cambiantes	Mainframe	----	• Tecnología	----	Computadoras (desktop), redes, Internet
	Commodities	----	• Producto	----	Socio valor agregado
	Tecnología	----	• Habilidades	----	Soluciones basadas en tecnología
	Tecnología	----	• Foco	----	Cliente
Desregulación	Papel gastos generales	----	• Sistemas de gestión	----	Costos, precios, recursos
	Empleado	----	• Cultura	----	Emprendedor
	Mal necesario	----	• Imagen	----	Socio con conocimientos
	Dirección	----	• Habilidades	----	Marketing, financiera



Agenda de cambio organizacional en IMS

1. Focalizados en el cliente:
Ser vistos por el cliente como un socio con conocimientos que entiende la tecnología y el negocio del cliente.
2. Innovadores/aceptan riesgos:
Ser un emprendedor que propone nuevas formas al cliente y es capaz de actuar con rapidez.
3. Dar resultados:
Aportar soluciones a los problemas de los clientes que crean mucho valor a precios competitivos.

una realidad. Hacían falta nuevas tecnologías, nuevos procesos y nuevas habilidades. Pero a menos que estos cambios pudieran complementarse con la transformación cultural de proveedor cautivo a emprendedor que busca ganancias, la estrategia estaba condenada a fracasar.

Hemos visto a muchas organizaciones embarcarse en un cambio cultural tan drástico como el que tuvo que hacer IMS. La figura 10-5 proporciona una visión de los objetivos de cambio cultural más corrientes adoptados por estas organizaciones. La *focalización en el cliente* fue el cambio identificado con mayor frecuencia, sobre todo en muchas empresas de servicios que ahora competían en entornos desregulados (como los sectores de telecomunicaciones, finanzas, atención médica, transportes, energía y servicios públicos). Los empleados tuvieron que aprender que los clientes creaban valor y no los entes reguladores. La organización A, un

plan regional de salud, intentó crear una cultura centrada en el cliente para los ejecutivos remarcando el «tiempo pasado por los líderes con los clientes». Los empleados que atendían directamente a los clientes ya tenían un estrecho contacto con ellos, pero los ejecutivos también tenían que pasar tiempo con los clientes si querían ser buenos líderes. La organización B, un banco regional, quería que sus empleados se dedicaran a buscar soluciones, no transacciones, de modo que pudieran establecer relaciones más estrechas de asesoramiento con los clientes objetivo.

La focalización en los clientes parecería ser muy apropiada para las empresas que buscan aplicar una estrategia de soluciones completas, pero también hemos visto objetivos relacionados con otras estrategias. Por ejemplo, las empresas que compiten sobre la base de la coherencia y la confiabilidad, probablemente querrán establecer una cultura de *calidad y mejoras continuas*. Una cultura de *reducción continua de costos* sería relevante para las empresas que compiten sobre la base del costo total bajo, sobre todo con productos no diferenciados. Y las empresas que se esfuerzan por mantener un liderazgo en los productos tratan de establecer una cultura de *creatividad e innovación de productos*. Pero incluso con estas culturas alternativas, los empleados deben seguir focalizándose en los clientes y en el valor agregado que sus propuestas crean y dan a determinados clientes.

Los objetivos de *innovación y asunción de riesgos* son un mensaje para los trabajadores, que expresa que está bien poner en duda el status quo. Las organizaciones D y E, ambas de servicios públicos desregulados, usaban expresiones como «emprendedor», «innovación» y «creatividad» para remarcar los comportamientos requeridos en su nuevo mundo. Las organizaciones que introducen programas de valor para los accionistas quieren una cultura *focalizada en los resultados*. La organización G, una empresa química, quería que sus empleados dejaran una cultura basada en la ingeniería y adoptaran otra que aplicara la tecnología para conseguir resultados financieros. La organización H, otra empresa desregulada de servicios públicos, usaba la frase «producir resultados» para indicar que la medida del éxito había cambiado.

Comprender la misión y la estrategia es importante para las organizaciones de especialistas funcionales que deben encontrar el equilibrio entre mantener la excelencia dentro de sus silos e integrarse simultáneamente a otras partes de la empresa. La organización I, un plan de salud, quería mejorar su desempeño integrando de forma más estrecha al personal médico con el personal administrativo. La organización J, una empresa de

Figura 10-5. Definición e indicadores de valores culturales: algunos ejemplos

Agenda de cambio organizacional	Objetivo estratégico	Indicador estratégico	Organización
1. Centrados en el cliente	(A) Crear cultura centrada en el cliente	- Encuesta a empleados - Encuesta sobre percepción empleados - Tiempo líderes pasan con clientes	Atención médica
	(B) Construir una cultura con fuerza, que busca soluciones y se orienta hacia la comunidad	Encuesta a empleados	Banco regional
	(C) Fomentar comportamiento centrado en el cliente	Calificaciones empleados (comprador corporativo)	Seguros
	(D) Fomentar una cultura de mejoras continuas, innovación y creatividad	Encuesta disponibilidad para el cambio	Servicios públicos
	(E) Promover cultura emprendedora	Capacitación para prestar nuevos servicios (porcentaje de personal)	Servicios públicos
2. Innovadores /aceptan riesgos	(F) Promover la aceptación de riesgos pero asegurando responsabilidad y rendición de cuentas	Número de "aprendizajes compartidos" publicados	Farmacéutica
	(G) Crear un clima para resultados	Encuesta sobre clima (componente liderazgo)	Química
3. Dar resultados	(H) Producir resultados	Logro de objetivos del BSC	Servicios públicos
	(I) Asegurar que todos los empleados conocen nuestro rumbo estratégico	Encuesta a empleados	Atención médica
4. Comprender misión, visión y valores	(J) Comprender nuestro exclusivo modelo de negocio y nuestras contribuciones diferenciadas	Conciencia estratégica (encuesta)	Servicios profesionales
	(K) Definir claramente expectativas y responsabilidades alineadas con prioridades estratégicas	Porcentaje de empleados que pueden identificar las áreas del foco de la empresa	Atención médica
5. Responsabilidad	(L) Crear alto desempeño mediante responsabilidad y estimular riesgo asumido a recompensa	Número de empleados en el "club del presidente"	Fabricación
	(M) Crear cultura de valores y altos logros	Encuesta a empleados	Servicios
6. Comunicaciones abiertas	(N) Crear forma de pensar alineada mediante comunicación y educación de dos vías	Número de empleados con foco entre negocios	Farmacéutica
	(O) Crear una fuerza laboral comprometida como resultado de la constante comunicación de dos vías	Encuesta sobre clima (comunicación)	Banco
7. Trabajo en equipo	(P) Potencializar la fuerza de nuestra empresa a través de la ciudadanía dual	Cantidad de mejores prácticas compartidas	Fabricación
	(Q) Un equipo - un sueño	Porcentaje de rotación de personas	Servicios

Crear Valor

Ejecutar estrategia

servicios profesionales, hizo que su departamento de tecnología introdujera innovadores servicios de consultoría mediante una página web, algo que, en principio, parecía amenazar a los consultores de la empresa, que se habían acostumbrado a trabajar sólo cara a cara con los clientes.

La *responsabilidad* (rendición de cuentas) juega un papel importante en las empresas que históricamente se centraban en los aspectos internos o estaban muy reguladas y ahora tenían que pasar a focalizarse en los clientes y el mercado. La organización L era una empresa fabricante con clientes internacionales y una red global de plantas de fabricación y proveedores. Antes, L definía la responsabilidad según las funciones y usaba precios de transferencia basados en los costos para medir el éxito de las unidades de fabricación en la cadena de abastecimiento. Nadie era responsable de la rentabilidad ni del desempeño de principio a fin. La nueva estrategia de L simplificó a la organización, proporcionó mayor discrecionalidad a la hora de comprar materias primas y midió el desempeño de cada unidad con precios basados en el mercado para sus *inputs* y *outputs*.

Las *comunicaciones abiertas* son importantes para las estrategias que requieren un alto grado de integración. La organización N, una empresa farmacéutica, estaba tratando de transferir el conocimiento y la experiencia de mercado de su división comercial al grupo de desarrollo de productos. El *trabajo en equipo* es importante para la agenda de cambio cuando una estrategia redefine el papel de diferentes unidades. La organización P, una empresa multidivisional de fabricación con muchas marcas independientes, quería crear sinergia entre estas marcas mediante una mayor integración en el mercado. La *ciudadanía dual* comunica el papel simultáneo de una marca diferenciada que también tiene que ser parte de una imagen corporativa. La organización Q recurrió al mantra «un equipo, un sueño» para demostrar que las distintas sucursales, con objetivos locales algo diferentes, igualmente contribuían al éxito de la estrategia corporativa global.

Medir la cultura

Para medir los valores culturales hace falta apoyarse en las encuestas a los empleados. La belleza, pero también la complejidad, del BSC es que el acto de medir obliga a que conceptos vagos y ambiguos como cultura y clima tengan que definirse con mayor precisión. Aunque a menudo se usan

indistintamente, los estudiosos creen que los dos conceptos son bastante distintos. El concepto de *clima* tiene su raíz en la psicología social. Chris Argyris, en un estudio sobre el clima en un banco, lo definió como «las políticas organizacionales formales y las necesidades, valores y personalidades de los empleados que operan dentro de sistema de autoperpetuación de una complejidad constante».³

El concepto de clima siguió evolucionando en la década de 1960 y actualmente se considera que está formado por las influencias organizacionales sobre la motivación y el comportamiento de los empleados. Incluye dimensiones como la estructura organizacional, el sistema de recompensas y la percepción de calor y apoyo por parte de superiores y colegas. El clima es la *percepción* compartida de las políticas, prácticas y procedimientos de la organización, tanto formales como informales. El clima incluye la claridad de los objetivos organizacionales y los medios usados para alcanzarlos.

Un libro reciente identifica doce preguntas que describen un ambiente de trabajo productivo.⁴

1. ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?
2. ¿Tengo los materiales y el equipamiento que necesito para solventar bien mi trabajo?
3. En el trabajo, ¿tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer todos los días?
4. En los últimos siete días, ¿he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?
5. ¿Mi supervisor, o alguien del trabajo, parece preocuparse por mí como persona?
6. ¿Hay alguien en el trabajo que fomente mi desarrollo?
7. ¿Mis opiniones parecen contar en mi trabajo?
8. ¿La misión/el propósito de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante?
9. ¿Mis compañeros de trabajo se dedican a hacer un trabajo de calidad?

3. C. Argyris, «Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank», *Administrative Science Quarterly* 2 (1956); páginas 501-520.

4. Marcus Buckingham y Curt Coffman, *Primero rompa todas las reglas*, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2000.

10. ¿Tengo alguien que sea mi mejor amigo en el trabajo?
11. En los últimos seis meses, ¿alguien del trabajo me ha hecho algún comentario sobre mi progreso?
12. En este último año, ¿he tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?

Las respuestas a estas preguntas pueden proporcionar la medida de un clima organizacional sano.⁵

La cultura surgió de la antropología. Identifica el simbolismo, los mitos, las historias y los rituales que forman parte de la conciencia organizacional (o la subconciencia).⁶ La cultura intenta captar los sistemas de significados, supuestos y valores compartidos de una organización. La cultura generalmente es descriptiva, mientras que el clima suele ser una construcción basada en un instrumento desarrollado por psicólogos, que explica por qué algunas organizaciones son más eficaces que otras. Aunque ambos conceptos están claramente relacionados, el clima se refiere más a las políticas y rutinas de la organización tal como las perciben los empleados, mientras que la cultura es el conjunto común de significados compartidos entre los empleados con respecto a objetivos, problemas y prácticas. Hay quienes creen que el clima es la manifestación observable de la cultura, pero también están los que sostienen que la cultura es un conjunto de significados algo más profundos y menos conscientes.⁷ Como ejemplo, la cultura puede referirse a los supuestos mantenidos por la empresa sobre lo que motiva a los empleados, mientras que el clima incluiría el auténtico desempeño y los sistemas de recompensas usados en la organización.

Los antropólogos, que desarrollaron el concepto de cultura, lo hacen operacional a través de extensas descripciones y narraciones. Obviamente, una narración es demasiado general para los indicadores y las metas de un BSC. Aun así, los estudiosos del comportamiento organizacional están intentando medir la cultura. Pero antes de medir, las organizaciones de-

5. Para ver más trabajos sobre la forma de medir un buen clima organizacional, consulte D. Pratt, *The Healthy Scorecard: Delivering Breakthrough Results That Employees and Investors Will Love!* (Victoria, BC: Trafford Publishing, 2001).

6. Esta descripción de clima y cultura está tomada de Aaron Reichers y Ben Schneider, «Climate and Culture: An Evolution of Constructs», en *Organizational Climate and Culture*, edición de Ben Schneider (San Francisco: Jossey-Bass, 1990).

7. Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).

berían distinguir entre valores y normas. Los valores son las creencias defendidas por los más altos ejecutivos, como comunicación, respeto, integridad y excelencia.⁸ La cultura se refleja en las normas que las personas comparten, que pueden estar vinculadas con los valores o no. Esta distinción obliga a los ejecutivos a ir a un nivel más profundo para decidir qué debería ser la cultura y a ser claros sobre las actitudes y comportamientos específicos que se necesitan para ejecutar la estrategia. Los valores en sí mismos son demasiado vagos para revelar lo que los empleados verdaderamente creen sobre la organización y cómo deberían comportarse. Los empleados pueden estar todos de acuerdo en que la integridad o el servicio al cliente son importantes, pero no saber lo que estos valores significan para ellos en su comportamiento diario. Es preferible tratar de medir y gestionar actitudes y comportamientos específicos, en lugar de valores.⁹

Charles O'Reilly y algunos colegas han desarrollado un instrumento de medición, el Perfil de la Cultura Organizacional (en inglés, OCP, por *organizational culture profile*), que contiene un conjunto de declaraciones que describen posibles valores de una organización.¹⁰ Se pide a los empleados que clasifiquen cincuenta y cuatro declaraciones de valor con respecto a su importancia y relevancia para la organización. La clasificación permite trazar la cultura de una organización, con un grado aceptable de confiabilidad y validez, mediante ocho factores independientes:

1. Innovación y aceptación de riesgos.
2. Atención a los detalles.
3. Focalización en los resultados.
4. Agresividad y competitividad.
5. Apoyo.
6. Crecimiento y recompensas.
7. Colaboración y trabajo en equipo.
8. Decisión.

Las declaraciones OCP se basan en normas, expectativas sobre actitudes y comportamientos específicos. Se pide a los empleados que respondan a preguntas como: «¿Qué hace falta realmente para avanzar?» y «¿Cuáles son

8. Éstos fueron los valores realmente defendidos por los altos ejecutivos de Enron.

9. Nuestro agradecimiento a Charles O'Reilly, de la Stanford Graduate School of Business, por esta discusión sobre la distinción entre valores y normas.

10. C. O'Reilly, J. Chatman y D. Caldwell, «People and Organizational Culture: A Profile Comparison to Assessing Person-Organization Fit», *Academy of Management Journal* (septiembre de 1991); páginas 487-516.

las reglas no escritas que hay aquí?». El consenso dentro de una unidad u organización sobre las respuestas representa la cultura de esa unidad. La organización puede evaluar si la cultura es coherente con su estrategia. La falta de consenso refleja la falta de una cultura común.

En diferentes partes de la organización se pueden necesitar culturas diferentes. Un grupo de I+D debería tener una cultura distinta de una unidad de fabricación, y una unidad de negocios emergente debería ser diferente de una unidad madura. O sea, que una organización debe buscar variaciones de las normas según las funciones y estrategias, aunque los ejecutivos probablemente querrán un acuerdo general con respecto a valores como integridad, respeto y tratamiento de los colegas laborales. Estos son los marcadores de la cultura empresarial global.

La existencia de un instrumento como el OCP indica que la cultura se ha convertido en un elemento que se puede medir, pero debemos tener presente que ese instrumento ha recibido la influencia de la bibliografía psicológica que destaca elementos como la motivación y el clima. Dado que la bibliografía sobre estrategia no dice que la cultura sea esencial para la implementación eficaz, los instrumentos existentes para medir la cultura no captan las creencias de las personas ni su comprensión de la estrategia. Para alinear la dimensión cultural de forma que se ajuste más a la estrategia de la organización y no solamente a su forma de conducir los negocios diarios, las declaraciones de valor de un instrumento tipo OCP deberían modificarse para que los empleados pudieran evaluar a una empresa en las dimensiones mencionadas en este capítulo, incluyendo a la propuesta de valor subyacente a la estrategia. Hemos sugerido posibilidades tales como que si la cultura se refiera principalmente a las mejoras continuas y los programas de calidad, o la creatividad e innovación, o a una profunda comprensión de las preferencias y necesidades de los clientes individuales. El desarrollo de mejores instrumentos para medir la cultura siguiendo las dimensiones relevantes para la estrategia es, sin duda, una oportunidad para seguir trabajando.¹¹ Alternativamente, las organizaciones tendrán que desarrollar y confiar en cuestionarios *ad hoc* propios para medir esta importante dimensión.

11. Por ejemplo, ver los enfoques disponibles en Thinkshed, <http://www.thinkshed.com>, basados en el trabajo académico de O'Reilly, Caldwell y Chatman.

Figura 10-6. Modelo de liderazgo: foco del proceso

Objetivo estratégico	Indicador estratégico	Organización
(A) Desarrollar profundidad liderazgo	• Porcentaje de puestos clave sin sucesor identificado	Banco regional
(B) Desarrollar nuestro exclusivo perfil de liderazgo	• Contrataciones directivas internas versus externas	Fabricación
(C) Desarrollar líderes	• Porcentaje adhesión del personal a ciclo de vida del desarrollo del líder	Atención médica militar
(D) Hacer del liderazgo un proceso participativo	• Número de proyectos dirigidos por equipos de trabajo autodirigidos	Farmacéutica
(E) Desarrollar liderazgo efectivo	• Tasa de puestos vacantes • Encuesta a empleados	Atención médica
(F) Fomentar un entorno de liderazgo en todos los niveles	• Número de aprobaciones necesarias para decisiones	Atención médica
(G) Aumentar habilidades de liderazgo de alta garantía	• Porcentaje de puntuación favorable a los líderes en encuesta al personal	Telecomunicaciones
(H) Tomar posesión y ejecutar estrategia	• Calificación desarrollo de los líderes (retroalimentación de 360°)	Banco regional

Liderazgo

El liderazgo, sobre todo el necesario para la gestión del cambio transformacional, es un requisito fundamental para convertirse en una organización focalizada en la estrategia. Para que el cambio tenga éxito es esencial que la totalidad de la fuerza laboral esté movilizada y centrada en la cuestión. Un cuadro de líderes eficaces impulsa y sostiene el programa de transformaciones.

Hemos visto a las organizaciones usar dos enfoques para definir el papel del liderazgo: un *proceso* para formar líderes y un *modelo de competencias* que define las características del líder. Como ejemplos del primer enfoque, la figura 10-6 describe los objetivos e indicadores estratégicos que usan varias organizaciones para gestionar su *proceso de desarrollo de líderes*. La empresa A, un banco regional, prestaba atención sobre todo a su programa de sucesión de líderes. La empresa B, una compañía de rápido crecimiento dedicada a la fabricación, controlaba su capacidad de atraer buenos gerentes externos a la empresa para complementar su crecimiento interno de gerentes. La empresa C, una entidad militar dedicada a la atención médica, ya contaba con un programa de desarrollo de líderes altamente estructurado, así que vigilaba la penetración y adhesión al programa en toda la entidad. La empresa D, una compañía farmacéutica, quería formar líderes en los niveles inferiores y, por lo tanto, se preocupaba por la creación de equipos de trabajo autodirigidos. Estos ejemplos, así como los demás de la figura 10-6, describen objetivos e indicadores relacionados con el proceso de formar líderes.

El segundo enfoque, el *modelo de competencias de los líderes*, se ocupa de las competencias específicas buscadas en los líderes. En lugar de controlar cómo se forman los líderes, este enfoque intenta describir qué es un líder. Identifica las características que los líderes deben mostrar para contribuir a un desempeño superior. A partir de nuestra base de datos del BSC, podemos clasificar las competencias buscadas en tres categorías generales (ver figura 10-7):

- *Crea valor*: el líder consigue resultados financieros.
- *Ejecuta la estrategia*: el líder moviliza y guía el proceso de cambio.
- *Desarrolla el capital humano*: el líder crea competencias y define altos niveles para la organización.

El líder que crea valor y ejecuta la estrategia, que son las dos primeras categorías, mejora el capital organizacional fortaleciendo la agenda de cambio cultural que acabamos de ver. La tercera función, la de desarrollar el capital humano, apoya los objetivos que mejoran las capacidades de la organización y refuerza sus valores. Ilustramos la aplicación de estos tres conjuntos de objetivos de liderazgo con ejemplos de perfiles creados por tres empresas (ficticias): Hi-Tek, una empresa de fabricación y servicios (ver figura 10-8); Finco, una empresa global de servicios financieros (ver figura 10-9); y Risk Management Inc., una empresa de seguros inmobiliarios y accidentes (ver figura 10-10).

Crear valor

Casi todos los modelos de liderazgo de nuestra base de datos comienzan con un foco en el *cliente*. Hi-Tek les pide a sus líderes que vean al mundo a través de los ojos de sus clientes. Pasan tiempo con los clientes para poder prever futuras necesidades y oportunidades de nuevas soluciones. Finco, además de dar valor a los clientes directos, quiere que sus líderes establezcan relaciones con otros grupos externos que creen nuevas formas de agregar valor. Estas podrían incluir a los usuarios finales (compradores de seguros) de los productos de los clientes de Finco y empresas que crean nuevos productos y servicios aseguradores. Risk Management identifica la cambiante naturaleza de sus mercados y la necesidad de que los líderes prevean estos cambios.

Innovar y aceptar riesgos es otra prioridad para crear valor. Cada empresa reconoce la importancia de estar abierta al cambio y a nuevas formas de pensar. Una tercera prioridad es la orientación a los *resultados financieros*. Hi-Tek destaca trabajar mejor, más rápido y a menor costo. Finco se esfuerza por conseguir resultados excelentes para todas sus partes interesadas.

Ejecutar la estrategia

Los líderes aportan motivación y guía a los esfuerzos de los demás, usando cuatro comportamientos característicos. Primero, deben clarificar la *misión, la estrategia y los valores de la organización*. Los líderes de Hi-Tek

Figura 10-7. Modelo de liderazgo: foco en las competencias

Atributos generales	Descripción	Función
Crear valor • Focalizado en el cliente • Innovador/acepta riesgos • Da resultados	• Entiende al cliente; soluciona los problemas de los clientes • Cuestiona supuestos; propone nuevas formas • Produce resultados para clientes y accionistas	Crea disponibilidad organizacional
Ejecutar estrategia • Comprender estrategia • Responsabilidad • Comunicaciones • Trabajo en equipo	• Define claramente misión, visión, valores y estrategia • Fija dirección, metas; establece responsabilidades • Comunica abiertamente; proporciona retroalimentación • Trabaja traspasando fronteras; comparte conocimientos	
Desarrollar capital humano • Aprendizaje • Formación/desarrollo • Contribución personal	• Aprende de los demás; aprende de sí mismo • Invierte tiempo en el desarrollo de los demás • Guía por el ejemplo; fija niveles personales altos	Crea disponibilidad capital humano

Figura 10-8. Perfil de competencia de los líderes: Hi-Tek (fabricación/servicios)

Atributos generales	Competencias de los líderes en Hi-Tek
Crear valor • Focalizado en el cliente • Innovador/acepta riesgos • Da resultados	• Conocimiento del cliente: los líderes destacados entienden a sus clientes. Se ponen en la posición de sus clientes y pasan tiempo con ellos para comprender sus necesidades futuras y subyacentes y prever soluciones. • Pensamiento innovador: los líderes destacados cuestionan la forma de pensar convencional y se centran en las posibilidades. Les gusta la complejidad, identifican y desarrollan nuevas soluciones y fomentan la creatividad y la innovación. • Impulso para avanzar: los líderes destacados buscan formas de hacer el trabajo con mayor rapidez, a costes menores y con mayor calidad. Fijan metas ambiciosas para sí mismos y para los demás y aceptan riesgos calculados para mejorar el desempeño.
Ejecutar estrategia • Comprender estrategia • Responsabilidad • Comunicaciones • Trabajo en equipo	• Liderazgo de equipo: los líderes destacados vinculan su visión con la empresa. Encabezan el cambio y crean una sensación de urgencia para satisfacer retos e implementar estrategias. Fijan la dirección, estableciendo objetivos y manteniendo la responsabilidad. • Comunicaciones abiertas: los líderes destacados dicen la verdad. Comparten información abiertamente con colegas, gerentes y subordinados y cuentan "toda" la historia, no sólo su posición. Son modelos de liderazgo porque hacen lo correcto. • Trabajo en equipo: los líderes destacados trabajan en colaboración con sus propios equipos y traspasan las fronteras organizacionales y geográficas. Potencializan a sus equipos para alcanzar la excelencia.
Desarrollar capital humano • Aprendizaje • Formación/desarrollo • Contribución personal	• Construir capacidades: los líderes destacados construyen la capacidad a largo plazo de la organización para producir y mantener resultados excelentes. Se concentran en aprender. • Formación/desarrollo de talentos: los líderes destacados desarrollan activamente a los demás para construir un equipo fuerte ahora y en el futuro. Forman expresando expectativas, proporcionando retroalimentación y buscando oportunidades de aprendizaje. • Dedicación personal: los líderes destacados actúan en formas que apoyan los objetivos y estrategias de la empresa. Alinean sus necesidades personales con las necesidades de la empresa y apoyan decisiones difíciles tomadas para el beneficio general de la empresa. • Decisión: los líderes destacados reaccionan con rapidez, un sentido de urgencia y tenacidad ante decisiones difíciles. Buscan hacer contribuciones que den lugar a decisiones excelentes. • Pasión por el negocio: los líderes destacados expresan abiertamente su pasión por nuestro negocio, por ganar en el mercado y por lo que la tecnología y los servicios pueden hacer por el mundo.

Figura 10-9. Perfil de competencias de los líderes: Finco (servicios financieros)

Atributos generales	Competencias de los líderes de Finco
Crear valor • Focalizado en el cliente • Innovador/acepta riesgos • Da resultados	• Focalizarse en el valor del cliente: aporta soluciones de alta calidad que satisfacen las necesidades de los clientes; mantiene fuertes relaciones con los clientes. • Cultivar relaciones clave: desarrolla y mantiene relaciones que promueven la presencia e impacto de Finco en el mercado. • Impulsar la innovación: promueve innovaciones - es abierto al cambio. • Brindar resultados: produce y brinda resultados superiores a todas las partes interesadas.
Ejecutar estrategia • Comprender estrategia • Responsabilidad • Comunicaciones • Trabajo en equipo	• Visión global: tiene una amplia visión del entorno de negocios de Finco y está al día en desarrollos globales en su propia área de experiencia. • Dar forma a la estrategia: comprende cómo se implementa la visión mediante estrategias relacionadas con la función y planes de acción que consiguieren una ventaja competitiva sustentable. • Inspirar y crear compromiso: comunica de forma abierta y eficaz, ganando el apoyo de los demás para compartir y respaldar la visión y los valores principales de Finco. • Fomentar integración y trabajo en equipo: es eficaz en el trabajo en equipo con personas, organizaciones y culturas —demuestra competencia intercultural.
Desarrollar capital humano • Aprendizaje • Formación/desarrollo • Contribución personal	• Fomentar aprendizaje organizacional: asegura continuidad del negocio mediante transferencia de conocimientos y aumento de capital intelectual. • Discernimiento financiero y comercial: entiende los factores subyacentes del desempeño financiero de su propia área de negocios —se dedica a crear valor para Finco.

Figura 10-10. Perfil de competencia de los líderes: Risk Management, Inc. (RMI) (Seguros propiedad y accidentes)

Atributos generales	Competencias de los líderes de RMI
Crear valor • Focalizado en el cliente • Innovador/acepta riesgos • Da resultados	• Pensar estratégicamente en un mercado cambiante: prevé y reconoce oportunidades y principales tendencias del mercado que contribuirían a los objetivos de negocios de RMI. Crea un futuro camino a seguir bajo condiciones de incertidumbre en línea con la visión y objetivos de la empresa. • Cuestiona y acepta riesgos: directamente cuestiona supuestos y creencias de personas en todos los niveles. Dispuesto a defender una posición que puede crear conflicto o ser impopular. Estimula estos comportamientos en los demás. • Encabeza el cambio y la innovación: lidera el cambio en personas, estructuras y procesos que llevará a la empresa desde donde estamos ahora a donde queremos estar. Prevé y responde a oportunidades creadas por el cambio. Produce resultados excepcionales buscando, generando y alentando nuevas maneras de hacer las cosas.
Ejecutar estrategia • Comprender estrategia • Responsabilidad • Comunicaciones • Trabajo en equipo	• Establecer un entorno de alto desempeño: crea un entorno en el que la visión y la misión están claramente definidas, las metas de desempeño son agresivas, se espera que haya retroalimentación y se utiliza para mejorar el desempeño, y en el que las recompensas para quien rinde mucho y las consecuencias para quien trabaja poco son visibles y reales. • Hacerse a sí mismo y a los demás responsables de cumplir con los compromisos: acepta responsabilidad de iniciativas que causan un significativo impacto en la empresa. Adopta compromisos específicos y cumple con la implementación total. Asegura que los subordinados directos cumplan los compromisos. Aclara las funciones propias y de los demás. • Trabajar traspasando fronteras: establece asociaciones a todos los niveles y atraviesa departamentos y funciones para obtener óptimos resultados de negocios.
Desarrollar capital humano • Aprendizaje • Formación/desarrollo • Contribución personal	• Comparaciones internas y externas: mide y compara productos, servicios, estrategias y procesos con otras empresas externas o unidades internas de RMI. • Se desarrolla a sí mismo y a los demás: crea un entorno que fomenta y refuerza la importancia de desarrollar y aprender como prioridad de negocios. Es modelo de liderazgo para la autoevaluación y mejora continuada. Busca de forma proactiva oportunidades para desarrollarse y crecer. Apoya a los subordinados directos en este proceso.

marcan el rumbo, establecen objetivos y mantienen la responsabilidad. Del mismo modo, los líderes de Risk Management establecen un entorno de alto desempeño. Los líderes de Finco comprenden el contexto dinámico en el que opera la empresa y adaptan las operaciones y estrategias de sus unidades a los cambios del entorno exterior.

Responsabilidad y Alineación vinculan la estrategia empresarial con el desempeño personal. En Risk Management, los líderes se responsabilizan y hacen a los demás responsables de la consecución de resultados. Fijan metas a largo plazo y proporcionan retroalimentación que recompensa a quien trabaja bien y penaliza a quien tiene un desempeño pobre. Los líderes de Finco alinean la excelencia funcional con la implementación eficaz de la estrategia.

Los líderes *comunican* efectivamente. El mensaje y el tono que establecen influyen en los demás para que voluntariamente tomen decisiones diarias que mejoren el valor a largo plazo de la organización. Una comunicación honesta permite el control a través de la socialización, las creencias compartidas, las normas y los valores. Los líderes de Finco comunican la visión y los valores centrales. Los de Hi-Tek dicen la verdad, «toda la historia, no sólo su posición; son modelos de liderazgo porque hacen lo que está bien.»

Los líderes *promueven el trabajo en equipo*. Los líderes de Finco trabajan con eficacia en equipos formados por diversas personas, entidades y culturas. Los líderes de Risk Management y Hi-Tek trabajan trasponiendo las fronteras organizacionales, geográficas y funcionales.

Desarrollar el capital humano

Muchas organizaciones de nuestra base de datos esperan que los líderes mejoren su capital humano. *Forman y desarrollan* las capacidades de los empleados. Los líderes de Hi-Tek y Risk Management crean entornos que generan oportunidades de desarrollo, con el apoyo de capacitación y *retroalimentación*. Los líderes también crean un entorno de *aprendizaje*. Finco se centra específicamente en desarrollar el capital intelectual mediante la acción de *compartir* conocimientos a través de toda la empresa. Risk Management promueve las comparaciones (benchmarking) internas y externas para facilitar el aprendizaje de las mejores prácticas.

Los líderes también proporcionan modelos de *excelencia personal*. Hi-Tek destaca las características personales de dedicación, decisión y pasión por el negocio. Finco reconoce que la experiencia en una determinada cuestión proporciona un valioso bloque de construcción para crear valor para los accionistas.

Medir el liderazgo

Medir el *proceso* de desarrollo de los líderes es más sencillo que medir sus competencias. La figura 10-6 muestra una serie de indicadores típicos de dicho proceso. Se trata de indicadores observables y verificables, como, por ejemplo, el número de puestos clave sin sucesor, el número de contrataciones externas y el porcentaje de unidades que respetan el ciclo de desarrollo de un líder. El modelo de competencias de los líderes, en cambio, requiere juicios sobre una mayor variedad de cuestiones, como la calidad de las comunicaciones y la capacidad del líder para enseñar y estimular el trabajo en equipo. Es frecuente que las organizaciones midan estas características en sus líderes usando *encuestas a los empleados*. Las tres empresas ilustradas en las figuras 10-8, 10-9 y 10-10 usan programas de retroalimentación de 360 grados para cuantificar los perfiles de competencias. Una unidad de la propia entidad o externa solicita información a los subordinados, colegas y superiores sobre el dominio que un determinado líder tiene de las competencias fundamentales. Esa *retroalimentación personal* se usa principalmente para formar y desarrollar al individuo en cuestión, pero la unidad también agrega los datos detallados (y confidenciales) de los informes individuales con el fin de crear un informe de situación de toda la organización respecto de las competencias clave de los líderes.

La Bonneville Power Administration (BPA) proporciona un ejemplo excelente del proceso de medición de los líderes (ver figura 10-11). BPA mide el liderazgo siguiendo dos dimensiones:

- Los empleados, clientes e integrantes comprenden la misión y los objetivos de BPA
- El líder produce los resultados deseados

La encuesta de evaluación interna de la organización (en inglés, OAS por Organization Assessment Survey) muestra que los empleados generalmente comprenden la misión de la repartición. Las respuestas supe-

ran la alta meta de comparación establecida para este indicador. Los datos de una segunda encuesta, llamada «un gran lugar para trabajar» (en inglés, GPTW por Great Place To Work) comparan los resultados con los de una encuesta idéntica realizada a empleados de grandes empresas innovadoras norteamericanas. BPA está por debajo del benchmark para este indicador –estar entre las 100 mejores– pero está cerrando la brecha rápidamente. BPA también realiza una encuesta anual independiente a clientes y partes constituyentes, para conocer hasta dónde comprenden la misión y los objetivos de la entidad. Cualquier caída en el desempeño en este indicador motiva a los líderes de BPA a aumentar sus esfuerzos para comunicarse mejor con estos integrantes importantes. Por último, BPA mide la capacidad de sus líderes para producir los resultados deseados comparando su desempeño con las metas del BSC. Tanto la cuota de éxito como la de equipo (que aparecen en la parte inferior de la figura) son programas de recompensas grupales que establecen metas (generalmente entre seis y diez) al principio de cada año, en base a las cuatro dimensiones del BSC. Superar un umbral en esas metas significará una recompensa económica a fin de año según una fórmula preestablecida. El pago por estos logros grupales se realiza en cantidades iguales a cada uno de los miembros de la identidad o equipo de trabajo.

En resumen, esta sección describe dos modelos de liderazgo usados por las organizaciones: el modelo que sigue el proceso de desarrollo de líderes se focaliza en *cómo* desarrollan los líderes sus competencias esenciales; el modelo de competencias describe *qué* espera una organización de sus líderes. En la práctica, por supuesto, cada enfoque contiene el «qué» y el «cómo». Las empresas que usan el proceso de desarrollo deben tener un modelo de competencias como guía de ese proceso, y las empresas que se focalizan en las competencias deben tener programas de desarrollo de líderes.

Alineación

«La alineación es la condición necesaria previa a la delegación de autoridad (empowerment)... el individuo facultará a todo el equipo.»¹² Peter Senge, en *La Quinta Disciplina* destaca que el cambio de base amplia requiere alineación cuando todos los miembros de un equipo tienen un propósito

12. Peter Senge, *La danza del cambio*, Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1999.

común y una visión compartida, y comprenden de qué forma sus funciones personales respaldan a la estrategia general. Una organización alineada fomenta la delegación de autoridad de los empleados, la innovación y el riesgo, dado que las acciones individuales van dirigidas a alcanzar objetivos de alto nivel. Estimular y potencializar la iniciativa individual en una organización no alineada conduce al caos, dado que quienes aceptan los riesgos llevan a la empresa en direcciones contradictorias. El efecto es similar a la descripción que hizo de su puesto de trabajo el nuevo decano de una escuela de negocios: «sacar de paseo a sesenta cachorros sin correa».

La alineación generalmente requiere dos pasos secuenciales: (1) crear conciencia y (2) establecer incentivos. Primero, los líderes deben comunicar los objetivos estratégicos de alto nivel de forma que todos los empleados los entiendan. Segundo, deben asegurarse de que las personas y los equipos tengan objetivos y recompensas locales que, si se alcanzan, contribuyen a la consecución de los objetivos de alto nivel. Los líderes crean *conciencia estratégica* a través de un programa multifacético de comunicaciones que tiene una amplia gama de mecanismos: folletos, boletines, reuniones generales, programas de orientación y capacitación, charlas de los ejecutivos, intranets empresariales y carteleros de novedades.¹³

Las organizaciones normalmente recurren a las encuestas para determinar si los empleados son conscientes de los objetivos estratégicos de alto nivel y los comprenden (ver atributo 4, bajo «Comprender misión, visión y valores» en la figura 10-5). Consiguen la *alineación estratégica* vinculando la definición de objetivos personales y el sistema de compensación/recompensa con los objetivos de la unidad de negocios y de la empresa.¹⁴

La figura 10-12 presenta los típicos objetivos e indicadores para la conciencia estratégica y la alineación estratégica. Como se trata de ejemplos tomados de empresas que aplican el BSC, no es ninguna sorpresa ver que la conciencia y la alineación se definen según los objetivos e indicadores del BSC. Por ejemplo, las organizaciones definen la alineación como «el porcentaje de empleados con objetivos personales ligados al BSC».

13. Los métodos de comunicación se describen en el capítulo 8 del libro de Robert S. Kaplan y David P. Norton: *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2000.

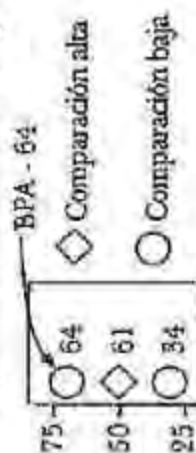
14. En los capítulos 9 y 10 de *Cómo utilizar el CMI* aparecen detalles de la vinculación entre estrategia y objetivos y recompensas personales.

Figura 10-11. Perfil de competencia de los líderes: Bonneville Power Administration (BPA)

Objetivos estratégicos: el liderazgo exige establecer una dirección clara, centrando los esfuerzos de los empleados y modelando comportamientos de alto desempeño. El éxito organizacional depende del liderazgo mostrado en todos los niveles. Los líderes de BPA deben proporcionar tanto conciencia estratégica como alineación de modo que BPA esté en buena posición para el futuro; los líderes de BPA vinculan personas con estrategia, tanto dentro como fuera de la empresa. También se espera que los líderes de BPA produzcan resultados para la entidad y para el grupo de trabajo.

Intención de medir: determina el grado en el que los clientes, integrantes y empleados entienden la misión y dirección de la entidad. Determinar el grado en el que los líderes de BPA logran producir los resultados de negocios buscados.

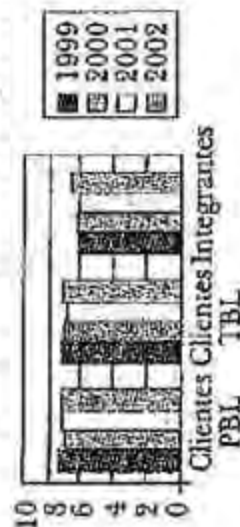
Resultados: Índice calidad y liderazgo según encuesta evaluación empresa



Encuesta sobre buen lugar para trabajar



Encuestas satisfacción clientes e integrantes



Logro de resultados:

Logro medio en objetivos de cuota éxito entidad en 2001: 75%

Logro medio en objetivos de cuota equipo en 2001: 58% de la base, 67% del intervalo

Preguntas clave de la encuesta de evaluación empresa:

- "Los empleados entienden la misión, visión y valores de la empresa". 77% favorable
- "Los gerentes informan a los empleados de la contribución que hacen a la misión y los objetivos de la empresa". 66% favorable

Preguntas clave de la encuesta sobre buen lugar para trabajar (calificaciones de la entidad)

- P.7 "La gerencia deja claras sus expectativas." 52% favorable en 2002 (versus 42% en 2001)
- P.20 "La gerencia tiene una clara visión de hacia dónde se dirige la empresa y de cómo llegar hasta allí." 49% favorable en 2002 (versus 41% en 2001)

Preguntas clave de las encuestas anuales a clientes e integrantes:

- P.5 "PBL/TBL se comunica con usted de forma sencilla." 7.5 PBL, 7.6 TBL en 2002
- P.8 "BPA comunica claramente su misión y sus políticas." 7.0 en 2002 versus 6.5 en 2001

La figura 10-13 muestra la descripción que hace de su estrategia de la alineación una empresa representativa, First Community Bank (FCB). La perspectiva de aprendizaje y crecimiento del banco tiene cuatro objetivos: dos (L1 y L2) se focalizan en el desarrollo del capital humano; uno (L4), en el capital de información; y otro (L3) en la creación de capital organizacional. FCB identifica a la «alineación estratégica» como su principal objetivo de capital organizacional. La empresa pretende desdoblar el BSC corporativo al grupo comunitario (GC), luego a las divisiones dentro del GC y, por último, a los equipos y personas. El programa de desdoblamiento tiene tres componentes:

- *Comprensión estratégica:* todos los individuos comprenden los elementos clave de FCB, GC y la estrategia de su división.
- *Alineación organizacional:* los objetivos de FCB, GC y las divisiones están alineados internamente.
- *Alineación personal:* todos los individuos tienen objetivos alineados con el GC y la división.

El equipo de implementación del FCB preparó un instrumento de encuestas a los empleados para medir estos tres objetivos. El equipo hizo diecisiete preguntas sobre la alineación organizacional (aparecen en los tres recuadros de la parte inferior de la figura 10-13) a aproximadamente 300 gerentes de nivel superior y medio. El equipo usó el mismo instrumento para realizar encuestas periódicas con el fin de comprobar la situación y el progreso del programa de alineación estratégica.

Trabajo en equipo y conocimiento compartido

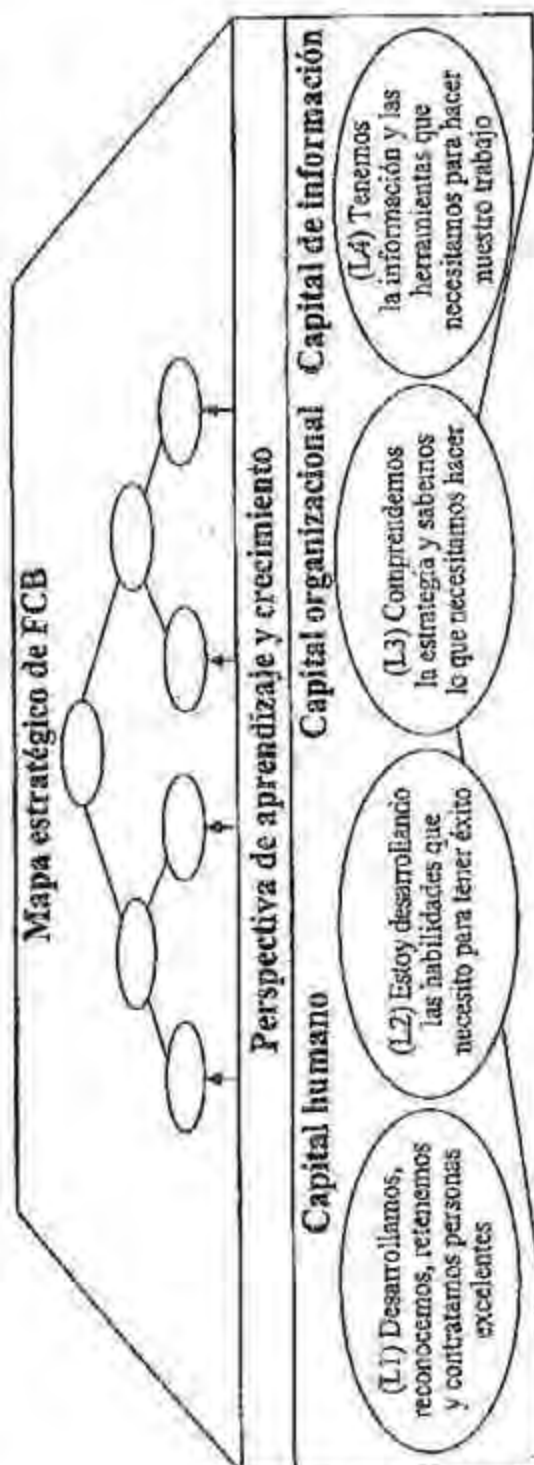
No hay mayor desperdicio que una buena idea usada sólo una vez. Ningún activo tiene mayor potencial para una organización que el conocimiento colectivo de todos sus empleados. La mayoría de las empresas utiliza hoy en día sistemas formales de gestión del conocimiento para generar, organizar, desarrollar y distribuir conocimiento a toda la empresa.¹⁵

15. El contenido sobre procesos de gestión del conocimiento ha sido extraído de D. Garvin y A. March, «A Note on Knowledge Management», Nota 396-031, Harvard Business School, Boston, noviembre de 1997.

Figura 10-12. Definición y medición de la conciencia estratégica y la alineación

Atributo	Objetivo estratégico	Indicador estratégico	Organización
Conciencia estratégica	(A) Asegurarse de que todos los empleados entienden la estrategia	• Porcentaje de empleados que pueden identificar las prioridades estratégicas de la organización (encuesta)	Atención médica
	(A) Reforzar la dirección estratégica, el sentido de urgencia y el propósito	• Porcentaje de personal de dirección con objetivos vinculados con el BSC	Fondos de inversión
Alineación estratégica	(B) Alinear esfuerzos mediante indicadores y recompensas	• Porcentaje de empleados (de director hacia arriba) con objetivos trazados según estrategia	Atención médica
	(C) Crear una fuerza laboral motivada y preparada	• Porcentaje de personal de dirección con BSC personal	Sector procesos
	(D) Alinear objetivos personales	• Porcentaje de empleados con objetivos vinculados con el BSC	Banco nacional
	(E) Delegar autoridad a los empleados	• Porcentaje de personal de dirección con formación y desarrollo vinculados con el BSC	Gobierno municipal (transportes)

Figura 10-13. Indicadores de la conciencia estratégica y la alineación de First Community Bank (FCB)



L3	Comprendemos la estrategia y sabemos lo que necesitamos hacer.	Indicadores	
		• Comprensión estratégica • Alineación organizacional • Alineación personal	
FCB comunicará su estrategia a través del BSC y la desdoblará en cascada a los niveles apropiados dentro de la organización a su debido tiempo. Esto asegurará que todo el mundo sepa cuál es la estrategia de FCB y cómo se puede usar para priorizar las actividades diarias. Los líderes de FCB trabajarán para asegurar que las comunicaciones estratégicas sean abiertas, claras y consistentes.			
Comprende la estrategia		Alineación organizacional	Alineación personal
P1 Entiendo la estrategia de la empresa	P6 Los objetivos de FCB están bien alineados con la estrategia empresarial	P12 Entiendo lo que hace el área corporativa para alcanzar su estrategia	
P2 Se me informa regularmente de la estrategia de FCB	P7 Los objetivos de mi división están bien alineados con la estrategia de FCB	P13 Entiendo lo que hace FCB para alcanzar su estrategia	
P3 Entiendo la estrategia de FCB	P8 Los objetivos de mi división están bien alineados con los de otras divisiones de FCB	P14 Entiendo lo que hace mi división para alcanzar su estrategia	
P4 Entiendo los objetivos de mi división	P9 Mi división trabaja eficazmente con otras divisiones de FCB para satisfacer las necesidades de los clientes	P15 Entiendo de qué forma mi trabajo diario ayuda a alcanzar la estrategia de FCB	
P5 Entiendo de qué forma mi división ayuda a FCB a lograr su estrategia	P10 Es fácil conseguir ayuda de otras divisiones de FCB para satisfacer las necesidades de los clientes	P16 Entiendo de qué forma mi trabajo diario ayuda a alcanzar los objetivos de mi división	
	P11 Mejorar el grado de alineación y sinergia entre las divisiones de FCB es una alta prioridad	P17 Mis objetivos personales están establecidos teniendo presente la estrategia de FCB y los objetivos de mi división	

Generar el conocimiento

Generar el conocimiento implica identificar contenidos que podrían ser relevantes para otras personas de la organización, así como conseguir que la gente cargue el material relevante en una base de datos electrónica. La mayoría de las organizaciones tiene que realizar un cambio cultural para pasar de acumular conocimientos a compartir ideas. Steve Kerr, ex-director de aprendizaje de General Electric, ha dicho que un componente principal del sistema de gestión aplicado por Jack Welch consistía en derribar barreras en toda la empresa para que pudiera tener lugar la transferencia de conocimientos, tanto vertical como horizontalmente.¹⁶ En las revisiones anuales, Welch preguntaba a sus ejecutivos «¿Qué ideas han adquirido de otras unidades de GE? ¿Qué ideas han aportado a otras unidades de GE?»

Organizar el conocimiento

Para que la información sea accesible para los usuarios tiene que estar organizada de modo que se pueda representar y obtener electrónicamente. Los sistemas para compartir conocimientos –con bases de conocimientos, herramientas para navegar como motores de búsqueda, interfaces de usuarios y taxonomías– proporcionan una forma sistemática de organizar información valiosa. Las bases de conocimientos tienen que ser depuradas, destiladas, filtradas por expertos en la materia y continuamente mantenidas y actualizadas para que sigan siendo contemporáneas y relevantes.

Desarrollar el conocimiento

Expertos⁹ en distintas materias deberían depurar y aprobar la información aportada por otros. Esa revisión aumenta la validez del material que se publica en el sistema, certifica que el conocimiento es importante y que representa la mejor práctica, y recomienda su uso en toda la organización.

16. S. Kerr, «Transformational Leadership: Lessons in Mastering Change at General Electric», charla dada en la reunión cumbre norteamericana de Balanced Scorecard Collaborative (octubre de 2002).

Distribuir el conocimiento

Los sistemas de gestión del conocimiento deben proporcionar a los usuarios un acceso fácil a la base de conocimientos. Las organizaciones usan dos métodos para distribuir el conocimiento. El primero, llamado «push system», cataloga las necesidades de los usuarios y distribuye la información selectivamente, a menudo via *e-mail*, cuando reconoce el uso potencial de la información para el usuario. Aunque este enfoque proactivo es algo intrusivo, el diseñador de estos sistemas reconoce que la mayoría de los usuarios están demasiado ocupados y preocupados con sus tareas inmediatas como para tomarse el tiempo para usar un segundo método, llamado «pull system», por medio del cual buscan la información existente cuando es relevante y valiosa para sus necesidades inmediatas.

Los sistemas de gestión del conocimiento generalmente consisten en:

- Sistemas de bases de datos y de administración de bases de datos que reúnen y almacenan la base de conocimientos.
- Sistemas de comunicación y mensajes que recuperan y transmiten el material, con independencia del origen del conocimiento.
- Navegación segura que permite a los empleados acceder a bases de datos desde cualquier lugar, incluso desde medios de uso público, pero que al mismo tiempo protege contra el uso no autorizado.

El reto es encontrar formas de motivar a las personas a documentar sus ideas y conocimientos para ponerlos a disposición de los demás. La sencillez de esta idea queda opacada por la dificultad para ponerla en práctica. Esta dificultad, sin embargo, no disuadió a la mayoría de las organizaciones de nuestra base de datos de BSC, dado que no abandonaron el esfuerzo de identificar el *trabajo en equipo* y el *conocimiento compartido* como prioridad estratégica de su perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La figura 10-14 muestra ejemplos representativos de los objetivos e indicadores para compartir las mejores prácticas. La organización A, una empresa química, controla el número de ideas sobre mejores prácticas identificadas y usadas. También mide el *output* por empleado para evaluar el impacto económico de compartir los conocimientos. La organización B, una compañía internacional de seguros, usa su universidad corporativa para transferir conocimientos. Mide el número de horas de capacitación recibidas por cada individuo. La organización C, de servicios financieros, controla el porcentaje de empleados que transfieren conocimientos siguiendo un proceso similar al popularizado por General

Figura 10-14. Definición e indicadores del trabajo en equipo y el conocimiento compartido

Atributo	Objetivo estratégico	Indicador estratégico	Organización
Compartir conocimientos	(A) Desarrollar una organización que aprende	• Número de mejores prácticas identificadas • Output por empleado	Química
	(B) Desarrollar y transferir conocimientos continuamente	• Horas de capacitación por persona	Seguros internacionales
	(C) Asegurar comunicación de ideas sobre mejores prácticas	• Porcentaje de empleados que participan en el proceso de prueba	Servicios financieros
	(D) Mejorar comunicaciones en toda la empresa	• Porcentaje del personal de dirección que usa canales para compartir conocimientos	Farmacéutica
	(E) Crear y utilizar un sistema y un proceso global común para compartir conocimientos	• Situación de proyectos en el banco de conocimientos (BC) • Número de consultas al BC	Software
	(F) Asegurar disponibilidad de información exacta y coherente en toda la organización	• Porcentaje de indicadores, datos y estadísticas con acceso en toda la empresa	Servicios financieros
Integración organizacional	(G) Integrar empleados	• Número de movimiento entre divisiones	Fabricación

Electric. La empresa farmacéutica D y la empresa de software E usan sistemas formalizados de gestión del conocimiento para transferir conocimientos y medir el nivel de uso del sistema. La empresa E también controla hasta dónde está actualizado el material de su sistema de gestión del conocimiento. La empresa F, de servicios financieros, se ocupa de que la información de sus bases de datos esté completa y actualizada.

Todas las organizaciones de la figura 10-14, con excepción de la A, miden la acción de compartir conocimientos, no con los indicadores del *output*. Tal vez lo consideran muy difícil o creen que compartir conocimientos es un proceso cuyos resultados aparecen bajo la forma de un mejor desempeño en algún otro lugar de sus mapas estratégicos. De todos modos, parece que las organizaciones podrían ser mejores a la hora de medir los resultados como el número de ideas nuevas transferidas o adoptadas o el número de ideas y prácticas nuevas compartidas con otros equipos y unidades de la empresa.

El informe de disponibilidad del capital organizacional

Al comienzo del capítulo definimos al capital organizacional como la capacidad de una organización para movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia. Hemos visto que cada mapa estratégico y BSC debe contener objetivos tomados de la cultura, el liderazgo, la alineación y el trabajo en equipo basado en su agenda de cambio. Ilustramos la visión completa con un informe sobre la disponibilidad estratégica del capital organizacional, tal como se ve en la figura 10-15.

El indicador de liderazgo, en este ejemplo, se basa en el modelo de competencias de los líderes y muestra el porcentaje obtenido de los principales atributos. El informe sigue con dos indicadores de la cultura. Siendo la atención al cliente la dimensión dominante, el informe usa una encuesta para medir la comprensión y alineación de los clientes con la misión de la empresa. Un segundo indicador de la cultura deriva de una encuesta a los empleados sobre los valores fundamentales de la empresa, por ejemplo, «innovación», «aceptación de riesgos», «responsabilidad» y «trabajo en equipo». La alineación se define en dos dimensiones: los empleados comprenden la estrategia, y los objetivos e incentivos de los empleados están alineados con la estrategia. La primera dimensión, esa comprensión o concientización, es medida por medio de una encuesta que determina el porcentaje de emplea-

Figura 10-15. Informe de disponibilidad del capital organizacional

Atributo	Objetivo estratégico	Indicador estratégico	Meta	Real								
Liderazgo	Desarrollar la disponibilidad de los líderes en todos los niveles capaces de movilizar a la organización hacia su estrategia	<i>Brecha en el liderazgo</i> (Porcentaje de atributos clave en el modelo de competencias calificados por encima del umbral)	<table><tr><td>90%</td></tr><tr><td>G</td></tr></table>	90%	G	<table><tr><td>92%</td></tr><tr><td>G</td></tr></table>	92%	G				
90%												
G												
92%												
G												
Cultura	Desarrollar conciencia e internalización de la misión, la visión y los valores fundamentales necesarios para ejecutar la estrategia	<i>Focalización en el cliente</i> (Encuesta clientes; porcentaje de clientes que comprenden nuestra misión) <i>Otros valores fundamentales</i> (Encuesta preparación para el cambio en los empleados)	<table><tr><td>80%</td></tr><tr><td>R</td></tr></table> <table><tr><td>80%</td></tr><tr><td>R</td></tr></table>	80%	R	80%	R	<table><tr><td>92%</td></tr><tr><td>R</td></tr></table> <table><tr><td>52%</td></tr><tr><td>R</td></tr></table>	92%	R	52%	R
80%												
R												
80%												
R												
92%												
R												
52%												
R												
Alineación	Asegurar la alineación de objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la organización	<i>Conciencia estratégica</i> (Porcentaje de personal que puede identificar las prioridades estratégicas de la empresa) <i>Alineación estratégica</i> (Porcentaje de personal con objetivos e iniciativas ligadas al BSC)	<table><tr><td>80%</td></tr><tr><td>R</td></tr></table> <table><tr><td>100%</td></tr><tr><td>R</td></tr></table>	80%	R	100%	R	<table><tr><td>75%</td></tr><tr><td>R</td></tr></table> <table><tr><td>50%</td></tr><tr><td>R</td></tr></table>	75%	R	50%	R
80%												
R												
100%												
R												
75%												
R												
50%												
R												
Trabajo en equipo	Asegurar que se compartan los conocimientos y el activo del personal con potencial estratégico	<i>Mejores ideas compartidas</i> (Número de consultas al sistema de gestión del conocimiento por empleado)	<table><tr><td>5.0</td></tr><tr><td>G</td></tr></table>	5.0	G	<table><tr><td>6.1</td></tr><tr><td>G</td></tr></table>	6.1	G				
5.0												
G												
6.1												
G												

dos que entienden la estrategia. La segunda dimensión, alineación estratégica, controla el grado en el que los objetivos e incentivos personales de los empleados están vinculados con los objetivos e indicadores estratégicos del BSC. Por último, el trabajo en equipo se mide por el grado de uso del sistema de gestión del conocimiento que aplica la organización para compartir información sobre las mejores prácticas.

No todos los mapas estratégicos que hemos desarrollado u observado en la práctica —la mayoría de ellos hechos antes de enunciar el marco de este capítulo— usan indicadores para los cuatro componentes de capital organizacional. En nuestra opinión, hay razones suficientes para incluir al menos un indicador para *cada uno* de ellos. El capital organizacional crea el clima de cambio necesario para implementar la estrategia. Es difícil imaginar un programa de cambio completo que no se apoye en los valores culturales, un liderazgo eficaz, una fuerza laboral alineada, el trabajo en equipo y los conocimientos compartidos. Lo que se puede medir se puede gestionar. Lo que no se puede medir se olvida o se pierde. Cada uno de los componentes del capital organizacional parece ser necesario para ejecutar bien una estrategia.

El papel de los recursos humanos en el capital organizacional

Una vez enunciado el informe de disponibilidad de capital organizacional, el equipo de líderes debe establecer metas para cada uno de los indicadores. Dichas metas, que deben representar una mejora significativa respecto del desempeño actual, estimulan la discusión de las iniciativas requeridas para conseguir el desempeño establecido en cada uno de los indicadores. La responsabilidad de esas iniciativas corresponderá generalmente al departamento de recursos humanos. Normalmente, cada grupo funcional dentro de RR.HH. (por ejemplo, el encargado de selección de personal) revisará los objetivos, indicadores y metas para determinar iniciativas específicas. Una vez acumuladas las sugerencias de los grupos funcionales, el equipo que lidera RR.HH. discute las opciones y las ventajas y desventajas del plan, determinando así aquellas iniciativas que serán más efectivas desde el punto de vista de los costos para apoyar la estrategia. Por ejemplo, para desarrollar un atributo específico, la empresa puede elegir entre capacitar a los empleados actuales, contratar

Figura 10-16. Un programa estratégico para desarrollar disponibilidad de capital organizacional

Informe disponibilidad capital organizacional		Programa desarrollo capital organizativo			
Atributo	Indicador de disponibilidad estratégica	Metas (muestra)	Iniciativas estratégicas	Indicadores de tendencia	Presupuesto programa estratégico
Liderazgo	Brecha en el liderazgo (atributos clave)	90%	- Desarrollo de líderes - Planificación de sucesión - Proceso de gobernabilidad - Gestión estrategia	- Porcentaje de contrataciones internas versus externas - Porcentaje de participación en cursos de liderazgo	\$XXX
Cultura	- Focalización en el cliente - Valores fundamentales	80% 80%	- Comunicaciones - Gestión del cambio - Desarrollo de líderes	- Porcentaje de empleados encuestados regularmente - Evaluación de la cultura	\$XXX
Alineación	- Conciencia estratégica - Alineación estratégica	80% 100%	- Gestión del desempeño - Compensación y recompensa total - Ambiente laboral positivo	- Objetivos personales ligados a BSC (porcentaje) - Porcentaje que recibe compensación por incentivos	\$XXX
Trabajo en equipo	- Comparar traspasando fronteras - Mejores prácticas - Personas clave - Equipos - Recompensas	100% (versus plan)	- Gestión del conocimiento - Eficacia organizacional - Rotación personal de dirección	Porcentaje que usa canales para compartir conocimientos	\$XXX

nuevos o promover el conocimiento compartido. El resultado de esta actividad es un programa completo de desarrollo del capital organizacional, tal como se ve en la figura 10-16. El programa alinea las inversiones en RR.HH. con la estrategia de la empresa y se convierte en el contrato entre el departamento de recursos humanos y las unidades operativas. El proceso también permite que los diferentes departamentos dentro de la organización de RR.HH. entiendan sus funciones de apoyo a las iniciativas que ayudan a las unidades operativas a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. La alineación de RR.HH. con el éxito estratégico organizacional se busca desde hace mucho tiempo, pero rara vez se consigue. En este capítulo hemos introducido un nuevo proceso que vincula los objetivos e indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC con el éxito de la organización.

Resumen

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la base de la estrategia de cualquier organización. Los indicadores de esta perspectiva son los indicadores de tendencia. Representan los activos intangibles de la organización que crean valor por su alineación con la estrategia de la organización. Por esa razón es que sólo el BSC, y no los indicadores financieros, pueden cuantificar el valor creado por los activos intangibles. El capital humano mejora cuando se concentra en las relativamente pocas familias de puestos estratégicos que implementan los procesos más importantes para la estrategia de la organización. El capital de información alcanza su máximo valor cuando proporciona la infraestructura y las aplicaciones estratégicas vitales que complementan al capital humano que trata de conseguir un desempeño destacado en los procesos estratégicos internos. Los factores organizacionales incluso más intangibles—cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo—también son vitales para la implementación con éxito de la estrategia. Las organizaciones que introducen una propuesta de valor nueva deben crear una cultura de valores centrados en el cliente. La transformación a la nueva estrategia requiere un liderazgo excepcional en toda la organización. El nuevo rumbo de la organización requiere que la comunicación y los sistemas de gestión del desempeño estén alineados con lo que la organización quiere lograr, y la atención centrada en los procesos críticos requiere trabajo en equipo y aprendizaje.

Hay quienes evitan medir estos activos intangibles –capital humano, de la información y organizacional– porque por su propia naturaleza los indicadores serán «más blandos» o más subjetivos que los indicadores financieros usados convencionalmente para evaluar el desempeño de una organización. El movimiento del BSC ha alentado a las organizaciones a hacer frente a este reto. Las organizaciones ahora pueden medir lo que quieran, en lugar de querer sólo aquello que hoy pueden medir. Las organizaciones han aprendido que el simple hecho de intentar medir las capacidades de los empleados, los sistemas de conocimiento y el capital organizacional, con independencia de la imprecisión, comunica la importancia de estos impulsores para la creación de valor. El enfoque descrito en el capítulo ilustra las nuevas formas desarrolladas por las organizaciones para medir y, consecuentemente, crear su capital organizacional. Los indicadores de aprendizaje y crecimiento estimulan los cambios de comportamiento de los activos intangibles que proporcionan la base necesaria para ser una organización focalizada en la estrategia realmente exitosa.

El estudio de caso que se encuentra a continuación, el de la empresa Ingersoll-Rand, proporciona un buen ejemplo del papel del capital organizacional en la estrategia de negocios.

Estudio de caso

Ingersoll-Rand

Antecedentes

Ingersoll-Rand (IR) es una empresa global que fabrica diversos equipamientos industriales y comerciales, especializándose en los grandes mercados de sistemas de seguridad, control climático, soluciones industriales e infraestructuras.

La rica historia de Ingersoll-Rand se remonta a 1871, con raíces en la industria de la construcción y la minería. Con los años, la empresa fue ampliando su reputación y hoy en día Ingersoll-Rand es un conjunto de diferentes negocios multinacionales con marcas que son líderes en el mercado. Su cartera de productos incluye nombres como Schlage para cerraduras y soluciones de seguridad, Thermo King para equipos de control de la temperatura durante el transporte, Hussmann para los equipos de refrigeración comercial, Bobcat para los equipos compactos, Club Car para los carritos de golf y vehículos utilitarios, las microturbinas Power-Works y los equipos industriales y de construcción de la marca Ingersoll-Rand. En la actualidad, IR es una empresa industrial valuada en 10.000 millones de dólares, tiene una fuerza laboral de 56.000 empleados y 130 plantas de fabricación en todo el mundo.

La situación

A mediados de la década de 1990, casi dos tercios de los ingresos de Ingersoll-Rand provenían de actividades ajenas a su tradicional negocio de fabricar equipamientos para la construcción y la minería. Pero Wall Street tenía una perspectiva diferente. Las acciones de IR cotizaban siguiendo a las de Caterpillar y John Deere, dado que la comunidad inversora no tenía claro de qué forma pretendía la empresa potencializar el vasto surtido de marcas no relacionadas que había adquirido con los años.

En octubre de 1999, Herb Henkel fue nombrado presidente y director ejecutivo de Ingersoll-Rand. Llegó a IR con la visión de convertirla en una «empresa industrial global». Se dio cuenta de que para alcanzar esta visión, IR tendría que transformarse y pasar de ser una empresa centrada en los productos a ser una empresa que ofrece soluciones, con negocios sinérgicos y una cartera integrada de soluciones.

La estrategia

Henkel introdujo un proceso común de planeación estratégica en toda la empresa. Por sí solo, el proceso de planeación estandarizado no produjo los resultados deseados. La nueva orientación hacia el «crecimiento» y las «soluciones» no se arraigaba con suficiente rapidez y eso creaba una frustración considerable en el equipo gerencial. Se introdujo un sistema estratégico integrado y de gestión del desempeño para focalizar a la empresa en la ejecución de la estrategia. El mapa estratégico y el BSC se convirtieron en herramientas clave para enunciar y comunicar la estrategia a toda la empresa.

El mapa estratégico

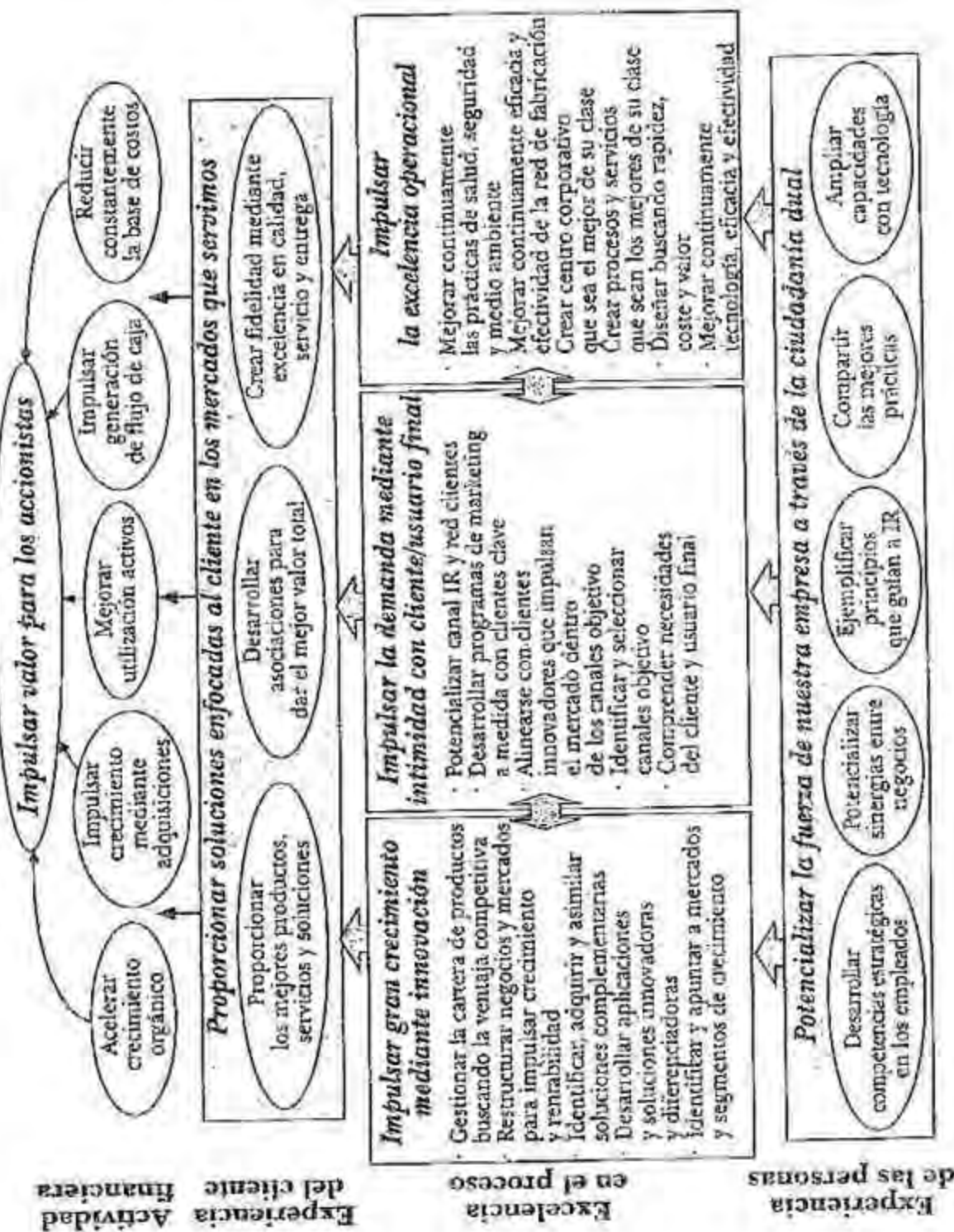
La misión de Ingersoll-Rand, convertirse en «una empresa industrial global con marcas líderes en el mercado», está expresada en la parte superior de su mapa estratégico corporativo (ver figura 10-17). Desde la perspectiva del *desempeño financiero*, IR conseguiría mayor valor para los accionistas mediante un gran crecimiento, alimentado orgánicamente y a través de adquisiciones sinérgicas, y la reducción continuada de la base de costos. Gestionando agresivamente el equilibrio entre crecimiento de ingresos y productividad, IR busca mejorar la utilización de los activos e impulsar la generación del flujo de caja.

Ingersoll-Rand alcanzaría sus objetivos financieros transformándose en una empresa focalizada en proporcionar soluciones, en lugar de fabricar productos. Desde la perspectiva de la *experiencia del cliente*, la propuesta de valor de IR contiene tres temas: (1) proporcionar las mejores soluciones para los clientes con productos innovadores que aporten servicios de valor agregado y liderazgo en el mercado; (2) desarrollar auténticas asociaciones en las que ambas partes ganen con los clientes a fin de poder dar el mejor valor total, alcanzando el equilibrio entre precio, desempeño y servicio; y (3) crear fidelidad duradera en los clientes mediante la excelencia en la calidad, el servicio y una ejecución impecable, de modo que ni siquiera consideren dar sus negocios a otras empresas.

IR mejorará varios *procesos internos* para aportar esta propuesta de valor al cliente y, de paso, conseguir una ventaja competitiva para la empresa. La pers-

Figura 10-17. Mapa estratégico de Ingersoll-Rand.

Una empresa industrial global con marcas líderes en el mercado



pectiva de *excelencia en el proceso* se construye alrededor de tres temas estratégicos principales:

- *Impulsar la excelencia operacional* buscando continuas mejoras en las operaciones de IR. Este tema se focaliza en los principales procesos de la empresa y contiene algunos de los objetivos estratégicos que podrían considerarse de «bloqueo y ataque» básico. Los líderes de IR consideran que estos son elementos críticos para la estrategia general y no pueden ignorarse. El tema de impulsar la excelencia operacional subraya los procesos clave como seguridad, salud, medio ambiente, fabricación, desarrollo de productos, TI y servicios compartidos en toda la empresa.
- *Impulsar la demanda mediante intimidad con el cliente/usuario final* asociándose con clientes clave, gestionando la cadena de valor y ampliando los servicios. Este tema se focaliza en la segmentación e identificación de mercados, la gestión de canales y la gestión de las relaciones con los clientes.
- *Impulsar un gran crecimiento mediante la innovación* buscando soluciones nuevas para los clientes de IR. Este tema desarrolla y gestiona la cartera de productos y servicios de IR, con el fin de proporcionar una ventaja competitiva duradera.

Como respaldo a estas capacidades de los procesos internos, IR creó un tema de *experiencia de las personas* en su mapa estratégico para aclarar las prioridades culturales de la empresa, gestionar las habilidades y competencias críticas de las personas y hacer frente a las necesidades de infraestructura que las permiten. Desde la perspectiva de la experiencia de las personas, IR potenciará la fuerza de la empresa a través de la ciudadanía dual: la unidad de negocio y la corporación. La ciudadanía dual, que combinará los talentos, la energía y el entusiasmo de todas las personas de IR, diferenciará a IR como empresa y la fortalecerá debido a la potencia colectiva de las unidades de negocios individuales.

Anécdotas

IR no sólo adoptó el BSC, sino que desarrolló y puso en marcha un sistema de gestión estratégica (en inglés, SMS por Strategic Management System) en toda la empresa que ahora forma parte de su calendario corporativo. El «SMS» de Ingersoll-Rand incluye el siguiente grupo de procesos integrados de gestión:

- Planeación estratégica.
- Planeación de operaciones y del presupuesto.
- Gestión de iniciativas estratégicas.
- Revisiones operativas trimestrales y mensuales.
- Comunicaciones internas y externas.
- Gestión del desempeño.

- Planeación del desarrollo de la carrera profesional.
- Planeación de la sucesión.

Como ejemplo de comunicación externa, Ingersoll-Rand diseñó gran parte de su memoria anual 2001 usando los elementos principales del sistema de gestión estratégica. La memoria incluye una explicación del marco del BSC y el mapa estratégico de IR. El siguiente fragmento está extraído de esta memoria:

El sistema de gestión estratégica de IR consiste en tres componentes principales: el mapa estratégico, el BSC y el proceso de gestión del desempeño. Cada una de las unidades de negocios de IR ha creado un mapa estratégico exclusivo de su actividad y cada mapa individual está alineado con otro de la jerarquía organizacional, con el fin de asegurar que la empresa avanza de forma coordinada a alcanzar nuestra visión.

Caso preparado por Michael A. Clark, de Balanced Scorecard Collaborative, y Don Rice, vicepresidente senior de recursos humanos de Ingersoll-Rand. Nuestro agradecimiento a Herb Henkel y sus colegas por compartir la experiencia de IR con nosotros.

Cuarta parte

Creación de estrategias y mapas estratégicos

Capítulo 11

Adaptación del mapa estratégico a la estrategia

Hasta ahora hemos identificado la totalidad de los objetivos de las perspectivas de los procesos internos y aprendizaje y crecimiento, que son la base de cualquier estrategia. Ninguna organización puede tener la pretensión de destacarse en cada uno de los objetivos vistos en los capítulos anteriores. Además, los procesos internos difieren en las prioridades dependiendo de la estrategia. Por ejemplo, una empresa que compite por conseguir el liderazgo en los productos debe subrayar a los procesos de innovación como los más importantes, mientras que una empresa que busca tener costos bajos dará mayor importancia a los procesos de gestión de operaciones. Pero incluso más allá del relativo énfasis en un determinado conjunto de procesos internos para una estrategia particular, todos los procesos organizacionales deben estar alineados para conseguir una propuesta de valor diferenciadora. Michael Porter sostiene que «la esencia de la estrategia está en las actividades: en elegir realizar actividades de forma diferente o realizar actividades diferentes de las de los rivales.»¹ Sigue diciendo:

La adecuación estratégica entre muchas actividades es fundamental no sólo para la ventaja competitiva sino también para la sustentabilidad de esa ventaja. Para un rival es más difícil igualar un conjunto de actividades interrelacionadas que imitar el enfoque de un determinado equipo de ventas, igualar la tecnología de un proceso o reproducir un conjunto de características de un producto. Los puestos de trabajo basados en sistemas de actividades son mucho más sustentables que los que se basan en actividades individuales.²

1. Michael Porter, «What Is Strategy?», *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre 1996); página 64.

2. *Ibidem*, página 73.

Los mapas estratégicos de las organizaciones deberían seguir esta receta. Los objetivos estratégicos de las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento no pueden optimizarse de forma individual. Tienen que estar integrados y alineados para brindar la propuesta de valor subyacente a la estrategia de la organización. En este capítulo ilustramos el proceso de varias estrategias genéricas; pero, obviamente, para cualquier aplicación particular, la organización debe adaptar estos mapas estratégicos genéricos a la medida de su situación.

En su trabajo inicial, Porter enunció dos estrategias sustentables básicas: bajo costo o diferenciación.³ Esta clasificación ha soportado la prueba del tiempo, aunque posteriores trabajos han dado distintas subcategorías de diferenciación. Michael Treacy y Fred Wiersema propusieron tres tipos genéricos de estrategia: excelencia operacional (su interpretación de la estrategia de «bajo costo» de Porter) y dos estrategias diferenciadas, intimidad con el cliente y liderazgo en los productos. Nosotros adoptamos e ilustramos estas tres estrategias genéricas en un libro anterior.⁴ Arnoldo Hax y Dean Wilde han enunciado una cuarta estrategia genérica, el «distema de bloqueo» (system lock-in), en el que las empresas atraen complementadores —organizaciones con productos y servicios que mejoran la oferta de productos y servicios de la organización— de sus estándares.⁵ El ejemplo más obvio de una empresa que aplica con éxito el sistema de bloqueo es Microsoft, aunque empresas como Intel, Visa y eBay, también han conseguido la ventaja competitiva al obligar a muchas otras organizaciones a aceptar sus estándares. La «innovación en el valor», introducida por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, proporciona otra perspectiva de la formulación estratégica.⁶ Bajo la innovación en el valor, las empresas consiguen un alto desempeño sustentable en un conjunto seleccionado de atributos o características del servicio de especial preferencia entre los grandes seg-

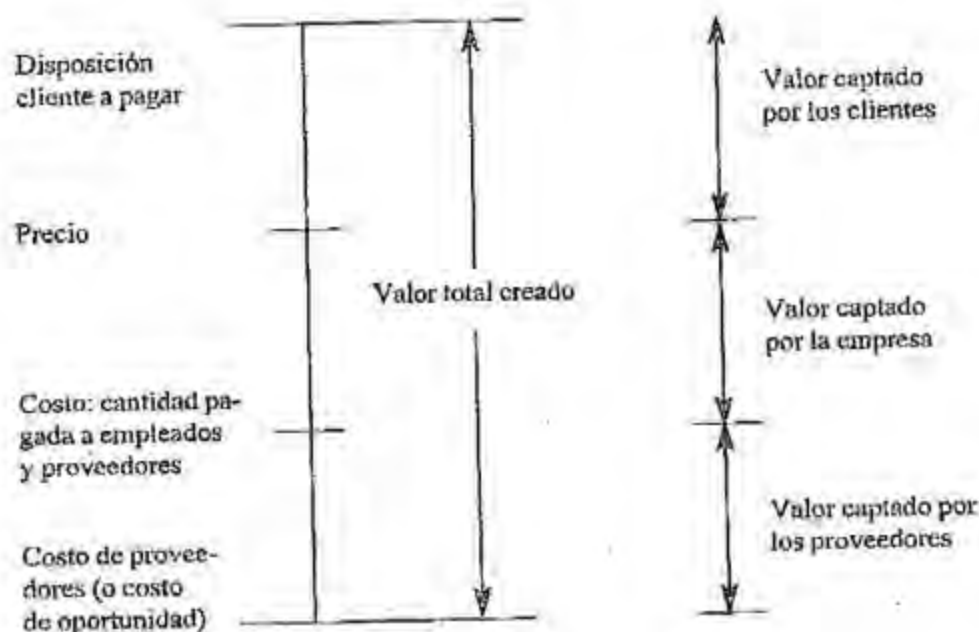
3. Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: Free Press, 1985).

4. Michael Treacy y Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995); Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* (Boston: Harvard Business School Press, 2001); capítulo 3, especialmente páginas 83-99.

5. A. Hax y D. Wilde, *The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy* (Nueva York: Palgrave, 2001); páginas 81-104.

6. W. C. Kim y R. A. Mauborgne, «Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth», *Harvard Business Review* (enero 1997); páginas 103-112; «Creating Market Space», *Harvard Business Review* (enero 1999); páginas 83-93; y «Strategy, Value Innovation and the Knowledge Economy», *Sloan Management Review* (primavera 1999); páginas 41-53.

Figura 11-1. Creación de valor en la cadena de abastecimiento



mentos de clientes, al tiempo que mantienen bajos los precios y los costos de ese desempeño superior dejando de lado aquellas características que no son críticas para la satisfacción del cliente. Para cualquiera de estos enfoques estratégicos, las empresas deben desarrollar mapas estratégicos personalizados que representen sus propuestas de valor, así como la alineación de las capacidades de procesos internos y aprendizaje y crecimiento que darán lugar a un desempeño financiero de nivel superior.

En general, cualquier estrategia es la aplicación de uno de los principios fundamentales ilustrados en la figura 11-1. Considerando a toda la cadena de valor, desde los proveedores hasta los clientes, podemos identificar el valor creado: el precio máximo que los clientes están dispuestos a pagar, menos el costo de los productos y servicios proporcionados por los proveedores (incluyendo a los empleados). Esta creación de valor total se puede dividir en tres segmentos:

- *Valor captado por los proveedores:* los precios pagados a los empleados y proveedores, menos su costo de oportunidad (gastos reales más márgenes cedidos de las ventas a clientes alternativos), por proporcionar productos y servicios a la empresa.

- *Valor captado por la empresa:* el precio neto recibido de los clientes menos los precios pagados a empleados y proveedores por los productos o servicios vendidos.
- *Valor captado por los clientes:* la diferencia entre el precio máximo que están dispuestos a pagar por los productos o servicios y los precios reales pagados.

Cuánto del valor total creado se distribuye entre estos tres participantes de la cadena de valor depende de su fuerza relativa y su poder de negociación. Esta dinámica se refleja en las famosas «cinco fuerzas» del modelo de Porter.⁷ Por ejemplo, Microsoft e Intel, como proveedores de fabricantes de computadoras personales, captan gran parte del valor de la cadena debido a su posición casi monopólica en los sistemas operativos y los microprocesadores, componentes básicos de las PC. Los clientes de PC también captan parte del valor gracias a la feroz competencia entre los fabricantes que producen un bien prácticamente indiferenciado. En el comercio minorista, Wal-Mart conduce duras negociaciones para conseguir que los productos de los proveedores tengan un precio cercano al costo de oportunidad de los proveedores. Esto le permite ofrecer precios más bajos que la competencia (creando así valor para sus clientes), al tiempo que retiene un atractivo margen entre los precios recibidos de los clientes y el monto pagado a sus proveedores —empleados, vendedores y agentes inmobiliarios.

Los distintos tipos de estrategia —bajo costo, liderazgo en los productos, soluciones para el cliente, sistema de bloqueo o una combinación exclusiva de atributos de productos y servicios en una estrategia de innovación en el valor— son formas alternativas de estructurar la posición de una empresa en la cadena de valor, de modo que pueda obtener una atractiva ganancia entre los precios recibidos de sus clientes y el costo de los productos y servicios adquiridos de sus proveedores. Si la oferta de una empresa no es exclusiva en relación a la competencia, entonces el poder pasa a los clientes, que ganan buena parte del valor creado. La empresa no diferenciada opera con márgenes bajos entre el precio neto que recibe de los clientes y la cantidad que paga a proveedores y empleados.

En definitiva, la estrategia exitosa de una unidad de negocios posiciona a una empresa en el escenario competitivo para que pueda captar una significativa cantidad de valor. Una vez que este posicionamiento se ha iden-

7. M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980).

nificado, la empresa puede traducir esta estrategia en un mapa estratégico y un BSC. Ilustramos este proceso con varias de las estrategias genéricas.

Estrategia de bajo costo total

Empresas como Southwest Airlines, Toyota, Dell Computer, Vanguard Mutual Funds, McDonald's y Wal-Mart ofrecen una experiencia de compra de «bajo costo total» a sus clientes.⁸ La oferta incluye precios altamente competitivos combinados con calidad constante, facilidad y rapidez de compra y una excelente –aunque no muy extensa– selección de productos. Los precios competitivos son una característica obvia de una estrategia de bajo costo total, pero los precios bajos ya no bastan para conseguir un éxito competitivo. El Yugo fue el auto más económico del mercado de EE.UU. durante la década de 1980, pero dejó de venderse porque era de tan baja calidad que los consumidores no estuvieron dispuestos a comprarlo a ningún precio. El costo total para un cliente de adquirir y usar un producto o servicio incluye el costo de las fallas y el costo de detectar y corregir los defectos. Las empresas que adoptan una estrategia de bajo costo total tienen que brindar una calidad sostenida para minimizar los costos que tienen sus clientes al detectar y corregir defectos. Otro componente del costo del cliente es el tiempo requerido para comprar y recibir el producto o servicio. Las empresas de bajo costo total reducen ese tiempo y también el que va desde que se hace el pedido hasta que se recibe el producto o servicio.

Por último, las empresas de bajo costo total mantienen bajos sus costos ofreciendo a sus clientes una selección algo limitada, pero que satisface las necesidades de sus clientes objetivo. Wal-Mart ofrece menos productos (o «unidades específicas de inventario») que un gran supermercado o centro de compras. Southwest Airlines vuela desde un número limitado de ciudades más pequeñas de EE.UU., evitando así el costo más alto y la congestión de operar en aeropuertos más grandes y

8. Treacy y Wiersema se referían a esta estrategia como «excelencia operacional». Nosotros estamos de acuerdo con Porter que la excelencia operacional no es una estrategia. Cualquier empresa tiene que ser operativamente excelente para implementar su estrategia particular. La propuesta de valor debe representar lo que la empresa ofrece a sus clientes, no cómo gestiona sus procesos internos. Nosotros ahora reinterpretemos la estrategia «operacionalmente excelente» de Treacy y Wiersema y le cambiamos el nombre por el de estrategia de bajo costo total.

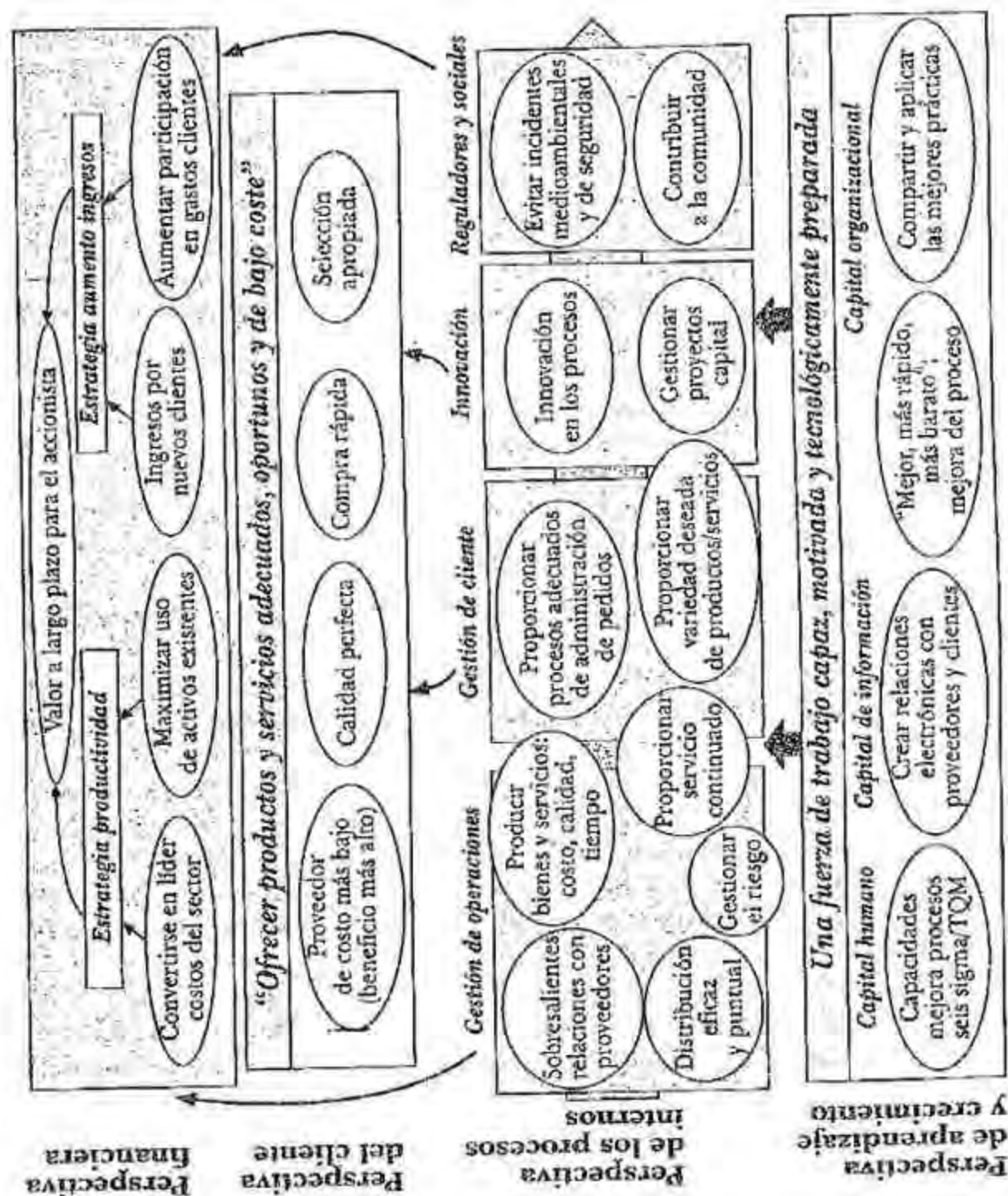
con mayor actividad. Toyota, en su ascenso a un lugar destacado, ofrecía a sus clientes opciones y colores limitados. McDonald's vende sólo un número limitado de hamburguesas diferentes. Al reducir la gama de productos y servicios ofrecidos, las empresas reducen sus propios costos de producción y servicios, y eso les permite ofrecer una excelente propuesta de valor de bajo costo total a sus clientes.⁹

La figura 11-2 muestra un mapa estratégico genérico para una estrategia de bajo costo total. Los procesos internos clave tienen lugar dentro del conjunto de la gestión de operaciones. Las empresas que aplican una estrategia de mejor costo total, como Wal-Mart, Costco, Toyota y McDonald's, deben tener relaciones a largo plazo con excelentes proveedores. Además, estas empresas deben contar con procesos operativos de alta eficiencia que conviertan los *inputs* de los proveedores en *outputs* —productos y servicios— para sus clientes. Este proceso de conversión no sólo debe tener el costo más bajo de la industria, sino que también tiene que ser constante, de alta calidad y con mucha capacidad de reacción, con ciclos cortos que permitan convertir los inputs, o sea, los pedidos de los clientes, en outputs, productos y servicios. Los procesos de distribución a los clientes también tienen que ser de coste bajo, puntuales y sin errores. Las empresas gestionan su riesgo operativo para maximizar la disponibilidad y minimizar las interrupciones.

Los procesos de gestión de clientes de una estrategia de bajo costo total están relacionados con proporcionar conveniencia y facilidad de acceso a los clientes. Los objetivos incluyen procesos sencillos para realizar pedidos, por ejemplo, pedidos y facturación por Internet (el caso de Dell y Amazon.com), y control rápido de admisión en las compañías aéreas, hoteles y agencias de automóviles de alquiler. Las empresas de bajo costo total proporcionan un soberbio servicio posventa en cuestiones operacionales relacionadas con facturación, condiciones de entrega, defectos y devoluciones. También tienen que destacarse por saber reconocer la gama de productos y servicios que prefieren los segmentos más grandes de clientes. Por ejemplo, Wal-Mart generalmente vende sólo las dos marcas principales de cualquier categoría más su propia marca. Dell tiene una gama limitada de

9. El costo basado en la actividad revela con exactitud el costo de los excesos, un costo que muchas organizaciones no saben reconocer debido a las distorsiones introducidas por sus tradicionales sistemas de determinación de costos. Ver Robert S. Kaplan y Robin Cooper, *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).

Figura 11-2. Plantilla de mapa estratégico: bajo costo total



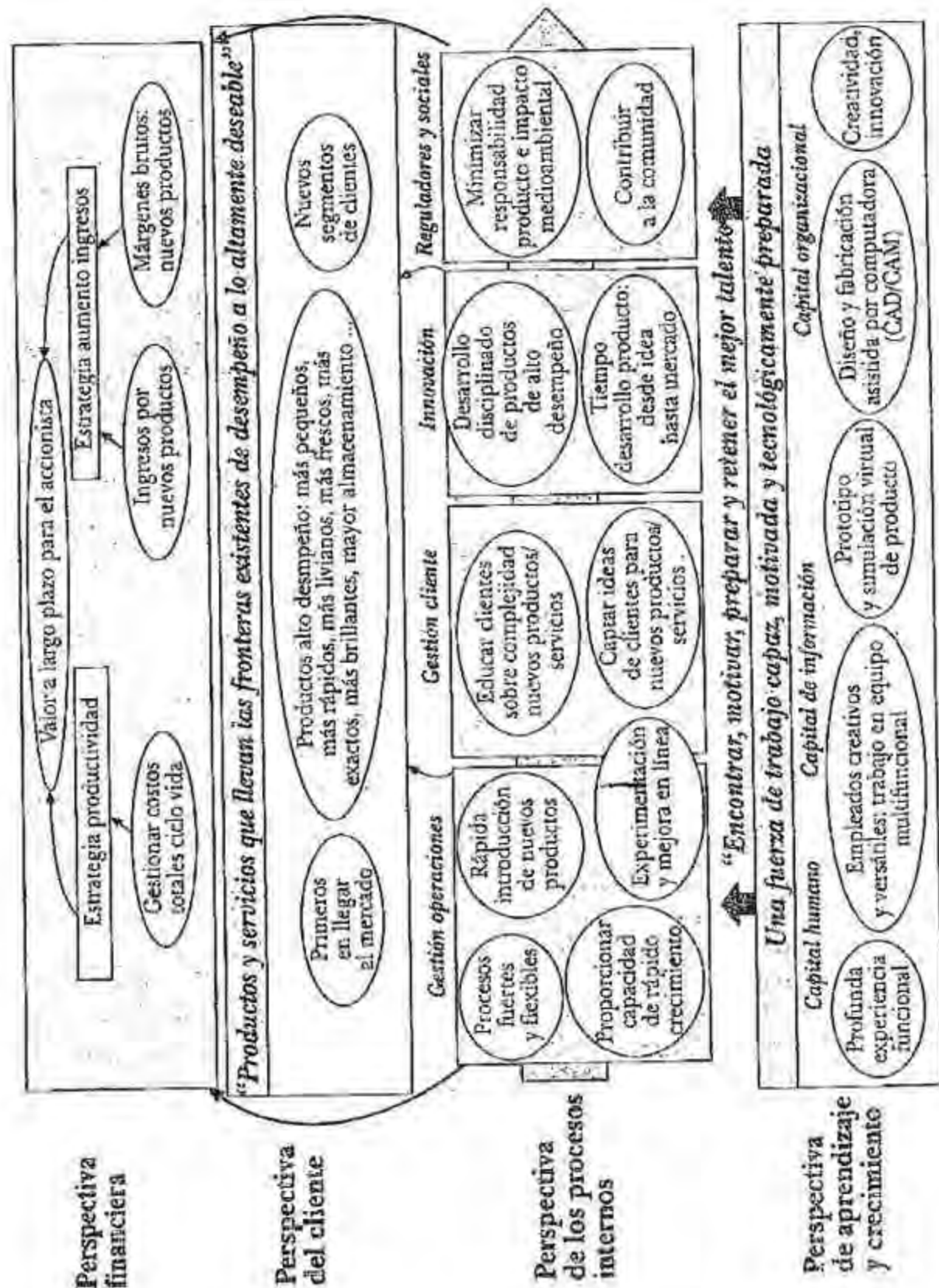
opciones (procesadores, teclados, monitores) para cada componente de una computadora. Toyota agrupa las opciones en amplios paquetes y ofrece menos colores para reducir la diversidad de automóviles que tiene que producir y que las concesionarias tienen que guardar en stock. Estas empresas se destacan en la investigación de mercado—comprender el limitado conjunto de productos y opciones más deseados por los segmentos más grandes de clientes—y mantienen sus costos operativos bajos con una línea limitada de productos y servicios.

Las empresas de bajo costo total son seguidoras y no líderes en los productos. No invierten mucho en la *innovación* de productos y servicios. Necesitan la capacidad de reproducir las innovaciones de los líderes, de modo que sus productos y servicios no se vuelvan obsoletos; con el tiempo, los consumidores se cansaron de tener sólo automóviles Ford T de color negro, aunque eran más baratos que los vehículos nuevos y más coloridos que ofrecía General Motors en la década de 1920. Cuando introducen nuevos productos, las empresas de bajo costo total destacan las características que les permiten ofrecerlos a los precios más bajos del sector. El foco principal de la innovación está en los procesos, no en los productos. Las empresas buscan continuamente innovaciones en los procesos que reduzcan el costo y mejoren la calidad y capacidad de respuesta a los pedidos, conversión, distribución y gestión de clientes. A medida que la compañía se expande, también se destacan por agregar capacidad con rapidez y eficiencia para conseguir economías de escala en sus procesos de compra, operaciones y distribución.

El desempeño de los *procesos regulatorios y sociales* es fundamental, no sólo para reducir los peligros para empleados y comunidades, sino también para evitar accidentes e incidentes medioambientales que son muy costosos para la empresa. Los ejecutivos senior, a menudo consideran las tasas de accidentes como un indicador de tendencia del futuro desempeño operativo. Creen que «si los empleados no se cuidan a sí mismos, seguramente tampoco cuidan el equipamiento y los procesos de la empresa».

Los *procesos de aprendizaje y crecimiento*, como vimos en el capítulo 3, subrayan las *competencias de los empleados* para mejorar los procesos. Estas incluyen el conocimiento de la gestión de calidad total, el six sigma, el sistema justo a tiempo y la gestión basada en la actividad, que permiten que los empleados tengan la habilidad y el conocimiento necesarios para reducir los costos continuamente, reducir la duración de los ciclos y mejorar la calidad. Los objetivos de la *tecnología de la información* de la empresa están dirigidos a

Figura 11-3. Planilla de mapa estratégico: liderazgo en los productos



mejorar la experiencia de compra de los clientes (facilidad para hacer pedidos) y reducir los costos de la empresa y de sus clientes con respecto a hacer pedidos y adquirir productos y servicios. Las relaciones electrónicas con los proveedores y los clientes son críticas para dicha reducción de costos. Los intercambios electrónicos también hacen que los procesos de pedidos y distribución no tengan errores, sean accesibles, oportunos y puntuales. Otro objetivo relacionado es proporcionar a los empleados datos exactos y puntuales sobre el costo, la calidad y el tiempo del ciclo de sus procesos y de los clientes de la empresa. Estos datos respaldan a los empleados en sus actividades de mejoras continuas. Los sistemas de información también deben hacer comparaciones internas (benchmarking) de los procesos, de modo que los gerentes puedan identificar las mejores prácticas y compartirlas con toda la organización.

El capital organizacional de las compañías de bajo costo total debe reforzar el conocimiento local de los procesos y el hecho de compartir las mejores prácticas en todos los niveles. El objetivo no debe ser mantener en secreto las prácticas que hacen que una unidad sea la más eficaz de la empresa, sino introducir las innovaciones y conseguir que sean adoptadas por el mayor número posible de unidades. La cultura debe fortalecer el mensaje estratégico de la empresa de «mejor, más rápido, más económico».¹⁰

Estrategia de liderazgo en los productos

Las empresas como Sony, Mercedes e Intel prestan mucha atención a la innovación y al liderazgo en los productos. Las empresas farmacéuticas también compiten por conseguir una funcionalidad superior desarrollando y materializando la rápida aprobación de los entes reguladores para los nuevos productos que ofrecen un tratamiento mejor para determinadas categorías de enfermedades. La propuesta de valor de las empresas con liderazgo en los productos destaca las características particulares y la funcionalidad que los clientes valoran y por las que están dispuestos a pagar más. Los objetivos estratégicos de esta propuesta de valor incluyen un

10. «Mejor» en este caso significa mayor calidad (conformidad con las especificaciones), no «mejor» en el sentido del mayor desempeño que ofrecen las empresas con liderazgo en los productos o en el sentido de estar hecho más a medida de las necesidades individuales de un cliente.

desempeño excelente en dimensiones como rapidez, exactitud, tamaño o consumo de energía, que sea superior al ofrecido por los productos de la competencia.

Las empresas con liderazgo en los productos quieren ser las primeras en llegar al mercado con sus innovadoras o mejoradas características y funcionalidades. Al llegar primero, pueden exigir precios altos a los clientes que más valoran la exclusiva funcionalidad de los productos, o bien, captar una alta participación de mercado en situaciones caracterizadas por un costo alto si se cambia de proveedor o por un sistema de bloqueo que les permiten defender su ventaja inicial sin recortar los precios. Y, como vimos en el capítulo 5, las empresas con liderazgo en los productos también se esfuerzan para extender la funcionalidad superior de sus productos a múltiples segmentos del mercado.

La figura 11-3 muestra un mapa estratégico genérico para las empresas que buscan un liderazgo en los productos. Los procesos internos clave están en el conjunto de la *innovación*. Las empresas deben sobresalir en la previsión de necesidades de los clientes y en el descubrimiento de nuevas oportunidades de productos y servicios. Tienen que mantener un equilibrio óptimo entre (1) la investigación fundamental que permite nuevos adelantos científicos y tecnológicos, (2) la introducción de estos adelantos mediante nuevas plataformas de productos y (3) la mejora de las plataformas de productos actuales con productos derivados incrementales, pero innovadores. Deben tener excelentes procesos de desarrollo de productos que lancen los productos al mercado con mucha rapidez, y deben proporcionar protección a sus innovaciones mediante la excelencia en sus procesos de patentes, regulaciones y marcas.

Los procesos de *gestión de operaciones* para las empresas con liderazgo en los productos no son los de menor costo en la industria. Sin embargo, tienen que ser sólidos para que puedan dar lugar a la continua introducción de nuevos productos. Las empresas quieren procesos operativos veloces para que las limitaciones de la capacidad de fabricación no inhiban la penetración en el mercado. Los procesos operativos también tienen que ser flexibles para permitir pequeños cambios en las características de los productos en base a la retroalimentación del mercado y permitir también la experimentación en línea para reducir los costos de fabricación, una vez que dichas características se han estabilizado. Todos estos aspectos indican que la flexibilidad y la mejora de los procesos operativos son más importantes para las empresas con liderazgo en los productos que la

producción a bajo costo de productos altamente estables. Los márgenes aportados por los productos más innovadores superan a los costos de producción, algo más altos. Pero los procesos operativos inflexibles que retrasan la introducción de productos innovadores significarán un alto costo para las empresas líderes en productos debido a la pérdida de ingresos de alto margen y de participación de mercado.

Los objetivos de la *gestión de clientes* se focalizan en dos procesos críticos. Primero, las empresas con liderazgo en los productos quieren identificar a sus clientes de vanguardia y aprender de ellos. Estos clientes tienen a menudo ideas excelentes sobre las nuevas características y funcionalidades que más se valorarían. Las empresas que están cerca de sus clientes más exigentes pueden generar muchas ideas de nuevas capacidades para lanzar al mercado, pero los clientes actuales no siempre son la mejor fuente de ideas. Con frecuencia, las capacidades de los productos innovadores son tan nuevas y diferentes de las actuales que ni siquiera los clientes más avanzados saben apreciar los beneficios de una mejor funcionalidad. Por lo tanto, las empresas con liderazgo en los productos también necesitan tener la capacidad de educar a sus clientes sobre los beneficios de una funcionalidad superior, demostrándoles cómo pueden captar el valor de las nuevas características que ofrece el producto. Los objetivos que captan los cambios en los procesos de los clientes pueden indicar el éxito de la funcionalidad del nuevo producto.

Las empresas que están siempre introduciendo productos radicalmente nuevos deben vigilar la gestión de los procesos regulatorios y sociales asociados con sus nuevos productos. Sin mucha experiencia en la producción o el uso de los nuevos productos, las empresas líderes en productos deben esforzarse por evitar los efectos secundarios adversos de su introducción. Para ello necesitan objetivos relacionados con la mejora de la seguridad del producto, la salud de empleados y clientes y los impactos medioambientales de la fabricación de los nuevos productos. Dado que normalmente los productos de estas empresas innovadoras tendrán ciclos de vida cortos, las empresas tienen que ser altamente sensibles a los costos medioambientales totales, que incluyen el retiro del producto, a lo largo de la duración de esos ciclos. Y las empresas deben tener excelentes relaciones con los Gobiernos para que los nuevos productos y servicios reciban la necesaria aprobación de los entes reguladores y en el menor tiempo posible.

Los objetivos de aprendizaje y crecimiento de las empresas con liderazgo en los productos en cuanto a *capital humano*, *capital de información* y *capital organizacional* ya se han visto en el capítulo 5 y aparecen resumidos en la parte inferior de la figura 11-3.

Soluciones completas para los clientes

Una tercera clase de propuesta de valor destaca la construcción de relaciones duraderas con los clientes. Con esta propuesta de valor, los clientes sienten que la empresa entiende sus problemas de negocios o personales y confían en que desarrollará soluciones hechas a su medida. Consideremos a IBM entre 1960 y 1980, cuando dominaba el sector informático. No ofrecía los precios más bajos y no siempre entregaba sus nuevos productos a tiempo; sus productos no eran los más avanzados tecnológicamente, ni los más potentes, ni los más rápidos. Pero IBM ofrecía a su cliente, el director de servicios informáticos de la empresa, soluciones completas (hardware, software, instalación, servicio de campo, capacitación, educación y consultoría), adaptadas a las necesidades individuales de la empresa. Esta relación con el cliente le permitió a IBM conseguir una rentabilidad excepcional durante un largo período, hasta que los cambios tecnológicos, a los que la empresa respondió con lentitud, erosionaron su ventaja competitiva.

Otras empresas que sobresalen en la relación con sus clientes son Goldman Sachs en los servicios financieros y Mobil en EE.UU., con su experiencia de compra superior en grandes estaciones de servicio con muchos surtidores para que el acceso sea rápido, el sistema Speedpass, para pagos rápidos y cómodos, tiendas con productos de conveniencia, lavabos limpios y seguros, estaciones de servicio bien iluminadas y empleados amables.

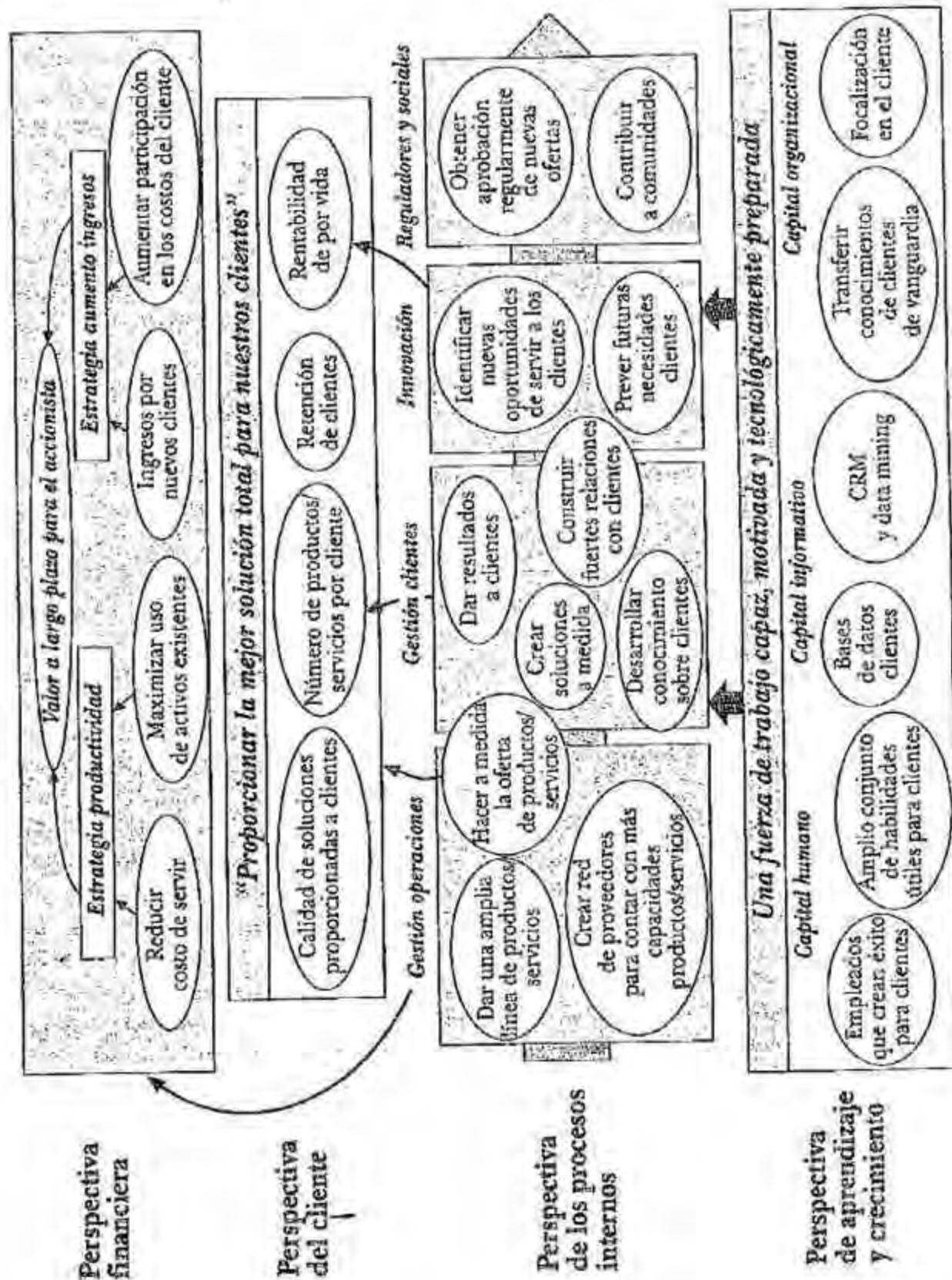
Las empresas que ofrecen este tipo de «soluciones para el cliente» destacan los objetivos relacionados con la naturaleza integral de la solución (la venta de múltiples productos y servicios todos unidos), el servicio excepcional (tanto antes como después de la venta) y la calidad de la relación. Adquirir nuevos clientes, a menudo resulta costoso y se logra a través de un único producto de ingreso. Después de la costosa adquisición de un cliente nuevo, las empresas deben retenerlo (los costos anuales de retención, normalmente son más bajos que el costo de adquirir clientes completamente nuevos), profundizar la relación con él y ampliar esa relación

para incluir la venta de múltiples productos y servicios relacionados. Las ganancias obtenidas de los clientes en el año de su adquisición pueden ser negativas debido a los altos costos de dicha adquisición. El objetivo, sin embargo, es captar y retener clientes para conseguir una alta rentabilidad que dure el mayor tiempo posible.

La figura 11-4 muestra un mapa estratégico genérico para empresas que aplican una estrategia de soluciones para el cliente. Los procesos internos clave están en el conjunto de objetivos de gestión de clientes. Las empresas desarrollan una profunda comprensión de lo que sus clientes valoran, establecen firmes relaciones de confianza con ellos, integran los productos y soluciones existentes en paquetes individualizados y los ayudan a alcanzar el éxito. Los procesos de gestión de operaciones apoyan a los procesos de gestión de clientes ofreciendo a los clientes una amplia línea de productos y servicios. Esto implica, a menudo, agregar productos y servicios de los proveedores a los de la propia empresa y entregarlos a los clientes a través de canales de distribución sin interrupciones. Como en el caso de la estrategia de liderazgo en los productos, una empresa que aplica una estrategia de soluciones completas para el cliente puede tener procesos operativos que no tengan el costo más bajo del sector, siempre que los procesos de costo más alto contribuyan a mejorar la experiencia de los clientes en la compra y el uso de los productos y servicios de la compañía. Los procesos de innovación de la empresa se focalizan en encontrar nuevas formas de crear valor para los clientes. La investigación se dirige más a comprender las futuras necesidades y preferencias de los clientes que a la innovación básica en el producto. También se puede dirigir a encontrar nuevas formas para que los clientes accedan y usen los productos y servicios de la empresa.

Los procesos *regulatorios y sociales* de las empresas que aplican una estrategia de soluciones completas para los clientes pueden focalizarse en conseguir la aprobación de los entes reguladores para ofrecer servicios que traspongan las tradicionales barreras del sector. Muchas industrias del sector servicios, como empresas públicas de electricidad y gas, telecomunicaciones, empresas financieras, de atención médica o transporte, que han sido desreguladas en los últimos veinticinco años, quieren ampliar su oferta con productos y servicios no regulados. Dados los vestigios de regulaciones que todavía quedan, necesitarán una aprobación del ente regulador para ofrecer nuevos servicios a los clientes. Estas empresas también pueden querer usar sus excelentes capacidades de servicio para crear un mejor valor social en las comunidades donde operan.

Figura 11-4. Plantilla de mapa estratégico: soluciones completas para el cliente



Las *competencias de los empleados* se focalizan en las habilidades y conocimientos relacionados con los diversos productos y servicios que la empresa ofrece a los segmentos de clientes que son su objetivo. Los empleados también deben poseer un excelente conocimiento de esos clientes y ser muy sensibles a sus preferencias. Deben contar con una amplia base de habilidades, de modo que los clientes que requieran o reciban servicios puedan ser atendidos por una sola persona y no enviados de un empleado a otro.

La *tecnología de la información* se focaliza en los datos sobre los clientes y en las capacidades analíticas para saber más sobre sus preferencias y comportamientos de compra. Las bases de datos amplias y preferentemente propias, pueden proporcionar una fuente sustentable de ventaja competitiva a las empresas que dedican atención preferencial a sus clientes. Los programas informáticos de CRM aportan una visión completa e integrada de todas las transacciones de cada cliente con la empresa. Combinando el software de CRM con un sistema de costos basado en la actividad, las empresas pueden medir la rentabilidad de los clientes con exactitud en cada uno de los casos, obteniendo así una valiosa información que les permite transformar relaciones poco rentables en relaciones con buen rendimiento económico. Las capacidades de *data mining* sirven para que las empresas obtengan ideas muy claras para identificar segmentos de clientes y proporcionarles productos y servicios en base a sus preferencias individuales y su comportamiento de compra. Los sistemas de gestión del conocimiento sirven para transferir lo que se ha aprendido de los clientes de vanguardia tanto al desarrollo de nuevos productos y servicios como a la mejora del servicio prestado a otros clientes.

Los objetivos de *capital organizacional* permiten crear un clima y una cultura que presten especial atención al cliente entre los empleados. Los empleados deben comprender la primacía de los clientes y el valor que la empresa consigue por desarrollar y mantener relaciones de larga duración con los clientes.

Estrategias de bloqueo (*lock-in*)

Durante la década de 1990, la creciente importancia de industrias de la «nueva economía» basadas en la información, como el software y el hard-

ware de computadoras, en Internet y las telecomunicaciones, propició la popularidad del *lock-in* (bloqueo), un cuarto tipo de estrategia genérica.¹¹ Bajo este tipo de estrategia, las empresas generan valor sustentable de larga duración creando altos costos a los clientes si decidieran cambiar de proveedor. Estos costos pueden surgir de diferentes maneras. Los clientes que están pensando cambiar su computadora compatible con Windows, de Microsoft, por una Macintosh de Apple perderán el acceso a muchos programas de aplicaciones que sólo funcionan con el sistema operativo Windows. Los clientes que deciden vender o comprar productos a través de un servicio de subasta que no sea el de eBay perderán acceso a la gran cantidad de compradores y vendedores que sólo usan el sistema de eBay. Un cliente con amplias bases de datos que sólo funcionan con un paquete de software de IBM tendrá muchos gastos y una considerable incertidumbre si decide comprar una computadora de otro fabricante que use un sistema de software diferente para las bases de datos. Y un cliente que quiera usar una tarjeta de crédito distinta a Visa o MasterCard, de mayoritaria difusión, correrá el riesgo de no poder cargar sus compras a su tarjeta en muchos de los servicios donde querría comprar. Todas estas son situaciones en las que las empresas han creado una barrera para que a sus clientes les resulte difícil optar por la competencia.

Estas estrategias de «bloqueo» no siempre son posibles. En general, las oportunidades para aplicarlas sólo aparecen en ciertos momentos y en ciertos segmentos de una industria, pero las empresas deben estar a la expectativa porque los beneficios de una buena estrategia de bloqueo pueden ser enormes. Microsoft y Cisco tienen capitalizaciones bursátiles que son cientos de miles de millones de dólares más altas que el valor contable de sus activos tangibles, en gran medida porque sus complejos software y hardware se han convertido en estándares de la industria, son difíciles de imitar y a los clientes les resulta muy costoso cambiarlos por otros.

Las estrategias de bloqueo aparecieron mucho antes de la invención de las computadoras personales o de Internet. Durante décadas, Gillette ha vendido hojas de afeitar a bajo precio para que los consumidores siguieran comprando, pero también las hojitas de afeitar que funcionaban mejor con su máquina de afeitar patentada Gillette. Polaroid ganó dinero con la venta repetida de su película, no con la cámara que era la compra

11. Las estrategias de bloqueo aparecen descritas en los capítulos 5 y 6 del libro de Carl Shapiro y Hal Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

inicial del consumidor. Los fabricantes de equipamientos para ascensores, telecomunicaciones y usos médicos, generalmente ganan más dinero con la venta de servicios de reparación, mantenimiento y software posventa que con la venta inicial del equipamiento. El valor de estas estrategias de bloqueo requiere que las patentes, los acuerdos de licencias o el conocimiento especializado impidan que la competencia pueda ofrecer los productos y servicios posventa que son la fuente de grandes y continuas ganancias para los fabricantes. Para que este tipo de estrategia tenga éxito, la empresa fabricante debe ser proveedor exclusivo de los productos y servicios de seguimiento.

Hax y Wilde, en su trabajo sobre el modelo estratégico Delta, describen una potente forma de bloqueo, a la que ellos denominan «sistema de bloqueo», que se crea cuando el principal producto propiedad de una empresa se transforma en el estándar de la industria.¹² Hax y Wilde mencionan como ejemplos al sistema operativo Windows y el estándar de redes de Cisco. El sistema de bloqueo ocurre cuando los clientes hacen inversiones significativas en capacidades y recursos específicamente destinados al producto de la empresa. Por ejemplo, los clientes pueden desarrollar programas de aplicaciones y crear grandes y complejas bases de datos que funcionan sólo con un determinado sistema operativo. En otro ejemplo, las empresas de telecomunicaciones pueden desarrollar, comprar e instalar un software que es compatible sólo con los conmutadores analógicos y digitales de un determinado fabricante. En estos casos, los clientes siguen fieles a su proveedor original y siguen comprándole servicios de mantenimiento y actualizaciones del producto, para evitar las interrupciones del servicio, las demoras y los costos adicionales que tendrían si decidieran optar por un proveedor alternativo de hardware o software.

El sistema de bloqueo requiere que la competencia no pueda imitar el producto principal por impedimento legal o por el secreto de su compleja construcción y continuas actualizaciones. El valor creado con este sistema a través de un estándar propio aumenta de forma no lineal a medida que aumenta la participación de los clientes. Es un ejemplo de una competición en la que «el ganador se lo lleva todo», incluyendo mayores rendimientos y protección contra la competencia.

Hax y Wilde, basándose en el trabajo de Adam Brandenburger y Barry Nalebuff, presentan las actividades de los *complementadores* para reforzar

12. Hax y Wilde, *The Delta Project*, sobre todo el capítulo 5.

las estrategias del sistema de bloqueo.¹³ Los complementadores no son proveedores ni clientes de la empresa, pero crean mucho valor mediante la venta de productos compatibles y valiosos a los clientes, o mediante la compra de servicios adicionales a los actuales proveedores de la empresa. Por ejemplo, las más de 20.000 empresas y los más de cinco millones de programadores que hacen programas de aplicaciones para el sistema operativo de Microsoft son complementadores de Microsoft. Otros ejemplos son empresas que mejoran las capacidades del sistema operativo Palm produciendo programas y capacidades que ponen a disposición de los propietarios de productos Palm, y los productores de hardware y software que se basan en la plataforma de procesamiento Intel Pentium. United Airlines y American Airlines, aunque son altamente competitivas para los clientes, en realidad son complementadores de proveedores como Boeing, por ejemplo. Al coordinar sus pedidos, permiten que Boeing tenga una economía de escala suficiente como para desarrollar una nueva generación de aeronaves.

Los complementadores, como los millones de programadores que hacen programas de aplicaciones compatibles con los sistemas operativos de Microsoft, maximizan sus propias ganancias y también crean un sistema de bloqueo cuando quieren hacer programas para el sistema operativo usado por el mayor número de clientes. Y los clientes prefieren un sistema operativo para el que el mayor número de complementadores está continuamente preparando nuevos programas de aplicaciones. La solución de equilibrio tiene un solo sistema operativo que se convierte en dominante y resulta difícil de desplazar. Claro está que la competencia es posible si los competidores innovadores encuentran formas creativas de reducir los costos para los clientes y los complementadores cuando cambian por otro producto o servicio. Por ejemplo, Linux se ha convertido en un competidor creíble de Microsoft al proporcionar un sistema operativo de fuente abierta que atrae a su propio ejército de programadores emprendedores que mejoran y desarrollan las aplicaciones de Linux.

Otra forma de sistema de bloqueo se da cuando una empresa proporciona un lugar dominante para las transacciones entre compradores y vendedores. La empresa se transforma en una especie de única

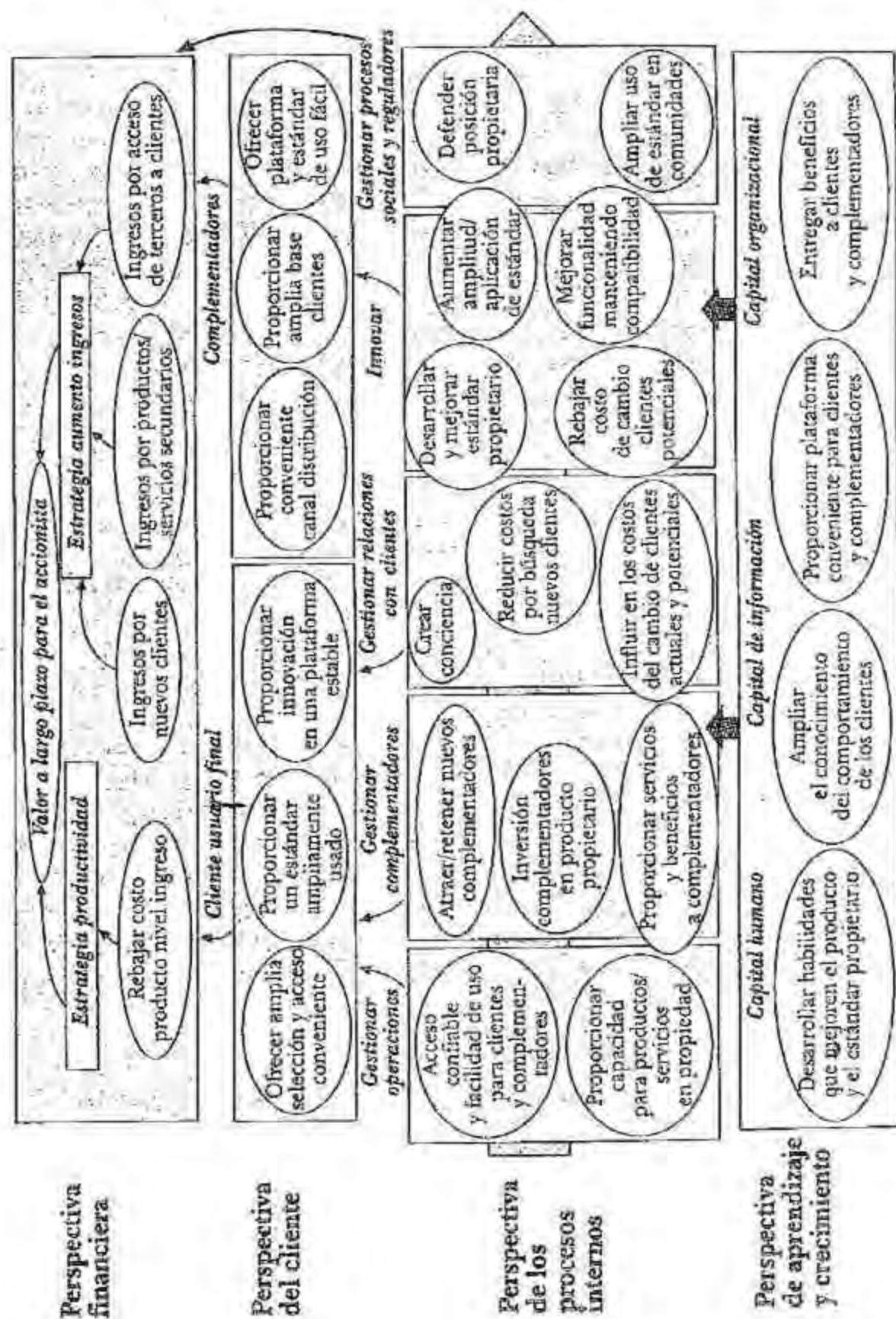
13. Barry Nalebuff y Adam Brandenburger, *Co-Opetition: A Revolutionary Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business* (Nueva York: Doubleday, 1996).

cámara de compensación para la transferencia de información, dinero y bienes físicos. El ejemplo conocido a partir de Internet es el éxito de eBay. Las personas que compran algo en una subasta quieren acceder a un lugar donde se reúna el mayor número de vendedores. Del mismo modo, las personas que ponen a la venta sus productos acuden al lugar que tiene el mayor número de compradores potenciales. En el caso de las tarjetas de crédito, los consumidores quieren una tarjeta que sea aceptada en el mayor número de tiendas y los comerciantes buscan las tarjetas que la mayoría de compradores tienen. El equilibrio hace que sólo algunas tarjetas de crédito sobrevivan (como Visa y MasterCard). Para las páginas amarillas telefónicas, a pesar de la competencia en la era de las telecomunicaciones desreguladas, los comerciantes buscan anunciarse en las guías telefónicas más usadas por los consumidores y estos, a su vez, recurrirán a las guías que traigan el mayor número de comerciantes locales.

Una ocasión como la conferencia anual del Foro Económico Mundial que se celebra en Davos, Suiza, es otro ejemplo del tipo «el ganador se lo lleva todo». Empresarios, políticos y periodistas quieren ir a una conferencia internacional por año y elegirán aquella en la que esperan tener la mayor oportunidad de intercambiar información con las personas más importantes e influyentes. Una vez que la conferencia de Davos consigue una masa crítica de asistentes importantes, muchas otras personas quieren participar en esa reunión y excluyen otras posibilidades.

La supremacía del inglés como segunda lengua es otro ejemplo de intercambio dominante. A medida que los negocios mundiales se globalizan, los finlandeses necesitan hablar con los chinos, los japoneses con los holandeses y los suecos con los suizos. Muchas personas del mundo de los negocios que no hablan inglés como lengua madre habían decidido aprenderlo para poder comunicarse con el gran número de norteamericanos que sólo hablan un idioma. Esta masa crítica luego hizo que fuera más útil para otros usar el inglés como idioma por defecto al comunicarse con personas de otras tierras, aunque no fueran norteamericanas. Dado que, de hecho, todo el mundo empezó a considerar al inglés como su segunda lengua, ya no hizo falta que hubiera norteamericanos o ingleses presentes para que el inglés se convirtiera en el idioma natural de comunicación. En todas estas circunstancias, un lugar de intercambio (o un estándar) termina convirtiéndose en ganador.

Figura 11-5. Plantilla de mapa estratégico de sistema de bloques "lock-in"



Un factor clave para convertirse en un lugar dominante es explotar las ventajas del que se mueve primero, comprometiendo una masa crítica de compradores y vendedores con mayor rapidez que la competencia. De esa forma, el siguiente comprador o vendedor descubre que el beneficio incremental es mucho más alto si la operación se realiza en nuestro dominio (con acceso a la gran base establecida de compradores y vendedores) que si se usa un lugar alternativo que sólo cuenta con unos pocos compradores y vendedores. El valor del lugar de intercambio aumenta de forma no lineal con la participación y el uso. Para mantener las ventajas del que se mueve primero y alejar a la competencia, quien proporciona el lugar de intercambio debe esforzarse continuamente por mejorar la facilidad y el valor del uso, de modo que los costos de optar por otro lugar sean cada vez más altos. Si no lo hace así, un rival tendrá la oportunidad de ofrecer un lugar de intercambio superior cuya facilidad y valor de uso sea suficientemente mejor como para justificar los costos de optar por otro lugar de intercambio más pequeño.

Con estos antecedentes sobre las estrategias de bloqueo, podemos definir los objetivos e indicadores de un *mapa estratégico de bloqueo* (ver figura 11-5).

Perspectiva financiera

En la perspectiva financiera, una estrategia de bloqueo destaca el crecimiento de los ingresos sobre la productividad. Las oportunidades de obtener altos márgenes y participación de mercado por medio de la implementación de una buena estrategia de bloqueo son mayores que los beneficios de una estrategia de reducción de costos. Pero dado que uno de los elementos del éxito es conseguir la participación de mercado rápidamente, las empresas usan precios bajos para atraer clientes y complementadores. De ahí que las empresas que aplican la estrategia de bloqueo tengan su objetivo de productividad basado en reducir el costo de proporcionar el producto de entrada. Los objetivos de incremento de ingresos son:

- Ingresos debidos a clientes recientemente adquiridos.
- Ingresos provenientes de márgenes altos por la venta de productos y servicios secundarios (como las hojas de afeitar) a usuarios del producto básico.

- Ingresos por proveer a terceros el acceso a la gran base de clientes leales de la empresa.

Perspectiva del cliente

Todas las empresas que adoptan estrategias de bloqueo tendrán similares objetivos de resultado en cuanto a la adquisición y retención de clientes, así como la profundización de las relaciones con ellos. La rápida adquisición de clientes crea y sostiene las ventajas del bloqueo conseguidas. Las empresas pueden medir el porcentaje y el aumento del número de clientes que usan su producto o estándar propio. Además de medir el número de nuevos clientes o el aumento porcentual de la base de clientes, la empresa debe preocuparse por medir el valor actual neto de por vida de los clientes recientemente adquiridos. La adquisición de clientes puede ser costosa y una empresa que aplica una estrategia de bloqueo rentable debe esforzarse por adquirir clientes a un costo por debajo del valor que puede ganar a lo largo de la duración esperada de la relación establecida con el cliente.

Un segundo objetivo de resultado relacionado con los clientes, fortalece el bloqueo, intenta retener y extender el alcance de la empresa con los clientes actuales. Una empresa puede aumentar su participación en los negocios del cliente estableciendo programas de fidelidad que otorgan recompensas en base a compras grandes y acumulativas. Los indicadores pueden incluir el porcentaje de clientes que participan de programas de fidelización, la venta a los clientes que participan en esos programas y el porcentaje de clientes que merecen la condición de favoritos en estos programas. Otros indicadores son el número promedio de productos por cliente y los ingresos por cliente provenientes de los productos y servicios secundarios de la empresa.

La participación en los gastos del cliente —el porcentaje del gasto total de un cliente en una determinada categoría que captura su empresa— es otro potente indicador de atrincheramiento. Para asegurarse de que la empresa capta los beneficios de su base de clientes, puede comparar su participación en las ventas de nuevos servicios con su participación en la base instalada. Si su participación en los productos y servicios complementarios está por debajo de la participación instalada, entonces la competencia está captando más beneficios y la empresa no está explotando las ventajas de su base instalada.

Hay retención de clientes cuando las empresas elevan los costos que deben pagar los clientes actuales por elegir otra opción. Una empresa puede medir el número (o el porcentaje) de empleados capacitados en los productos y servicios de la empresa. Puede medir las inversiones hechas por los clientes en activos complementarios, como bases de datos y software, usando el producto propio de la empresa. Midiendo la desertión de clientes y el porcentaje de clientes perdidos, la empresa se entera de que hay clientes para los que el costo de optar por otro proveedor no era lo suficientemente alto.

Además de estos objetivos corrientes, la empresa debe identificar la propuesta de valor que atrae y retiene clientes al estándar propio. Primero, el estándar tiene que ser fácil de usar y de acceso también sencillo para los clientes. Segundo, los clientes deben creer que los demás hacen un amplio uso del estándar, de modo que tengan la oportunidad de intercambiar archivos (para un estándar de software) o encontrar a otros que usan el mismo estándar (por ejemplo, comprar o vender en eBay, asistir al Foro Económico Mundial o hablar inglés). En cuanto al estándar propio, los clientes a menudo esperan continuas innovaciones que mejoren su fuerza o facilidad de uso, al tiempo que también esperan una compatibilidad con versiones previas de modo que su inversión en el estándar propio no quede obsoleta.

Las empresas también deben tratar a sus complementadores como si fueran clientes. Al igual que con los usuarios finales, las empresas pueden medir su adquisición, retención y profundidad de relación con los complementadores. La propuesta de valor para los complementadores es similar a la de los clientes. Los complementadores valoran una base grande e instalada de usuarios finales que también son clientes potenciales para ellos. Quieren un canal de distribución conveniente para llegar a esos usuarios finales y valoran una plataforma estándar ampliamente usada que les permita desarrollar y distribuir sus productos con facilidad.

Perspectiva de los procesos internos

Procesos de innovación

Las estrategias de bloqueo requieren poderosos procesos de innovación. Primero, la empresa tiene que desarrollar el producto propio o el es-

tándar protegido que sirve de base para el bloqueo. Luego, tiene que proporcionar una interfaz para el producto o servicio que los complementadores y los propios productos posteriores de la empresa puedan usar fácilmente. La meta es proporcionar una interfaz que facilite poderosas interacciones entre clientes y complementadores, pero que no imponga muchas cargas en el trabajo de ambos. Una vez que la empresa haya establecido su producto o servicio como estándar propio o intercambio dominante, su proceso de innovación debe seguir mejorando la funcionalidad del producto central –seguir entregando valor y elevando los costos de cambio para el cliente– al tiempo que mantiene la compatibilidad con anteriores generaciones de productos, de modo que la considerable inversión de los clientes en personas y activos complementarios no se destruya a medida que compren nuevas versiones del producto. De otra forma, los costos de elegir otra opción para los clientes serían bajos y estarían sujetos a la competencia cada vez que se introdujera una nueva generación.

El proceso de innovación también debe buscar nuevas formas de ampliar la aplicación del producto central que atraigan más complementadores y clientes y eviten a la competencia. Por ejemplo, Real Player comenzó con un producto que podía usar audio por Internet, pero pronto mejoró la funcionalidad con un producto que también permitía videos digitales. La innovación debe intentar desarrollar nuevas características que rebajen los costos de cambio para los clientes que actualmente usan productos competitivos, como, por ejemplo, permitirles acceso al producto central de la empresa sin desechar sus inversiones previas en un producto de la competencia. Por ejemplo, Microsoft Word finalmente triunfó sobre el WordPerfect no sólo incluyendo al Word en el conjunto de productos de Microsoft Office, sino permitiendo que los usuarios de WordPerfect continuaran teniendo acceso a sus antiguos archivos y usando las ya conocidas instrucciones de WordPerfect, mientras que iban trabajando y conociendo el Word.

Por último; sobre todo para el software, el proceso de innovación debe encontrar formas de prevenir el uso no autorizado del producto que hagan clientes o complementadores que no lo paguen. Aunque la protección legal, discutida bajo los procesos regulatorios y sociales, dé a la empresa acceso al sistema judicial para reducir el uso no autorizado, se trata de acciones costosas y rara vez eficaces en su totalidad. Mucho mejor sería desarrollar métodos mediante los cuales la empresa pudiera limitar completamente el uso de su producto sólo a los usuarios autorizados. Indicadores

como las pérdidas por piratería y las estimaciones de uso no autorizado y no reembolsado proporcionan señales del fracaso de la empresa en esta dimensión.

Gestionar a los complementadores

Los complementadores proporcionan una fuente clave de sustentabilidad para las estrategias de bloqueo al aportar productos y servicios valiosos que obligan a los usuarios a utilizar el producto o estándar propio de la empresa. Indicadores como el número de complementadores y las ventas de productos y servicios de los complementadores a los clientes cuantifican este objetivo. Para tener éxito con una estrategia de bloqueo, las empresas deben desarrollar la capacidad de influir sobre personas que no son empleados y sobre activos que no son de su propiedad.

Un impulsor de la retención de los complementadores es el nivel de inversión que han hecho en el producto o la tecnología propietarios de la empresa. La inversión puede incluir la capacitación y las habilidades de los empleados de los complementadores en la tecnología propietaria, así como inversiones específicas en software, equipamiento e I+D. Los impulsores para atraer y retener complementadores son servicios y beneficios que la empresa proporciona. Un ejemplo serían los ingresos que han ganado los complementadores por usar el producto central y la tecnología de la empresa; consideremos, en el caso de la adopción de la tarjeta Visa, los ingresos e intereses que recibe un banco por las cuentas a cobrar por tarjeta de crédito, o los ingresos por software de los complementadores a partir de productos creados en base al sistema operativo de Microsoft.

Gestionar a los clientes

La empresa que aplica la estrategia de bloqueo quiere atraer nuevos clientes reduciendo los costos del cambio de esos clientes, y también quiere crear altos costos por cambiar para los clientes existentes. Para reducir los costos de cambio para clientes potenciales, un objetivo de la gestión de clientes sería rebajar los costos de búsqueda y crear conciencia sobre el producto de la empresa. Indicadores como el número de citas, número de consultas de Internet y clasificaciones de buscadores populares de Inter-

net proporcionan indicaciones de la facilidad de acceso al producto de la empresa. La empresa debe esforzarse por atraer clientes altamente visibles e influyentes para proporcionar credibilidad y conciencia adicional a su producto o tecnología propietarios. Empresas como Apple Computer y Digital Equipment Corporation, en las décadas de 1960 y 1970, generaron conciencia y ventas iniciales de sus productos propios ofreciendo computadoras a universidades y escuelas primarias. Los jóvenes, que suelen sentirse muy cómodos con la nueva tecnología, se familiarizaron con los productos de la empresa y luego los seleccionaron para usarlos en sus trabajos una vez acabados sus estudios. Con el fin de evitar la inversión excesiva de la empresa para conseguir nuevos clientes (por ejemplo, la distribución masiva de disquetes gratuitos que hizo AOL en la década de 1990 con su software y una oferta de acceso gratuito a Internet durante treinta días), valdría la pena incluir un indicador del costo de adquisición de clientes en el proceso interno de su gestión.

La empresa eleva los costos del cambio mediante la capacitación de los actuales empleados de los clientes en el producto y la tecnología de su propiedad, o subsidiando las inversiones de los clientes en conocimiento y habilidades de recursos humanos. El número de empleados de los clientes capacitados en tecnología propia de la compañía muestra que tan amplia es la inversión específica de los clientes con la compañía.

Gestionar las operaciones

Los altos márgenes obtenidos con una buena estrategia de bloqueo reduce la presión sobre los procesos operativos para que sean los más eficaces del sector. Es más importante que los procesos operativos tengan la *capacidad* de crear el producto o servicio propio sin tener que subcontratar la tecnología principal a los proveedores. Una vez que la tecnología propietaria se entrega a los proveedores, se vuelve vulnerable a la imitación o apropiación por la competencia. Coca-Cola bloquea a su amplia red de embotelladores y distribuidores siendo el proveedor único de la fórmula secreta de la bebida. ¿Se podrían haber mantenido el secreto y la imposibilidad de imitación de este producto durante un siglo si los embotelladores también produjeran el jarabe bajo contrato con Coca-Cola?

Las operaciones también deben proporcionar una plataforma de servicio o producto fácil de usar y de sencillo acceso para clientes y comple-

mentadores. Si el producto de la empresa es de difícil acceso o uso, entonces los clientes y complementadores incurren en altos costos por trabajar con ella, y esto reduce los costos de optar por la competencia. Por ejemplo, para empresas como eBay y AOL, una interrupción importante de los sistemas informáticos podría resultar fatal para la fidelidad de los clientes. Estas empresas tienen que responder de forma rápida y masiva ante cualquier degradación del acceso y uso de los clientes si no quieren que opten por proveedores de la competencia. La confiabilidad del sistema, los tiempos de espera y la velocidad de acceso proporcionan valiosos indicadores de la facilidad de acceso. Por último, la empresa quiere atraer continuamente a nuevos clientes con su producto o servicio central, de modo que las continuas mejoras de calidad y costo le permiten mantener bajos los precios de ingreso (o sea, reducir los costos de cambio para los clientes potenciales) mientras que sigue siendo rentable o, al menos, limita las pérdidas de las ventas iniciales a los nuevos clientes.

Gestionar los procesos regulatorios y sociales

Un empresa que aplique una estrategia de bloqueo tiene dos objetivos reguladores principales. Primero, debe proteger su producto propio de la imitación y el uso por parte de la competencia, y del uso no autorizado por parte de clientes, complementadores y proveedores. Para ello hace falta una fuerte protección legal que impida que la competencia copie el producto o la tecnología principal y que los clientes usen el producto sin pagar por él, tal como se ha visto con los problemas de piratería y reproducción fraudulenta que han tenido muchas empresas de software. La empresa debe proteger a su producto con todo vigor y hacer respetar la exclusividad que ofrece, de modo de seguir disfrutando de los beneficios de una buena estrategia de bloqueo. La empresa tiene que hacer respetar los contratos y penalizar a quien los viole para asegurarse de que clientes, proveedores y complementadores no se desvían ni violan el estándar propio o las reglas de intercambio.

Segundo, la condición del sistema de bloqueo por la cual el ganador se lo lleva todo conduce a altas participaciones de mercado que inevitablemente atraerán la atención de las autoridades gubernamentales antimonopolio y de abogados de empresa expertos en litigios civiles. No es ilegal tener una participación de mercado alta, pero la empresa que la tenga debe ser extremadamente cauta con respecto a sus prácticas empresaria-

les: los precios que son demasiado altos se pueden percibir como una explotación de los consumidores gracias a su posición de monopolística (eliminando todo el valor captado por los consumidores en la figura 11-1) y los precios que son demasiado bajos se pueden percibir como lesivos para la competencia. Los precios tienen que «ser justos». La empresa debe evitar la agrupación forzada ilegal de productos y servicios y, en general, las prácticas que violan las leyes antimonopolio de un país. Tal como descubrió Microsoft en la década de 1990, e IBM y AT&T en las décadas de 1970 y 1980, los litigios antimonopolio son extremadamente costosos, dañan la reputación de la empresa y la distraen en sus esfuerzos por mantener y mejorar las ventajas de su sistema de bloqueo. Las empresas con altas participaciones de mercado tienen que ser diligentes en la comunicación a todos los empleados de las prácticas de negocios que ponen a la empresa en situación de vulnerabilidad ante los litigios antimonopolio. Los indicadores de los incidentes que hacen vulnerable a la empresa cuando hay acciones antimonopolio se deberían desarrollar conjuntamente con el equipo de asesoramiento legal. Esos indicadores de *incidentes potenciales de litigios* serían análogos a los indicadores de incidentes medioambientales y de seguridad usados por muchas empresas.

En la gestión de los procesos sociales, la empresa debe dirigir sus inversiones en la comunidad a actividades que apoyen su tecnología propia. En este capítulo ya hemos mencionado que Apple dona computadoras a escuelas primarias y Cisco usa una filantropía «para contextos específicos» con el fin de establecer la Cisco Networking Academy para la capacitación de administradores de redes de computación (ver capítulo 6). Esa clase de inversiones en la comunidad genera atractivas oportunidades de trabajo para graduados en educación secundaria, al tiempo que alivia la escasez de empleados calificados para administrar y mantener complejas redes que, por cierto, han sido construidas con «ruteadores» de Cisco. Las empresas pueden medir la amplitud de sus inversiones sociales que refuerzan su modelo de bloqueo. La meta de esa filantropía para un contexto específico no tiene que ser el cien por cien, pero es poco probable que la meta deseada para el gasto filantrópico de las empresas sea cero.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Capital humano

El requisito de capital humano de una estrategia de bloqueo, al igual que para cualquier otra estrategia, debe estar alineado con los procesos internos críticos de esa estrategia. Para la innovación, la empresa necesita científicos e ingenieros que sean líderes en la tecnología propia. Para gestionar a clientes y complementadores, la empresa necesita empleados que conozcan la actividad y las necesidades de estas partes interesadas y, por lo tanto, puedan crear y darles servicios atractivos. Para gestionar las operaciones, los empleados deben tener un intenso foco en los clientes, proporcionando un servicio superior y una capacidad de respuesta que mejoren la fidelidad entre clientes y complementadores. Tales acciones mantienen altos los costos de cambio entre estas partes interesadas críticas.

Para gestionar los procesos regulatorios, los empleados de las empresas con alta participación de mercado y exitosas estrategias de bloqueo tienen que conocer bien las acciones que pueden conducir a litigios y restricciones gubernamentales. Deben ocuparse de estar siempre dentro de la ley en sus acciones con los clientes y complementadores. Incluso los empleados de rango inferior pueden realizar acciones o incluir frases en los correos electrónicos que serían extremadamente perjudiciales si se dieran a conocer durante procedimientos legales y reguladores.

Capital de información

El capital de información es a menudo el núcleo de una estrategia de bloqueo. La información proporciona la plataforma usada por clientes, complementadores y competidores. Lo ideal es que la plataforma de información sea compleja para que la competencia no la pueda imitar fácilmente, pero de fácil acceso y uso para clientes y complementadores. Proporcionarle a un recurso de información complejo una interfaz fácil de usar es un reto para la tecnología de la información de una empresa.

Las ventajas de un sistema de bloqueo se ven fortalecidas cuando la empresa tiene amplio conocimiento del comportamiento de los clientes y complementadores. Los sistemas de gestión de las relaciones con los clientes y las bases de datos de clientes, que también incluyen las activida-

des de los complementadores, son un activo valioso para las empresas que aplican la estrategia de *lock-in*.

Capital organizacional

La cultura de una empresa con estrategia de bloqueo debe centrarse mucho en los clientes y complementadores. Una clave para el éxito es dar un servicio excepcional para que los clientes y complementadores perciban siempre que optar por un proveedor alternativo sería un paso cargado de incertidumbre en cuanto a seguir recibiendo un servicio excelente comparable por parte del rival. Toda la empresa debe centrarse en elevar el costo del cambio y en reducir ese costo para clientes y complementadores potenciales. Es una cultura que debe incluir a todos los empleados, dado que afecta a la innovación, los procesos de gestión de clientes y complementadores, los procesos operativos y los procesos regulatorios y sociales.

Resumen

Un mapa estratégico bien trazado debe mostrar las interrelaciones entre los procesos internos de la organización y los activos intangibles que crean una ventaja competitiva sustentable. Una estrategia, enunciada como dice Michael Porter, tendrá éxito cuando el conjunto de actividades integradas y alineadas le permita a la empresa ofrecer propuestas de valor —ya sea de bajo costo total, liderazgo en los productos, soluciones completas para el cliente o de sistema de bloqueo— mejores que las de la competencia. En este capítulo hemos visto que la propuesta de valor de la perspectiva del cliente, los procesos internos críticos y los activos intangibles de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de un mapa estratégico será completamente diferente para empresas que sigan estrategias diferentes. Este capítulo materializa nuestra opinión en cuanto a que el mapa estratégico y el BSC de una empresa deben contar la historia de su estrategia, una historia que diferencia a la empresa de su competencia.

Los estudios de caso que se encuentran a continuación muestran ejemplos de cuatro empresas que aplican estrategias bastante diferentes. Tata Auto Plastics sigue una estrategia de bajo costo total, aunque con el interesante giro de esforzarse por sobresalir en la gestión de su proceso de de-

sarrollo de producto con el fin de ofrecer a sus clientes una solución completa para todo el ciclo de vida. MDS es una empresa diversificada que se ocupa de cuestiones de la salud y la ciencia de la vida con una estrategia que incluye innovación y crecimiento en nuevos mercados. Boise Office Solutions quiere competir, pero no en la provisión a bajo costo de productos estándar de oficina sino con una estrategia de CRM que consolide e integre sus unidades de negocios y potencie una red de distribución que otorgue a los clientes un acceso sin obstáculos a todos los productos y servicios. Thomson Financial ofrece informaciones y soluciones integradas a sus principales clientes del sector financiero a través de una interfaz de escritorio que da a los clientes acceso rápido y completo a su gran variedad de productos y servicios financieros.

Estudio de caso

Tata Auto Plastic Systems

Antecedentes

El Grupo Tata, de la India, es líder en varias industrias, tanto en fabricación (materiales, energía, ingeniería, productos químicos y productos de consumo) como en servicios (telecomunicaciones, informática, comunicaciones, servicios financieros, hospitalidad). Tata Auto Plastic Systems (TAPS), subsidiaria del Grupo Tata, fue fundada en colaboración con el Grupo Faurecia, de Francia, y el Grupo Foggini, de Italia. Los clientes de TAPS son las principales empresas automotrices del mundo, como Ford, Faurecia, MG Rover, y en la India, empresas como Tata Engineering, Fiat India, General Motors y Bajaj Auto.

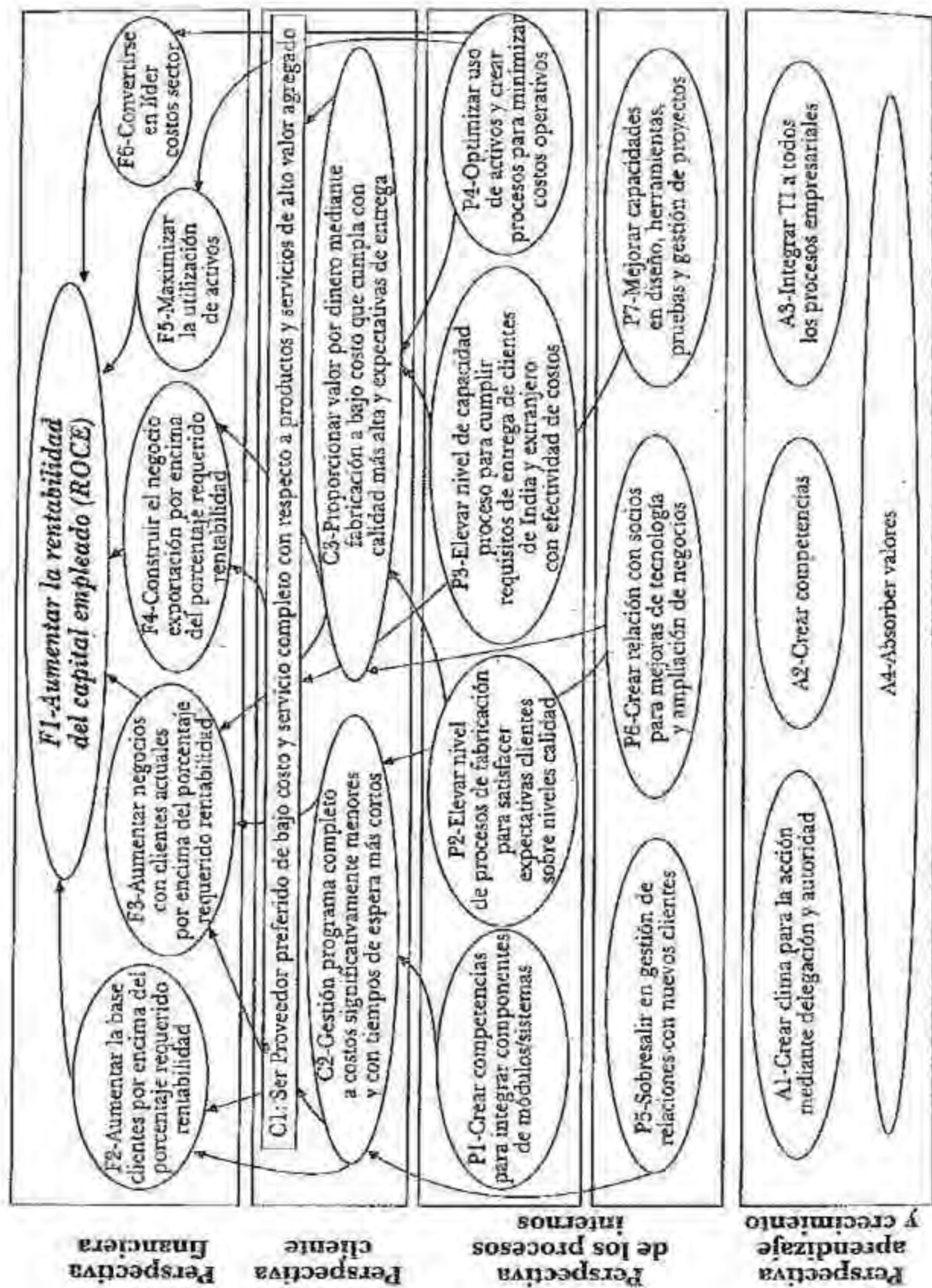
TAPS ofrece productos interiores y exteriores de alta calidad como tableros, acolchados de puertas, conductos de ventilación, paragolpes y terminaciones de estilo y acabado europeo. Los clientes exigen niveles constantemente altos de calidad, entregas justo a tiempo y reducciones de costos año tras año. TAPS, en respuesta, adoptó una estrategia de liderazgo basada en el costo total.

Mapa estratégico y BSC

La perspectiva financiera de TAPS es sencilla e incluye el objetivo de alto nivel de aumentar el *retorno sobre el capital empleado* (en inglés, ROCE) por encima del costo medio ponderado del capital (en inglés, WACC). Este objetivo se ve respaldado por el de incrementar el negocio (ganar por encima del WACC) con los clientes actuales y los nuevos, y ampliar las exportaciones para obtener mayores ingresos y rentabilidad. El componente de productividad destaca el liderazgo en los costos y la maximización de la utilización de activos (ver figura 11-6).

La perspectiva del cliente identifica el modo de satisfacer las expectativas de los clientes en cuanto a calidad, costo y entregas para cumplir con sus objetivos de

Figura 11-6. Mapa estratégico de Tata Auto Plastic Systems



ingresos, crecimiento y rentabilidad. TAPS tiene los objetivos de mantener su posición actual de destacado proveedor importante de nivel I en la India y convertirse en proveedor de nivel II en el mercado global. La perspectiva del cliente se focaliza en un servicio completo a bajo costo, desde el concepto de producto hasta su desarrollo, ingeniería y entrega. TAPS se esfuerza por aceptar la total responsabilidad por el producto ante sus clientes, proporcionándoles un alto valor por el dinero que pagan a través de calidad, costos y entrega de productos y servicios de nivel mundial.

Los objetivos de la perspectiva interna se focalizan en crear procesos y adquirir las competencias necesarias para respaldar los objetivos del cliente. Las competencias internas giran alrededor de dos temas estratégicos: liderazgo de costos para penetrar el mercado indio y el mercado global, e innovación para crear diseño y competencias de ingeniería que cumplan con niveles globales, para poder ascender en la cadena de valor en los años futuros.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento apoya la creación de un clima para alcanzar los objetivos de las otras perspectivas, estableciendo competencias e integrando la tecnología de la información a todos los procesos.

Los actuales objetivos e indicadores del mapa estratégico de Tata Auto Plastic aparecen en la figura 11-7. De los treinta y cinco indicadores de la empresa, once eran indicadores que ya existían (todos en las perspectivas financiera y de procesos internos) y veinticuatro fueron completamente nuevos para la empresa.

<i>Perspectiva</i>	<i>Indicadores existentes</i>	<i>Indicadores nuevos</i>
Financiera	7	2
Del cliente	0	6
Procesos internos	4	10
De aprendizaje y crecimiento	0	6

Los indicadores existentes se focalizaban en objetivos financieros y operacionales a corto plazo. Los nuevos indicadores estratégicos pusieron el acento en las oportunidades de aumento de los ingresos forjando nuevas relaciones con los clientes, no sólo por el nivel de excelencia en costo, calidad y tiempos de espera sino también por el nivel de excelencia en el desarrollo de productos y la gestión de proyectos, así como la mejora de las capacidades de los empleados, los sistemas y los procesos de alineación organizacional.

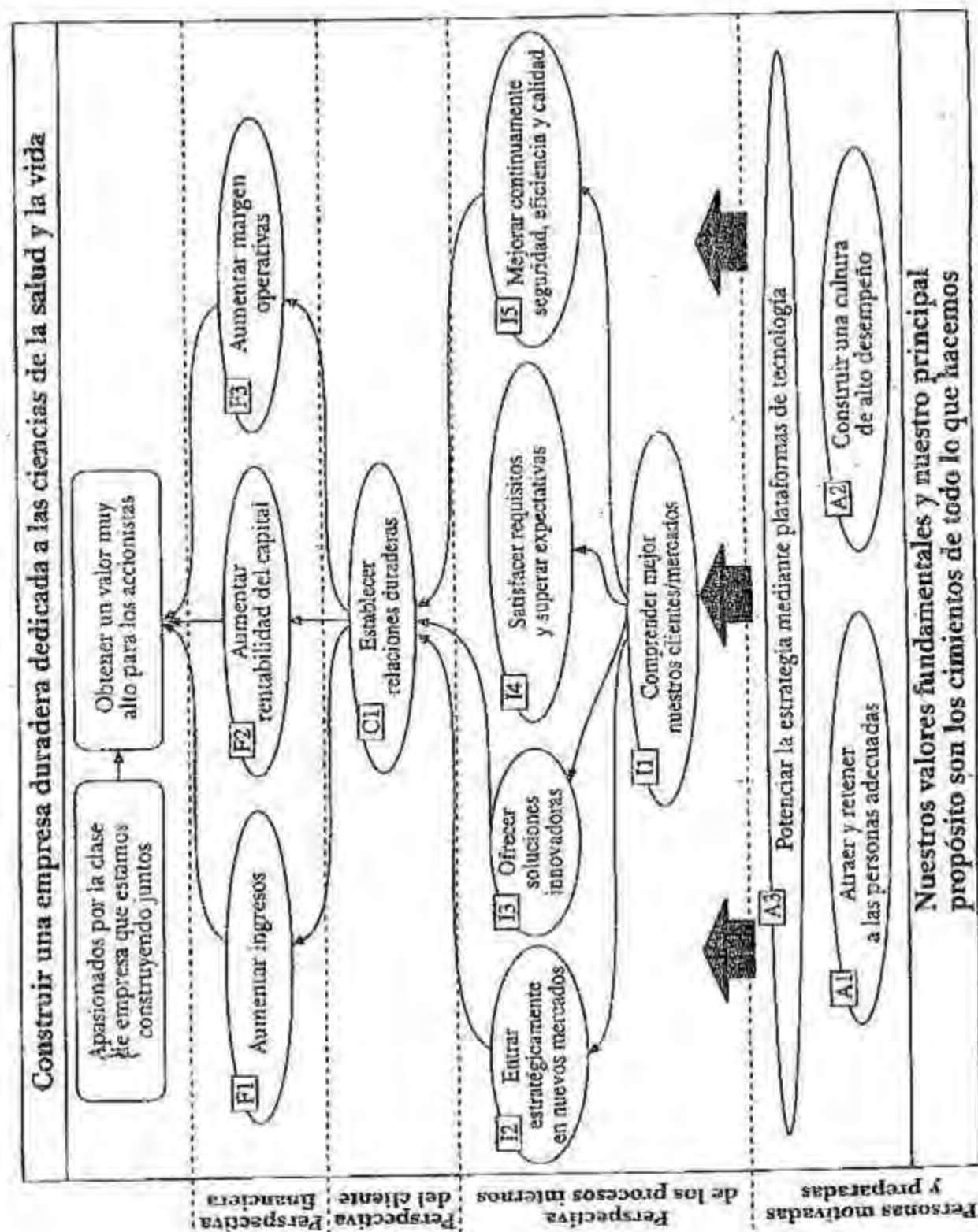
Resultados

Los ejecutivos de TAPS usan actualmente el BSC para equilibrar las expectativas entre sus diversas partes interesadas (ver figura 11-7). El mapa estratégico y el

Figura 11-7. BSC de Tata Auto Plastic Systems

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
Perspectiva financiera	F1: aumentar rentabilidad de capital empleado	• Rentabilidad del capital empleado (ROCE)
	F2: aumentar base de clientes	• Número de OEM nuevos • Ventas OEM nuevos
	F3: aumentar negocios con clientes actuales	• Ventas (facturación) de OEM existentes • Ventas de nuevos productos con OEM existentes
	F4: crear negocio de exportación	• Ventas del negocio exportación
	F5: maximizar utilización de activos	• Rotación del activo
	F6: convertirse líder costos del sector	• Coste operativo/ventas
Perspectiva del cliente	C1: proveedor preferido de bajo costo y servicio completo con respecto a productos y servicios de alto valor agregado	• Reducción costos lograda por entina costo estándar, por familia de productos • Valor de solicitud de cotizaciones recibidas como proveedor de servicio completo de módulos y sistemas
	C2: gestión de programa completo a costos significativamente menores y tiempos de espera más cortos	• Valor de pedidos como proveedor de servicio completo • Valor de solicitud de cotizaciones obtenidas para programa completo
	C3: proporcionar valor por el dinero mediante fabricación a bajo costo que consiga la más alta calidad y cumpla las expectativas de entrega	• Valor de pedidos obtenidos para programa completo • Índice satisfacción de clientes
	P1: crear competencias para integrar componentes de módulos/sistemas	• Número de cuestiones de calidad incluidas en el informe J.D. Power
	P2: elevar nivel de procesos fabricación para satisfacer expectativas clientes sobre niveles de calidad	• Índice capacidad • Parte por millón (PPM) de rechazos de los clientes
	P3: elevar nivel de capacidad de los procesos de entrega para satisfacer requisitos de clientes de India y extranjero con efectividad de costos	• Porcentaje cumplimiento entregas —a tiempo, completas • Índice capacidad
Perspectiva de los procesos internos	P4: optimizar uso de activos y crear procesos para minimizar costos operativos	• Reducción costo de logística comparado con costo estándar • Eficacia general equipamiento • Costo material contra costo estándar • Costo energía como porcentaje de ventas • Costo directo mano de obra como porcentaje de ventas
	P5: sobresalir en gestión de relaciones con clientes	• Índice de relaciones
	P6: crear relaciones de socios para elevar nivel tecnológico y ampliar negocios	• Número nuevas tecnologías adquiridas mediante relaciones • Aumento de facturación mediante relaciones con asociados
	P7: mejorar capacidades de diseño, herramientas, pruebas y gestión de proyectos	• Índice de capacidad
	L1: crear clima para la acción mediante alineación y delegación de autoridad	• Reducción año por año de tiempo de espera para desarrollo de producto • Número de empleados cuyo rendimiento se valora en función de su vinculación con objetivos estratégicos
		• Índice delegación de autoridad
Perspectiva aprendizaje y crecimiento		• Número procesos clave encargados a niveles inferiores • Coeficiente cobertura habilidades estratégicas
	L2: crear competencias	• Porcentaje de procesos cubiertos por IT
	L3: integrar TI a todos los procesos empresariales	• Encuesta satisfacción eficiencia de la TI

Figura 11-8. Mapa estratégico de MDS



BSC han aportado claridad y alineación y la empresa ahora se centra en áreas de desempeño estratégico. Varias iniciativas vinculadas a objetivos del BSC se han focalizado más y eso ha permitido que los equipos obtengan mejores resultados. A continuación se presentan dos ejemplos:

1. El objetivo de TAPS de liderazgo en los costos dentro de su industria, perteneciente a la perspectiva financiera, ha servido para identificar varios indicadores para controlar los costos, como la relación entre costos de operación y ventas y la reducción de costos lograda por encima del costo estándar. Una revisión mensual del desempeño de estos indicadores ha descubierto áreas a mejorar. Se han adoptado varias iniciativas, como proyectos six sigma para reducir el consumo de energía y materiales, la reducción de residuos y la mejora de los sistemas de TI para conseguir una mejor gestión de la información. Además de los significativos beneficios tangibles de estas iniciativas, la atención ha creado propiedad de costos a nivel departamental y funcional.
2. El objetivo de *crear competencias* en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento dio lugar a la identificación de brechas en conocimientos y habilidades en áreas funcionales clave. La empresa ha desarrollado una hoja de ruta para resolver las brechas.

Agradecemos a Rajiv Bakshi, de Tata Auto Plastics, y a Muhamed Muneer, director ejecutivo de Innovative Media, su colaboración y apoyo en el desarrollo del caso TAPS.

MDS

Antecedentes

Con la casa central en Toronto, MDS es una empresa internacional que se ocupa de proporcionar productos y servicios para la prevención, el diagnóstico y el tratamiento de enfermedades. Cotiza tanto en la Bolsa de Comercio de Nueva York como en la de Toronto, está presente en veintitres países, da trabajo a más de 10.000 personas y sus ingresos en el año fiscal 2002 fueron de 1.800 millones de dólares canadienses. MDS es una empresa diversificada que opera en tres principales sectores: MDS Isotopos proporciona agentes para imágenes de medicina nuclear, material para sistemas de esterilización y sistemas de terapia para la planificación y aplicación de tratamientos contra el cáncer; MDS Diagnósticos proporciona información y servicios de laboratorio para prevenir, diagnosticar y tratar enfermedades; y MDS Descubrimiento y Desarrollo de Drogas proporciona servicios de investigación por contrato a la industria farmacéutica, desarrolla instrumentos analíticos para ayudar a lanzar nuevas drogas al mercado y es pio-

nera en el desarrollo de prototipos funcionales en la búsqueda de formas completamente nuevas de descubrir drogas.

MDS tenía un largo historial de crecimiento constante en tanto de las ganancias como de los ingresos. De todos modos, sus ejecutivos pensaban que la empresa necesitaba mejorar mucho en la ejecución estratégica. Para MDS, el éxito en la ejecución de una estrategia significaba dos cosas: primero, debía tener éxito financiero, definido por la obtención de una tasa de crecimiento anual compuesto de las ganancias del 15 por ciento durante un período de 5 años, al tiempo que mantenía la misma tasa histórica de crecimiento del 15 por ciento de los ingresos. Segundo, MDS tenía que transformarse. Los ejecutivos de MDS creían que sus mercados y la posición que tenían en esos mercados les proporcionaban una enorme oportunidad de pasar de ser una empresa muy buena a ser (en palabras de Jim Collins) una empresa verdaderamente grande. Para convertirse en una gran empresa, MDS tenía que dedicarse a lo que era estratégicamente importante, desconectar una serie de actividades y alinearse más claramente de arriba a abajo, como una organización.

Mapa estratégico

Como empresa que gestiona múltiples negocios, cada unidad de MDS tenía una diferente propuesta de valor para los clientes y una diferente forma de crear valor para esos clientes. Por lo tanto, MDS tenía un conjunto de estrategias (intimidad con el cliente, excelencia operativa, innovación), según la unidad de negocio que se tratara y la base de clientes que tuviera. El mapa estratégico de la empresa era intencionalmente amplio porque representaba una cartera de estrategias. Los componentes del mapa estratégico que aparecen dentro de rectángulos –los valores fundamentales y el destino estratégico compartido– eran comunes e inalterables (ver figura 11-8). El mapa comunicaba un equilibrio igual entre valor para el accionista y una cultura apasionada. Aunque cada unidad de negocio de MDS seguía un camino diferente para crear valor, la estrategia corporativa aseguraba que los objetivos de las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, fueran colectivamente avanzados.

Construir una empresa duradera dedicada a las ciencias de la salud y la vida: la visión general de MDS era construir una gran empresa global dedicada a cuestiones de la salud y las ciencias de la vida. Para ser global hacía falta extenderse mucho más allá de su histórica base canadiense y norteamericana.

Apasionados por la clase de empresa que estamos construyendo juntos: la pasión profesional compartida por los empleados de MDS haría que la empresa fuera claramente diferenciada y competitivamente vital. Mantener esa pasión daría lugar a un valor superior para los accionistas e impulsaría el objetivo de construir una empresa duradera.

Desarrollar a un valor superior para los accionistas: MDS lograría un valor superior para los accionistas a largo plazo consiguiendo una tasa de crecimiento de sus utilidades por acción anual promedio compuesta del 15 por ciento durante 5 años seguidos.

F1: Aumentar ingresos: el aumento de los ingresos era un objetivo clave del éxito financiero para impulsar el valor para los accionistas. MDS fijó una tasa de crecimiento anual promedio compuesta de los ingresos del 15 por ciento durante cinco años consecutivos.

F2: Aumentar el retorno sobre el capital: dado que MDS se estaba convirtiendo en una empresa que hacía un uso más intensivo del capital, tenía que ser más disciplinada y rigurosa en las asignaciones de capital. Dejaría los negocios no productivos y potencializaría la tecnología para generar mayor rentabilidad.

F3: Aumentar el margen operativo: MDS gestionaría los gastos operativos pero estaría preparada para desembolsar dinero si los gastos superaban los ingresos. Eliminación de actividades no eficientes y sin valor añadido era una prioridad.

C1: Construir relaciones duraderas: todas las unidades de negocios, a pesar de la diferencia de clientes y propuestas de valor, se centrarían en atraer, aumentar y retener las relaciones con los clientes. Las unidades de negocio cumplirían con las propuestas de valor que pusieran énfasis en las relaciones estrechas con los clientes, las soluciones innovadoras y unos servicios de calidad superior.

I1: Comprender mejor nuestros clientes y mercados: el conocimiento profundo de clientes y mercados impulsaría todos los procesos de MDS. El mercado incluía competidores, proveedores, reguladores, clientes actuales y clientes potenciales. Con todo este conocimiento, MDS estaría más preparada para entrar en nuevos mercados, ofrecer soluciones innovadoras, satisfacer expectativas y mejorar continuamente.

I2: Entrar estratégicamente en nuevos mercados: este objetivo era la clave para el potencial de crecimiento futuro a medida que MDS aportaba capital, conocimientos y redes de valor a las nuevas oportunidades de mercado. El momento oportuno para entrar en los nuevos mercados era importante y necesitaba equilibrar los efectos de la dilución con el ciclo vital de la oportunidad de mercado.

I3: Ofrecer soluciones innovadoras: mediante esfuerzos internos y asociaciones, MDS integraría ciencia, investigación y tecnología para aportar soluciones innovadoras con valor agregado.

I4: Satisfacer requisitos y superar expectativas: el cumplimiento de los compromisos con los clientes era esencial para crear relaciones duraderas. MDS cumpliría con los requisitos de los clientes de contar con especificaciones y acuerdos

de desempeño, y siempre intentaría proporcionarles una experiencia que superara sus expectativas.

I5: Mejorar continuamente la seguridad, la eficiencia y la calidad: para ser una gran empresa, MDS debe encontrar formas de mejorar continuamente la seguridad, la productividad y la calidad de sus operaciones.

P1: Atraer y retener a las personas adecuadas: la clave del éxito continuado de MDS era la habilidad para aumentar y desarrollar su cúmulo de talentos. Las «personas adecuadas» tendrían competencias y valores compatibles con la cultura y los objetivos estratégicos de MDS.

P2: Construir una cultura de alto desempeño: vital para el futuro de MDS era fomentar una cultura basada en los valores, de alto desempeño y orientada hacia los equipos, en la que las personas pudieran concretar su potencial.

P3: Potencializar la estrategia mediante plataformas de tecnología: la tecnología era esencial para potenciar la estrategia. Las plataformas adecuadas de tecnología mejorarían el retorno sobre el capital y permitirían prestar más atención a la construcción de relaciones duraderas.

Nuestros valores fundamentales y nuestro principal propósito son los cimientos de todo lo que hacemos: los valores fundamentales de MDS eran comunes y compartidos en toda la empresa. Todo lo que MDS hiciera estaría alineado con los valores centrales y con la estrategia.

Resultados

En 1998, habiendo alcanzado los mil millones de dólares en ingresos, MDS se fijó la meta de llegar a los dos mil millones en el 2003. La empresa lanzó el BSC en agosto de 2001. Los resultados del 2002 muestran que los principales indicadores financieros, incluyendo el flujo de caja de las operaciones y las utilidades por acción, fueron los más sólidos de los últimos cinco años. MDS estaba en el buen camino para alcanzar su meta de los dos mil millones de dólares en 2003. Los ejecutivos atribuyeron parte de este éxito al BSC, diciendo: «Hay un enorme valor estratégico en el uso del mapa estratégico y el BSC para clarificar la función de una estrategia corporativa y para describir la estrategia y las expectativas de desempeño de las unidades de negocios» y «Cada uno de los 10.000 empleados está ahora vinculado con la estrategia a través de BSC individuales o de equipo».

Caso preparado por Mike Nagel y Jay Weiser de Balanced Scorecard Collaborative. Nuestro agradecimiento a Bob Harris, John Rogers y sus colegas por compartir la experiencia de MDS con nosotros.

respecto al valor y el servicio a los clientes. El segundo objetivo, crear un valor diferenciado para el cliente, se midió por el éxito en la adquisición de nuevos clientes en los segmentos buscados, la retención de los existentes y por estimaciones de lo que valía la vida útil de todos ellos, con el fin de romper la espiral a la baja del precio de los productos.

Los objetivos del proceso interno se organizaron en tres temas:

- *Excelencia operativa*: racionalizar las operaciones
- *Gestión de clientes*: potenciar el servicio al cliente
- *Innovación*: redefinir las expectativas en cuanto al valor para el cliente

Con el fin de racionalizar operaciones, Boise quería pasar más clientes a un canal de comercio electrónico (en inglés, *e-commerce*) que permitiera un acceso más conveniente, aumentar la eficacia del contacto con los clientes y rebajar los costes operativos asociados con ese contacto. El éxito de este objetivo se mediría por el porcentaje de transacciones en segmentos determinados que usaran el canal del comercio electrónico. Boise midió el objetivo de reducir los costes de explotación no sólo en dólares de ahorro sino también en el número de operaciones repetidas eliminadas mediante la consolidación de contactos.

Para potenciar el servicio al cliente, Boise quería personalizar la experiencia de pasar pedidos, reducir el número de interacciones totales y hacerlas más fácil en general. Este objetivo lo midió con tasas que valoraban la capacidad de cubrir toda la gama de necesidades de los clientes en una sola visita, las entregas a tiempo y la prestación del servicio, así como por el número de problemas o preocupaciones sin resolver. También tomó en consideración las reacciones anecdóticas de los clientes a campañas de promoción y venta en favor de niveles más altos de servicio (no basadas en precio o promociones) para determinar su transformación en un proveedor de confianza y valor añadido.

En cuanto a innovación, Boise quería renovar las expectativas de valor de los clientes demostrando que podían conseguir un mayor control general de sus gastos en material de oficina. Esto requería encontrar nuevas formas de comercialización de persona a persona y también de adaptar las especificaciones individuales de forma masiva y eficaz. Boise comparó el número y el porcentaje de localidades que participaban en planes de compras por contrato, así como los patrones generales de compras, con los del sector del cliente y con las medias del país. También valoró los patrones de compras hechas por individuos dentro de la empresa del cliente.

En relación a aprendizaje y crecimiento, las capacidades tuvieron que centrarse en la nueva estrategia tan dirigida al cliente. Las capacidades de los empleados se midieron por el porcentaje de personas formadas en las habilidades necesarias para la nueva estrategia (una campaña interna de comunicación sobre «Una Boise») y la capacidad de traducir la comprensión de la estrategia en contactos con los

clientes y proposiciones de valor para ellos. La tecnología para la nueva estrategia requería el uso de *software* de CRM en toda la empresa, que midió su implantación, sobre todo en tres situaciones críticas: con el equipo de ventas en el campo, en las localidades de los clientes y con la dirección de Boise. La alineación de la empresa sería medida por el porcentaje de personal con incentivos vinculados a la nueva estrategia y por una encuesta que daría el nivel de conciencia y compromiso de los empleados con la estrategia de «Una Boise».

Anécdota

Dave Goudge, vicepresidente senior de marketing, informó que los directores generales y los jefes de ventas de Boise Office Solutions habían adoptado rápidamente la estrategia de Una Boise centrada en el cliente. Ahora podían ofrecer a sus clientes, tan sensibles a los precios, una solución integrada de productos de oficina que les daría mayor valor que el ofrecido por la competencia con sus precios bajos. La estrategia justificaba una iniciativa interna de tecnología de la información que mejorara el proceso de venta al proporcionar a los vendedores mejor información sobre el cliente. Goudge recurrió al CMI para medir y comunicar los beneficios de la estrategia Una Boise para los altos directivos de la empresa.

Randy Russell de Balanced Scorecard Collaborative preparó este caso. Nuestro agradecimiento a Dave Goudge, Scott Williams y sus colegas por compartir la experiencia de Boise Office Solutions con nosotros.

Thomson Financial

Antecedentes

Thomson Financial (TF) es uno de los cuatro grupos que forman la Thomson Corporation. Con 44.000 empleados y operaciones en cincuenta y tres países, la Thomson Corporation es un destacado proveedor global de soluciones informativas integradas para clientes empresariales y profesionales. En el año 2002 sus ingresos superaron los 7.800 millones de dólares. Thomson proporciona informaciones críticas, con tecnología de apoyo y aplicaciones que ayudan a sus clientes a tomar mejores decisiones con mayor rapidez. Thomson sirve a más de 20 millones de usuarios de información en los campos de leyes, impuestos, contabilidad, educación superior, información de referencia, formación y valoración empresarial, servicios financieros, investigación científica y atención sanitaria.

A finales de 2001, el consejero delegado de Thomson, señor Dick Herrington, había llevado a cabo algunas importantes actividades de transformación en toda la empresa. Había desinvertido el 90 por ciento de los negocios de imprenta para

con respecto al valor y el servicio a los clientes. El segundo objetivo, crear un valor diferenciado para el cliente, se midió por el éxito en la adquisición de nuevos clientes en los segmentos objetivo, la retención de los existentes y las estimaciones de su valor de por vida, para determinar el éxito de la compañía en su esfuerzo por terminar con la espiral descendente de los precios de los commodities.

Los objetivos de los procesos internos se organizaron en tres temas:

- *Excelencia operacional*: racionalizar las operaciones.
- *Gestión de clientes*: potencializar el servicio al cliente.
- *Innovación*: redefinir las expectativas en cuanto al valor para el cliente.

Con el fin de racionalizar las operaciones, Boise quería pasar más clientes a un canal de comercio electrónico que permitiera un acceso más conveniente, aumentar la eficacia del contacto con los clientes y reducir los costos operacionales asociados con ese contacto. El éxito de este objetivo se mediría por el porcentaje de transacciones en segmentos objetivo que usaran el canal del comercio electrónico. Boise midió el objetivo de reducir los costos de las operaciones no sólo en dólares de ahorro sino también en el número de operaciones repetidas eliminadas mediante la consolidación de contactos.

Para potencializar el servicio al cliente, Boise quería personalizar la experiencia de realizar pedidos, reducir el número de interacciones totales y hacerlas más fáciles en general. Este objetivo lo midió con tasas que valoraban la capacidad de cubrir toda la gama de necesidades de los clientes en una sola llamada, las entregas a tiempo y el desempeño en el servicio, así como por el número de problemas o preocupaciones sin resolver. También tomó en consideración las reacciones anecdóticas de los clientes a campañas de promoción y ventas en favor de niveles más altos de servicio (no basados en precio o promociones) para determinar su transformación en un proveedor de confianza y valor agregado.

En cuanto a innovación, Boise quería redefinir las expectativas de valor de los clientes demostrando que podían conseguir un mayor control general de sus gastos en suministros de oficina. Esto requería encontrar nuevas formas de marketing de persona a persona y también adaptar las especificaciones individuales de forma masiva y eficaz. Boise comparó el número y el porcentaje de localidades que participaban en planes de compras por contrato, así como los patrones generales de compras anualmente con los del sector del cliente y con las medias del país. También evaluó los patrones de compras hechas por individuos dentro de la organización del cliente.

En relación con el aprendizaje y crecimiento, las capacidades tuvieron que centrarse en la nueva estrategia dirigida al cliente. Las capacidades de los empleados se midieron por el porcentaje de personas capacitadas en las habilidades necesarias para la nueva estrategia (una campaña interna de comunicación llamada «One Boise») y la capacidad de traducir la comprensión de la estrategia en contactos con

Figura 11-10. BSC de CRM de Boise Office Division

	Objetivos	Indicadores
Perspectiva financiera	F1: crecimiento rentable	• Valor agregado económico/EVA • Utilidades antes de intereses e impuestos
	F2: crecer orgánicamente	• Crecimiento por segmento valor • Contribución del impacto ganancia/valor por segmento
	F3: rebajar costos	• Costo de servir por segmento valor • Costo de servir por canal
Perspectiva del cliente	C1: propuesta de valor	• Encuesta de clientes (mediante representantes ventas) • Adquisición por segmentos
	C2: crear la diferenciación	• Retención por segmento • Valor de por vida al cliente
Perspectiva de los procesos internos	Mejorar experiencia del cliente	
	I1: personalización masiva	• Porcentaje de respuesta a campañas • Número de clientes usando PIN (número identificación personal)
	I2: marketing persona a persona	
	Potenciar servicio a clientes	• Número reducido de casos de clientes • Respuesta a campañas no promocionales
	I3: hecho a la primera	
	I4: servicio personalizado y proactivo	
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Racionalizar operaciones	• Mix de canales • Porcentaje de canales interactivos por segmento valor • Porcentaje de canales interactivos por segmento necesidad • Porcentaje eliminación secundarios • Ahorros
	L1: mejorar las capacidades de nuestra gente	• Porcentaje capacitado en habilidades "One Boise" • Porcentaje de nuevos puestos "One Boise" cubiertos
	L2: alinear una organización alrededor visión de "One Boise"	• Encuesta personal dirección con "una visión" —compromiso con estrategia • Porcentaje personal dirección con incentivos alineados con estrategia
	L3: integrar tecnologías clave	• Tecnología CRM versus plan (R1, R2, R3, etc.) • Porcentaje informes "One Boise" realizados • Porcentaje informes "One Boise" realizados con clientes • Porcentaje informes "One Boise" realizados para la gerencia

los clientes y propuestas de valor para ellos. La tecnología para la nueva estrategia requería el uso de software de CRM en toda la empresa. Un indicador fue la generación de informes sobre hitos relativos a la implementación de esta importante iniciativa de TI. Las capacidades de TI se midieron por el porcentaje de informes implementados en tres áreas críticas: con el equipo de ventas en el campo, en las localidades de los clientes y con la gerencia de Boise. La alineación de la empresa sería medida por el porcentaje de personal con incentivos vinculados con la nueva estrategia y por una encuesta que daría el nivel de conocimiento y compromiso de los empleados con la estrategia de «One Boise».

Anécdota

Dave Goudge, vicepresidente senior de marketing, informó que los gerentes generales y los gerentes de ventas de Boise Office Solutions habían adoptado rápidamente la estrategia One Boise centrada en el cliente. Ahora podían ofrecer a sus clientes, tan sensibles a los precios, una solución integrada de productos de oficina que les daría mayor valor que el ofrecido por la competencia con sus precios bajos. La estrategia justificó una iniciativa interna de tecnología de la información que mejorara el proceso de ventas al proporcionar a los vendedores mejor información sobre el cliente. Goudge recurrió al BSC para medir y comunicar los beneficios de la estrategia One Boise para los ejecutivos corporativos senior.

Randy Russell, de Balanced Scorecard Collaborative, preparó este caso. Nuestro agradecimiento a Dave Goudge, Scott Williams y sus colegas por compartir la experiencia de Boise Office Solutions con nosotros.

Thomson Financial

Antecedentes

Thomson Financial (TF) es uno de los cuatro grupos que forman Thomson Corporation. Con 44.000 empleados y operaciones en cincuenta y tres países, Thomson Corporation es un destacado proveedor global de soluciones de información integradas para clientes empresariales y profesionales. En el año 2002, sus ingresos superaron los 7.800 millones de dólares. Thomson proporciona informaciones críticas, con tecnología de apoyo y aplicaciones que ayudan a sus clientes a tomar mejores decisiones con mayor rapidez. Thomson atiende a más de 20 millones de usuarios de información en los campos de leyes, impuestos, contabilidad, educación superior, información de referencia, capacitación y evaluación empresarial, servicios financieros, investigación científica y atención médica.

A fines de 2001, el director ejecutivo de Thomson, Dick Herrington, había llevado a cabo importantes actividades de transformación en toda la empresa. Había escindido el 90 por ciento de los negocios de impresión para completar su estrategia de transformación y ser una empresa electrónica en el 80 por ciento en el 2005; había adquirido activos importantes en contenido y tecnología, como Harcourt, para ganar escala en cada uno de los grupos de mercado y buscaba un marco para dar rigor al sistema operativo de Thomson con el fin de impulsar el crecimiento orgánico y al mismo tiempo, conseguir eficiencia operativa. Este último proyecto era el que necesitaba la ejecución de una estrategia coherente y demostrada como la ofrecida por el BSC. A fines de 2001, Thomson decidió implementar el BSC en toda la empresa como programa general corporativo.

TF es una empresa valuada en 1.500 millones de dólares que proporciona información y soluciones integradas a todo el sector financiero mundial. Sus clientes son principalmente bancos de inversión, empresas de administración de fondos, divisiones de relaciones con los inversores corporativos y otras empresas, grandes y pequeñas, que necesitan información financiera en tiempo real para apoyar sus decisiones de compra y venta. Históricamente, TF era una empresa que se focalizaba en el producto y que competía con otras como Reuters o Bloomberg, pero recientemente se hizo famosa en el mercado por sus marcas destacadas como ILX, Securities Data, First Call Analyst y AutEx. Este fue el obvio resultado de la adquisición agresiva, por parte de Thomson, de numerosas compañías que hacían un uso intensivo de la tecnología y estaban posicionadas en exitosos nichos del mercado, en un proceso que se extendió a lo largo de las décadas de 1980 y 1990. A fines del 2002, TF tenía aproximadamente 9.200 empleados en todo el mundo y operaba en veinticinco países.

La situación

TF ya estaba respondiendo a una serie de apremiantes plataformas en el momento de la adopción inicial del BSC a principios de 2002. El mercado estaba experimentando cambios tecnológicos (creciente uso de tecnologías basadas en Internet), cambios regulatorios y cambios económicos (la explosión de la burbuja bursátil en marzo de 2000 y los ataques del 11 de septiembre). El sector estaba sufriendo: cada vez se anunciaban menos acuerdos financieros y la mayoría de empresas recortaba personal y gastos. Los clientes de TF que históricamente habían estado dispuestos a pagar un precio superior por los servicios de suscripción al rico contenido informativo de la empresa, ahora buscaban consolidar cuentas y reducir sus costos. Thomson Financial, reconociendo la necesidad de dar más valor de forma más eficaz, intentaba reorganizar su infraestructura tecnológica y su estructura organizacional para que prestaran más atención al cliente. De hecho, la capacidad de satisfacer las necesidades de la empresa del cliente creando la es-

trategia llamada «One TF» ya estaba funcionando cuando comenzó el programa de BSC.

Dave Shaffer, director ejecutivo de Thomson Financial, tiene numerosas funciones y responsabilidades en el grupo, incluyendo las de vicepresidente ejecutivo y director de operaciones de Thomson Corporation. En este último cargo propuso con firmeza potencializar mejor todos los activos de Thomson y encabezó los primeros esfuerzos de TF por transformar a este conjunto de negocios en «One TF».

La estrategia

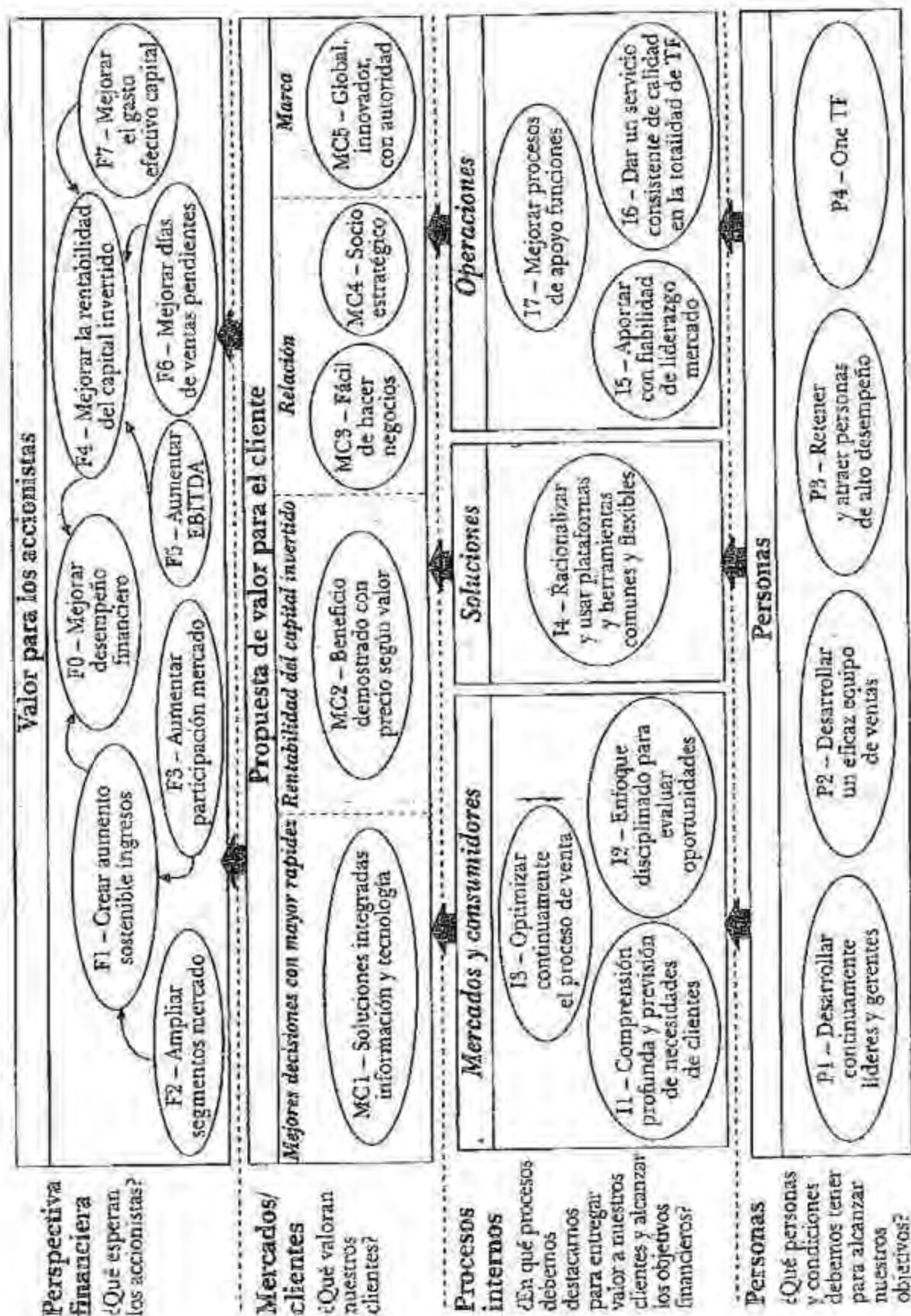
El nuevo rumbo estratégico de TF fue, en parte, una ampliación de su reorganización en unidades estratégicas dirigidas al cliente a fines de 2001. Estas unidades incluían al grupo de gestión de inversiones, el grupo bancario y de intermediación financiera, el grupo corporativo y a un equipo global de gestión de cuentas y ventas para conseguir las cincuenta cuentas más importantes del mundo. El enfoque de TF también implicaba trazar un mapa del flujo de trabajo del cliente dentro y en cada uno de los tres segmentos, potencializando los activos apropiados y desarrollando soluciones para toda la empresa que cubrieran la cadena de valor. Si aparecía una brecha, TF planificaba asociarse estratégicamente con el cliente y otros proveedores para completar y aportar una solución integrada de información. Esto convertía a TF en socio estratégico de sus clientes, en lugar de ser un vendedor de productos en un mercado cada vez más indiferenciado. Como dijera Sharon Rowlands, directora de operaciones de TF, en un memorándum que envió a los empleados a mediados de 2002, «un impacto positivo del actual entorno de negocios es que los clientes continúan asociándose con proveedores individuales como TF y comprando soluciones integradas de alto valor con el fin de gestionar mejor sus costos».

El mapa estratégico

Dado que las unidades de negocios tradicionalmente tenían la función principal en la ejecución de la estrategia, TF adoptó un único mapa estratégico que serviría al propósito de unirlos en una estrategia común dirigida a proporcionar tecnología de escritorio hecha a medida, con aplicaciones de flujo de trabajo e información «imprescindible» integrada (ver figura 11-11). El mapa de «One TF» contenía, por lo tanto, un conjunto de objetivos que se podían aplicar a toda la empresa:

- a. *Financieros*: aumentar ingresos mediante la ampliación de mercados, o sea, aumentar la presencia tanto geográfica como de productos e incrementar la

Figura 11-11. Mapa estratégico de Thomson Financial



participación de mercado. En cuanto a la productividad, mejorar el retorno sobre el capital invertido (ROIC) aumentando el EBITDA, gestionando las cuentas a cobrar y los gastos de capital.

- b. *Del cliente:* proporcionar a los clientes las soluciones adecuadas en cuanto a información y tecnología en el momento adecuado para que puedan tomar mejores decisiones con mayor rapidez y obtener un beneficio demostrado (ROIC). Desarrollar relaciones estratégicas con clientes importantes y promocionar la marca Thomson Financiamiento como líder, global, innovadora y con autoridad.
- c. *Temas internos:* Mercados y clientes: comprender el flujo de trabajo del cliente mediante análisis de la cadena de valor para informar sobre desarrollo de productos, potencial de ventas cruzadas y oportunidades de asociación. Soluciones: racionalizar la tecnología consolidando plataformas, componentes y herramientas. Operaciones: mejorar la confiabilidad de los sistemas y la consistencia del servicio.
- d. *Personas:* preparar líderes, atraer y retener a personal de alto desempeño –sobre todo aquellas personas con experiencia en el sector– y ampliar las habilidades de ventas (incluyendo el conocimiento del producto). Por último, crear y reforzar una cultura común focalizada en la estrategia.

Anécdotas

Dado que las iniciativas de gestión del cambio tienden a aparecer y desaparecer, el BSC fue recibido inicialmente con cierto escepticismo y el convencimiento de que el BSC no es más que un programa de indicadores. Varios gerentes clave de TF ya habían usado el BSC en sus anteriores empresas y en general decían que esos programas no eran eficaces.

Según el director financiero David Turner:

Cuando llegué en el 2001, TF era una empresa descentralizada en la que no existían procesos centralizados básicos y sí estrategias e indicadores independientes. La introducción del BSC subrayó no sólo el costo de la descentralización sino también los beneficios de cambiar, además de aportar una clara hoja de ruta que guiara nuestra transformación. Esencialmente proporcionó una disciplina y un incentivo para alinear a nuestra estrategia, nuestra gente y nuestros procesos.

TF también ha instituido y alineado informes operativos mensuales de las unidades de negocios sobre indicadores clave y principales iniciativas que impulsan los resultados trimestrales del BSC. Son compatibles en todas las unidades, con escasas diferencias basadas en las características exclusivas de la unidad.

Una reducida comunidad de gerentes y otros usuarios de los programas del BSC se reúne trimestralmente para compartir las mejores prácticas. TF podrá potencializar continuamente los progresos alcanzados en otras partes de la empresa y desarrollar el uso del BSC para extraer incluso más valor en el futuro.

Caso preparado por Barnaby Dornon y Rondo Moses, de Balanced Scorecard Collaborative, y Ro Paulick de Thomson. Nuestro agradecimiento a Dick Harrington y Dave Shaffer por compartir la experiencia de Thomson con nosotros.

Capítulo 12

Planeación de la campaña

En capítulos anteriores describimos los componentes que sirven para construir la estrategia y crear valor. Demostramos que los procesos internos crean y entregan una propuesta de valor específica a los clientes objetivo. Mostramos cómo alinear los activos intangibles –capital humano, tecnologías de la información y capital organizacional– con los procesos internos críticos para que la propuesta de valor se pueda mejorar continuamente. Estas conexiones, sin embargo, sólo representan un modelo estático de creación del valor. En este capítulo veremos la dinámica de la creación del valor.

Se deben agregar tres *ingredientes* al mapa estratégico para crear la dinámica de la estrategia.

1. *Cuantificar*: establecer metas y validar las relaciones de causa y efecto en el mapa estratégico.
2. *Definir el límite de tiempo*: determinar de qué forma los temas estratégicos crearán valor a corto, mediano y largo plazo, de forma equilibrada y sostenida.
3. *Seleccionar iniciativas*: elegir las inversiones estratégicas y programas de acción que le permitirán a la organización alcanzar el desempeño buscado dentro de los marcos temporales establecidos.

Sin cuantificación, un objetivo estratégico es simplemente una pasiva declaración de intenciones. «Reducir el ciclo de desarrollo del producto», por ejemplo, indica que el desarrollo de productos es uno de los procesos críticos a mejorar si se quiere que la estrategia tenga éxito. «Reducir el ciclo de desarrollo de productos de tres años a nueve meses» indica que hacen falta ideas radicales e innovadoras para conseguirlo. «Reducir el ciclo de desarrollo del producto de tres años a nueve meses» indica que para lograr un cambio tan radical debemos pensar fuera de un esquema tradicional con el fin de alcanzar resultados extraordinarios. «Reducir el ciclo de desarrollo de pro-

ducto de tres años a nueve meses ($t_0 + 4$)» indica que se trata de un proyecto a largo plazo en el que la consecución del objetivo último se alcanzará dentro de cuatro años a partir de ahora. Para que la organización pueda alcanzar este objetivo dentro del período especificado, necesitará programas de acción específicos. Por ejemplo, el proceso de desarrollo del producto deberá reestructurarse y se tendrán que adquirir nuevas habilidades y nuevas tecnologías. La figura 12-1 identifica iniciativas específicas y el presupuesto asociado que se necesitan para alcanzar el objetivo general del tema estratégico «mejorar el desarrollo interno del producto en Hi-Tek Manufacturing».

Fijar metas forma parte de cualquier ejercicio de planeación, pero el enfoque habitual es fragmentado y no acumulativo. Por ejemplo, el departamento de ingeniería define metas para reducir el ciclo de desarrollo del producto, mientras que el departamento de RR.HH. establece metas para retener a los miembros clave del personal de dirección. El mapa estratégico permite que una organización adopte una perspectiva holística. La organización, clarificando toda la lógica de creación de valor de un tema estratégico, ahora dispone de un marco que integra los diversos procesos para implementar la estrategia: fijar metas, definir y seleccionar iniciativas para alcanzar el desempeño buscado y autorizar los presupuestos para las iniciativas. El conjunto de objetivos, metas, iniciativas y presupuestos vinculados para un tema estratégico, como el que aparece en la figura 12-1, brinda una fundamentación de negocios completa y autónoma para esa estrategia.

El tema estratégico es un componente crítico en la construcción de la estrategia. Crea un *modelo microeconómico* de una dimensión de la estrategia, pero esta requiere que se gestionen simultáneamente varios temas estratégicos de creación de valor. El mapa estratégico de Hi-Tek Manufacturing, que vemos en la figura 12-2, identifica siete temas estratégicos complementarios y simultáneos, cada uno de ellos creando valor en un momento diferente. Los temas de *innovación* crean valor en un período de tres a cinco años. El tema de *desarrollo* del «producto interno» (que acabamos de describir) y el tema de la «asociación tecnológica» aseguran el flujo de nuevos productos que sostendrán el crecimiento en el futuro. Los temas de *gestión del cliente*—«venta de soluciones» y «gestión de relaciones»—necesitarán de uno a tres años para cambiar la relación con el cliente. Los temas de *gestión de operaciones*—operaciones «justo-a-tiempo» y «fabricación flexible»—crearán valor rápidamente mediante reducciones de coste y mejoras de productividad. El tema del *ciudadano responsable*—«cons-

Figura 12-1. Cuantificación de la estrategia en Hi-Tek Manufacturing

Tema estratégico: desarrollo interno del Balanced Scorecard		Mapa estratégico			Balanced Scorecard		Plan de acción	
Perspectiva	Mapa estratégico	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto		
Perspectiva financiera	Desarrollo interno del producto	Aumento de ingresos por nuevos productos	Aumento anual ingresos	+25%	• XX			
Perspectiva del cliente		Satisfacer necesidades clientes relacionadas a requerimientos de avanzada	Retención de clientes	80%	• XX			
Perspectiva de los procesos internos		Acortar el desarrollo de nuevos productos	Participación en los gastos del cliente	40%	• Gestión de relaciones	\$AAA		
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento		Adquirir, desarrollar y retener habilidades estratégicas	Primeros en llegar al mercado	75%	• Programa de participación en beneficios	\$BBB		
			Tiempo usado para llegar al mercado	9 meses	• Programa de exhibición anual del sector	\$CCC		
			Disponibilidad de competencia especializada	100%	• Reingeniería del tiempo de ciclo de desarrollo	\$DDD		
			Retención del personal clave de dirección	95%	• Modelo de competencias	\$EEE		
					• Nuevo programa de contratación	\$FFF		
					• Formación de supervisores	\$GGG		
					• Programa de beneficios			
					Presupuesto total	\$HHH		

Figura 12-2. Mapa estratégico de Hi-Tek Manufacturing

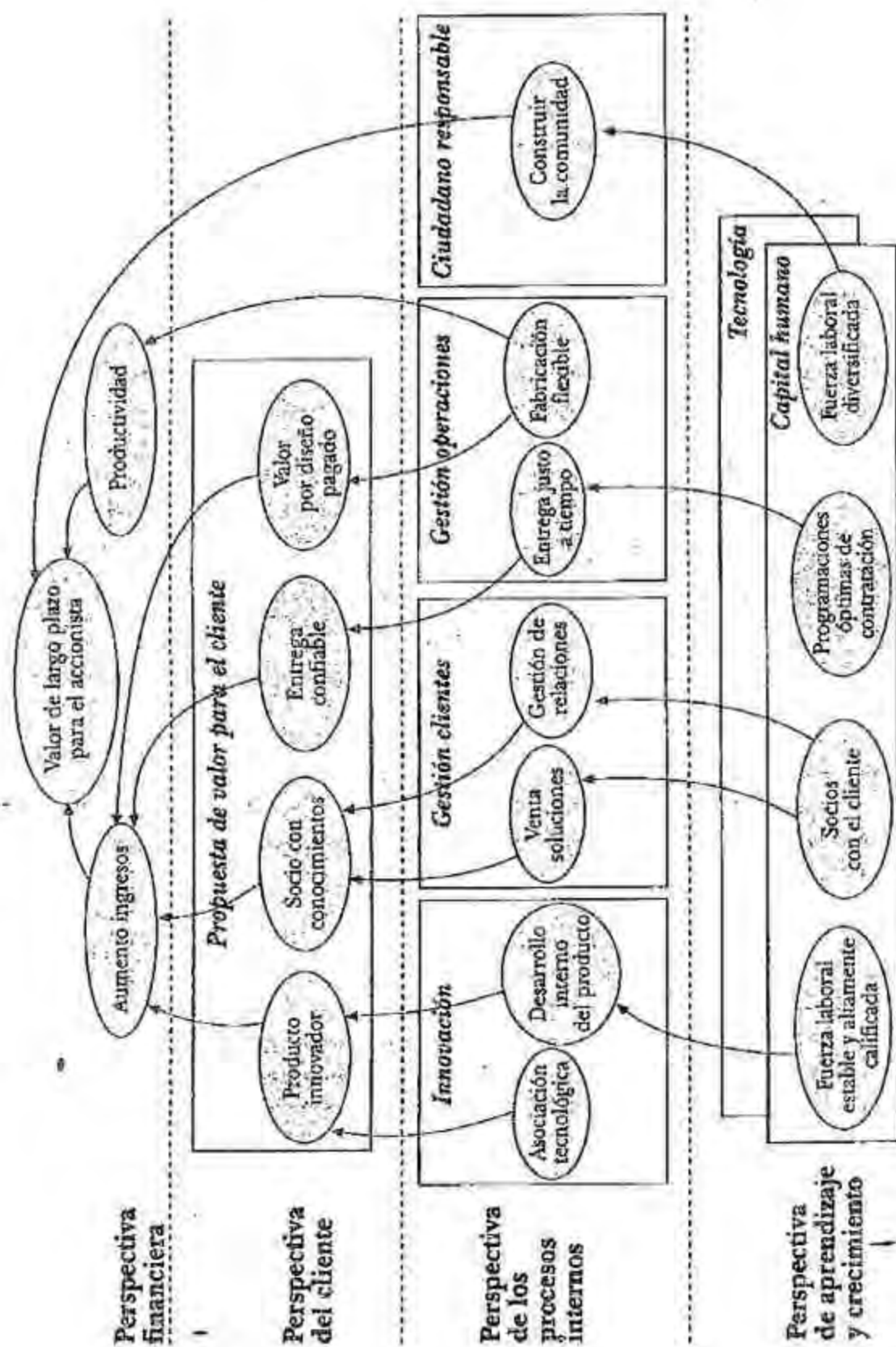
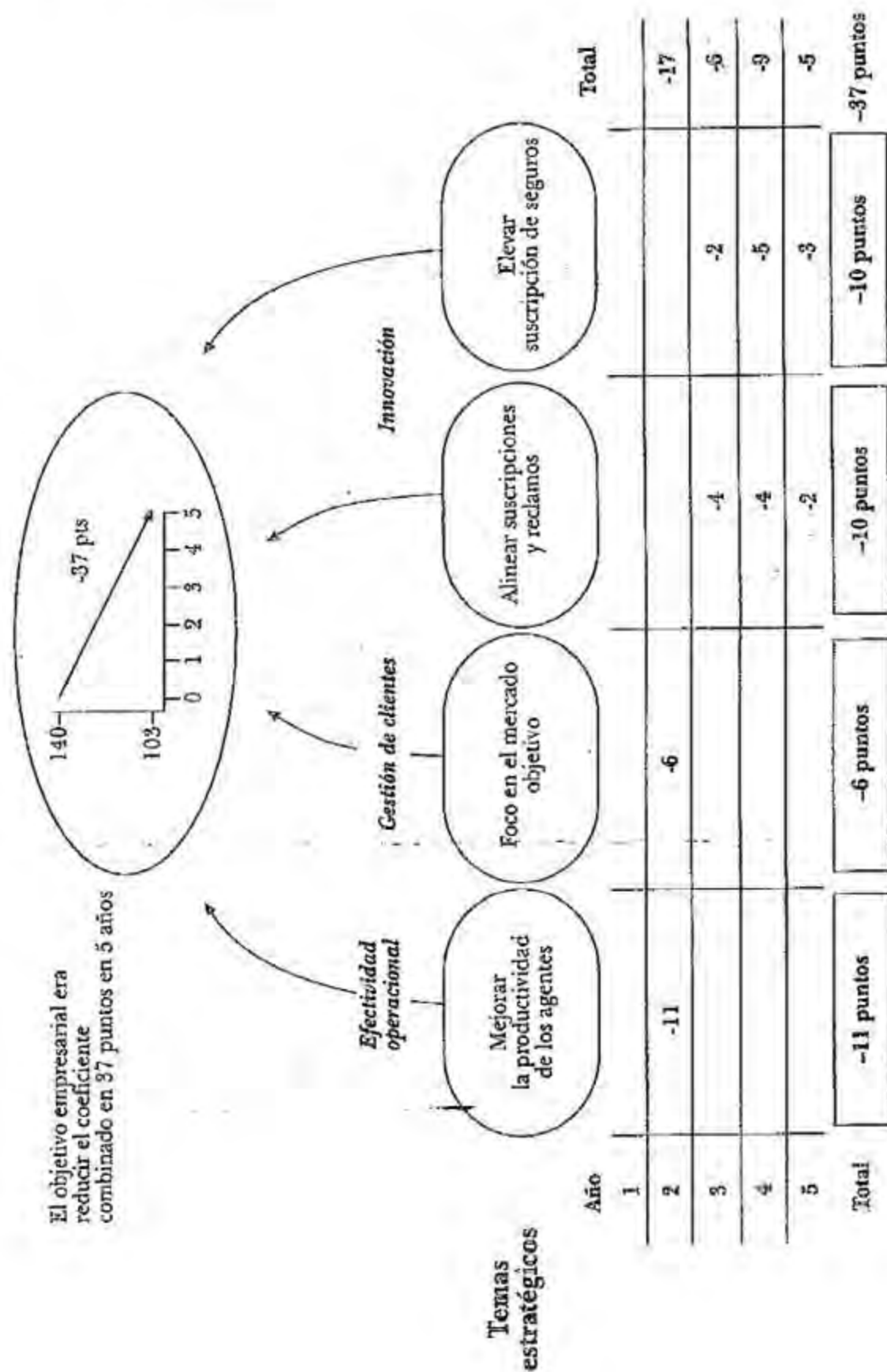


Figura 12-3. Planeación de la campaña en Cigna Property & Casualty



truir la comunidad»—da forma al éxito a largo plazo asegurando la disponibilidad de una plantilla de calidad. Y cada uno de estos temas estratégicos tiene su propio plan de acción microeconómico.

Usando una metáfora militar, cada *tema estratégico* es análogo a una batalla; la estrategia incluye una «batalla» para mejorar la venta de soluciones y una «batalla» para reducir el ciclo de desarrollo del producto. Las batallas son los componentes críticos de una campaña militar, pero a menos que las batallas se organicen dentro de una lógica estratégica más amplia, se pueden ganar batallas y aun así perder la guerra. Lo mismo pasa con nuestro modelo de estrategia empresarial: los ejecutivos pueden ejecutar con éxito un proceso crítico, una parte de la estrategia, pero no alcanzar el desempeño deseado. Pierden la guerra, en efecto, porque no han ejecutado ni coordinado otros temas estratégicos.

El mapa estratégico de la empresa proporciona el *modelo macroeconómico* para planear toda la campaña. Los mismos principios de cuantificar metas y establecer plazos de tiempo para el logro de los objetivos asociados con los temas estratégicos, también se aplican al mapa estratégico general.

El caso Cigna, introducido en nuestro anterior trabajo, proporciona un excelente ejemplo de la gestión dinámica de temas estratégicos paralelos.¹ Gerry Isom aceptó la presidencia de Cigna Property & Casualty en 1993 cuando la división estaba al borde del fracaso. Las pérdidas se habían sucedido de tal manera que la división estaba al borde de la quiebra. Cinco años más tarde, Isom y su equipo gerencial habían transformado a la división en una entidad de altas ganancias, con muchas unidades de negocios que conseguían un desempeño en las ganancias ubicado en el cuartil superior. Isom lanzó esta destacada transformación creando una clara imagen de lo que Cigna P&C podía llegar a ser en los próximos cinco años. Usó la expresión *especialista* para definir el cambio básico de estrategia que podría crear el éxito; en el futuro, la división suscribiría pólizas sólo cuando su conocimiento específico de un riesgo de suscripción superara al del sector. El *cuartil superior* definió una meta que, aunque difícil de comprender cuando la organización estaba al borde de la quiebra, consolidó el orgullo de los empleados por trabajar para una organización de alto desempeño. El objetivo a cinco años proporcionó una ventana de tiempo realista para alcanzar la meta del cuartil superior.

La visión creó la imagen del destino. La estrategia definió la lógica para alcanzar la visión. Visión y estrategia son complementos esenciales. En Cigna,

1. Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Cómo utilizar el CMI* (Barcelona: Gestión 2000, 2002).

la visión de Isom era atractiva, pero no iba a tener credibilidad a menos que los gerentes pudieran desarrollar una estrategia para mostrar cómo se podía materializar la visión. Isom utilizó una técnica sencilla, pero inteligente, cuando «cuantificó» su visión. La industria de los seguros usa el indicador de coeficiente (ratio) combinado como sustituto de la rentabilidad. El coeficiente divide los gastos de la organización—reclamos pagados más gastos operativos—por sus ingresos derivados de las primas. En un mundo ideal, con ingresos operativos que superan a los gastos, el coeficiente combinado debería ser menor a uno. Pero como el efectivo por el cobro de primas se invierte hasta lo que se necesita para atender los siniestros, las empresas del cuartil superior pueden tener ratios combinados de 103, dependiendo de la rentabilidad de las inversiones para proporcionar la fuente adicional de ingresos necesaria para la rentabilidad.

En 1993, el coeficiente combinado de Cigna P&C fue de casi 140. La estrategia de alto nivel de Isom para conseguir un coeficiente combinado del cuartil superior, ilustrada en la figura 12-3, tenía cuatro temas:

1. Mejorar la productividad de los agentes.
2. Focalizarse en los mercados objetivo.
3. Alinear los procesos de suscripción y reclamo.
4. Mejorar el proceso de suscripción.

Isom estableció una línea de tiempo y una meta aproximada para reducir el coeficiente combinado para cada tema de la estrategia. De este modo, dividió el objetivo aparentemente imposible de una reducción de treinta y siete puntos del coeficiente combinado en componentes más realistas y manejables, cada uno de los cuales tenía un objetivo y un marco temporal específico. En lugar de un gigantesco salto imposible hasta el cuartil superior, la visión se había traducido en una estrategia que consistía en una serie de pasos más pequeños en distintas fases temporales. La organización veía ahora un camino factible para alcanzar la visión de Isom, quien declaró: «La estructura del BSC nos ayudó a aclarar nuestra estrategia y a mantener a la organización *focalizada* en convertir nuestra visión en realidad.»

El uso de mapas estratégicos para planear la campaña

Los mapas estratégicos proporcionan una foto estática de la estrategia de la empresa. Cuantificar metas, establecer límites de tiempo para los logros, así como planear y autorizar iniciativas, permiten que el mapa estra-

tégico se convierta en una representación dinámica de la creación de valor a lo largo del tiempo. Hemos desarrollado un proceso en seis pasos, llamado *planeación de la campaña*, basado en la lógica de causa y efecto del mapa estratégico. La figura 12-4 describe los seis pasos:

1. *Definir el la brecha de valor para accionistas/partes interesadas*: fijar las metas de largo plazo y la brecha de valor que debe cerrarse.
2. *Reconciliar la propuesta de valor para el cliente*: identificar los segmentos de clientes objetivo y las propuestas de valor que proporcionan nuevas fuentes de valor para el cliente.
3. *Establecer el límite de tiempo para el logro de resultados*: mostrar cómo se cerrará la brecha en el horizonte de la planeación.
4. *Identificar los temas estratégicos (pocos procesos críticos)*: asignar la brecha del valor a los temas estratégicos.
5. *Identificar y alinear los activos intangibles*: definir la brecha en la disponibilidad de capital humano, de información y organizacional.
6. *Identificar y financiar las iniciativas estratégicas requeridas para ejecutar la estrategia*: financiar la estrategia.

El proceso da lugar a una serie de planes de acción que incluyen metas, iniciativas y recursos para cada parte de la estrategia en el mapa estratégico y el BSC de la organización. Ilustramos el enfoque de seis pasos con el estudio del caso Consumer Bank, discutido en los capítulos 7 y 9.

Paso 1: Definir la brecha de valor para los accionistas

- a. Definir los objetivos e indicadores financieros generales (o misión).
- b. Definir las metas y la brecha de valor.
- c. Asignar la brecha de valor a los objetivos de crecimiento y productividad.

Los mapas estratégicos comienzan, en la perspectiva financiera, con objetivos de creación de valor para los accionistas mediante dos caminos: un componente de aumento de ingresos a largo plazo y un componente a corto plazo de mejoras a la productividad. La figura 12-5 muestra los objetivos financieros de Consumer Bank. El objetivo general para los accionistas era «aumentar drásticamente las utilidades por acción». La meta de largo plazo para este objetivo general era «aumentar los ingresos netos en 100 millones de dólares en cinco años». Esta meta de largo plazo crea una *brecha de valor*, que es la diferencia entre la aspiración futura y la realidad actual. La brecha de valor co-

Figura 12-4. Uso de mapas estratégicos para planear la campaña

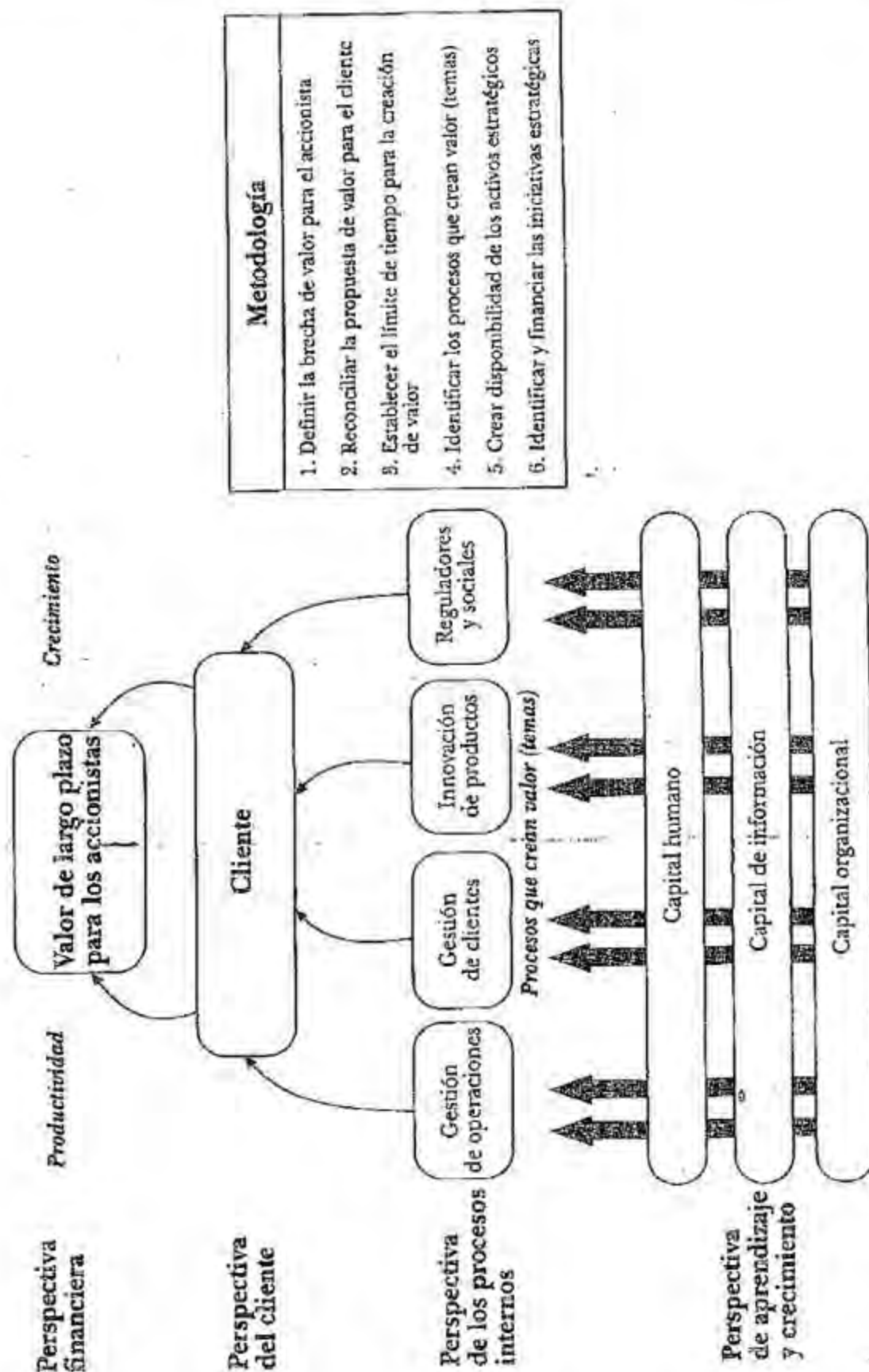
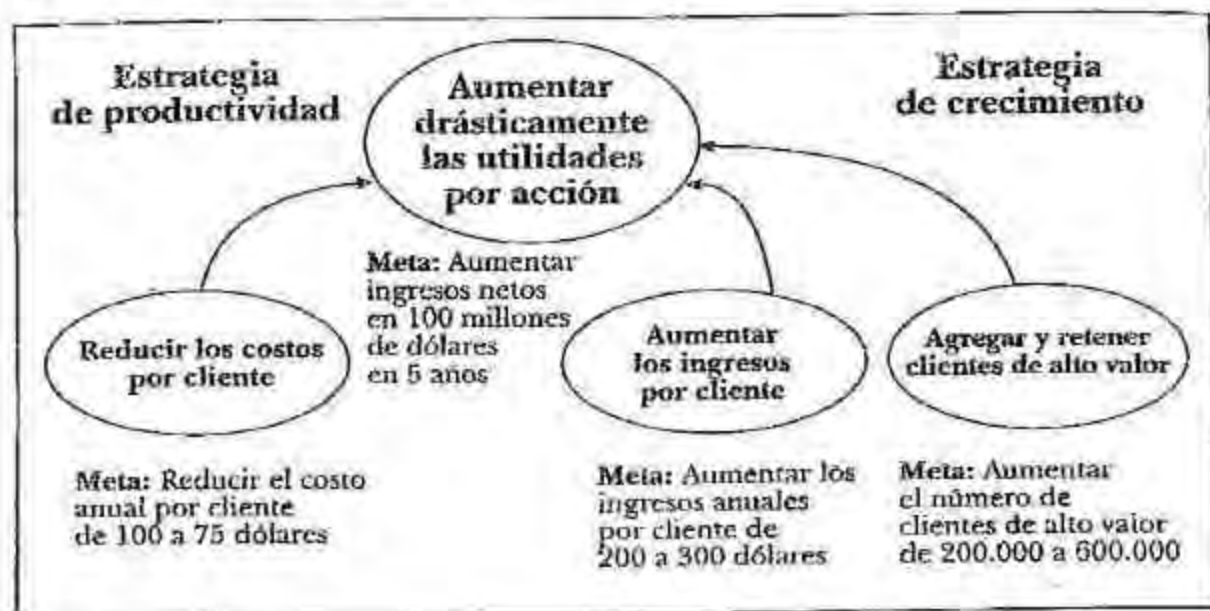


Figura 12-5. Estudio de caso: definición de la diferencia de valor en Consumer Bank



munica a la organización que hace falta un cambio drástico, dado que esta meta de largo plazo no se puede alcanzar sólo con mejoras continuas.

El hecho de definir el tamaño de la brecha del valor es un arte. Los ejecutivos deben equilibrar los beneficios derivados de impulso a la organización para que logre mejoras contundentes en el valor para los accionistas, con la realidad de lo que es posible lograr. Una meta a largo plazo que se considera imposible de alcanzar no sólo fracasará a la hora de motivar a los empleados, sino que puede llegar a desmotivarlos y hacerles creer que la cabeza de los jefes está en las nubes, no en la realidad de llevar el negocio día a día.

La primera prueba de viabilidad se produce cuando el equipo ejecutivo asigna la brecha de valor general a los distintos subobjetivos financieros. Consumer Bank estableció tres subobjetivos para respaldar al objetivo de alto nivel de aumentar los ingresos: (1) un subobjetivo de productividad para «reducir el costo por cliente», (2) un subobjetivo de crecimiento para «aumentar los ingresos por cliente» y (3) un segundo subobjetivo de crecimiento para «agregar y retener clientes de alto valor». Las metas de los tres subobjetivos financieros fueron:

1. Reducir el costo anual por cliente de 100 a 75 dólares.
2. Aumentar los ingresos por cliente de 200 a 300 dólares.
3. Aumentar el número de clientes de alto valor de 200.000 a 600.000.

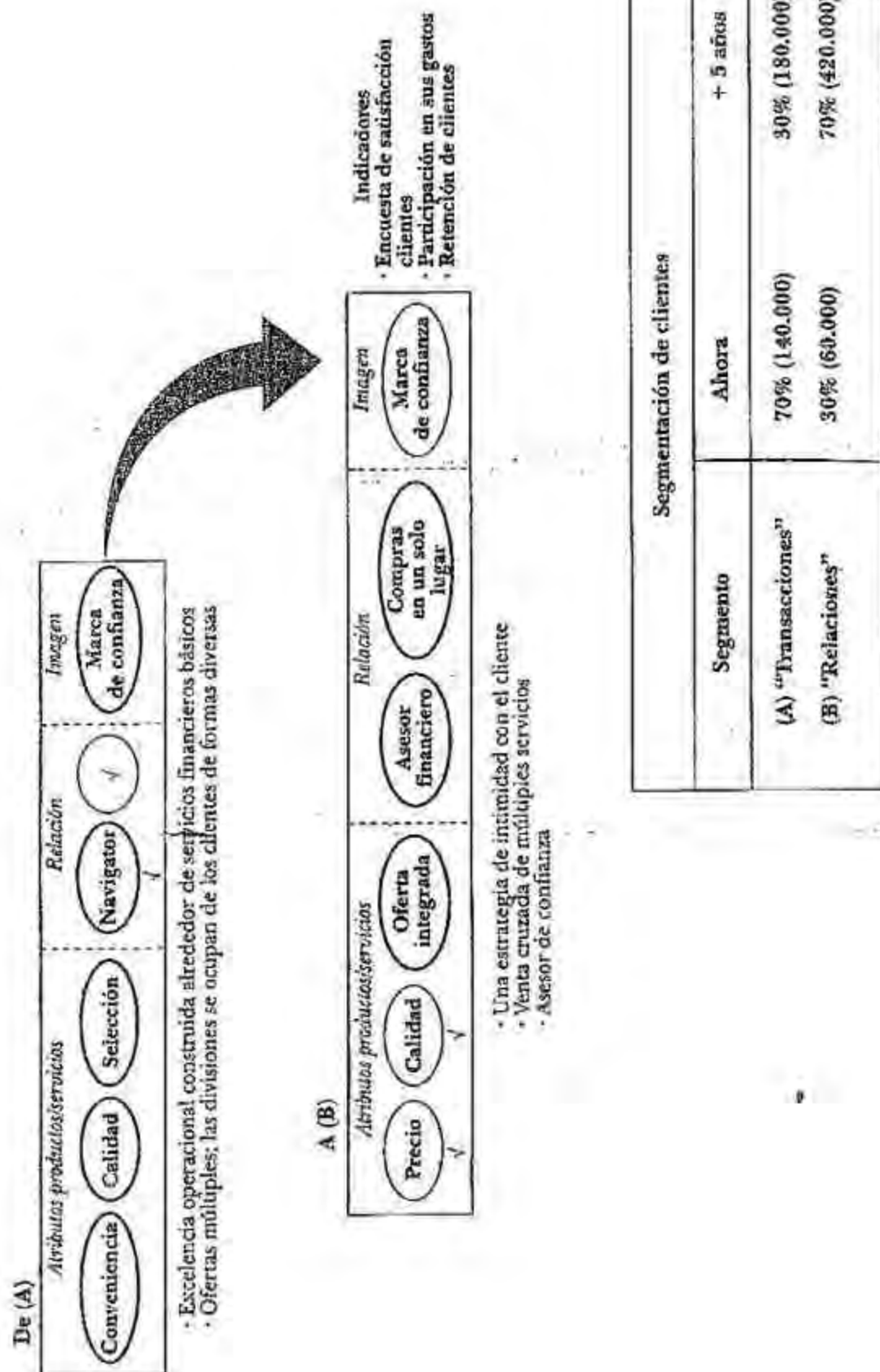
Si Consumer Bank lograba alcanzar las metas de estos tres subobjetivos financieros en los siguientes cinco años, entonces podía lograr su objetivo general de «aumentar los ingresos netos en 100 millones de dólares». Aunque esta tarea de alto nivel proporciona un cierto desglose de la meta general a largo plazo, pocas personas de la organización comprenderán cómo se pueden alcanzar los tres subobjetivos financieros e incluso si es posible alcanzarlos. Esa es la función de las metas en las restantes tres perspectivas del mapa estratégico. Las metas financieras de alto nivel dan forma a la definición de lo que resta de la estrategia. Después de trabajar con los objetivos y las metas de las otras tres perspectivas, la gerencia puede llegar a la conclusión de que las metas financieras no son alcanzables y hay que revisarlas. De ese modo, el desglose de la meta de alto nivel de valor para los accionistas puede requerir varias iteraciones. Por otro lado, la fijación de metas de largo plazo para la organización estimula un pensamiento innovador a niveles inferiores de la entidad que puede dar lugar a niveles de desempeño muy superiores a los vistos en el pasado. La creación de una brecha de valor para el desempeño financiero estimula a los gerentes y empleados a aportar ideas sobre la forma de mejorar radicalmente las relaciones con los clientes, los procesos internos y el capital humano, de la información y organizacional, con el fin de producir el nivel deseado de desempeño.

Paso 2: Reconciliar la propuesta de valor para el cliente

- a. Clarificar los segmentos de clientes objetivo.
- b. Clarificar la propuesta de valor para el cliente.
- c. Seleccionar los indicadores.
- d. Reconciliar los objetivos del cliente con los objetivos de crecimiento financiero.

Las mejoras de costos y productividad son relativamente fáciles de establecer y planear. Después de todo, las cantidades gastadas actualmente son visibles en la organización y se pueden comparar con el costo de los procesos de otras organizaciones. Las oportunidades de mejoras de costos y productividad deben ser tangibles. Mucho más difícil es enunciar cómo alcanzar las metas relacionadas con el aumento de los ingresos. El crecimiento de los ingresos requiere una atención explícita a determinados grupos de clientes, así como vender más a los clientes actuales y también vender a clientes nuevos. Es bastante improbable que ese crecimiento suceda automáticamente, o sólo porque la organización ha aprobado un

Figura 12-6. Estudio de caso: reconciliación de la propuesta de valor para el cliente en Consumer Bank



plan financiero basado en una hoja de cálculo que supone un 11 por ciento anual de aumento de los ingresos. La empresa debe identificar la propuesta de valor que ofrecerá a los clientes de los mercados objetivo que dará lugar al aumento de ingresos buscado.

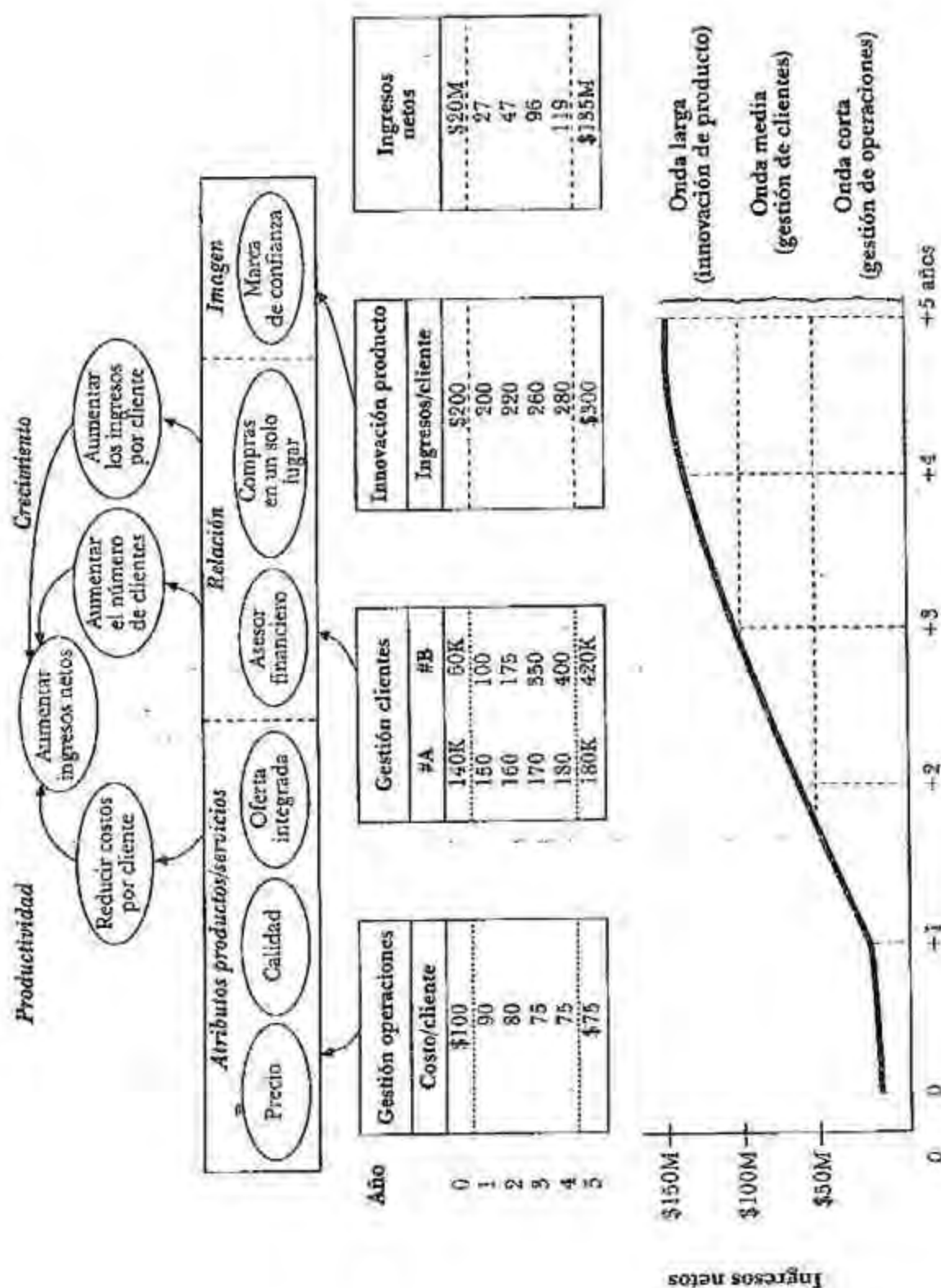
La figura 12-6 ilustra el cambio en el mercado que Consumer Bank estaba intentando. Para alcanzar la meta de mayores ingresos por cliente, el banco planificó que sus empleados fueran asesores financieros de confianza, capaces de ayudar a los clientes a desarrollar e implementar planes financieros a largo plazo. Estableciendo estas relaciones, el banco introduciría proactivamente un paquete de servicios integrados hechos a medida del cliente, en lugar del enfoque antiguo de esperar a que los clientes solicitaran productos y servicios individuales. La estrategia anterior del banco estaba dirigida a clientes de «transacciones» (segmento A) que usaban sólo una pequeña parte de los servicios del banco, según sus necesidades. La mayoría de clientes (alrededor del 70 por ciento) recurría a otros proveedores de servicios financieros para sus tarjetas de crédito, hipotecas, inversiones, planes de jubilación y seguros. Haciendo una venta cruzada de múltiples servicios integrados a los clientes de «relaciones» (segmento B), el banco aumentaría sus ingresos por cliente. El banco fijó la meta de que en un plazo de cinco años, el 70 por ciento de sus clientes provendría de la propuesta de valor de las relaciones. La perspectiva del cliente, con su definición del nuevo segmento objetivo, la propuesta de valor que permitiría que la venta cruzada fuera creíble y efectiva, y las metas de retención de clientes y venta cruzada se convirtió en el foco de los objetivos, metas e iniciativas de las perspectivas de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento de la estrategia.

Paso 3: Establecer el límite de tiempo para la creación de valor

- a. Establecer el límite de tiempo para la obtención de resultados.
- b. Asignar la brecha de valor a diferentes temas.

La figura 12-7 ilustra el límite de tiempo para la creación de valor de Consumer Bank, o sea, cómo se creará valor a lo largo del tiempo mediante los diferentes procesos internos. El horizonte temporal para la estrategia era de cinco años. Los procesos de *gestión de operaciones* reducirían el costo por cliente. El principal impacto de esta estrategia se dejaría sentir en los primeros dos años a medida que el costo por cliente bajara de 100

Figura 12-7. Estudio de caso: establecimiento de la línea de tiempo del valor en Consumer Bank



dólares a 80 dólares por año. Si esta meta se alcanzaba, los ingresos netos de la empresa se duplicarían en los primeros dos años, pasando de 20 millones de dólares a 47 millones. Los procesos de *gestión del cliente* aumentarían el número de clientes de relaciones (segmento B). Aunque habría avances todos los años, el crecimiento principal se daría en el tercer año, llevando los ingresos netos de ese año a 96 millones de dólares, de los 47 millones del segundo año. Los procesos de *innovación* introducirían nuevos productos y servicios que con el tiempo aumentarían los ingresos por cliente de 200 a 300 dólares por año. El desarrollo de nuevos productos normalmente llevaba de dos a tres años, así que el impacto de los procesos innovadores se dejarían sentir sobre todo en los años tres, cuatro y cinco. En el quinto año, cada componente de la estrategia habría quedado establecido, lo que permitiría al banco alcanzar e incluso superar lo que inicialmente se había visto como una meta a largo plazo altamente agresiva: aumentar los ingresos netos por encima de los 100 millones de dólares. La asignación de esta meta a largo plazo a los grupos separados de procesos internos permitió que todos vieran que la meta era alcanzable, así como los aumentos de ingresos esperados durante cada uno de los cinco años del horizonte de planeación.

El desglose de las metas financieras de alto nivel en metas para procesos internos específicos permite realizar pruebas de factibilidad en niveles más bajos de detalle. La organización ahora puede valorar si las metas de alto nivel de la perspectiva financiera (perspectiva de las partes interesadas, para organizaciones sin fines de lucro y del sector público) son alcanzables o si necesitan rebajarse. Según nuestra experiencia, metas financieras aparentemente imposibles, a menudo pueden alcanzarse mediante la subdivisión en metas de menor alcance en el nivel del proceso interno. Cuando se anuncia por primera vez el objetivo financiero de «duplicar el valor para los accionistas» o «aumentar los ingresos netos por un factor de seis», todos los miembros de la organización son escépticos. Tal vez esos niveles de desempeño no se hayan alcanzado nunca en el pasado. ¿Por qué el futuro tendría que ser diferente? Las metas financieras en sí mismas son difíciles de internalizar e inspirar. Sólo cuando se desglosan en metas para los procesos internos y temas estratégicos y se les asigna un marco temporal específico, los miembros de la organización se sienten cómodos con la posibilidad de alcanzar la meta general.

Paso 4: Identificar los temas estratégicos

- a. Identificar los pocos procesos críticos (temas estratégicos) que tienen el mayor impacto.
- b. Establecer indicadores y metas.

La propuesta de valor para el cliente define de qué forma la empresa crea valor para sus clientes y, por lo tanto, también para sus accionistas. El plazo de tiempo vinculado con el valor describe cómo se generará este valor en el horizonte de planeación mediante los procesos de los cuatro grupos internos. En la segunda parte de este libro identificamos dieciséis procesos de creación de valor para los cuatro grupos. La mayoría de las organizaciones tiene que aplicar cada uno de estos procesos, pero no todos son decisivos para el éxito de una estrategia concreta. El paso 4 identifica los pocos procesos críticos de creación de valor que se espera tendrán el mayor impacto en la propuesta de valor para el cliente y los objetivos de productividad financiera. Este paso alinea los procesos internos críticos (los impulsores) para alcanzar las metas de los objetivos financieros y del cliente de la organización (los resultados).

La figura 12-8 resume los procesos de creación de valor seleccionados en Consumer Bank. El banco eligió dos procesos de gestión de operaciones para satisfacer a los clientes actuales y aportar los aumentos de productividad deseados para la perspectiva financiera. «Proporcionar una respuesta rápida» (medida por el tiempo para satisfacer pedidos) le permitió al banco trasladar un mayor apoyo a la tecnología de autoayuda basada en la web. «Minimizar problemas» redujo la incidencia y el costo de los errores, mientras se aumentaba la satisfacción de los clientes.

Los procesos de gestión de clientes cambiarían la base de clientes de transacción/conveniencia (segmento A) a clientes de relaciones de alto valor (segmento B). El banco identificó tres procesos críticos: «Comprensión del mercado objetivo» (selección de clientes) basado en aclarar la propuesta de valor para el cliente, segmentar el mercado y comunicar el mensaje a clientes potenciales de los segmentos objetivo. El banco seleccionó «cambiar por el canal apropiado» (adquisición de clientes) como segundo proceso crítico. Una campaña de telemarketing migraría los clientes de la antigua fórmula del «banco físico» a un enfoque más efectivo desde el punto de vista de los costos del «banco virtual». El tercer proceso, «hacer una venta cruzada de la línea de productos» (aumento de clientes), medido por el número de productos por cliente, se basaba en la gestión de relaciones que ofrecería una gama más amplia de servicios al cliente.

La meta del proceso de innovación, que era incrementar los ingresos por clientes en un 50 por ciento, exigía que el banco creara servicios adicionales que sus representantes pudieran vender a los clientes (de relaciones) objetivo. El banco seleccionó el proceso de innovación «desarrollar nuevos productos», que se podía medir con los «ingresos por nuevos productos». Por último, el banco identificó un importante objetivo regulador y social, que era crear una fuerza laboral diversificada que reflejara la mezcla demográfica de las comunidades en las que actuaba.

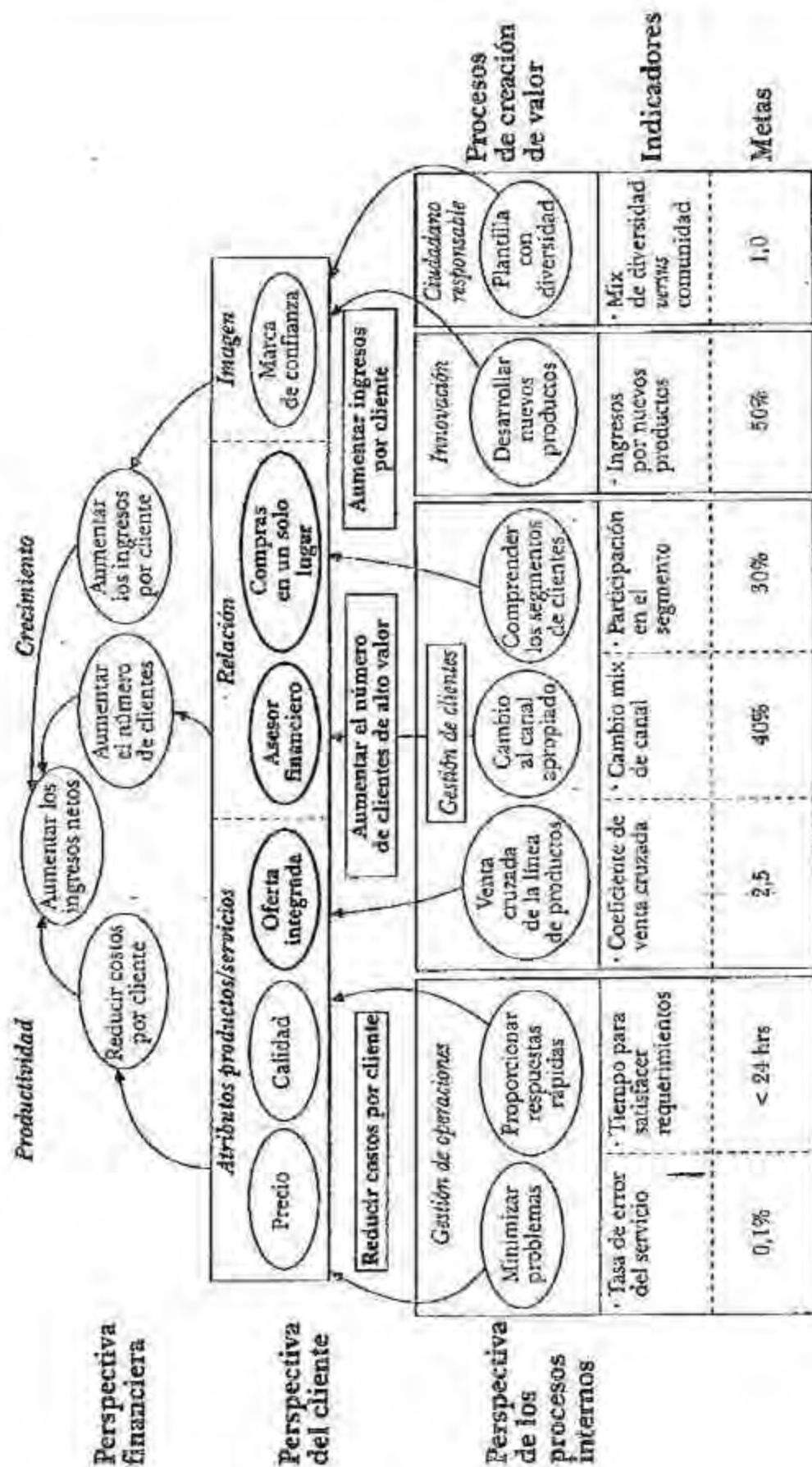
O sea, el paso 4 indicaba cómo se podía desglosar la estrategia del banco para aumentar los ingresos netos en 100 millones de dólares en siete procesos de creación de valor. Llegado este punto, el banco realizó una prueba de viabilidad estableciendo metas para cada uno de los siete indicadores que, en opinión de los participantes, eran alcanzables en función de los límites de tiempo establecidos. Por ejemplo, una participación del 30 por ciento en un segmento, un coeficiente de venta cruzada de 2,5 productos por cliente y un cambio en el mercado del 40 por ciento en el mix del canal daría lugar al crecimiento deseado en los clientes objetivo, así como a la meta de ingresos por cliente. La creación de objetivos, indicadores y metas vinculados en el mapa estratégico le permitió a Consumer Bank definir y probar los vínculos entre su meta financiera de alto nivel (aumentar los ingresos operativos en 100 millones de dólares en cinco años) y un grupo de metas para los indicadores no financieros que aportaría el desempeño financiero deseado.

Paso 5: Crear la disponibilidad de activos estratégicos

- a. Identificar el capital humano, el capital de información y el capital organizacional que se necesita para apoyar los procesos estratégicos.
- b. Valorar la disponibilidad de estos activos para apoyar la estrategia.
- c. Establecer indicadores y metas.

En el quinto paso, la organización establece metas para los objetivos de aprendizaje y crecimiento que alinean y crean disponibilidad de capital humano, capital de información y capital organizacional, o sea, los activos intangibles. La figura 12-9 describe los objetivos de aprendizaje y crecimiento para Consumer Bank. Para cada uno de los siete procesos internos de creación de valor identificados en el paso 4, el equipo gerencial formuló dos preguntas: (1) «¿Qué familias de puestos son críticas para gestionar

Figura 12-8. Estudio de caso: identificación de los procesos que crean valor en Consumer Bank



este proceso?» y (2) «¿Qué sistemas de información son críticos para mejorar este proceso?» Las respuestas a estas preguntas establecían las prioridades para desarrollar y alinear el capital humano y el capital de información con la estrategia.

Continuando con nuestro ejemplo, los ejecutivos identificaron a los gerentes de calidad como la familia de puestos estratégicos para que el proceso de gestión de operaciones «minimizara los problemas». Del mismo modo, identificó un sistema de seguimiento de incidentes como la aplicación estratégica de TI para este proceso crítico. Para el objetivo de «cambiar por el canal apropiado» dentro de los procesos de gestión de clientes, el equipo ejecutivo identificó a los empleados de telemarketing como la familia de puestos estratégicos y al sistema de gestión CRM como el sistema de información estratégico. Para el objetivo de «desarrollar nuevos productos» dentro de los procesos de innovación, la familia de puestos estratégicos fue el gerente del *joint venture*, quien buscaría socios para el desarrollo de nuevos productos, y el sistema crítico de información fue un sistema de gestión de proyectos.

En cuanto al capital organizacional –cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo– Consumer Bank estableció dos objetivos de *cultura*: un foco en el cliente y una dedicación a los valores fundamentales del banco. Las prioridades de *liderazgo* fueron alinear el modelo de competencias de los líderes del banco con la estrategia. El objetivo de *alineación personal* se centró en dos aspectos: conciencia estratégica (el grado en el que cada persona entendía la estrategia) y nivel de alineación de los objetivos personales con el BSC. Por último, el objetivo de *trabajo en equipo* fue compartir las mejores prácticas en toda la organización.

Fijar las metas para los objetivos de aprendizaje y crecimiento requiere un enfoque diferente al usado para los objetivos de las otras tres perspectivas. Los objetivos de aprendizaje y crecimiento deben colocarse en un alto nivel de disponibilidad para facilitar la mejora de los procesos internos críticos. La figura 12-10 muestra los indicadores seleccionados en Consumer Bank. Para el capital humano, la meta fue alcanzar una disponibilidad del 100 por ciento para la cartera de familias de puestos estratégicos elegidas (figura 12-9). Del mismo modo, se estableció una meta del 100 por ciento de disponibilidad para la cartera de aplicaciones estratégicas de TI (figura 12-9). Consumer Bank midió su «cultura focalizada en el cliente» a través de una encuesta directa a los clientes. El objetivo era conseguir que el 100 por ciento de sus clientes creyeran que los empleados del banco traba-

jaban pensando en el cliente. El banco recurrió a una encuesta a los empleados para determinar hasta dónde sus líderes cumplían con sus perfiles de competencias. Usó la misma encuesta para medir la «conciencia estratégica» de los empleados. Para estos objetivos se fijaron metas del 70 y 90 por ciento. Un proceso de definición de objetivos personales alinearía al personal con la estrategia. Lo que se pretendía era que el 100 por cien de la fuerza laboral tuviera objetivos personales ligados al BSC. Por último, Consumer Bank buscaba mejorar la acción de compartir las mejores prácticas mediante la introducción de un sistema de gestión del conocimiento (KMS). Fijó la meta de que cada miembro de la entidad fuera usuario y contribuyente activo del KMS.

La figura 12-9 representa todo el mapa estratégico de Consumer Bank. La figura 12-10 describe el BSC que complementa este mapa. Ampliando la lógica del mapa estratégico a las metas específicas de capital humano, capital de información y capital organizacional, el banco crea una entidad que está completamente alineada con la estrategia. Esta es tanto comprensible como ejecutable. Como dijo un ejecutivo cuando se completó el proceso:

Siempre tuvimos objetivos estratégicos para mejorar las habilidades de nuestra gente e invertir más en tecnologías de la información que mejoraran la experiencia de los clientes. Pero cuando la presión para conseguir ganancias a corto plazo nos alcanzó, estos fueron los primeros programas en desaparecer. Ahora todos comprendemos que debemos comenzar a invertir en nuestra gente, nuestros sistemas y nuestra cultura, si queremos tener alguna posibilidad de alcanzar nuestras metas financieras a cinco años.

Paso 6: Identificar y financiar las iniciativas estratégicas

- a. Definir las iniciativas específicas requeridas para apoyar los procesos y para desarrollar los activos intangibles.
- b. Clarificar y asegurar la financiación.

El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente el conjunto de procesos críticos que crean valor así como los activos intangibles requeridos para apoyarlos. El BSC identifica indicadores y metas para cada objetivo del mapa estratégico, pero los objetivos y las metas no se alcanzan simplemente porque se han identificado. Para cada indicador del BSC, los gerentes tienen que identificar las iniciativas estraté-

gicas necesarias para alcanzar la meta. Y deben proporcionar los recursos—personas, financiación y capacidad—que se necesitan para completar exitosamente cada iniciativa. Las iniciativas crean los resultados y son la base para su exitosa ejecución.

Consumer Bank, por ejemplo, estaba experimentando un índice de fallas en los servicios del 3 por ciento, que daba lugar a la pérdida de muchos clientes importantes. Fijó la meta de reducir los errores en el servicio al 0,1 por ciento y, para lograrlo, identificó dos iniciativas estratégicas: instalar un nuevo sistema de seguimiento de problemas y rediseñar los aspectos críticos de varios procesos. Con la identificación y gestión de estas iniciativas, el banco pronto alcanzó su meta de un 0,1 por ciento de errores. La reducción del índice de defectos frenó la pérdida de clientes y, por consiguiente, logró alcanzar este objetivo relacionado con su estrategia.

Los planes de acción que definen y proporcionan recursos para las iniciativas estratégicas deben estar *alineados* alrededor de los temas estratégicos (ver figura 12-9) y deben verse como un conjunto *integrado* de inversiones, no como un grupo de proyectos aislados. Cada tema estratégico representa una fundamentación de negocios independiente alrededor de la cual la organización alinea e integra procesos e iniciativas. La figura 12-11 ilustra los planes de acción para *uno* de los temas de Consumer Bank, «dirigir al cliente hacia el canal apropiado». Este tema requiere un programa de telemarketing para atraer nuevos clientes al banco y para dirigir su uso hacia servicios respaldados por la tecnología. Es un tema que afecta a un componente de la propuesta de valor para el cliente, a saber, la relación con un asesor personal y las compras en un solo lugar. El principal impacto financiero de este tema es la adquisición de nuevos clientes en el segmento objetivo. Para que el proceso de telemarketing en este tema tenga éxito, el banco debe mejorar las habilidades de la familia de puestos relevante, los empleados de telemarketing, brindarles los sistemas de información adecuados y reformular el clima organizacional. La figura 12-11 muestra el grupo parcial de indicadores y metas del BSC necesarios para ejecutar el plan. Cada indicador tiene como mínimo una iniciativa estratégica necesaria para alcanzar el valor buscado. Y el banco especifica, para cada iniciativa, la financiación y el personal que se necesita, así como la persona (el dueño de la iniciativa) que tiene la responsabilidad principal de gestionar la iniciativa y proporcionar resultados.

Consideramos el proceso «dirigir al cliente a los canales apropiados». Su meta, alcanzar un cambio del 40 por ciento en el mix de canales, re-

Figura 12-10. El BSC Consumer Bank

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Metas
Perspectiva financiera	F1: Aumentar las utilidades por acción F2: Agregar y retener clientes de alto valor F3: Aumentar los ingresos por cliente F4: Reducir el costo por cliente	• Ingresos netos (versus plan) • Mix de ingresos (por segmento objetivo) • Ingresos por cliente • Costo por cliente	• +\$100M 30%(A); 70%(B) • \$300 • \$75
	C1: Convertirse en asesor financiero de confianza C2: Proporcionar un servicio superior	• Satisfacción de clientes (encuesta) • Gastos del cliente • Retención de clientes objetivo	90% 50% 90%
	I1: Comprender los segmentos clientes I2: Orientarse al mercado meta I3: Venta cruzada de la línea de productos	• Participación en el segmento • Cambio mix de canal • Coeficiente de venta cruzada	30% 40% 2,5%
	I4: Desarrollar nuevos productos I5: Minimizar problemas I6: Proporcionar respuesta rápida I7: Construir comunidad que refleje diversidad	• Ingresos por nuevos productos (porcentaje) • Tasa de errores de servicio • Tiempo para la satisfacción de requerimientos • Mix diversidad versus comunidad	50% 0,1% <24hrs 1,0
Perspectiva de los procesos internos	L1: Asegurar disponibilidad de puestos estratégicos L2: Asegurar disponibilidad de información estratégica L3: Crear una cultura orientada hacia el cliente L4: Construir cuadro de líderes L5: Alinear la organización L6: Compartir las mejores prácticas	• Disponibilidad de los puestos estratégicos • Disponibilidad de la cartera información • Encuesta a clientes • Encuesta de 360° (modelo liderazgo) • Encuesta conciencia estratégica • Objetivos personales alineados con BSC (porcentaje) • Utilización/aceptación KMS	100% 100% 100% 70% 90% 100% 100%
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento			

quiere tres iniciativas estratégicas: (1) una campaña de telemarketing, (2) la adquisición de listas de clientes potenciales y (3) un programa de apoyo de correo directo. El tema también requiere un programa de capacitación para desarrollar habilidades específicas de marketing, la inclusión de sistemas nuevos de información y un nuevo instrumento de encuestas para solicitar retroalimentación a los clientes.

Cada una de las iniciativas es esencial para el éxito general. Los recursos provistos por el conjunto de iniciativas deben verse como una inversión integrada, no como programas aislados de mejoras. Muchas organizaciones de hoy en día estudian las inversiones e iniciativas en forma aislada y por funciones. Las inversiones en TI se revisan por separado de las inversiones en RR.HH. y, a su vez, ambas se revisan con independencia de las inversiones en marketing y capacidad física. Este enfoque de planeación aislada no contribuye a que la implementación de la estrategia tenga éxito; cada una de las iniciativas estratégicas no es sino un componente de una compleja receta cuyo éxito depende de que todos los ingredientes estén presentes simultáneamente. Esta es otra razón por la que intentar atribuir creación de valor a las inversiones en RR.HH. o TI es poco práctico. El valor se crea mediante un conjunto integrado de procesos, cada uno de ellos con el apoyo de un conjunto integrado de iniciativas. El tema del mix de canales en Consumer Bank tiene la meta de aumentar la base de clientes de 200.000 a 600.000 en cinco años. Este crecimiento de la base de clientes aporta alrededor de 67 millones de dólares anuales, aproximadamente dos tercios del objetivo financiero general. La relación del resultado financiero tangible con la inversión requerida (representada por \$MMM en la figura 12-11) para todo el conjunto de iniciativas que mejoran los procesos internos y apoyan los activos intangibles crea la fundamentación financiera. La lógica de causa-efecto del mapa estratégico deja clara esta vinculación.

Resumen

El mapa estratégico, al proporcionar una descripción clara y completa de la estrategia de la organización, da a los ejecutivos una mejor capacidad para ejecutar sus estrategias. Las personas no pueden gestionar lo que no pueden medir y no pueden medir lo que no pueden describir. El mapa estratégico soluciona este problema proporcionando un marco para una representación sencilla, de una página, de las relaciones causa-efecto

Figura 12-11. Estudio de caso: plan de acción estratégica en Consumer Bank

Tema estratégico: "Cambiar al canal apropiado"

Mapa estratégico		BSC		Plan de acción	
		Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
	- Aumento ingresos netos (contribución volumen) - Mix de ingresos (cliente relaciones)	+\$100M +\$57M 70%	Base de datos rentabilidad clientes	\$AAA	
	- Satisfacción de clientes - Participación en sus gastos	90% 50%	- Iniciativa de segmentación de clientes - Mejores encuestas a clientes	\$BBB \$CCC	
	Cambio mix canales	40%	- Campaña de telemarketing - Compra por lista - Apoyo correo directo	\$DDD \$EEE \$FFF	
	Disponibilidad puestos estratégicos	100%	Programa de capacitación de habilidades teleoperadores	\$GGG	
	Disponibilidad sistema información	100%	Aplicación sistema CRM	\$HHH	
	- Cultura orientada hacia el cliente - Encuesta de liderazgo - Conciencia estratégica - Comparar mejores prácticas	100% 70% 90% 100%	- Educación interna - Programa de desarrollo liderazgo - Comunidad empleados - Reuniones semanales del equipo	\$III \$JJJ \$KKK \$LLL	
			Presupuesto total	\$MMM	

entre los objetivos para los resultados y los impulsores de la estrategia. Las declaraciones de los objetivos expresadas con palabras de un mapa estratégico se convierten, a su vez, en un BSC de indicadores, metas e iniciativas. El mapa estratégico y el BSC permiten que todos los integrantes de la organización tengan una comprensión común de la estrategia. En el caso de las muchas organizaciones mencionadas en este libro, el mapa estratégico ha facilitado desempeño extraordinario al permitirles vincular sus procesos de gestión con una estrategia claramente definida.

El mapa estratégico por sí solo, sin embargo, no es sino una representación *estática* de la estrategia. Identifica los resultados y los impulsores de la creación de valor. Este capítulo describe cómo se puede usar el mapa estratégico como una herramienta *dinámica* de gestión. La fijación de metas agrega las dimensiones de tiempo y velocidad a la estrategia. Las metas identifican las brechas en el desempeño que deben cerrarse y la escala de tiempo en la que los cambios deben tener lugar. La fijación de metas y la definición de los impulsores de su éxito en un mapa estratégico permiten probar la viabilidad de la estrategia.

Las iniciativas estratégicas son las acciones necesarias para cerrar las brechas entre el desempeño esperado y el actual. Son los impulsores definitivos del cambio. Un objetivo de desempeño no se alcanza simplemente midiéndolo. Para ejecutar la estrategia hace falta que las iniciativas se gestionen activamente. La integración de los indicadores, metas e iniciativas del mapa estratégico, proporciona una descripción completa de cómo se crea valor, o sea, una descripción completa de la estrategia de la organización y de su exitosa ejecución.

El estudio del caso del ejército de EE.UU. que se incluye a continuación, ilustra el desafío de captar las dimensiones simultáneas y conflictivas de la estrategia, manteniendo la disponibilidad para misiones a corto plazo, al tiempo que se transforman las nuevas capacidades requeridas para futuras amenazas y compromisos.

Estudio de caso

El ejército de EE.UU.

Hay momentos en la historia en los que los hechos de pronto nos permiten ver los retos del futuro con una claridad previamente inimaginable. Los hechos de este último año han creado una de esas raras oportunidades. Ahora vemos claramente los retos que tenemos delante —y les estamos haciendo frente.

Thomas E. White
18º Secretario del Ejército
Libro verde del ejército 2002-2003

Antecedentes

Los ataques del 11 de septiembre, la guerra global contra el terrorismo y la constante transformación del ejército en una fuerza más ligera con mayor movilidad proporcionaron la situación propicia para la introducción del BSC en el ejército de EE.UU. El ejército llevaba algunos años esforzándose por transformar la fuerza operativa y la base institucional en la *fuerza objetiva*, la fuerza de espectro completo del futuro que pudiera potencializar los avances tecnológicos y la flexibilidad organizacional. Simultáneamente, el ejército estaba apoyando la guerra global contra el terrorismo, una nueva forma de guerra que requería el despliegue de fuerzas en activo, reservas y la Guardia Nacional, así como la integración con fuerzas conjuntas y socios de coalición. La necesidad de mantener el bienestar de las tropas y sus familias seguía siendo una prioridad constante para el ejército.

El ejército había estado usando el mismo sistema de información desde 1963 para dar a conocer y controlar la preparación y disponibilidad de la fuerza. El sistema no proporcionaba una visión completa de la situación del ejército y se basaba en indicadores de resultado y en datos frecuentemente atrasados. Las necesidades rápidamente cambiantes de la estrategia militar nacional y el papel evolutivo de las fuerzas de combate de tierra hacían que para el ejército fuera

esencial contar con un nuevo enfoque para la disponibilidad de la información. El reto era crear una visión completa de la disponibilidad *estratégica* que informaría a los líderes sobre la capacidad del ejército para satisfacer las necesidades de hoy y las del futuro. El ejército decidió crear un nuevo sistema, llamado Sistema de Disponibilidad Estratégica (en inglés, SRS por Strategic Readiness System), con el BSC como base.

Arquitectura estratégica del BSC del ejército

El equipo encargado del proyecto modificó el mapa estratégico genérico para que reflejara la misión del ejército. Colocó la misión en la parte más alta del mapa estratégico y la perspectiva financiera en la parte inferior como inductor o facilitador del cumplimiento de la misión (ver figura 12-12). Las perspectivas del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento se mantuvieron, pero con nombres ligeramente diferentes; por ejemplo, los clientes pasaron a ser partes interesadas.

Mientras que las múltiples perspectivas proporcionaban el marco para el BSC del ejército, los temas del mapa estratégico captaban las prioridades estratégicas de la entidad. Los líderes del ejército, tanto en entrevistas como en declaraciones ante el Congreso, continuamente hablaban de *personas, disponibilidad y transformación* como claras prioridades. Las *personas* eran la piedra angular del ejército —el bienestar de las tropas y sus familias era fundamental para el cumplimiento de la misión—. La *disponibilidad* actual era esencial para que el ejército pudiera satisfacer las necesidades inmediatas de la estrategia nacional de defensa. Y la *transformación* era el esfuerzo de cambio que aseguraría la preeminencia del ejército de EE.UU. en el nuevo entorno de seguridad. El tema de las *buenas prácticas empresariales* comunicaba el estándar de práctica para asegurar la eficiencia y el uso óptimo de los recursos en todos los procesos. Las *competencias centrales* marcaban las capacidades que el ejército debe mantener para cumplir con las responsabilidades militares del país, fueran las que fueran. Por último, el tema de *asegurar recursos* remarcaba la adquisición y el uso de los recursos requeridos para ejecutar todo lo anterior.

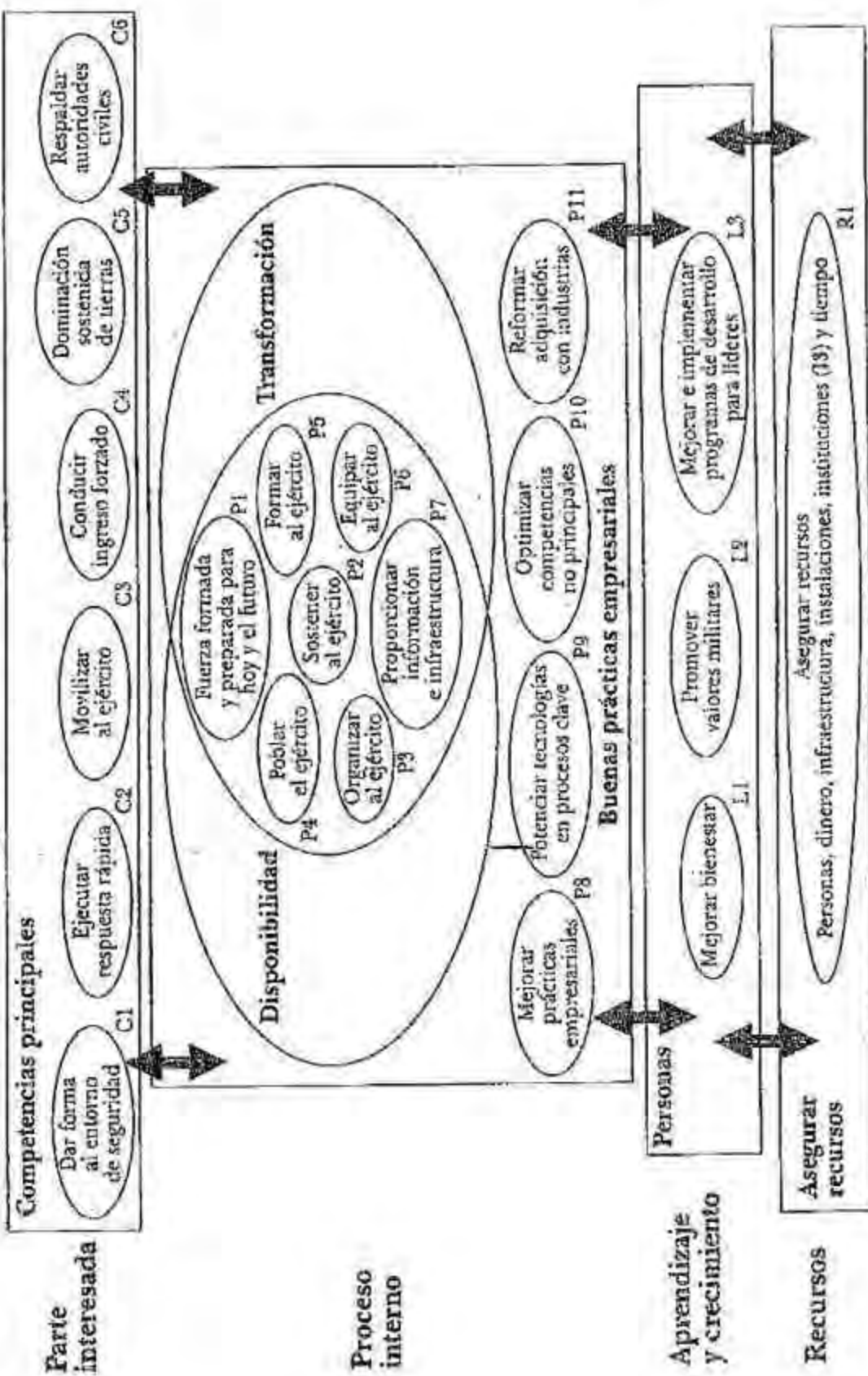
El mapa estratégico

Perspectiva de las partes interesadas

El pueblo norteamericano, el presidente, el secretario de defensa, el congreso y los comandantes en combate fueron todos considerados clientes o partes interesadas fundamentales. ¿Qué pretendían del ejército? Dada la naturaleza incierta de los futuros requisitos de defensa, era una pregunta difícil de contestar. Las par-

Figura 12-12. Mapa de la misión del ejército

Misión
El propósito del ejército es servir al pueblo norteamericano, proteger intereses nacionales duraderos y cumplir con las responsabilidades militares nacionales



tes interesadas esperaban fuerzas preparadas y dispuestas, pero las principales preguntas persistían: ¿Preparadas y dispuestas para qué? ¿Qué nivel de preparación? ¿Para qué clase de combate?

Finalmente, las autoridades (líderes) reafirmaron un conjunto de competencias básicas en las que el ejército debía destacarse para satisfacer cualquier requisito de las partes interesadas. Estas competencias se habían identificado antes en un documento de estrategia del ejército, *Army Planning & Program Guidance* (guía de planeación y programas del ejército). Se podían cumplir todos los requisitos de un escenario de guerra de gran importancia, las demandas de múltiples escenarios, de apoyo al mantenimiento de la paz, la cooperación con los aliados y la reacción ante un desastre local si el ejército mantenía un determinado nivel de desempeño en cada una de estas competencias.

Perspectiva de los procesos internos

El reto de ejecutar una estrategia está incluido en la perspectiva de los procesos internos, que enuncia la relación entre la disponibilidad actual y la futura definida por el *plan de campaña de transformación* a largo plazo. El objetivo último es convertirse en la Futura Fuerza Objetiva, pero este objetivo tiene que equilibrarse con la prioridad de mantener la disponibilidad actual en apoyo de la guerra global contra el terrorismo. El desafío estratégico para las autoridades militares es controlar las compensaciones estratégicas entre estas dos prioridades. El BSC ayuda a controlar la tensión entre retrasar la transformación para que se puedan cumplir los requisitos de disponibilidad actual, y los compromisos para que la preparación de hoy asegure un avance continuo hacia el cumplimiento del plan de la campaña de transformación. Los dos temas de la disponibilidad y la transformación se representan como círculos entrelazados. El ejército de EE.UU. debe mantener la tensión y el equilibrio apropiados entre sus cuerpos para asegurar que hay fuerzas formadas y preparadas listas para hacer frente a las misiones de hoy y las del futuro, con las competencias centrales que hagan falta.

La ejecución de buenas prácticas empresariales apoya la perspectiva de los procesos internos aumentando la eficacia general del ejército, tanto en disponibilidad como en transformación.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El tema principal de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es *las personas y su bienestar*. Los soldados son el alma del ejército. El ejército tiene el imperativo de crear un entorno en el que los soldados y sus familias puedan prosperar. Los

valores militares deben penetrar en la vida del ejército, con atención al desarrollo del liderazgo presente en todos los niveles de la organización.

Perspectiva de recursos

El tema de asegurar recursos proporciona los cimientos para el mapa estratégico. La obtención de los recursos requeridos para cumplir con la misión y satisfacer a las partes interesadas es un impulsor clave del éxito. Los recursos no se definen simplemente como financieros, ya que incluyen personas, dinero, infraestructuras, instalaciones, instituciones y tiempo para utilizar los recursos. Cada uno de estos elementos debe ser proporcionado al ejército y todos deben invertirse de forma inteligente para que su misión pueda cumplirse.

Impacto

El general John M. Keane, vigésimonoveno vicedirector del ejército de EE.UU., describió los beneficios del sistema de disponibilidad estratégica en una declaración hecha ante el subcomité de disponibilidad del comité de servicios armados de la Cámara de Representantes de EE.UU., el 18 de marzo de 2003:

El sistema de disponibilidad estratégica del ejército se puso en marcha en octubre de 2002 como herramienta global de gestión estratégica y evaluación de la disponibilidad. Proporciona a las autoridades del ejército información exacta, objetiva, predictiva y ejecutable sobre disponibilidad, con el fin de mejorar drásticamente la gestión de los recursos estratégicos. Por primera vez tenemos un sistema de gestión empresarial en el ejército que integra la información sobre disponibilidad, tanto de los componentes activos como los de la reserva, lo que permite al ejército mejorar el apoyo a los comandantes en combate, invertir en los soldados y sus familias, identificar y adoptar buenas prácticas empresariales y transformar al ejército en la fuerza objetiva. Este sistema de información mejora de forma destacada nuestro modo de medir la disponibilidad, reuniendo información oportuna con precisión y aumenta el alcance de los datos considerados. Atendemos a las cuestiones que afectan a la disponibilidad, antes de que se conviertan en problemas.»

Este caso fue preparado por Laura Downing y Patricia Bush, de Balanced Scorecard Collaborative, con la ayuda de numerosos colegas del ejército de EE.UU.

Quinta parte

Archivos de casos

Capítulo 13

Empresas del sector privado

En este capítulo documentaremos tres estudios de caso de mapas estratégicos en empresas de servicios pertenecientes al sector privado. Dos de ellas—Northwestern Mutual y Media General—adoptaron el BSC al introducir estrategias radicalmente nuevas. Northwestern Mutual cambió su estrategia centenaria de ofrecer productos de seguros de alta calidad a través de su equipo profesional de vendedores, por una estrategia focalizada en ofrecer seguridad financiera general a sus clientes. Media General había crecido de su base tradicional como editora de un diario y se había convertido en una potente empresa regional de medios con múltiples negocios de publicaciones, transmisiones y medios electrónicos. La empresa quería ganar sinergias a partir de sus diversos negocios mediáticos usando una estrategia a la que llamó «convergencia», coordinando los diferentes medios en un mercado dado, de modo que cada uno de ellos pudiera ofrecer información de calidad según sus posibilidades, pero desde una perspectiva general y unificada. Ambas empresas recurrieron a mapas estratégicos para clarificar, comunicar y alinear a sus organizaciones con las nuevas estrategias.

Volvofinans usó el mapa estratégico para solucionar un serio problema de gestión: la falta de comprensión por parte de los empleados de la estrategia de la empresa y el consiguiente descenso de su satisfacción y compromiso con la organización. La claridad ofrecida por el mapa estratégico llevó rápidamente a mejoras sustanciales en la moral de los empleados, lo que se tradujo en un alto desempeño en cuanto a clientes y finanzas.

Northwestern Mutual

Antecedentes

Northwestern Mutual es una de las empresas más antiguas y respetadas de EE.UU. Con sede central en Milwaukee, la compañía, con sus subsidiarias y afi-

liadas, ofrece seguros, productos de inversión y servicios de asesoramiento para responder a las necesidades de los asegurados y clientes en cuanto a protección financiera, acumulación de capital, preservación del patrimonio y distribución de activos. Desde su fundación en 1857, la empresa ha sido dirigida por un fuerte sistema de valores y una cultura de integridad con una premisa principal: hacer lo mejor para sus clientes. Como sociedad mutua, Northwestern Mutual no tiene accionistas. Se concentra directamente en sus tres millones de miembros. La actitud de la empresa ante la mutualidad, que incluye su estrategia de inversión a largo plazo y su intensa atención a los fundamentos operativos, le ayuda a mantener las calificaciones más altas de solidez financiera otorgadas por las cuatro principales agencias de calificación del país. En el año 2003, Northwestern Mutual espera seguir siendo la empresa norteamericana líder en seguros de vida individuales que paga dividendos a los titulares de sus pólizas.

La situación

Tradicionalmente, el modelo de negocios de Northwestern Mutual se basaba en proporcionar seguros de vida de alta calidad y algunos productos secundarios, todo ello a través de un único equipo de ventas formado por representantes financieros profesionales. Aunque la empresa había vendido productos de inversión durante varias décadas, su principal actividad seguía siendo la venta de productos de seguros basados en el riesgo. Pero el mundo había cambiado. Entre mediados y fines de la década de 1990 la empresa amplió su foco en respuesta a las cambiantes necesidades de los titulares de pólizas y clientes, a los mercados de inversión más fluidos y, finalmente, en 1999, por la entrada en vigor de la Ley Gramm-Leach-Bliley, que formalizó la competencia directa entre compañías de seguros, bancos y otras instituciones financieras. Northwestern Mutual pasó, entonces, a aplicar una estrategia orientada a ayudar a los clientes a conseguir seguridad financiera mediante soluciones integrales que contenían productos de seguros y también de inversión. En el año 2001, Ed Zore asumió como nuevo director ejecutivo de la empresa. Tenía un amplio historial en inversiones y la firme creencia de que el compromiso de los empleados y la medición del desempeño resultarían críticos para el futuro éxito de la organización.

La estrategia

Northwestern Mutual adoptó una estrategia basada en mejorar su negocio de seguros central y ampliar el de productos de inversión, para dar respuestas a las necesidades diversas de titulares de pólizas y clientes. La visión de la empresa era

aprovechar sus fortalezas tradicionales –la creación de relaciones duraderas, la oferta de asesoría experta y una sólida propuesta de valor del producto– para convertirse en la principal empresa que ofrece a sus clientes seguridad financiera para toda la vida. Para ello, la compañía formaría una «red de especialistas», un modelo de trabajo conjunto que permitiría a su tradicional fuerza de ventas de seguros de vida recurrir a expertos en productos e inversiones cuando lo necesitaran, para atender las crecientes necesidades de seguridad financiera de los clientes. Esta estrategia exigía a la empresa equilibrar su deseo de ampliar su capacidad de dar respuesta a las necesidades de los asegurados y clientes, al tiempo que mantenía su foco en los fundamentos que le habían permitido ser la principal compañía de seguros de vida.

Northwestern Mutual vio en el BSC la herramienta para comunicar y monitorear el éxito de su estrategia. El BSC también sirvió para alcanzar los objetivos de Zore de fortalecer el compromiso de los empleados y llevar a la organización a una cultura basada en los el desempeño y las mediciones.

El mapa estratégico

Como sociedad mutua dedicada a hacer lo que es mejor para sus asegurados y clientes, el *objetivo financiero* general de Northwestern Mutual es aportar un fuerte valor de producto bajo la forma de capacidad de pago de dividendos y una excepcional solidez financiera (ver figura 13-1). Este objetivo financiero principal se ve respaldado por otros cuatro: dos relacionados con el aumento de ingresos por seguros y productos de inversión y otros dos que refuerzan el compromiso de la empresa de gestionar agresivamente sus fundamentos operativos, como mortalidad y morbilidad, gastos operativos y resultados de la inversión.

Desde la *perspectiva del cliente*, el mapa estratégico de Northwestern Mutual describe cómo logra diferenciarse de su competencia convergente. La empresa tiene el objetivo de que sus asegurados y clientes sigan viéndola como proveedor de clase mundial de productos líderes y servicios basados en las relaciones. También subraya el asesoramiento experto y la planeación basada en necesidades para dar respuesta a la amplia variedad de requerimientos financieros de los clientes. Deb Beck, vicepresidenta ejecutiva de planeación y tecnología, comentó: «Nuestro personal tiene una larga historia realizando análisis y planeaciones basados en las necesidades. Nuestra estrategia busca potencializar esta fortaleza para que podamos satisfacer más necesidades de seguros e inversión de nuestros clientes a través de un enfoque de planeación sólido e integrado».

La *perspectiva de los procesos internos* de Northwestern Mutual gira alrededor de dos temas principales. El primero se centra en los procesos necesarios para ayudar a la empresa a ampliar su «red de especialistas». Por ejemplo, para que la

«red» sea más sólida, la empresa seguirá ampliando su exclusiva fuerza de ventas con un mejor proceso de selección y retención de representantes, así como una mejor productividad financiera. Estos objetivos, a su vez, se verán respaldados por otro objetivo de «red» en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el de aumentar las capacidades de los especialistas y fomentar el trabajo conjunto en casos complejos de clientes.

El otro tema de los procesos internos destaca las actividades internas de la oficina central que impulsan los fundamentos operativos de la empresa. Esta quiere que sus empleados encuentren formas de trabajar nuevas y más eficientes y que gestionen proyectos de la empresa para obtener máximos beneficios.

Dentro de sus procesos reguladores, la empresa tiene el objetivo, compartido por la red y la oficina central, de asegurar que el cumplimiento siga siendo un punto de énfasis. Otro objetivo dual para la red y la oficina central es adoptar nuevas tecnologías alineadas con la estrategia.

La empresa fomentará la lealtad, la productividad y el crecimiento personal de los empleados, comprometiéndoles con el éxito y la estrategia de la firma, y también proporcionándoles un entorno laboral de alta calidad.

Anécdotas

La alta gerencia de Northwestern Mutual está usando el BSC como mecanismo para facilitar las discusiones regulares de cada trimestre sobre la ejecución de la estrategia de la empresa.

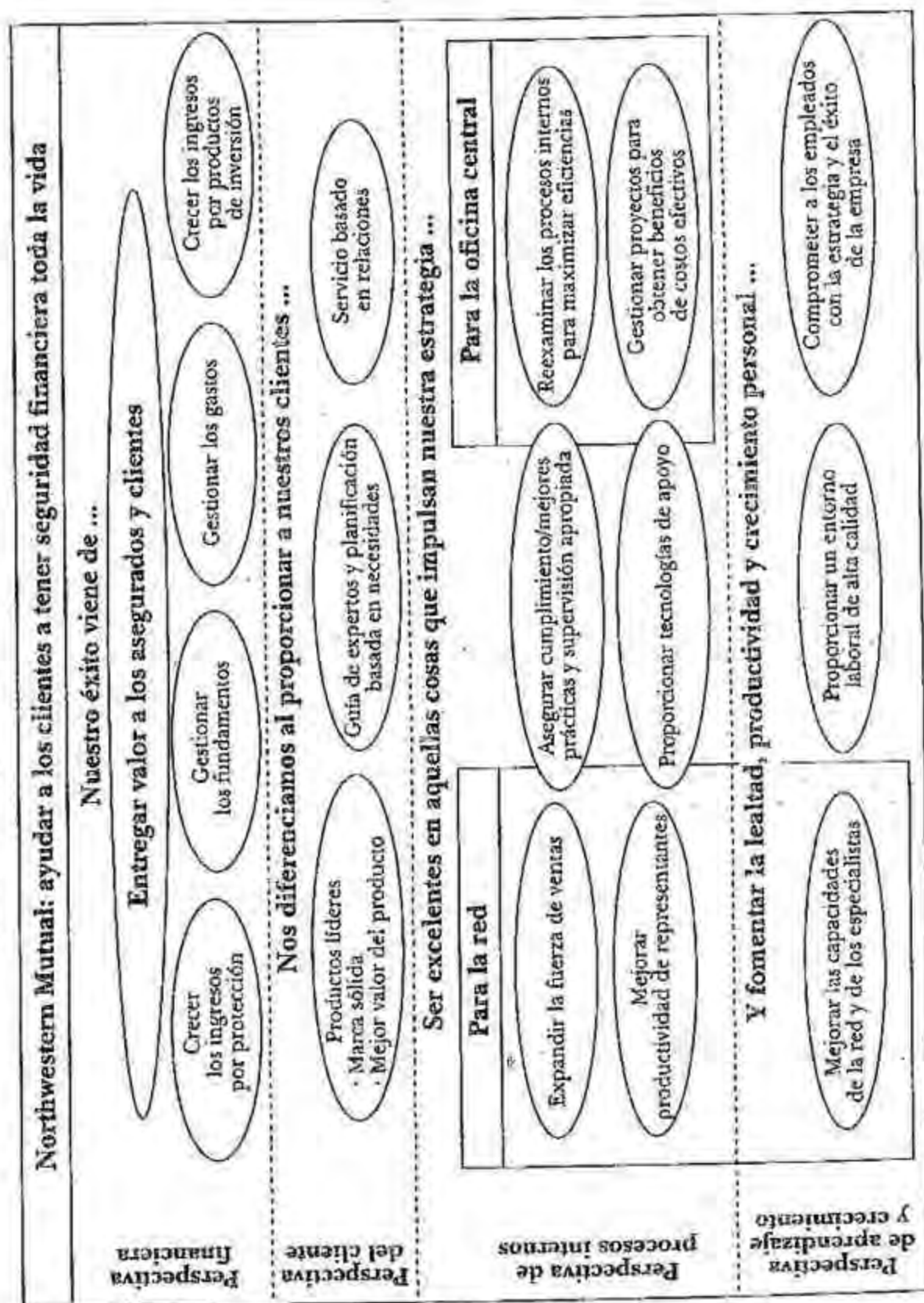
Según Beck:

Parte de la belleza de la herramienta es que combina bien con nuestra forma de mutualidad y nuestro sistema de valor. A diferencia de otras empresas, nosotros nunca nos hemos focalizado exclusivamente en indicadores financieros de corto plazo como la evaluación de las acciones bursátiles y los resultados trimestrales. En su lugar, hemos tendido a centrar nuestras decisiones teniendo presente un horizonte a más largo plazo, dedicándonos a los aspectos, tanto financieros como no financieros, de la política de satisfacer las necesidades de asegurados y clientes. El BSC nos ayuda a lograrlo de forma regular con la estrategia de la empresa en mente.

La empresa ha usado el BSC como elemento de una amplia campaña de educación de los empleados sobre su estrecha conexión con la estrategia de la organización. Dijo Beck:

Cuando Ed Zore fue nombrado nuevo director ejecutivo, el compromiso de los empleados pasó a ser la máxima prioridad. Creemos que el BSC nos ha ayudado a llevar el compromiso a otro nivel, ya que los empleados han podido visualizar mejor el aporte que sus funciones hacen a los objetivos estratégicos de la empresa.

Figura 13-1. Mapa estratégico de Northwestern Mutual



Northwestern Mutual ha hecho un desdoblamiento en cascada del BSC hacia todas las unidades de negocios y los departamentos de apoyo. La empresa nombró coordinadores departamentales del BSC para ayudar a inculcar los principales conceptos del BSC en todos los niveles.

El BSC también se ha convertido en una parte visible del ciclo anual de planeación estratégica de la empresa. Todas las nuevas propuestas de financiamiento de proyectos están vinculadas con los objetivos estratégicos de la empresa y Northwestern Mutual ha comenzado a ver resultados. En el mismo año en que comenzaron a alinear proyectos con el BSC, la empresa experimentó una mejora del 21 por ciento en el número de proyectos que cumplían con los objetivos de alcance, programación y presupuesto.

El año pasado, Northwestern Mutual comenzó una serie de encuestas a los empleados pensadas para medir, entre otras cosas, su nivel de compromiso y dedicación. La encuesta más reciente mostró una mejora espectacular del número de empleados que creían «entender el rumbo de los negocios de la empresa y ver una clara vinculación entre sus trabajos y los objetivos de la compañía». La aplicación del BSC fue una de las razones principales de esta mejora.

Caso preparado por Arun Dhingra, de Balanced Scorecard Collaborative, y Deborah Beck, de Northwestern Mutual. Nuestro agradecimiento a Ed Zore por compartir la experiencia de Northwestern Mutual con nosotros.

Volvofinans

Antecedentes

Fundada en 1959 y con la sede central en Göteborg, Suecia, Volvofinans es la empresa líder en financiamiento de vehículos de Suecia. Sus préstamos en el año 2001 alcanzaron los 23.500 millones de coronas suecas (2.700 millones de dólares). Esta pequeña, pero poderosa empresa de préstamos, da trabajo a alrededor de 190 personas y tiene una misión muy concreta: respaldar las ventas de productos Volvo y Renault en Suecia mediante el financiamiento de productos y ventas. Ford Credit International posee el 50 por ciento de la compañía y el 50 por ciento restante está en manos de concesionarias suecas de Volvo. Las concesionarias son, en consecuencia, clientes de la empresa y también sus dueños. Otros clientes son las flotas (empresas que operan más de cincuenta automóviles de la compañía) y consumidores individuales que buscan atractivas condiciones financieras para la compra de su automóvil.

La situación

En 1996, los ejecutivos de Volvofinans observaron una preocupante falta de visión compartida entre los empleados. Los estudios revelaron un menor compromiso, una satisfacción erosionada y escaso conocimiento de los objetivos corporativos entre los empleados. La empresa buscaba una herramienta que ayudara a la fuerza laboral a apoyar la misión general de la firma: «promover la venta de vehículos Volvo y Renault en Suecia mediante competitivas soluciones de financiación, que resultaran atractivas para concesionarias, clientes particulares y empresas». Intrigados por la experiencia del grupo sueco Skandia con el BSC y por los artículos publicados en *Harvard Business Review* sobre el tema, el entonces gerente general de Volvofinans, junto con la auditora de negocios Marianne Söderberg, formaron un equipo para estudiar la cuestión. El proyecto dio como resultado un BSC que se podía exhibir usando presentaciones en PowerPoint y hojas de cálculo de Excel, pero se detuvo porque resultó difícil hacer circular el BSC en la compañía y fue imposible que lo utilizara más de una persona por vez.

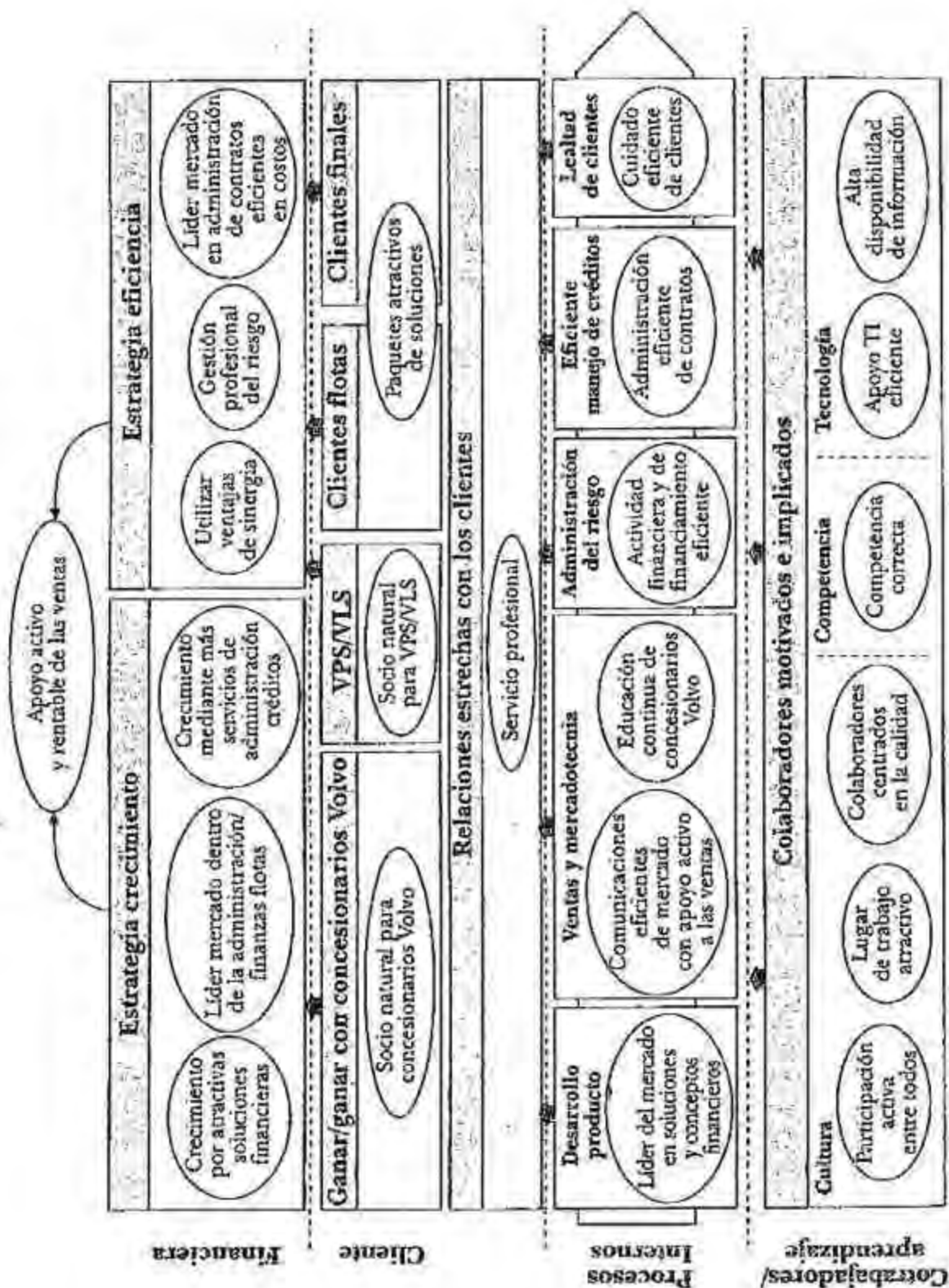
El proyecto estuvo inmóvil hasta agosto de 2000, cuando Björn Ingemanson se convirtió en el nuevo gerente general. Decidido a renovar el esfuerzo, Ingemanson autorizó la creación de un nuevo sistema de TI que facilitaría el uso del BSC y su circulación por la intranet de la empresa. Ingemanson y su equipo también decidieron centrar la iniciativa renovada en el principio de la organización focalizada en la Estrategia (SFO) de «hacer de la estrategia una tarea de todos». La empresa adoptó una cultura abierta y descentralizada en la que los empleados se sintieran libres de expresar lo que pensaban y cuestionar las ideas de la gerencia. Pero la realidad era que pocas personas fuera de los miembros del equipo de alta gerencia participaron de las discusiones sobre estrategia y el desarrollo del futuro negocio. Ingemanson se dio cuenta de que era hora de movilizar el capital intelectual para implementar la estrategia.

El mapa estratégico

Durante una serie de animados seminarios a los que asistieron gerentes y empleados interdisciplinarios de muchas funciones y niveles —hasta un tercio de la fuerza laboral de la empresa— el equipo encargado del BSC comenzó a trazar el mapa estratégico de Volvofinans (ver figura 13-2). Al documento le pusieron el nombre de *Vägrisaren*, u Hoja de Ruta. Los empleados de nivel jerárquico inferior definieron la mayor parte de los objetivos e indicadores del mapa, un primer paso efectivo para alinear a todos con la estrategia.

La empresa identificó inicialmente más de treinta y cinco objetivos y luego combinó varios hasta llegar al número más manejable de veintidós. Los ejecutivos decidieron también remarcar el liderazgo de producto y la excelencia operacional como

Figura 13-2. Mapa estratégico de AB Volvofinans



claves para poner en marcha la estrategia de Volvofinans. Dentro del mapa estratégico, temas como *colaboradores motivados y comprometidos*, *ganancia para ambas partes con las concesionarias Volvo* y *estrategia de crecimiento y eficiencia* —junto con una cadena de valor que iba desde *desarrollo del producto* hasta *la lealtad del cliente*— proporcionaron el marco para las relaciones causa-efecto del mapa. Aunque el equipo del BSC incluyó flechas que indicaban las conexiones causales en el mapa, decidieron hacer circular una versión sin flechas porque era más fácil de visualizar. El equipo usó el mapa estratégico para comunicar la estrategia de alto nivel de forma eficaz y contundente a todos los empleados.

Los puntos destacados del mapa fueron los siguientes:

- *Colaboradores/perspectiva de aprendizaje*: para cumplir con su misión, Volvofinans necesita una fuerza de trabajadores motivada, activamente comprometida y con conocimientos. Ahora aplica una cultura de aprendizaje alentando a todos a participar en las discusiones sobre la estrategia, potencializar la cultura existente basada en el consenso. En oposición al proyecto inicial fallido de BSC, el equipo adoptó objetivos de «apoyo tecnológico eficiente» y «alta disponibilidad de información».
- *Perspectiva de procesos*: en esta perspectiva convergen el énfasis en el liderazgo de producto y la excelencia operacional. Esta sección del mapa describe formas de mejorar el desarrollo del producto, las ventas y el marketing, la gestión del riesgo y el énfasis en la fidelidad del cliente. Los objetivos incluyen desarrollar productos innovadores de financiamiento, educar continuamente a las concesionarias Volvo sobre las ofertas de Volvofinans, servir eficientemente a los clientes y administrar los contratos de forma rápida y exacta. La flecha de izquierda a derecha indica la dirección de la cadena de valor de la empresa.
- *Perspectiva del cliente y perspectiva financiera*: los objetivos del proceso alimentan a los objetivos de estas dos perspectivas. Por ejemplo, cumpliendo el objetivo de «liderar el mercado en soluciones y conceptos financieros» (lo que refleja su énfasis en liderazgo de producto), Volvofinans espera mejorar su capacidad para asociarse exitosamente con las concesionarias. La asociación con éxito, a su vez, respalda el crecimiento mediante «soluciones financieras atractivas» y «más servicios de administración de créditos». Pero las concesionarias no son los únicos clientes de Volvofinans. El liderazgo de mercado en soluciones y conceptos financieros también respalda el objetivo de «paquetes atractivos de soluciones» para flotas y usuarios finales. El servicio a estos clientes, a su vez, apoya otro objetivo bajo el tema de *estrategia de crecimiento* en la perspectiva financiera: «líder del mercado dentro de la administración y finanzas de flotas». Otro objetivo de la perspectiva de procesos —«administración eficiente de contratos»— se vincula directamente con el objetivo de

eficiencia financiera de ser el «líder del mercado en la administración de contratos con eficiencia de costos».

Anécdotas

El proceso inclusivo de desarrollo del mapa estratégico de Volvofinans pagó altos dividendos. Estudios recientes revelaron que los empleados tienen ahora un mayor dominio de la estrategia del departamento y de la empresa. La moral y el compromiso con los objetivos de la compañía también han mejorado mucho, al igual que el dominio de los empleados de la dinámica de la industria. Estas mejoras también dieron lugar a resultados tangibles. En el año 2001, la participación de mercado de la empresa en el financiamiento de automóviles nuevos a través de las concesionarias Volvo en Suecia se amplió, dando lugar a significativos aumentos en las cantidades prestadas y en el número de contratos en vigor.

Su énfasis en el liderazgo de producto y excelencia operacional también dio resultados. La empresa lanzó el «Volvo Carloan», un plan de seguros que paga las cuotas mensuales del préstamo de los clientes en caso de que pierdan el empleo o contraigan una enfermedad de larga duración. A mediados de 2002, más de 100.000 clientes se habían inscripto en el plan. La competencia de Volvofinans ha lanzado tardíamente productos similares. Y la empresa se enorgullece de tener el costo más bajo por contrato administrado en su mercado. Volvofinans es miembro del Hall of Fame de Balanced Scorecard.

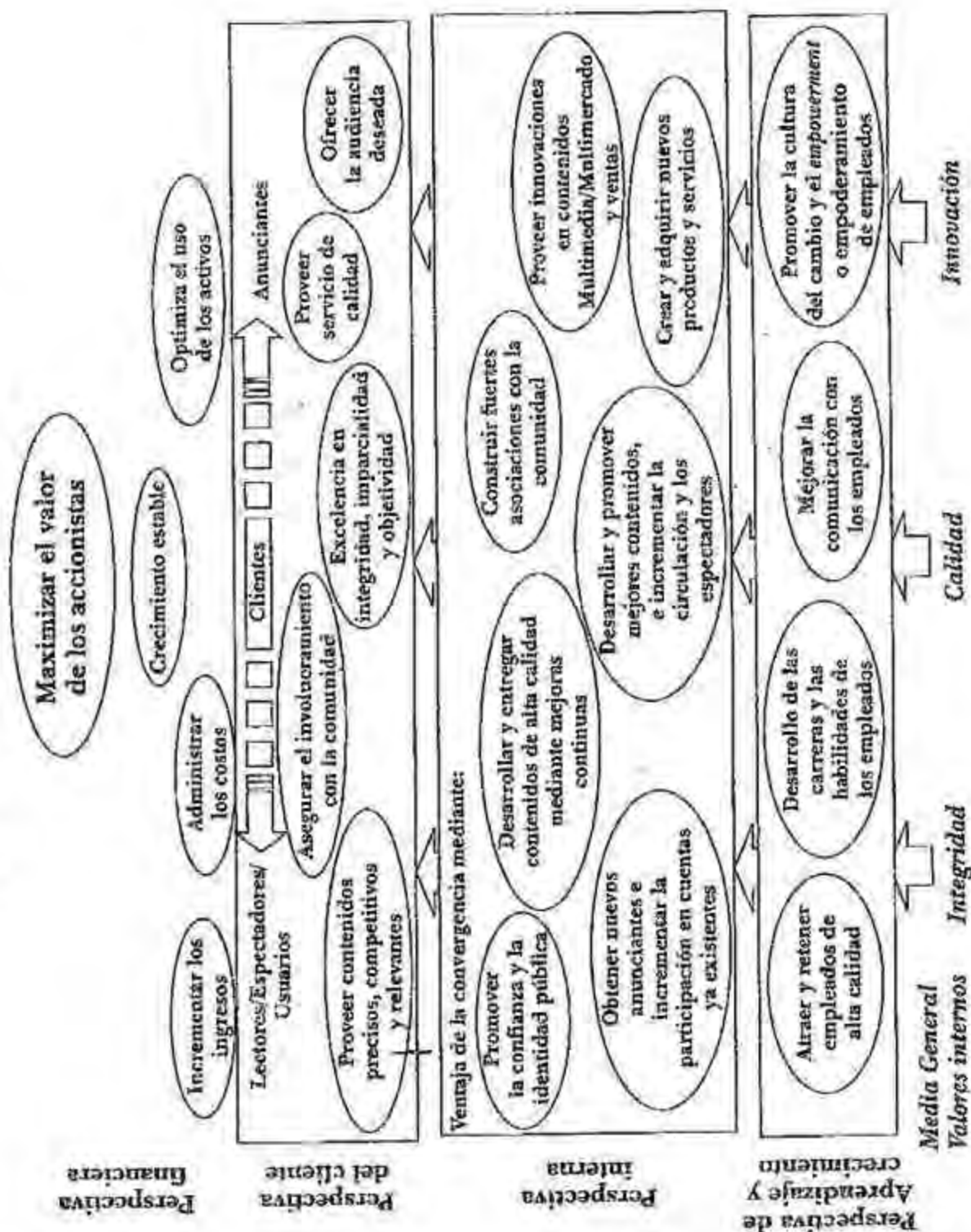
Caso preparado por Carl-Frederik Helgegren, de Balanced Scorecard Collaborative, Suecia, y Lauren Keller Johnson, columnista del Balanced Scorecard Report. Nuestro agradecimiento a Marianna Söderberg y Björn Ingemansson por compartir la experiencia de Volvofinans con nosotros.

Media General, INC.

Antecedentes

De un pequeño imperio periodístico fundado alrededor de 1850, la empresa Media General ubicada en Richmond, Virginia, ha pasado a ser la novena empresa de periódicos por su envergadura de las que cotizan en Bolsa en EE.UU., con divisiones en el campo editorial, comunicaciones de radio y televisión y medios electrónicos. Concentrada en el sudeste del país, la empresa publica veinticinco periódicos de tirada diaria con una circulación combinada de más de un millón de ejemplares. Las veintiséis emisoras de televisión afiliadas a la red de Media General llegan a más del 30 por ciento de los hogares norteamericanos. La

Figura 13-3. Mapa estratégico de Media General



compañía también opera más de cincuenta empresas on line relacionadas con sus negocios gráficos y de radio y televisión. En el año 2002, dio trabajo a más de 8.000 personas y generó ingresos por valor de 837 millones de dólares.

La situación

Durante décadas, Media General había tenido una expansión un tanto al azar más allá del sudeste de los EE.UU. Cuando J. Stewart Bryan III se convirtió en presidente y director ejecutivo en 1990, la empresa se embarcó en una transformación masiva, desprendiéndose de negocios antiguos y adquiriendo otros más adecuados para su nueva estrategia regional. Aun así, las presiones competitivas y el explosivo crecimiento de la televisión por cable e Internet impulsaron a la baja el valor de las acciones de Media General.

La estrategia

La declaración de misión de Media General era «ser el principal proveedor de noticias, entretenimiento e información de alta calidad en el sudeste mediante la construcción continua de una posición de solidez en mercados ubicados estratégicamente». Pero Bryan reconoció que el éxito estaba en la sinergia, en la explotación de las fortalezas individuales y colectivas de las tres divisiones de Media General. El objetivo, explica, era «coordinar diferentes medios en un mercado dado para proporcionar información de calidad de la mejor forma que cada uno pudiera, pero desde una perspectiva global y unificada». Este enfoque, conocido como «convergencia», se convirtió en la piedra angular de la estrategia de Media General.

La convergencia exigía un sólido trabajo en equipo, buena comunicación y mucha cooperación, una hazaña nada despreciable para unidades tradicionalmente autónomas y culturalmente dispares que a menudo competían entre sí.

Mapa estratégico

Adoptado en el año 2002, el BSC fomentó la visión común que convertiría a la convergencia en una realidad (ver figura 13-3).

Perspectiva del cliente

Definir a sus clientes y reconocer sus diferentes necesidades resultó ser una de las tareas más desafiantes para el equipo interdisciplinario del BSC. La enuncia-

ción de una propuesta de valor común para el cliente obligó a que las diferencias de opinión salieran a la superficie. Además, para las organizaciones de medios, la perspectiva del cliente representaba el eje de una tensión histórica entre la vertiente editorial, que atendía a los lectores, y la vertiente publicitaria, que atendía a los anunciantes. Ambas bases de clientes competían en busca de espacio y tiempo de emisión. Finalmente, los jefes de división de Media General percibieron más diferencias que coincidencias entre sus respectivos lectores y televidentes, aunque todas las audiencias querían noticias e información de calidad. Los «contenidos exactos, precisos y relevantes» pasaron a representar el objetivo de Media General de ser la fuente dominante de información en cada mercado. En sus diversos medios, la empresa buscaba proporcionar a sus anunciantes-clientes «una audiencia deseada», potencializando el alcance demográfico y geográfico con paquetes publicitarios multimedia y multimercados.

Perspectiva de los procesos internos

El tema estratégico de la perspectiva de los procesos internos era *potencializar la convergencia y el foco en el suleste* a través de varios subtemas:

Promover la confianza y la identidad pública: más allá de su valor inherente, la integridad y la justicia satisfacen las principales expectativas del cliente. *Construir fuertes asociaciones con la comunidad* sirvió para apoyar el compromiso comunitario identificado en la perspectiva del cliente. La imagen de marca inducía y sería inducida por estos objetivos. Media General promocionaría sus marcas individuales y vincularía la marca corporativa con las marcas individuales entre todas sus partes interesadas.

Desarrollar y entregar un contenido superior: el objetivo de *desarrollar un contenido superior* se refería directamente a la convergencia. La mesa de noticias común ejemplificó este objetivo en acción. Los editores de diarios, las emisoras de televisión y radio y los medios interactivos de un mercado dado trabajarían juntos y tomarían las decisiones diarias sobre la forma de cubrir una determinada nota desde sus respectivos puntos de vista clásicos. Orquestando la cobertura de este modo, Media General creía que podía aumentar el número de lectores, televidentes y usuarios.

Crear y adquirir nuevos productos y servicios: una mayor interacción entre divisiones, unidades y departamentos (compartir nuevas ideas, hacer referencias cruzadas de medios similares) ayudaría a las empresas de Media General a identificar y explotar nuevas oportunidades de crecimiento. Este subtema conduciría al crecimiento de los clientes a ambos lados de la perspectiva del cliente.

Ganar nuevos anunciantes: comprendiendo mejor los negocios de sus anunciantes, Media General podía atender mejor a los clientes actuales –y atraer otros nuevos– con paquetes creativos multimercado y multimedia que ofrecían economías de escala. El aumento del porcentaje de anunciantes multimedia y el cuidado de las relaciones a largo plazo apoyaba el objetivo de la perspectiva financiera de aumentar los ingresos por publicidad.

Dar un servicio de alta calidad: este objetivo de excelencia operacional reforzaba las eficiencias y el crecimiento rentable de la perspectiva financiera. Además de la mayor eficiencia obtenida a través de las mejoras de los procesos, la convergencia alentaba a las unidades a potencializar su poder de compra para reducir costos mediante un proceso de compras coordinadas. Las mejoras de calidad incluían establecer guías sobre cuándo interrumpir la programación con avances de noticias, así como estándares de verificación de los hechos para las noticias on line (este objetivo también contribuyó a la confianza del público).

Contenido innovador: las «soluciones innovadoras» podían incluir una revista sobre estilos de vida, producida a partir de contenidos potencializados, a ser distribuidos en múltiples mercados.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Promover la comunicación con los empleados facilitaría una mayor interacción para los objetivos principales de los procesos internos. *Promover la cultura del cambio y el «empowerment» (delegación de autoridad) de los empleados* implicaba fomentar la creatividad y la innovación, así como alentar la toma de decisiones entre empleados de niveles inferiores. Estos objetivos tuvieron la mayor influencia sobre las dos principales fuentes de aumento de ingresos.

Perspectiva financiera

Potencializar el contenido de las noticias con múltiples fuentes le permitiría a Media General dar nuevos productos y servicios. Esto, junto con nuevas adquisiciones, representaba el objetivo de aumento de ingresos en cuanto a lectores y espectadores. (Las suscripciones lideran las pérdidas en los medios de comunicación). Los ingresos por publicidad, reforzados por los paquetes multimedia y multimercado, serían la otra fuente clave de ingresos. La excelencia operacional, con la consiguiente mejora de las eficiencias, mejoraría la gestión de costos y activos.

Resultados

Según Bryan, el primer gran logro del mapa estratégico fue facilitar el cambio cultural masivo. Al proporcionar un lenguaje compartido y formas comunes de medir el éxito, el mapa ayudó a los empleados a ver el valor de cooperar para alcanzar objetivos comunes. Media General también obtuvo una comprensión mucho más profunda de las necesidades de sus clientes. Sus acciones, que ya se están recuperando, han reaccionado bien bajo el BSC; las utilidades por acción casi se triplicaron en el 2002 (valor anterior a los ajustes de las normas contables). Los ingresos de la empresa aumentaron un 4 por ciento en el 2002, un año cruel para la industria editorial. Y la convergencia estaba funcionando: los paquetes de publicidad multimedia aportaron un sorprendente 42,5 por ciento de aumento de los ingresos a la división de medios interactivos de Media General en el 2002.

Caso preparado por Patricia Bush y Janice Koch, de Balanced Scorecard Collaborative. Nuestro agradecimiento a Stewart Bryan por compartir la experiencia de Media General con nosotros.

Capítulo 14

Empresas del sector público

En este capítulo presentamos estudios de caso de los mapas estratégicos de:

- La Real Policía Montada del Canadá (RCMP).
- La Administración de Desarrollo Económico (EDA) del Departamento de Comercio de EE.UU.
- El Ministerio de Defensa del Reino Unido (MoD).
- Sistema escolar del condado de Fulton (FCSS).

La Real Policía Montada del Canadá (RCMP, por su nombre en inglés) ofrece servicios policiales a municipios, provincias, territorios y a toda la nación canadiense. Desarrolló un mapa estratégico para coordinar y alinear sus diversas iniciativas, que iban desde servicios de policía a la comunidad hasta la lucha internacional coordinada contra el terrorismo. El mapa estratégico hizo operativa la misión de la RCMP de «hogares seguros y comunidades seguras».

La EDA promueve la actividad económica en las comunidades norteamericanas en dificultades económicas. Un nuevo administrador desarrolló un mapa estratégico y un BSC para la EDA, con el fin de revivir una agencia gubernamental desmoralizada y de bajo desempeño. La claridad y el foco de la nueva estrategia sirvieron para que la EDA se convirtiera en una agencia gubernamental eficiente y efectiva que actualmente alcanza e incluso supera las metas de creación de puestos de trabajo y de fomento de la inversión del sector privado.

El Ministerio de Defensa del Reino Unido (MoD), con un presupuesto de 25.000 millones de libras esterlinas (40.000 millones de dólares) y más de 300.000 empleados militares y civiles, es la quinta entidad militar que más gasta en el mundo. Su misión es proporcionar la defensa nacional, así como fomentar la paz y seguridad internacionales. El Ministerio de De-

fensa del Reino Unido desarrolló un mapa estratégico para facilitar un importante programa de modernización que transformaría a las fuerzas armadas preparándolas para el nuevo entorno de seguridad. Además de conseguir beneficios por una mejor comunicación interna, una mejor toma de decisiones y un mejor trabajo en equipo, este organismo del Reino Unido también usa el mapa estratégico y el BSC en sus negociaciones con el Tesoro de ese país para demostrar el impacto de las diferentes situaciones de financiamiento en la misión del ministerio.

El sistema escolar del condado de Fulton, en la región metropolitana de Atlanta, Georgia, es tal vez el primer distrito escolar en adoptar el BSC. Ampliando una excelente iniciativa de calidad ya existente, el proceso de desarrollar una estrategia sirvió para alinear a sus diversas partes interesadas –alumnos, profesores, directores escolares, padres, comunidades y administradores del distrito escolar– con indicadores específicos del desempeño organizacional. El FCSS ha conseguido sustanciales y reconocidas mejoras de desempeño con su nuevo sistema de gestión.

Real Policía Montada de Canadá

Antecedentes

La Real Policía Montada de Canadá (RCMP) es la organización policial histórica del país. Creada en 1873 e inspirada en la Royal Irish Constabulary (guardia civil real irlandesa) y las unidades montadas del ejército de EE.UU., la Real Policía Montada del Noroeste fue creada para llevar la ley, el orden y el gobierno canadiense a los territorios del noroeste (hoy en día Alberta y Saskatchewan).

Actualmente, la Real Policía Montada de Canadá es el servicio nacional de policía canadiense y una dependencia del Ministerio del Procurador General de Canadá. La RCMP es única en el mundo dado que es, simultáneamente, un cuerpo de policía nacional, federal, provincial y municipal. Da un servicio policial federal completo a todos los canadienses y servicios policiales por contrato a los tres territorios, ocho provincias (todas excepto Ontario y Quebec), aproximadamente 200 municipalidades y hasta sesenta y cinco comunidades aborígenes First Nations. Con más de 22.000 empleados, aproximadamente 750 destacamentos locales en todo el país y un presupuesto que supera los 2.600 millones de dólares canadienses, la RCMP encabeza actualmente los esfuerzos antiterroristas del país y la lucha contra la delincuencia organizada, mientras sigue demostrando excelencia en los servicios policiales comunitarios en la totalidad de Canadá.

La estrategia

En el año 2000, la RCMP comenzó a desarrollar un sistema de administración del desempeño estratégico que le permitiera hacer tres cosas:

1. Describir la visión y el rumbo estratégico del recientemente nombrado Comisionado (G. Zaccardelli), quien tenía el mandato de llevar a la organización al siglo XXI con un nuevo modelo policial capaz de enfrentar los retos del tercer milenio, y quien también sentía pasión por la excelencia organizacional.
2. Alinear los elementos dispares de una organización nacional alrededor de un conjunto de prioridades operacionales y estratégicas comunes.
3. Mejorar la credibilidad con agencias de financiamiento, mediante la ejecución exitosa de esta estrategia y el logro de resultados demostrables y medibles.

La base de esta pasión por la ejecución de la estrategia fue el descubrimiento de un nuevo marco estratégico, un documento que expresaba los objetivos policiales de más alto orden de la RCMP. El marco estratégico alinea la estrategia fundamental de la institución —«Hogares seguros y comunidades seguras»— con las prioridades organizacionales que impulsan e influyen en este resultado.

En el centro de la estrategia hay cinco temas estratégicos clave:

- Reducir la amenaza y el impacto de la delincuencia organizada.
- Reducir la amenaza de la actividad terrorista.
- Reducir la participación de los jóvenes en los actos delictivos.
- Maximizar el apoyo de operaciones e iniciativas internacionales.
- Conseguir comunidades aborígenes más seguras y más sanas.

El equipo de liderazgo de la RCMP decidió que los cinco temas representaban las principales «palancas» del éxito. Si la institución tenía éxito en los cinco temas, lograría su principal objetivo de «hogares seguros y comunidades seguras».

El mapa estratégico

La RCMOP decidió adoptar el BSC como herramienta para gestionar la ejecución del marco estratégico. El BSC le permitiría lograr lo siguiente:

- Traducir el marco estratégico en una serie de objetivos, indicadores y metas coherentes. En pocas palabras, el BSC describiría y mediría la estrategia de la institución.
- Que la responsabilidad por los resultados del marco estratégico fuera más abierta y transparente.

- Asegurar la alineación organizacional desdoblando el BSC a cada una de las divisiones y áreas funcionales de la organización.

El comisionado de la RCMP gestionaría el mapa estratégico del Consejo Ejecutivo Estratégico (SEC) (ver figura 14-1). Este mapa proporciona dirección y claridad a cada uno de los mapas estratégicos subsidiarios y una clara línea de visión entre las operaciones de la policía en una división o destacamento y las prioridades del comisionado.

El mapa estratégico del SEC adopta la estructura tradicional del sector público para describir la estrategia. La «estrella polar» para la estrategia es el documento del marco estratégico que da vida a la misión de toda la organización.

La perspectiva de *clientes, socios y partes interesadas* capta la propuesta de valor de la RCMP para los principales grupos a los que atiende: agencias de financiamiento, otros niveles de gobierno (nacional e internacional) y ciudadanos que reciben directamente los servicios policiales. Por ejemplo, la propuesta de valor para las *agencias de financiamiento* es que la RCMP sea «la organización mejor gestionada del gobierno», mientras que la propuesta de valor para los *socios* es «vivir los valores centrales que nos convierten en socios de confianza». Cada uno de estos objetivos contribuye al objetivo primario de *ser excelentes en la actuación policial avanzada*. En resumen, la propuesta general de valor de la RCMP presta servicios policiales de vanguardia y de clase mundial a un costo mínimo a socios, ciudadanos y partes interesadas.

Los temas de *procesos internos* se vinculan con las principales propuestas de valor. Por ejemplo, los procesos de comunicación, asociación y alianza del tema de *tender puentes* respaldan el objetivo de ser un socio de confianza. Los procesos del tema de *operaciones* maximizan el uso del modelo de operaciones, una metodología de la RCMP para actuar siempre con base en las informaciones de inteligencia y realizar investigaciones. Este objetivo se coloca en el centro de este tema, dado que destacarse en el modelo operacional aumentará la calidad de todas las operaciones policiales que apoyan el marco estratégico. Por último, los procesos del tema de la *excelencia en la gestión* respaldan los requisitos de las agencias de financiamiento.

La perspectiva de *personas, aprendizaje e innovación* capta la importancia que la RCMP otorga a proporcionar un entorno laboral dinámico y seguro a sus empleados.

Anécdotas

Usando el mapa estratégico del SEC como guía, se desarrollaron BSC para las restantes cinco líneas de negocios y cuatro funciones de la sede corporativa, así

como para cada una de las catorce divisiones operativas y cuatro centros administrativos regionales en todo el país. Este enfoque tradicional de los mapas estratégicos se vio aumentado por un significativo avance en la forma de diseñarlos y usarlos en grandes instituciones del sector público.

En el mapa estratégico del SEC hay incluida una referencia a las cinco prioridades estratégicas contenidas en el marco estratégico de la RCMP (terrorismo, delincuencia organizada, juventud, comunidades aborígenes y policía internacional). Comprendiendo que cada una de ellas requería una coordinación estratégica a nivel nacional, la RCMP desarrolló cinco mapas estratégicos «virtuales» para estas prioridades. Estos mapas van acompañados de indicadores, metas y las iniciativas requeridas para ejecutar cada una de las cinco prioridades estratégicas. Cada prioridad estratégica y mapa estratégico virtual pertenece a un ejecutivo de la RCMP. Un panel de ejecutivos se reúne periódicamente para analizar los avances, en comparación con las prioridades estratégicas.

Para asegurar la alineación y ejecución consistente de estas prioridades estratégicas, cada objetivo de los mapas estratégicos virtuales fue asignado a una línea de negocios, o línea de servicio corporativo, y puesto en el mapa estratégico relevante. Las líneas de negocios, del mismo modo, desdoblaron los objetivos, indicadores, metas e iniciativas a los mapas estratégicos de las divisiones. El resultado final fue un conjunto de estrategias vinculadas y alineadas para la ejecución de las cinco prioridades estratégicas de la organización policial. Las líneas de negocio y las divisiones, también agregaron objetivos a sus estrategias que reflejaron las realidades específicas de sus operaciones.

El último paso en la implementación del BSC fueron los informes de desempeño. La RCMP ha creado un sencillo «panel de mandos»; para el corto plazo se ha desarrollado una hoja de cálculo de Excel que permite informar los avances, en comparación con los objetivos y las correspondientes iniciativas, indicadores y metas identificados en el BSC.

A partir de septiembre del año fiscal 2004-2005, la intención es poner en marcha una planeación de actividades completamente focalizada en la estrategia y la asignación de recursos según las iniciativas de prioridad estratégicamente alineadas en todos los niveles de la organización. Los planes basados en el BSC dirigirán la asignación presupuestaria, ya que los recursos se asignan a las iniciativas alineadas con las prioridades identificadas en los objetivos y en los BSC. La planeación de actividades se centrará, en efecto, en las iniciativas críticas que impulsan las prioridades estratégicas.

Caso preparado por Andrew Pateman, de Balanced Scorecard Collaborative, y Geoff Grison de la RCMP. Nuestro agradecimiento al comisionado Zaccardelli por compartir la experiencia de la institución con nosotros.

Administración de Desarrollo Económico (EDA) del Departamento de Comercio de Estados Unidos

Antecedentes

El Departamento de Comercio de EE.UU. ayuda a las empresas y comunidades del país a tener más éxito, tanto dentro como fuera de fronteras, mediante el trabajo de trece oficinas diferentes que dependen del Secretario de Comercio.

El Congreso creó una oficina, la Administración de Desarrollo Económico (EDA), en 1965, bajo el programa Guerra a la Pobreza del presidente Lyndon Johnson. La misión de la EDA es trabajar con los gobiernos estatales y municipales y las organizaciones sin fines de lucro para ayudar a impulsar la actividad económica en comunidades que pasan dificultades.

Mientras que la función básica de la oficina ha permanecido inalterada desde sus comienzos, el apoyo a la EDA ha ido mermando con el paso de los años. El presidente Reagan pidió la abolición de la EDA durante su primer discurso sobre el estado de la nación. Durante su presidencia, la oficina no fue un programa federal oficialmente autorizado, lo que quiere decir que ni el Congreso ni el Poder Ejecutivo dieron los pasos necesarios para aprobar una legislación que autorizara expresamente la continuidad de actividades de la oficina.

Una peculiar característica de la práctica del gobierno federal permite que los programas que puedan asegurar su financiamiento operen aunque no cuenten con autorización oficial. La EDA volvió a ser autorizada en 1998, pero los muchos años de incertidumbre habían cobrado un alto precio. Golpeada por las reducciones de su fuerza laboral (expresión del Gobierno para referirse a los despidos), los presupuestos cada vez más reducidos y un futuro incierto, la organización había desarrollado una mentalidad de «cierre del negocio» en la que sobrevivir era lo que más se valoraba.

La situación

La llegada del presidente George W. Bush en el año 2001 significó para la EDA una oportunidad y un desafío. El presidente Bush reconoció el potencial papel positivo que programas como la EDA podían tener para ayudar a su gestión a alcanzar el objetivo de «no dejar a ningún sector geográfico o demográfico rezagado en la persecución del sueño americano». El presidente Bush también trajo a Washington el mismo estilo de gestión orientado a los resultados que había utilizado como gobernador de Texas. Harían falta cambios drásticos si la EDA quería sobrevivir.

El presidente Bush eligió a David A. Sampson como subsecretario de comercio para el desarrollo económico. El doctor Sampson llegó a la EDA con un amplio historial de desarrollo económico en el sector privado. Una de sus primeras acciones fue actualizar y reafirmar la misión de la EDA:

La misión de la EDA es ayudar a nuestros socios en todo el país a crear riqueza y minimizar la pobreza promoviendo un entorno de negocios favorable que atraiga inversiones de capital privado y empleos mediante el desarrollo de capacidades, planeación, subsidios para la investigación de infraestructuras e iniciativas estratégicas de alta calidad.

El doctor Sampson también fijó un objetivo agresivo: transformar a la EDA en la primera agencia de desarrollo económico nacional.

Para cumplir con su misión y alcanzar el objetivo establecido por el subsecretario, la EDA se embarcó en una estrategia global para transformar a la oficina basándose en tres pilares de cambio:

- Establecer una sólida gestión organizacional.
- Desarrollar indicadores de desempeño basados en los resultados.
- Mejorar la comunicación con las principales partes interesadas.

Mapa estratégico de la EDA

La EDA existe para satisfacer las necesidades tanto de las partes interesadas como de los clientes (ver figura 14-2).

Las partes interesadas –la Casa Blanca, el Congreso, el Departamento de Comercio y los contribuyentes– proporcionan dirección y supervisión al trabajo de la EDA, juegan un papel crítico en su financiamiento y actúan como guardianes del interés público. La EDA daría satisfacción a las partes interesadas convirtiéndose en una agencia eficaz, eficiente y orientada a los resultados.

Los clientes de la EDA son comunidades en dificultades económicas, socios inversores y empresas del sector privado que directa o indirectamente reciben ayuda de la EDA y cosechan los beneficios del crecimiento económico. La EDA debe mejorar a las comunidades que atraviesan dificultades actuando como asesores preparados y preocupados por su desarrollo económico. También tiene que hacer inversiones para promover el crecimiento y mostrar resultados visibles. Estos logros harían avanzar la agenda local de la administración.

La EDA cumplirá con los objetivos de las partes interesadas satisfaciendo las necesidades de sus clientes y alcanzando sus metas financieras.

Para atender a sus clientes, la EDA debe proporcionar un proceso transparente y sensible que responda a las necesidades de las entidades a las que atiende. La

EDA, proporcionando información y ayuda técnica, colaborará con sus socios para crear muchos puestos de trabajo calificados y bien pagados.

La EDA debe ser fiscalmente responsable del logro de sus objetivos de clientes. Debe simplificar los procesos administrativos y también debe potencializar sus limitados recursos capitalizando la inversión del sector privado.

Para cumplir con las expectativas de accionistas y clientes y lograr sus objetivos financieros, la EDA debe ejecutar tres temas estratégicos: *liderazgo de política interna, inversión de alto impacto y excelencia operacional*.

Demostrar liderazgo político le permitirá actuar como asesores preparados en temas de desarrollo económico. Para alcanzar la posición de liderazgo, primero deberá fortalecer las capacidades de investigación. Una mejor información consolidará la habilidad de la EDA de tomar decisiones superiores sobre su política de inversiones. Las capacidades de investigación, también le darán la credibilidad necesaria para presentar opciones políticas a los más altos niveles de gobierno.

Las inversiones de alto impacto aumentarán la capacidad de la EDA para desarrollar mayores oportunidades de empleo de calidad. Las capacidades mejoradas de investigación apoyarán los esfuerzos por destacar las prioridades de financiamiento. A su vez, el énfasis puesto en las prioridades de financiamiento le permitirán a la EDA ampliar la corriente de acuerdos invirtiendo con nuevos socios. El foco puesto en la diligencia debida promoverá inversiones iniciales de mayor calidad y facilitará el control posterior a las aprobaciones. El impacto de estos esfuerzos producirá mayores beneficios por cada dólar aportado por los contribuyentes.

Los dos primeros temas tendrán la ayuda de un tercer tema estratégico, la *excelencia organizacional*. Se refiere a los procesos internos necesarios para que la EDA sea una organización eficiente y efectiva. Primero tiene que alinear los recursos con las prioridades estratégicas asignando las personas adecuadas a las iniciativas que son fundamentales para su estrategia. A continuación, deberá mejorar la estrategia de comunicación y estandarizar los procesos para crear valor aportando la *comprensión* y los *medios* para alcanzar sus objetivos. Y la EDA maximizará la efectividad organizacional potencializando la tecnología que permita a los procesos clave obtener un alto desempeño.

Por último, nada se podría lograr sin las habilidades, la cultura y la infraestructura necesarias para que los empleados de la EDA cumplan con su trabajo. La EDA ayudará a su personal a mejorar sus habilidades analíticas y desarrollar conocimientos tecnológicos para que puedan realizar sus funciones. Complementará al personal actual atrayendo personas de reconocida trayectoria y experiencia para que ocupen los puestos clave, pero esto solo no bastará: la cultura de la EDA debe fomentar un espíritu que le permita establecer una cultura orientada al desempeño. El capital de información debe estar vinculado con el capital humano.

Figura 14-1. Mapa Estratégico de la Real Policía Montada de Canadá

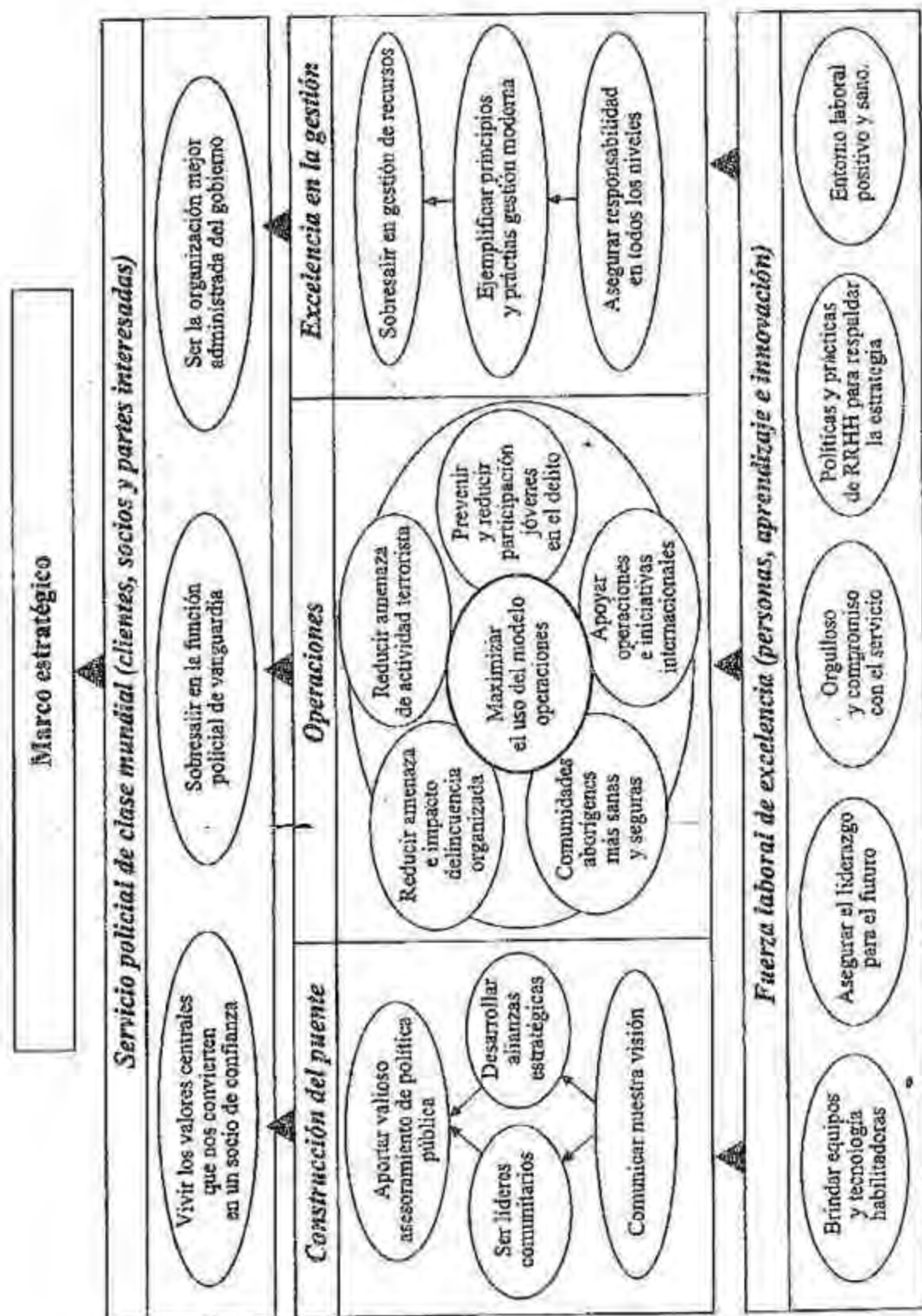
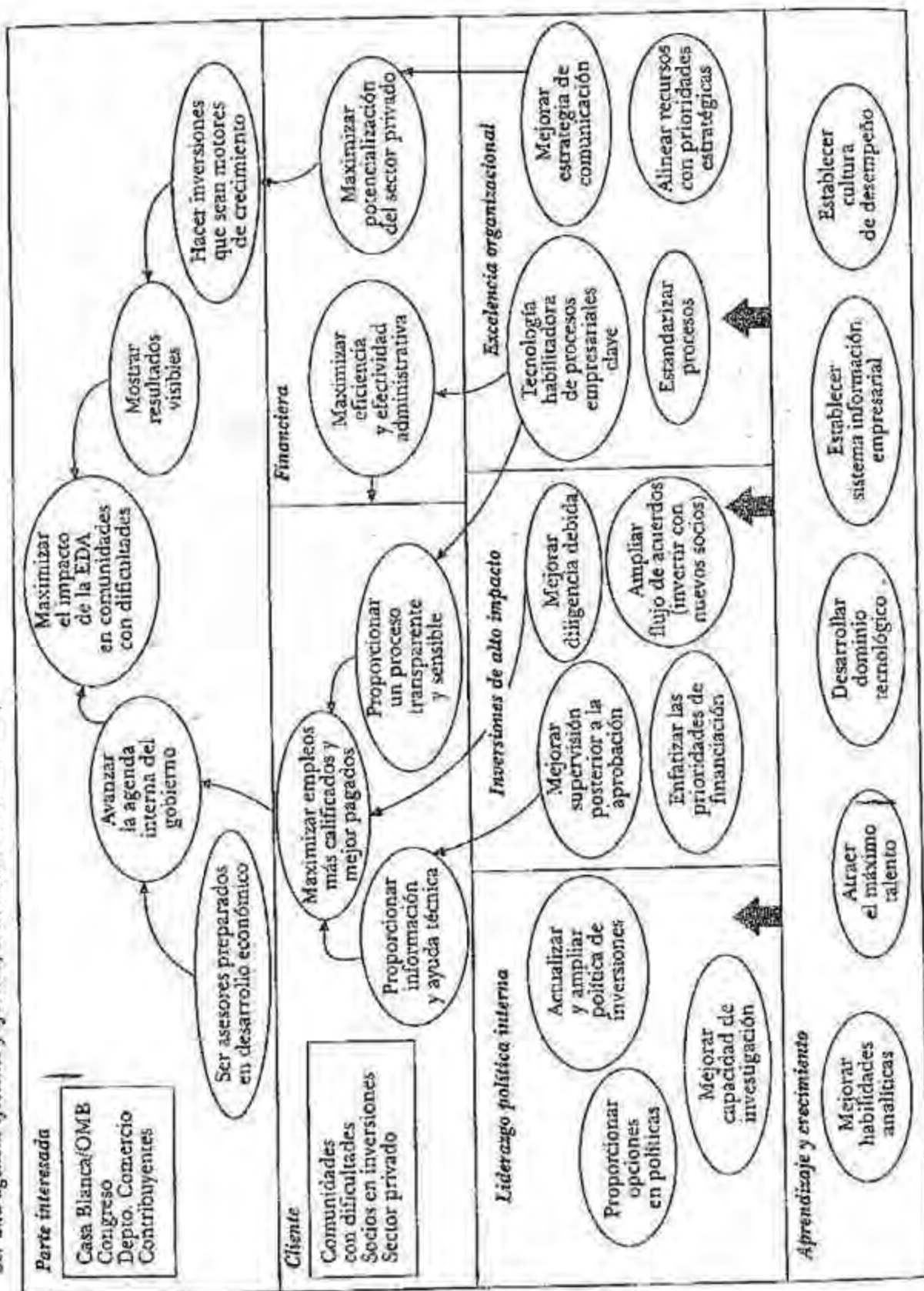


Figura 14-2. Mapa estratégico de la agencia de desarrollo económico EDA) del Departamento de Comercio de EEUU

Ser una agencia eficiente y efectiva, orientada a los resultados



La EDA establecerá un sistema de información que mantendrá a los empleados conectados entre sí, así como a las partes interesadas y clientes, proporcionándoles la información necesaria para que hagan su trabajo. Estos son los elementos que permitirán el éxito de la EDA.

Focalizándose en estos elementos que respaldan sus procesos de trabajo interno, la EDA podrá servir mejor a sus clientes, alcanzar sus metas financieras, satisfacer a las partes interesadas y finalmente cumplir su objetivo de «ser el principal promotor del desarrollo económico nacional en el gobierno federal».

Resultados de la EDA

Los resultados de la EDA son ya visibles. Ha sido elegida por la Oficina de Gestión y Presupuesto de la Casa Blanca como una agencia gubernamental eficaz y efectiva que alcanza o supera sus metas de crear empleo y fomentar la inversión del sector privado. La Casa Blanca recompensó a la EDA con una mayor solicitud de fondos para el año fiscal 2004. Considerando la posición del presidente sobre las necesidades fundamentales de seguridad nacional, lo logrado por la EDA es un hito destacado en sus treinta y ocho años de historia.

Caso preparado por Mario Bognano, de Balanced Scorecard Collaborative, y Sandy K. Barua y Danette R. Koehle de la EDA. Nuestro agradecimiento al doctor David Sampson y sus colegas por compartir la experiencia de la EDA con nosotros.

Ministerio de Defensa del Reino Unido

Antecedentes

Con un presupuesto de 25.000 millones de libras esterlinas (40.000 millones de dólares) y más de 300.000 empleados entre personal civil y militar, el Ministerio de Defensa del Reino Unido (MoD) está entre los departamentos gubernamentales más grandes de Gran Bretaña y es la quinta entidad con más gastos militares del mundo. Integrado por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea, así como por once «presupuestos de máximo nivel» (semejantes a unidades de negocios estratégicas), esta inmensa organización tiene una amplia misión: proporcionar la defensa nacional y fomentar la paz y seguridad internacionales. En los últimos años, el MoD ha ampliado su influencia en todo el mundo con misiones humanitarias y pacíficas en regiones tan alejadas entre sí como Kosovo, el Golfo Pérsico y Timor Oriental. Dentro del país, las actividades del ministerio van desde operaciones de búsqueda y rescate hasta la gestión de plagas agrícolas.

La situación

El Ministerio de Defensa decidió adoptar el BSC luego de una revisión estratégica de la defensa realizada a fines de la década de 1990, una evaluación radical de las implicaciones estratégicas de los objetivos de política exterior del país que provocó la modernización de las fuerzas armadas británicas. Como parte de esta revisión, el ministerio también estudió formas de contribuir a una agenda más amplia de modernización que se pudiera extender a todo el gobierno. Con la ayuda de varios equipos estratégicos, la Oficina de Gestión de la Defensa (en inglés, DMB por Defence Management Board) del ministerio comenzó a explorar ideas para mejorar su gestión en respuesta a la iniciativa de modernización. El modelo del BSC prometía permitir al ministerio simplificar su gestión del desempeño, así como analizar y comunicar la estrategia a toda la organización.

El mapa estratégico

El ministerio comenzó a trazar su mapa estratégico y crear su BSC explicando primero su estrategia: «generar capacidad de defensa para ganar batallas» (ver figura 14-3). Luego identificó dos temas generales para el mapa, *eficiencia operacional mejorada y mejor uso de los recursos*. Juntos, esos temas definirían un camino para llevar a cabo la estrategia del MoD y cumplir con su misión, así como llegar a todos los objetivos de las cuatro perspectivas del mapa.

Al exponer las perspectivas del mapa estratégico, el MoD decidió prescindir de la tradicional terminología de perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. En su lugar, optó por definir sus perspectivas de la siguiente manera:

- Resultados conseguidos: «¿Estamos consiguiendo lo que el gobierno quiere?» (Equivalente a la perspectiva de las partes interesadas).
- Gestión de recursos: «¿Estamos gestionando bien nuestro personal, reputación, infraestructura de defensa y presupuesto?» (Equivalente a la perspectiva financiera).
- Procesos habilitadores: «¿Qué procesos debemos establecer o mejorar para apoyar nuestra estrategia?» (Similar a la perspectiva de los procesos internos).
- Construir para el futuro: «¿Cómo podemos invertir en personas, tecnología e infraestructura para apoyar nuestra estrategia?» (Refleja la perspectiva de aprendizaje y crecimiento).

El mapa del MoD contiene numerosas flechas que conectan objetivos. Para esta organización del sector público –en la que los recursos son limitados e in-

vertir en un recurso significa quitarle fondos a otro— es crucial mostrar la compleja red de interacciones y causalidad que el equipo del proyecto del BSC considera. He aquí una visión más detallada de varias líneas de razonamiento que se entrecruzan en el mapa estratégico:

- *Perspectiva de construir para el futuro:* según lo que piensa el equipo del BSC, la capacidad del MoD de cumplir con su estrategia y misión comienza con la inversión en personas adecuadas, tecnología e infraestructura de modernización. Por ejemplo, el objetivo de «invertir en personas» significa una línea específica de pensamiento: si el MoD asegura condiciones de vida satisfactorias para los hombres y mujeres alistados, les proporciona tiempo suficiente para que estén con sus familias y cuida de ellos de otras formas, su moral mejorará. Con una moral más alta, el ministerio verá mejoras en retención (que el BSC incluye como un indicador). A su vez, una mejor retención apoyará los objetivos de «poblar niveles» y «reputación» de la perspectiva de gestión de recursos, así como «capacitación» de la perspectiva de procesos habilitadores. Una capacitación eficaz también contribuye a una reputación positiva y a conseguir niveles suficientes de alistamiento. Esto, a su vez, se traduce en «efectividad militar», que es el resultado central a conseguir para contribuir directamente con la estrategia.
- *Perspectivas de los procesos habilitadores, gestión de recursos y resultados conseguidos:* el éxito de los objetivos de la perspectiva de construir para el futuro se convierte en numerosos objetivos de las otras perspectivas. Por ejemplo, si el ministerio puede elevar las tasas de retención, entonces será más libre para gastar menos en incentivos de retención e iniciativas de reclutamiento. Los gastos reducidos en estas áreas, a su vez, liberarán fondos para otros objetivos importantes, como mejorar tecnologías y equipamiento. Con la tecnología y el equipamiento adecuados en la mano, el MoD puede alcanzar su objetivo de «adquisición», que se traduce en mejor «infraestructura de defensa» y «presupuesto anual», dos objetivos que se suman a la «efectividad militar».

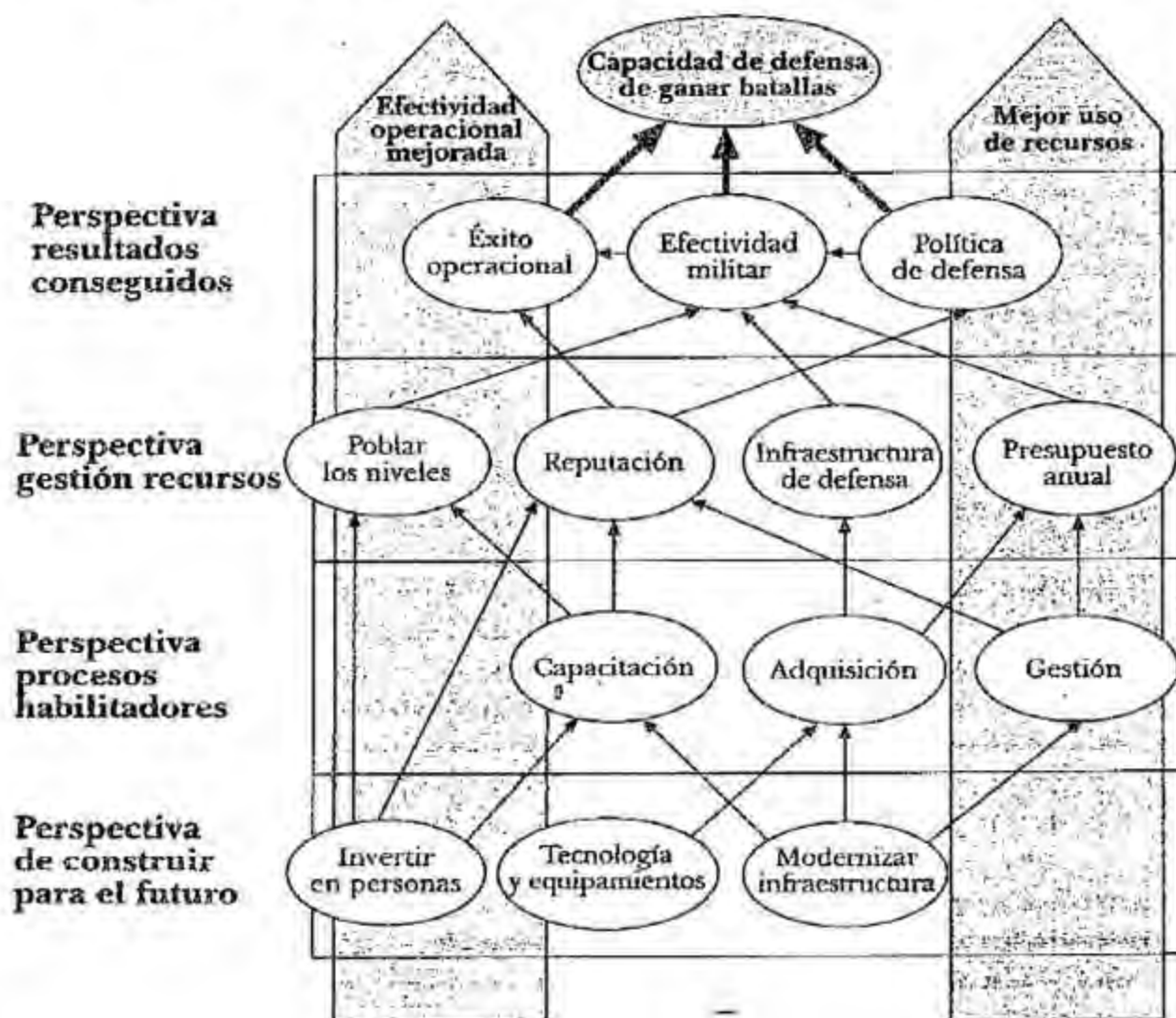
Resultados

El uso que hace el ministerio de su mapa estratégico y del BSC ha mejorado la comunicación y el trabajo en equipo dentro de la organización, fortaleciendo la toma de decisiones. Igualmente vital, la comunicación con otras instituciones gubernamentales también ha mejorado. Por ejemplo, el MoD actualmente usa su mapa y BSC durante las negociaciones de financiamiento con el Tesoro, que es la entidad que autoriza las asignaciones de fondos para el ministerio. Eliminando las emociones de las discusiones sobre financiamiento y permitiéndole al MoD demostrar de

forma desapasionada el impacto de los diferentes escenarios de financiamiento, el mapa estratégico y el BSC centran estas conversaciones cruciales en lo que realmente importa: los hechos y las prioridades del MoD y del Gobierno.

Caso preparado por Lauren Keller Johnson, colaboradora de Balanced Scorecard Report, con la generosa ayuda del capitán de la Armada Real, Mike Potter; el comandante de la Fuerza Aérea Real Des Cook, y Simon Howard; del Performance Management Team del Ministerio de Defensa del Reino Unido. Nuestro especial agradecimiento a Sir Kevin Tebbit, subsecretario permanente del Ministerio de Defensa del Reino Unido, por compartir la experiencia del MoD con nosotros.

Figura 14-3. Mapa estratégico del Ministerio de Defensa del Reino Unido



Sistema escolar del condado de Fulton (FCSS)

Antecedentes

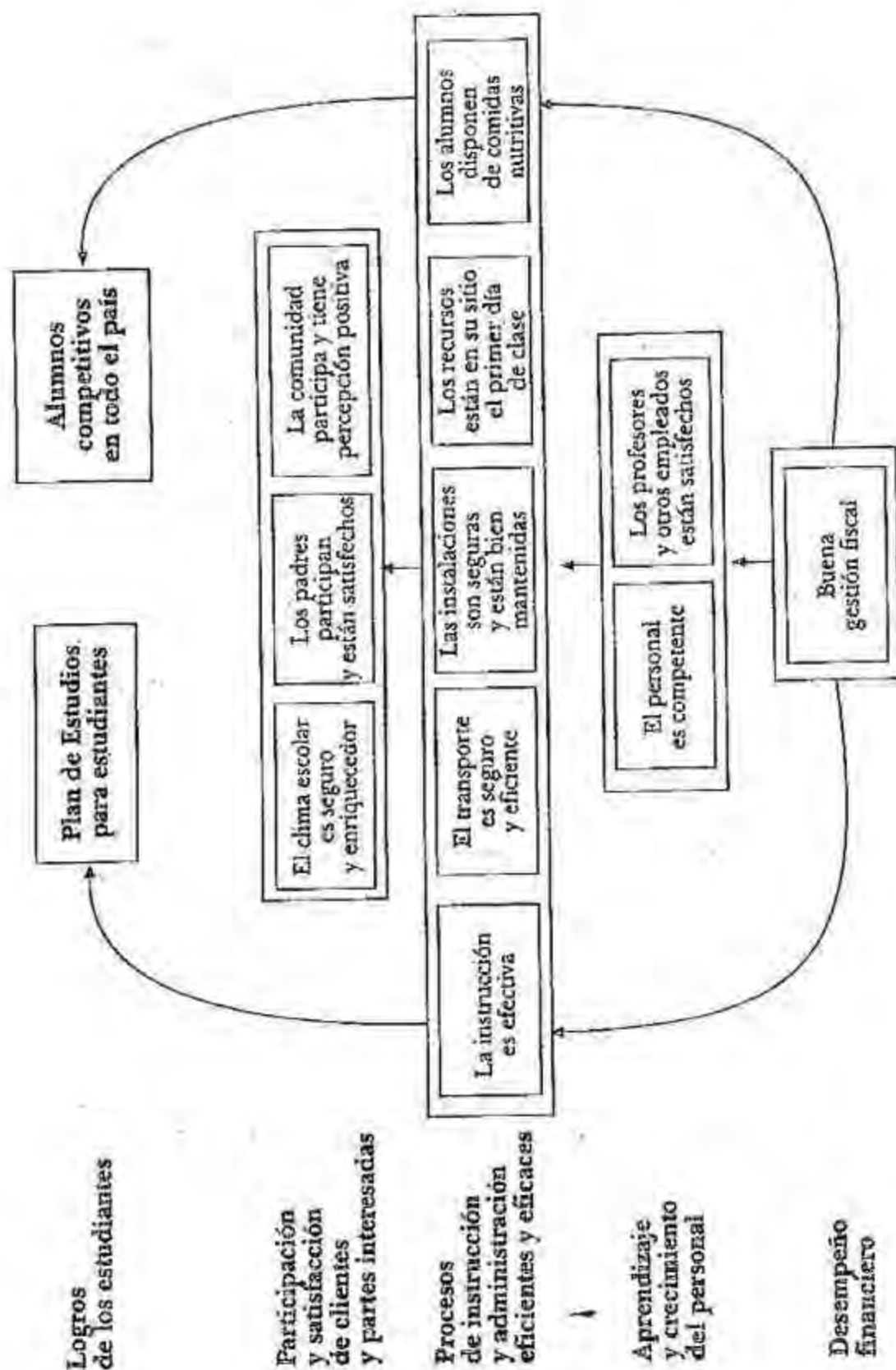
El sistema escolar del condado de Fulton incluye setenta y siete escuelas públicas en dos sub-districts, al norte y al sur de la ciudad de Atlanta. El distrito tiene 70.000 alumnos y un presupuesto anual de 560 millones de dólares (datos del año 2001). Cuenta con un historial de excelente planeación y gestión. En 1998, el doctor Stephen Dolinger, superintendente del FCSS, lanzó un programa de calidad llamado Modelo de Excelencia, guiado por los criterios educacionales del Premio Malcolm Baldrige. Los criterios asignaban hasta 1.000 puntos según el desempeño obtenido en siete categorías: liderazgo; planeación estratégica; foco en el estudiante, las partes interesadas y el mercado; información y análisis; foco en los profesores y personal no docente; gestión de procesos y desempeño organizacional. Los administradores consideraban que el Modelo de Excelencia ayudaba con las actividades tácticas locales y su implementación, pero le faltaba alineación entre la estrategia, la medición del desempeño y la mejora del desempeño.

El FCSS contrató a Martha Taylor-Greenway, en noviembre de 1999, como directora de planeación estratégica con la misión principal de mejorar el sistema de gestión del desempeño. Taylor-Greenway había trabajado antes como vicepresidenta de desarrollo organizacional en United Way of America, donde había liderado la primera implementación del BSC en una organización sin fines de lucro, en 1996-1997. En su opinión, el BSC aportaba un marco estratégico y una imagen más amplia donde la iniciativa del Modelo de Excelencia podía funcionar. Taylor-Greenway facilitó el desarrollo de un BSC para el FCSS que organizaba objetivos e indicadores del desempeño en cinco categorías: rendimiento escolar, partes interesadas, procesos de instrucción y administración, aprendizaje y crecimiento del personal y desempeño financiero (ver figura 14-4).

Mapa estratégico

Los objetivos con alto nivel de impacto social del mapa estratégico del FCSS representan objetivos de logros de los estudiantes: dominar los programas de estudio y ser competitivos a nivel nacional. El sistema medía el dominio de las asignaturas mediante las calificaciones de exámenes y las tasas de estudios terminados y graduación. Medía la clasificación nacional de sus alumnos mediante exámenes uniformes como las pruebas de aptitud académica (en inglés SAT, por Scholastic Aptitude Test) y las de colocación avanzada (en inglés APT, por Advanced Placement Test) y también con el desempeño obtenido por los alumnos dos años después de haber terminado los estudios secundarios, en la universidad o en el mundo laboral.

Figura 14-4. Mapa estratégico del sistema escolar del condado de Fulton



El siguiente nivel del mapa estratégico captaba un conjunto de objetivos para conseguir un buen rendimiento escolar, creando un *clima seguro y enriquecedor*, medido por la asistencia, la participación extracurricular y la percepción de padres y alumnos respecto de la seguridad. Este nivel también contenía objetivos para otras dos partes interesadas: *los padres participan y están satisfechos*, medido por una encuesta a los padres sobre calidad, capacidad de respuesta y comunicación; y *la comunidad participa y tiene una percepción positiva*, medido por el número de horas de voluntariado; donaciones de dinero, servicio y producto; número de organizaciones comunitarias y empresariales comprometidas con el FCSS; y una encuesta a la comunidad sobre calidad, comunidad y seguridad.

Los objetivos de procesos internos relacionados con la generación de valor a los estudiantes y a la comunidad incluían *efectividad de la instrucción* (formación de docentes y uso de tecnología), *transporte* (seguridad y llegadas a tiempo), *instalaciones y construcción* (informe de inspección de las instalaciones, solicitudes de mantenimiento acumuladas), *preparación para el comienzo de clases* (porcentaje de libros y profesores disponibles el primer día de clase, matriculación exacta y pronósticos de costos) y *nutrición estudiantil* (participación de alumnos en programas de comidas).

Los objetivos de aprendizaje y crecimiento se relacionaban con la *competencia del personal*, medida por profesores con al menos siete años de experiencia, títulos superiores y certificación nacional; la *satisfacción de los empleados*, medida por la asistencia del personal, la deserción y calificaciones de comunicación, trabajo en equipo y moral.

El FCSS colocó la perspectiva financiera en la base del mapa estratégico con un objetivo de *buen gestión fiscal*, medida por los gastos de respaldo a la instrucción, equilibrio de fondos y varianzas presupuestarias.

El equipo del proyecto trabajó para asegurar que hubiera procesos válidos de recopilación e información de datos para cada uno de los indicadores. Estableció metas de desempeño en todo el sistema para cada indicador basadas en tendencias históricas y haciendo comparaciones (benchmarking) con otros distritos escolares. Las escuelas locales desarrollaron a continuación iniciativas destinadas a contribuir al logro de las metas fijadas. A fines del 2001, todas las escuelas del FCSS estaban usando el BSC para desarrollar sus planes estratégicos y guiar la asignación de recursos.

Resultados

Entre las reacciones y el impacto a corto plazo del BSC aplicado por el FCSS se encuentran las siguientes:

- Hubo un 22 por ciento de mejora (del 66 por ciento al 88 por ciento) en un año en el número de alumnos que superaron una prueba estandarizada de matemáticas.
- El director de una escuela desarrolló una herramienta para hacer un seguimiento de los progresos de alumnos y profesores durante el año sin tener que esperar a los resultados finales del período escolar.
- El director de una escuela secundaria declaró: «Quiero que el 90 por ciento de mis alumnos apruebe todos los estándares. Eso es lo que pongo en el plan».
- Un superintendente adjunto de un departamento administrativo comentó: «El plan nos ha obligado a hacer duras preguntas sobre por qué existen determinadas partidas presupuestarias. ¿Por qué estamos haciendo X, si X no nos ayuda a alcanzar nuestros objetivos?»
- El director de una escuela primaria dijo: «El BSC me dice qué prioridades son importantes para ayudar al sistema a funcionar mejor».

En el año 2001, el consejo escolar del condado de Fulton aprobó un plan de incentivos por desempeño para el superintendente y los miembros del gabinete del distrito escolar en base a la consecución de los objetivos del BSC en todo el sistema. De mayor significado fue la aprobación de un plan de incentivos financieros para profesores que consideraba una asignación de hasta 2.000 dólares a empleados que contribuyeran a alcanzar las metas dentro del plan estratégico de su escuela local. Las escuelas individuales fijaron sus propios benchmarks y metas para este plan, guiados por las metas centrales y aprobadas por la administración central. El nuevo programa de incentivos cambió el enfoque de las escuelas locales de medir el desempeño a recompensarlo.

Un artículo publicado en *Citizen* el 7 de febrero de 2003, informaba del discurso anual sobre el estado del sistema pronunciado por el doctor Thomas M. Payne, superintendente interino del FCSS. En él decía:

El sistema escolar ha avanzado de forma estable y deliberada en la mejora del rendimiento escolar y el desempeño organizacional. Hemos ido subiendo de forma constante sin brusquedad... Hemos transformado nuestra organización usando una combinación de las mejores prácticas educativas y empresariales. Funcionamos como una gran empresa cuyo negocio es la educación.

Entre los beneficios de los dos años anteriores mencionados por el doctor Payne estaban:

- El porcentaje de alumnos que cumplían y/o superaban los niveles de lectura y matemáticas fijados por el Estado había aumentado alrededor de un 5 por ciento.

- Los estudiantes de educación secundaria que conseguían créditos académicos para la universidad antes de graduarse habían aumentado del 10 al 16 por ciento.
- Un 76 por ciento de estudiantes que hicieron las pruebas de colocación avanzada sacaron una nota de 3 o superior (un aumento del 39 por ciento en comparación con dos años antes y un 17 por ciento más alta que la media regional).
- El número de estudiantes presentados al examen SAT aumentó de 1.837 a 3.192 en ocho años; la calificación media aumentó de 992 a 1.039 durante el período. En el FCSS, el 88 por ciento de los estudiantes del último año de educación secundaria se presentó al examen SAT, comparado con la media nacional del 45 por ciento.
- Sólo el 7 por ciento de padres del FCSS expresó preocupación por la seguridad, comparado con el 31 por ciento del país.
- Las horas de voluntariado aumentaron en más de 87.000; ahora habían 98.000 voluntarios apoyando a las escuelas del FCSS.
- El 82 por ciento de padres expresó satisfacción con las escuelas de sus hijos, comparado con la media nacional del 68 por ciento.
- Las nuevas escuelas abrieron a tiempo y dentro de presupuesto.
- El primer día de clase comenzó con suficientes textos, equipamiento y suministros en todas las escuelas.
- El presupuesto final estuvo dentro del 1 por ciento de los ingresos y gastos proyectados.

El doctor Payne también recurrió a la fábula de Esopo de «la tortuga y la liebre» para recordar que la perseverancia, no la rapidez, es lo más importante cuando se trabaja para alcanzar un objetivo. El FCSS usará su sistema de gestión del desempeño basado en el BSC para seguir mejorando y mantener su reputación como uno de los principales sistemas escolares de Georgia y de todo el país.

Agradecemos el apoyo activo de Martha Taylor-Greenway que nos proporcionó acceso y documentación para la historia del sistema escolar del condado de Fulton.

Capítulo 15

Organizaciones sin fines de lucro

La aplicación del Balanced Scorecard a las organizaciones sin fines de lucro ha sido una de las extensiones más gratificantes del concepto original. Estas organizaciones se esfuerzan por cumplir con su misión, no por conseguir destacados resultados financieros. Incluso más que las empresas con fines de lucro, estas organizaciones necesitan un sistema global de indicadores financieros y no financieros para motivar y evaluar su desempeño.

El mapa estratégico de la Ópera Lírica de Boston (BLO, por su nombre en inglés) demuestra cómo se puede medir el desempeño de una organización, incluso cuando el resultado es algo tan intangible como una música hermosa o una experiencia estética. La BLO adoptó el BSC después de un período de rápido crecimiento y muchos éxitos, de modo que pudiera tener una estrategia clara para el futuro que fuera fácilmente comprendida y apoyada por su personal, el consejo de administración y los directores artísticos. El mapa estratégico de la BLO representa los resultados deseados y los impulsores del desempeño de sus tres principales integrantes: fieles y generosos donantes, la comunidad operística nacional e internacional y los residentes del área de Boston. El mapa estratégico ha dado lugar a iniciativas relacionadas con la misión sugeridas por los empleados de la primera línea, una mejor alineación de los procesos de la gerencia y el consejo y el apoyo a un evento operístico de primera magnitud en Boston.

Teach for America (TFA, enseñar por América), recluta un equipo nacional de profesores extraído de recién graduados universitarios con mucho talento y gran motivación, que se comprometen a enseñar en escuelas públicas urbanas y rurales durante dos años. TFA desarrolló su mapa estratégico para representar los objetivos e impulsores de sus dos temas principales de cambio social mediante los miembros del equipo. Primero,

los miembros del equipo mejorarían la experiencia educativa de los alumnos actuales a través de su actividad docente realizada durante dos años. Segundo, influirían en la futura y fundamental reforma educativa mediante las consiguientes decisiones de carrera profesional y actividades de participación voluntaria. TFA ha usado su mapa estratégico para comprometer a una nueva generación de donantes en su misión, alinear el reclutamiento para su equipo docente, personal y miembros del consejo, así como para prestar una atención más intensiva a las actividades que apoyan las iniciativas de los ex alumnos.

Ópera lírica de Boston

Antecedentes

La Ópera Lírica de Boston presenta nuevos cantantes de clase mundial, directores de orquesta, directores artísticos y diseñadores. Su misión es producir espectáculos operísticos profesionales de alta calidad, desarrollar futuros talentos de la ópera y promover el gusto por la ópera a través de programas de educación para la comunidad. Esta declaración de misión de tres elementos bastó para sostener a la BLO durante su crecimiento inicial. Entre 1995 y 2000, los suscriptores se duplicaron y el número de representaciones aumentó el 50 por ciento, lo que la convirtió en la empresa de ópera de crecimiento más rápido en Norteamérica.

La situación

En el año 2000, la empresa enfrentaba el reto de cuál debía ser su futuro. Incluso con la base de una mayor audiencia, los ingresos por venta de entradas seguían siendo menos del 40 por ciento de los gastos operativos. La BLO necesitaba convertir más suscriptores en donantes y atraer un financiamiento significativo de sus patrocinadores. Un miembro clave del consejo pensó que la estructura de gobernabilidad de la BLO, tipo cajón de cocina, ya no bastaba y que era esencial contar con un proceso formal de planeación estratégica para crecer hasta la etapa siguiente. Participante activo de varias entidades artísticas, este miembro del consejo había visto fracasar a otras organizaciones porque sus líderes no habían comprometido activamente al consejo en las deliberaciones sobre estrategia y planeación.

Janice Del Sesto, directora general, formó un equipo de altos ejecutivos de la BLO y miembros destacados del consejo para desarrollar una estrategia explícita que se pudiera describir con un mapa estratégico del BSC. El equipo incluía al presidente del consejo, el presidente del comité de planeación y personal admi-

nistrativo senior, además de Del Sesto y la directora general adjunta, Sue Dahling-Sullivan. Ellan Kaplan, miembro del consejo con amplia experiencia en la implementación del BSC en organizaciones sin fines de lucro, actuó como consultora interna y facilitadora.

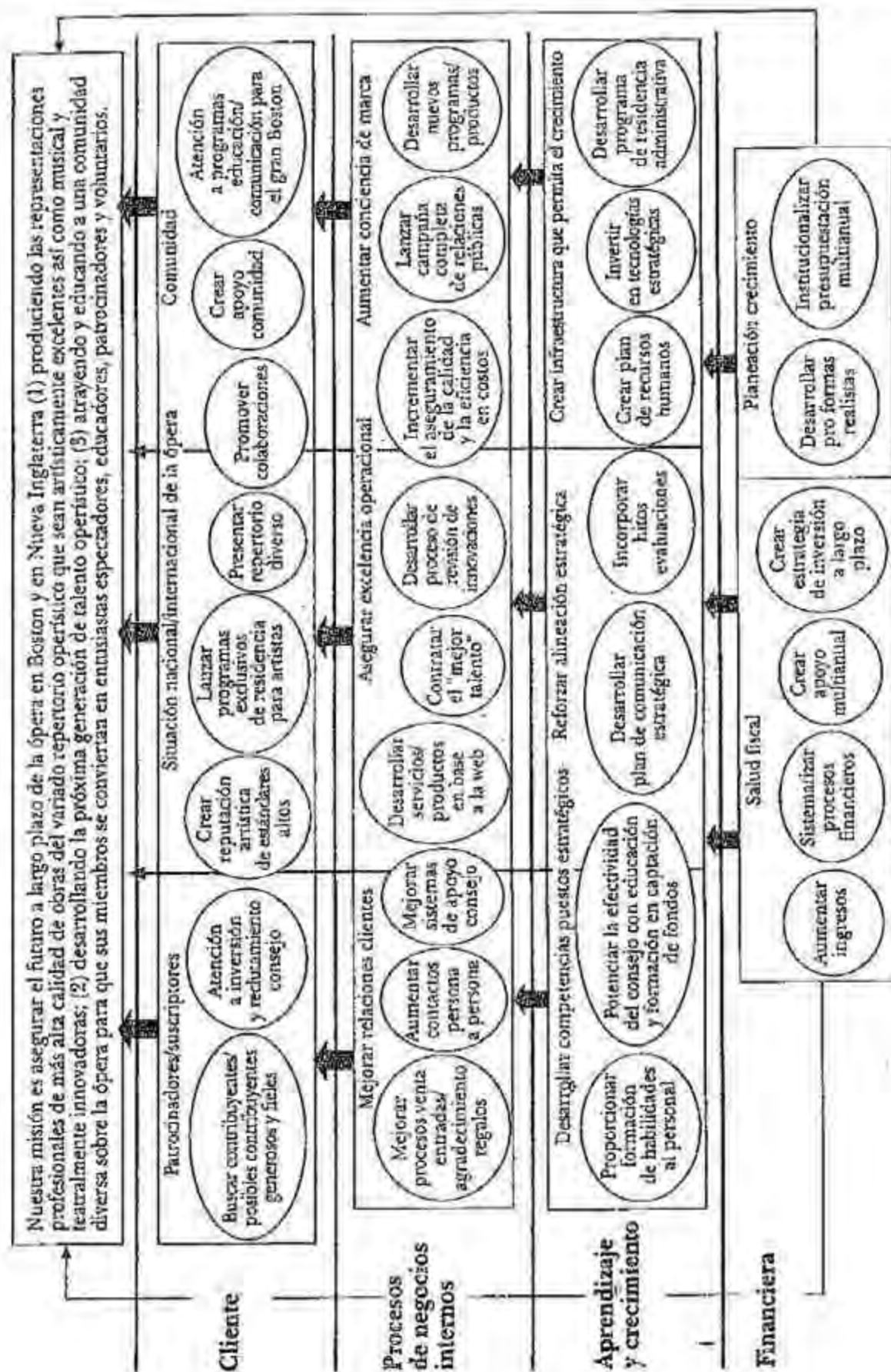
El mapa estratégico

El equipo organizó su mapa estratégico siguiendo tres temas estratégicos de alto nivel, cada uno de ellos relacionado con un grupo clave de clientes (ver figura 15-1):

1. *Patrocinadores fieles y generosos*: los ingresos por la venta de entradas, incluso agotando todas las localidades en cada función, cubrían menos del 35 por ciento de los gastos anuales. Los suscriptores que estaban dispuestos a pagar cantidades por encima del precio de las entradas (la ópera es la expresión artística más cara de producir) eran críticos para el éxito a largo plazo. La BLO necesitaba un apoyo amplio y constante de donantes, fundaciones y la comunidad. Los objetivos del cliente para este tema estratégico eran atraer nuevos donantes, aumentar el apoyo de los donantes actuales y reclutar nuevos miembros del consejo que ayudaran a la BLO a conseguir sus objetivos estratégicos.
2. *Situación nacional e internacional de la ópera*: la BLO no podía pretender competir con los grandes teatros de ópera del mundo, pero quería diferenciarse de las muchas compañías regionales que había en el país. Sabía que atraer ricos neófitos operísticos ofreciendo continuamente a Mozart, Puccini y Verdi no sería adecuado para cumplir con otros elementos de su misión. La BLO quería influir en la situación nacional e internacional de la ópera a través de producciones artísticamente interesantes e innovadoras. Los objetivos del cliente para este segundo tema estratégico eran atraer al mejor talento joven, que luego termina actuando con las compañías de ópera más prestigiosas del mundo, y desarrollar un estilo BLO único: producciones frescas, sencillas y elegantes de obras populares menos conocidas y contemporáneas.
3. *Comunidad*: para atraer a nuevas generaciones de espectadores, la BLO buscaría apoyo a la ópera en la comunidad del gran Boston y desarrollaría programas de educación operística para niños, sus familias y escuelas.

Con los objetivos del cliente definidos para los tres integrantes de alto nivel, el equipo encargado del proyecto pudo comenzar a definir objetivos para los tres temas estratégicos. *Mejorar las relaciones con los clientes* impulsó sobre todo los objetivos de conseguir patrocinadores fieles y generosos; los procesos de *excelencia operacional* impulsaron sobre todo la producción de representaciones innovadoras y

Figura 15-1. Mapa estratégico de la Ópera Lírica de Boston



de calidad que se reconocerían nacional e internacionalmente; y el tema de la innovación o aumento de la conciencia de marca apuntaba hacia una mejor educación, una mayor conciencia y más apoyo en la comunidad del gran Boston. Los tres temas estratégicos dieron lugar a estrechas vinculaciones entre la perspectiva de los procesos internos y la del cliente en el mapa estratégico de la BLO.

Los objetivos de aprendizaje y crecimiento estaban relacionados con el desarrollo del capital humano, la alineación organizacional y el despliegue de tecnología que mejorarían el desempeño de los procesos internos fundamentales. Y la *perspectiva financiera*, con objetivos de salud fiscal y planeación de crecimiento, sirvió de cimientos para el mapa estratégico de la BLO.

Anécdotas y resultados

El equipo encargado del proyecto de la BLO aplicó el BSC desdoblándolo hasta llegar a los departamentos individuales dentro de la compañía de ópera, incluso los líderes artísticos. El proceso fomentó una unidad e integridad de propósito que no había existido antes. El consejo adquirió mucho más conocimiento y experiencia de las tres prioridades para la compañía de ópera y no desvió sus esfuerzos hacia iniciativas marginales con pocas posibilidades de recompensa para alguno de los tres temas estratégicos. Todos los integrantes de la compañía estaban alineados con la BLO y focalizados en su estrategia.

Jan Del Sesto, directora general, escribía los tres temas en la parte superior de la pizarra de la sala de reuniones antes de cada reunión de dirección, diciendo: «Quiero que nuestras conversaciones se relacionen sólo con las actividades que respaldan a los temas. De esa forma, nos mantendremos atentos a nuestros objetivos». Antes del BSC, Del Sesto notó que los eventos para recaudar fondos tenían pocos indicadores del éxito y poca vinculación con la estrategia. Después del BSC, la oficina de desarrollo fijó prioridades para su trabajo y posicionó sus actividades diarias para que se centraran en «donantes fieles y generosos». Estos departamentos no dilapidaron sus escasos recursos, como en el pasado, en programas que no tendrían un rendimiento sustancial. Un personal joven artísticamente formado comprendió por primera vez de qué forma su trabajo diario afectaba la actividad de la BLO y el cumplimiento de su misión. El personal comenzó a focalizarse en iniciativas y eventos con posibilidades de causar el mayor impacto en los objetivos organizacionales. Aparecieron iniciativas que afectaban a varios departamentos: un miembro joven del personal diseñó una nueva aplicación de base de datos que mejoraba la información sobre donantes y aumentaba el éxito de las actividades de captación. El departamento de desarrollo comenzó a trabajar más estrechamente con el departamento de marketing/boletería en iniciativas de asientos VIP y educación de donantes. Muchas ideas surgieron de los empleados. Un joven miembro del equipo de producción organizó una visita guiada detrás del telón

para miembros del consejo y posibles grandes donantes para mostrarles cómo se producía la magia de *La flauta mágica*. Para los objetivos de la comunidad, la empresa montó un nuevo programa, *Carmen on the Common*, dos noches de ópera gratis representada delante de más de 130.000 espectadores en un parque del centro de Boston en septiembre de 2002. (Nota del traductor: el parque se llama «The Common», nombre que hace referencia a su origen, lugar de uso común donde los habitantes de Boston podían llevar sus animales a pasear). Para muchos fue su primera experiencia operística.

El BSC se había convertido en una herramienta de gestión útil para fijar prioridades entre iniciativas, motivar a los empleados, alinear al consejo y captar apoyo externo para las producciones de la BLO y sus actividades de extensión hacia la comunidad.

Nuestro agradecimiento por el liderazgo de Janice Del Sesto (directora general), Sue Dahling-Sullivan (directora general adjunta) y los miembros del consejo de administración de la BLO, Sherif Nada (presidente), Ken Freed (comité de planificación) y Ellen Kaplan (consultora del proyecto BSC).

Teach for America

Antecedentes

Wendy Kopp fundó Teach for America (TFA) en 1989, basada en su tesis de graduación con honores en Princeton.¹ Su visión era asegurar que un día todos los niños de este país tuvieran la oportunidad de conseguir una excelente educación. TFA recluta un cuerpo nacional de profesores extraído de estudiantes que acaban de terminar sus estudios universitarios, gente con talento y muy motivada, que se comprometen a dedicar dos años a enseñar en escuelas públicas urbanas y rurales. TFA fue uno de los emprendimientos sin fines de lucro con más éxito de los últimos años. En el año 2002, más de 8.000 jóvenes habían sido miembros del cuerpo, llegando a más de un millón de alumnos en dieciséis zonas urbanas y rurales.

Estrategia

La estrategia de TFA se basaba en un modelo explícito de cambio social en el que los miembros del cuerpo tenían dos funciones. Primero, mejorar la experiencia educativa y de vida de los alumnos actuales a través de su trabajo como profesores durante dos años. Segundo, influir en la reforma educativa fundamental a

1. Wendy Kopp, *One Day All Children ...: The Unlikely Triumph of Teach for America and What I Learned Along the Way* (Nueva York: Public Affairs, 2001).

lo largo de toda su vida, usando para ello sus carreras profesionales y actividades de participación voluntaria.

Incluso antes de desarrollar un BSC, Teach for America había establecido cinco prioridades organizacionales fundamentales y había comenzado a medir el desempeño de cada prioridad. Las prioridades eran:

1. Asegurar que los miembros del cuerpo experimenten un verdadero éxito en cerrar la brecha entre sus alumnos y los alumnos de zonas más privilegiadas.
2. Fomentar el liderazgo de los ex alumnos en la búsqueda de los cambios sistémicos necesarios para materializar nuestra visión.
3. Asegurar que nuestro movimiento sea tan grande y tan diverso, étnica y racialmente, como sea posible.
4. Desarrollar una base de financiamiento sustentable para respaldar nuestros esfuerzos.
5. Construir una organización próspera y diversa, capaz de producir resultados sobresalientes y constantes en el tiempo.

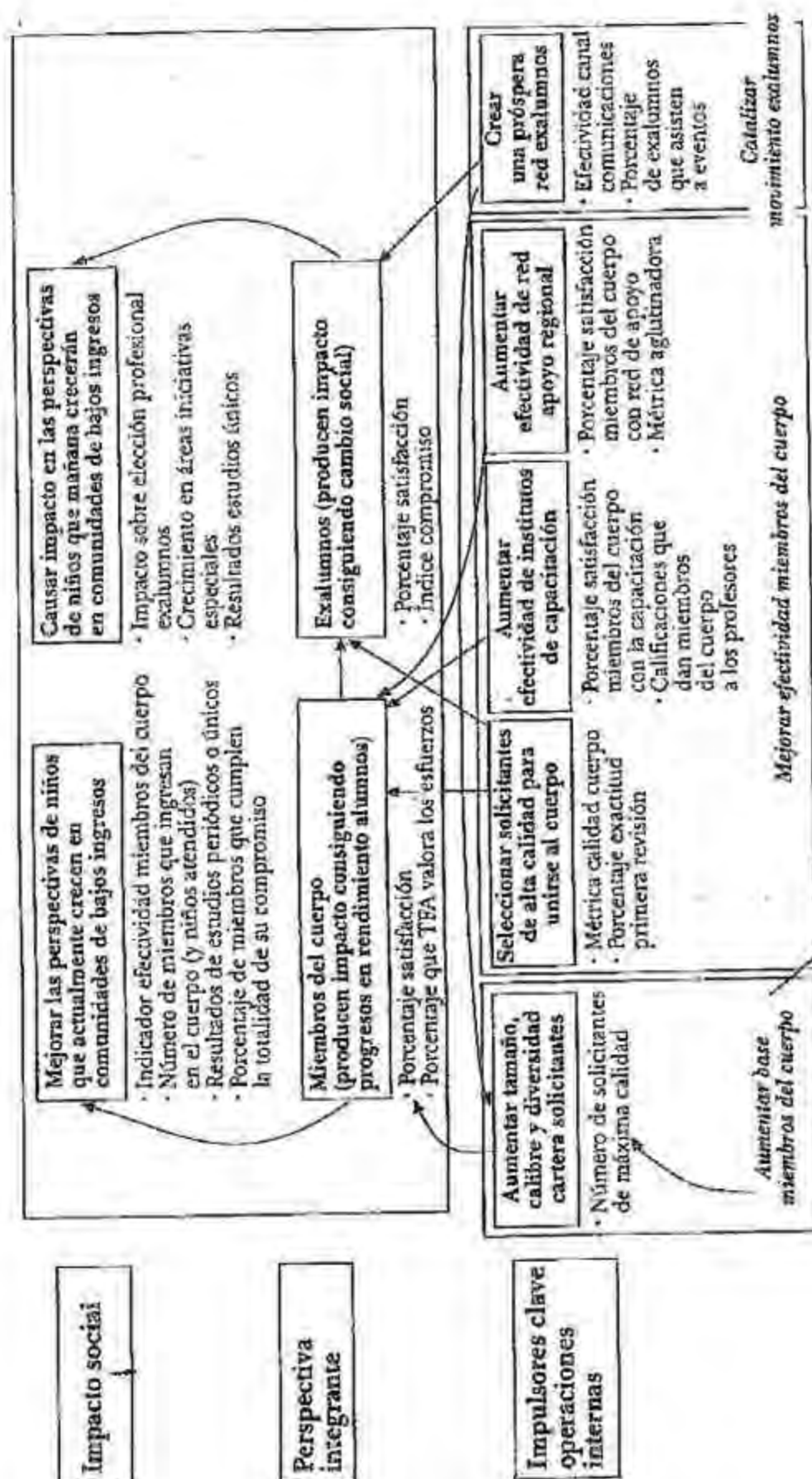
Se habían lanzado iniciativas específicas para impulsar un mejor desempeño para cada prioridad.

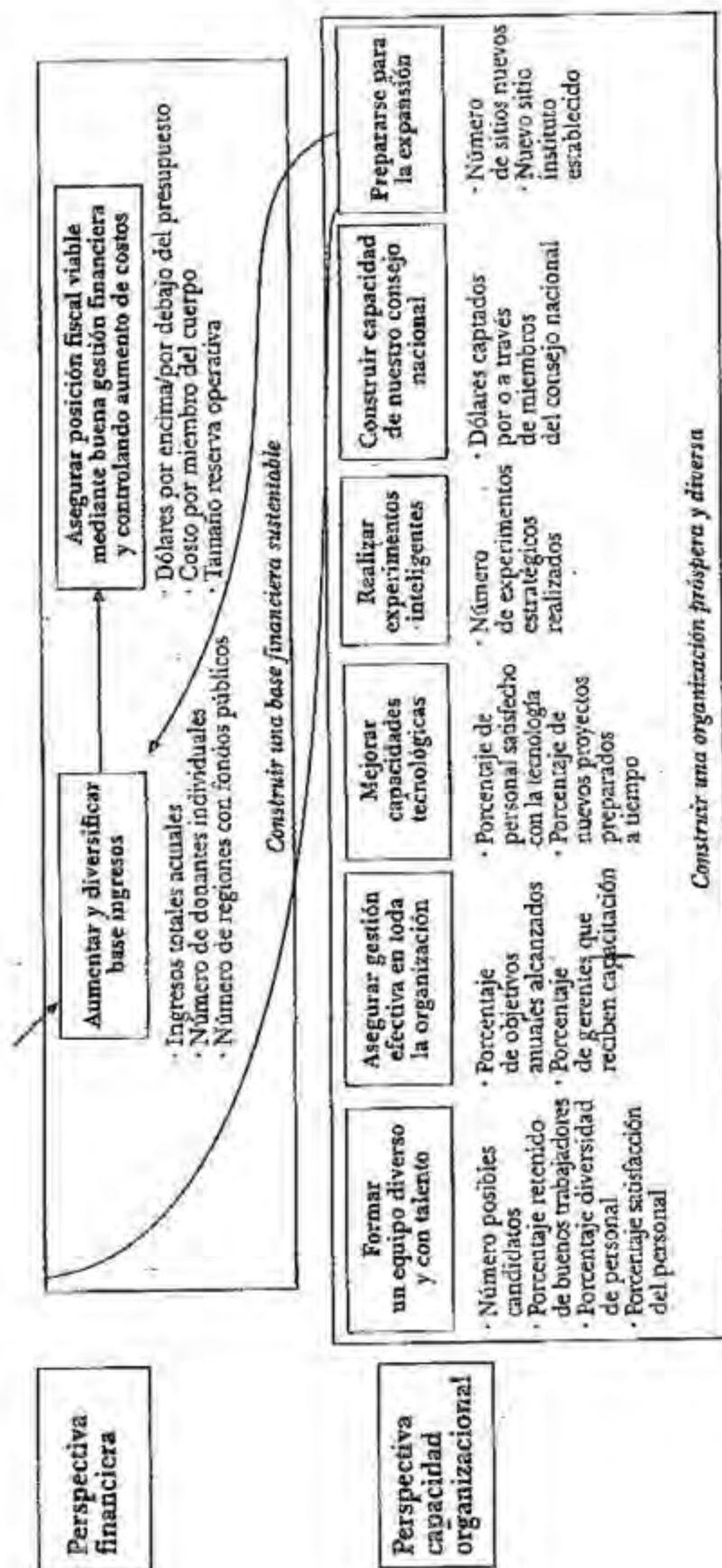
El mapa estratégico

Con estos excelentes antecedentes en la formulación de estrategias y la medición del desempeño, representar tanto las prioridades como los indicadores dentro del marco en un mapa estratégico era una evolución natural. El personal senior de TFA tradujo su visión, misión y prioridades organizacionales a un mapa estratégico del BSC con objetivos estratégicos vinculados entre sí (ver figura 15-2).

La perspectiva del impacto social, en la parte superior, reconocía explícitamente dos objetivos de alto nivel: mejorar el desempeño educativo de los estudiantes de hoy y mejorar las oportunidades de educación de los alumnos de mañana. El primer objetivo era difícil de medir debido a la falta de indicadores estandarizados de alta calidad en la mirada de escuelas, regiones, materias y niveles donde enseñaban los miembros del cuerpo. La TFA eligió usar un indicador subjetivo basado en miembros del personal que «lo reconozcan cuando lo vean». El personal de TFA, en reuniones de persona a persona realizadas al final del año escolar, preguntaba a los miembros del cuerpo si sus alumnos habían comenzado el año académicamente, si lo habían terminado y cómo lo sabían. Los miembros del cuerpo que podían aportar evidencias razonables de progresos (definidos más específicamente por un estándar interno) de sus alumnos contaban para este indicador.

Figura 15-2. Mapa estratégico de Teach for America





El segundo objetivo de alto nivel, crear el cambio social, necesitaba varios indicadores nuevos:

- Número de ex alumnos (antiguos miembros del cuerpo) que ocupan cargos desde los que pueden influir en el cambio social.
- Número de ex alumnos que participan en iniciativas especiales.
- Resultados de estudios únicos.

TFA revisaría anualmente las carreras profesionales de los ex alumnos para determinar cuántos estaban actualmente ocupando cargos importantes que pudieran influir en el cambio social. Los ejecutivos de TFA remarcaron cuatro caminos específicos a recomendar a sus ex alumnos: presentarse a cargos públicos o trabajar en políticas públicas, formar parte de las autoridades escolares o de distrito, ser profesores realmente sobresalientes en el aula y publicar trabajos sobre educación y comunidades de bajos ingresos. El tercer indicador se basaba en estudios *ad hoc*, como los realizados por Surdna y Stanford, sobre el impacto de la experiencia de Teach for America en sus ex alumnos.

285910

Los indicadores del impacto social ayudaron a comunicar mejor al personal, los proveedores de recursos y especialmente a los miembros del cuerpo que el éxito no se limitaba a sus dos años de experiencia educativa en el programa. Para alcanzar la visión de la TFA, los miembros del cuerpo tenían que convertirse en agentes de por vida del cambio y la innovación en la educación.

TFA organizó sus operaciones internas a través de tres temas estratégicos ligados a las prioridades organizacionales existentes:

- Aumentar la cantidad y diversidad de miembros del cuerpo.
- Mejorar la efectividad de los miembros del cuerpo.
- Catalizar el movimiento de ex alumnos.

La perspectiva de capacidad organizacional contenía varios objetivos típicos de aprendizaje y crecimiento relacionados con el talento y la diversidad de los empleados, el despliegue de tecnología y la alineación de las metas de los empleados con la estrategia. Un objetivo nuevo se centraría en construir más capacidades para su consejo nacional de administradores.

Resultados

Teach for America ha usado su mapa estratégico y el BSC en una variedad de entornos para ayudar a comunicar su rumbo e iluminar futuros retos. Por ejemplo, en una reunión importante de «inversores» que habían aportado grandes sumas de dinero para ayudar a TFA a crecer, una presentación del mapa estratégico y del BSC dio lugar a una fuerte discusión sobre cómo medir el impacto de sus

ex alumnos. Esa discusión y otras posteriores llevaron, finalmente, a mejorar el nuevo indicador del impacto de los ex alumnos del cuerpo que todas las partes interesadas aceptaron. Otra discusión del mapa estratégico fortaleció la atención sobre un proceso interno clave. Anteriormente, los líderes senior tendían a pensar en el proceso de colocar miembros del cuerpo en distritos escolares, como parte de sus esfuerzos más amplios de formar y respaldar a dichos miembros. Después de articular la «colocación» como un elemento separado, la organización dedicó mucha energía a hacer todo lo posible para asegurar que el proceso de colocación transcurriera sin dificultades.

En los últimos años, a pesar de la situación de financiamiento reducido y mayor control sobre las organizaciones sin fines de lucro, Teach for America ha seguido prosperando. Las solicitudes de admisión pasaron de un poco menos de 5.000 en el 2001, a 13.800 en el 2002 y cerca de 16.000 en el 2003. Esto ha permitido un aumento del número de nuevos integrantes del cuerpo de algo más de 900 a cerca de 1.900 (casi logrando, con un año de antelación, el objetivo para el 2004 de 2.000 nuevos integrantes del cuerpo). El objetivo de medir la efectividad de los miembros del cuerpo los llevó a revisar la capacitación profesional y a fortalecer la red regional de apoyo «aún más». El movimiento de exalumnos sigue ganando fuerza, por ejemplo, a través de la nueva y ampliamente solicitada Oficina de Carrera Profesional y Oportunidades Cívicas. Aunque los ejecutivos senior son cautos, esperan continuar con su crecimiento anual del 30 por ciento en la captación de fondos y alcanzar su meta para el 2003 de cerca de 28 millones de dólares en ingresos actuales, en comparación con los 12 millones conseguidos en el año 2000. Y la organización ha seguido construyendo su capacidad para el futuro ampliando su estructura tecnológica, incorporando nuevos miembros con mucha fuerza al personal y adquiriendo destacados miembros nuevos de relevancia nacional para su consejo directivo.

Agradecemos el apoyo de Jerry Hauser, director de operaciones de Teach for America, por compartir la experiencia de la organización con nosotros.