TESIS
AE2006
I5.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS

# "BALANCED SCORECARD Y METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN EMPRESAS CON FINES DE LUCRO"

Caso de una Unidad de Negocios en una Empresa del Sector de Telecomunicaciones en Venezuela

*Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Administración de Empresas Mención* Finanzas

Autor: Lic. Angela Incerti
Tutor: Profesor Ing. Hernán Contreras

Caracas, Abril 2006

## Índice

**Introducción** ..... **3**

**Capítulo I: Balanced Scorecard** ..... **5**
Visión de Conjunto del BSC ..... 5
Alineación ..... 5
Mapas ..... 5
Indicadores e Iniciativas ..... 7

**Capítulo II: Alineamiento Estratégico** ..... **9**
Mapa Estratégico y el Balanced Scorecard ..... 9
La estrategia vinculada con los resultados y con los activos intangibles ... 9

**Capítulo III: Mapa Estratégico** ..... **11**
Los Objetivos Estratégicos ..... 11
Las Perspectivas ..... 11
Perspectiva Financiera ..... 12
Perspectiva de Clientes y Consumidores ..... 12
Perspectiva de Procesos Internos ..... 14
Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo ..... 15
Los Temas Estratégicos ..... 16
Los Vínculos Causales ..... 18
Los Vectores Estratégicos ..... 19

**Capítulo IV: Metodología para la creación de Mapas Estratégicos** ..... **20**
Metodología ..... 20
Caso de aplicación ..... 26

**Conclusiones** ..... **33**

**Referencias Bibliográficas** ..... **34**

## Introducción

Las organizaciones con fines de lucro invierten un tiempo considerable evaluando constantemente los resultados financieros de sus operaciones comerciales. Esta es una práctica que permite a los accionistas conocer el nivel de rentabilidad y situación financiera de la empresa.

Los directivos buscan alcanzar las metas financieras alineando las actividades a la visión y misión de la empresa, sin embargo, es una tarea difícil identificar y definir las estrategias apropiadas que permitan lograr los objetivos.

Las oportunidades para crear valor en las empresas, hoy por hoy, se basan en el conocimiento, en los activos intangibles tales como: las relaciones con clientes, innovaciones, procesos más eficaces y de calidad, desarrollo de las competencias y motivación de los empleados, fortalecimiento y uso de los conocimientos, clima organizacional. Anteriormente, las organizaciones basaban las estrategias en el control de la gestión mediante instrumentos de aplicación operativa, sus esfuerzos se concentraban en crear ventajas competitivas con sistemas de ***gestión operativos*** en entornos cada vez más complejos, dinámicos y rápidamente cambiantes. Para competir, en entornos complejos y rápidamente cambiantes, se requiere ***gestionar la estrategia.***

Han existido muchos instrumentos de gestión táctica pero pocos de gestión estratégica. Cuando se introdujo el Balanced Scorecard se consideraba un instrumento que debía medir resultados (con indicadores financieros), más no la estrategia. Esto generó problemas a largo plazo pues se contaba con datos que eran el resultado de acciones pasadas y reflejaban la calidad del trabajo realizado en aquel momento. En realidad no se podían conocer los indicadores adecuados que permitirían actuar correctamente a largo plazo.

El Balanced Scorecard transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Este proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los actos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

El BSC debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Un principio que empezaron a aplicar las organizaciones fue alcanzar los resultados apuntados capitalizando las capacidades y los activos, no sólo tangibles sino también, los activos intangibles, que ya existían en la organización. Muchas empresas que aplicaron este principio, mediante la implementación del Balanced Scorecard, tuvieron éxito.

Son notables los resultados positivos que han generado el buen diseño y la puesta en práctica del Balanced Scorecard en muchas organizaciones. Pero es importante recalcar que

el éxito de las organizaciones está definido por la visión y misión de las organizaciones y éstas son distintas entre unas y otras, por lo tanto, la forma o *la estrategia* para llegar a alcanzar el éxito de una empresa definido por su visión y misión es distinta en una organización con respecto a otras del mismo sector.

El ***mapa estratégico*** describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y las finanzas. El capital humano, el capital de información y el capital organizativo, constituyen los activos intangibles que se alinean a la estrategia. Cuando éstas se alinean, la empresa tiene un alto grado de preparación organizativa, es decir, está en capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia en búsqueda de los resultados financieros deseados. El mapa es una arquitectura genérica que sirve para describir ésta estrategia.

El mal diseño de un mapa estratégico reflejará erradamente la estrategia de la organización y este es uno de los errores que deben prevenir las organizaciones antes de implementar el Balanced Scorecard.

Para lograr un buen diseño del ***mapa estratégico*** de la organización. es importante el uso de una metodología más apropiada. De ahí, la importancia y fundamento para desarrollar y presentar el presente trabajo titulado: "El Balanced Scorecard y Metodología para la Creación de Mapas Estratégicos en Empresas con Fines de Lucro".

# CAPÌTULO I

# BALANCED SCORECARD

## 1. Visión de Conjunto

### 1.1. Alineación

El Mapa Estratégico del Balanced Scorecard describe de manera ilustrada y sintetizada la estrategia de la organización y la forma en que ésta vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Hoy en día las empresas exitosas sustentan su estrategia en los activos intangibles representados por el Capital Humano (habilidades y destrezas, conocimientos, experiencia, creatividad de las personas que forman parte de la organización), el Capital de Información (bases de datos, sistemas de información, redes, infraestructura tecnológica) y el Capital Organizativo (liderazgo, cultura, ambiente, coordinación entre empleados, coordinación entre unidades, trabajo en equipo, gestión del conocimiento, entre otros).

Estos activos integrados como uno sólo, proporcionan los insumos requeridos para ejecutar la estrategia, y la coordinación eficaz de estos activos con los procesos internos más críticos de la organización dan la capacidad para hacer bien lo que la empresa debe hacer (operar bien) y construir futuro, dando lugar a la propuesta de valor.

Sin embargo, la proposición de valor del cliente definirá el "contexto" para que los activos efectivamente generen valor. Por ello, es importante conocer las necesidades y/o expectativas de los clientes, es decir, lo que estos valoran, pues si estos valoran como por ejemplo, calidad de atención durante el servicio y puntualidad en la entrega, el contexto se caracterizará por hacer uso de las habilidades de su personal, sistemas de alta calidad y procesos rápidos y eficientes a fin de satisfacer ésta necesidad y/o expectativa. Ahora bien, si por ejemplo, el cliente valora la innovación, el contexto se caracterizará por hacer uso de los conocimientos y creatividad de su capital humano así como de sistemas y procesos que permitan crear nuevos productos funcionales para el cliente.

Una vez que la organización conozca y comprenda las necesidades y/o expectativas de sus clientes, determinará el contexto para operar y los activos intangibles trabajando coordinadamente unos con otros, se alinearan a la propuesta de valor.

### 1.2. Mapas

La estrategia global se plasma en una arquitectura genérica de causa y efecto denominada "mapa" donde se vinculan, por relaciones causa-efecto los objetivos de cada perspectiva entre sí, buscando establecer relaciones de forma "Intencional" o por "Voluntad Gerencial" entre un objetivo y otro objetivo sin que ello, afecte de forma mecánica a otros objetivos vinculados. Por ejemplo: "queremos lograr el objetivo X para lograr el objetivo Y".

Un mapa se diseña identificando en primer lugar, las distintas perspectivas con las que se podrá contemplar la estrategia global. Las empresas identifican para el diseño de sus mapas básicamente 4 perspectivas: la perspectiva financiera (en el caso de las organizaciones que persiguen el lucro) que describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros, la perspectiva cliente que define la propuesta de valor agregado dirigida al cliente o actores claves para el éxito buscado, la perspectiva de procesos internos que identifica los procesos dentro de la organización que impactan significativamente la estrategia global y la perspectiva de desarrollo y aprendizaje que refleja el conjunto de activos intangibles que dan soporte o capacidad para que la empresa actúe exitosamente juntos a los que dinamizan a la empresa en la construcción de futuro.

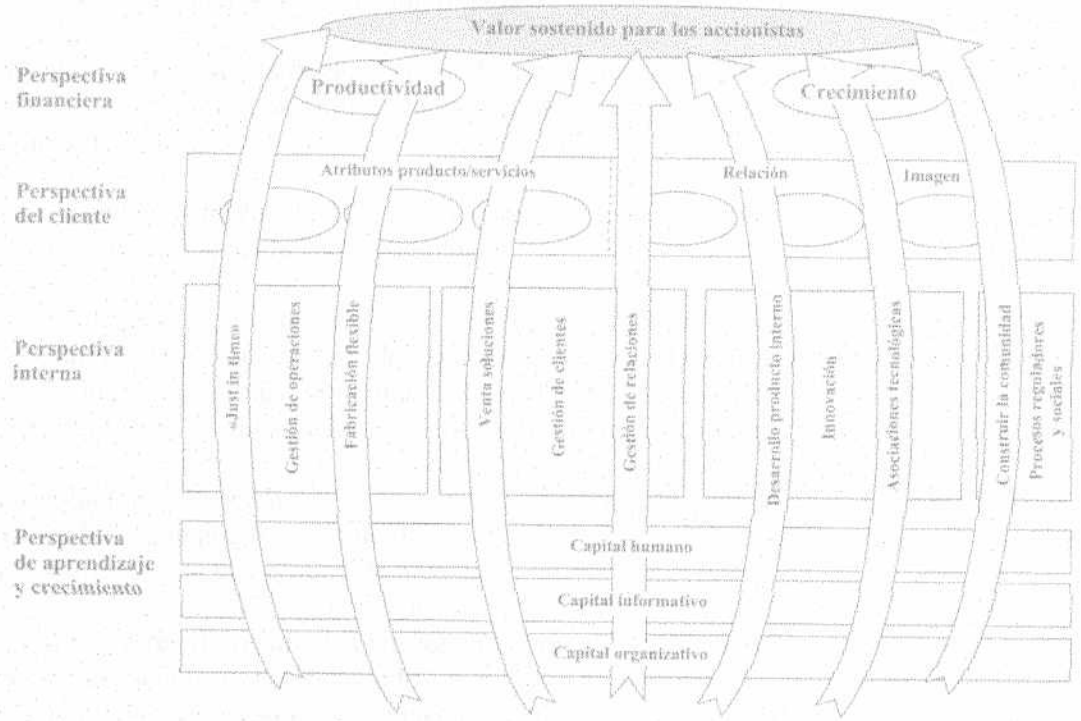



**Figura 1: La estrategia conformada por un conjunto de temas**
**Fuente: "Mapas Estratégicos". R. Kaplan y D. Norton.**

Cada perspectiva contiene objetivos estratégicos y estos se vinculan entre sí mediante una cadena de relaciones causa-efecto. Asimismo, la estrategia se concibe integrando las distintas perspectivas (financiera, cliente o actores claves, procesos, aprendizaje y desarrollo) en "temas" que agrupan las acciones que se deben llevar a cabo en los procesos más críticos y las orienta a alcanzar los objetivos estratégicos.

### 1.3. Los indicadores estratégicos e iniciativas

El Balanced Scorecard transforma el objetivo y la estrategia en indicadores tangibles que midan los resultados de la actuación. En él se incluyen dos tipos de indicadores, aquellos que miden el resultado de las actuaciones pasadas cuando se calculan sobre datos reales pero también sirven para fijarse metas e impulsan la actuación futura de los empleados, equilibrando de ésta manera el sistema de medición de la estrategia.

Por lo tanto, el Balanced Scorecard está compuesto por:

- Indicadores de resultados
- Indicadores de actuación o guía

Los "indicadores de resultados" son indicadores de "efecto". Señalan los objetivos últimos de la estrategia e indican si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados que se quieren lograr.

Estos tienden a referirse a los resultados estratégicos como la rentabilidad, la satisfacción del cliente y las capacidades del empleado.

Los "indicadores de actuación" son indicadores "causa". Son inductores o impulsores de los resultados (Por ej. Tiempo de espera promedio en la solución de reclamos y porcentaje de personas disponibles en atención de reclamos en días picos) que señalan a todos los participantes de la empresa lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro.

Los inductores de actuación o de previsión son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de una unidad de negocio.

Los indicadores de resultados sin los inductores de actuación no comunican las formas en que se conseguirán los resultados a futuro, ni tampoco proporcionan anticipadamente indicación de que la estrategia se ejecuta con éxito

En la perspectiva financiera los inductores de actuación estarán determinados por la estrategia de diferenciación y el ciclo de vida de la empresa o unidad de negocio. Para cada etapa del ciclo de vida de la unidad o empresa existen temas estratégicos que organizados en una matriz permitirán establecer y clasificar los indicadores financieros.

| | Temas Estratégicos | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Crecimiento y diversificación de los ingresos** | **Reducción de costes/mejora de la productividad** | **Utilización de los activos** |
| **Estrategia de la unidad de negocio o empresa** | **Crecimiento** | Tasa de crecimiento de las ventas | Ingresos por empleado | Nivel de inversiones |
| | **Sostenimiento** | Rentabilidad de una línea de productos o cartera | Tasa de reducción de costos | EVA; Tasa de utilización de activos |
| | **Recolección** | Porcentaje de clientes no rentables | Costos por unidad | Período de Recuperación |

**Cuadro 1: Indicadores de los temas estratégicos de acuerdo a la estrategia de la unidad de negocio o empresa**

Asimismo, las empresas han incorporado la actuación basada en prevenir o reducir los endeudamientos de los clientes a largo plazo, cuidándose de los riesgos asociados al negocio. Por lo que es común que las empresas hoy en día incorporen un indicador de reducción del riesgo.

En la perspectiva cliente, los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado se basan en los atributos de los productos y servicios organizados en tres categorías:

- Los atributos de los productos y/o servicios
- La relación con los clientes
- Imagen y prestigio

*Los inductores de actuación para la satisfacción del cliente puede ser medidos en términos* de: tiempo, calidad y precio.

En la perspectiva de procesos internos los clientes otorgan gran valor a los plazos de espera cortos desde el momento en que hace el pedido hasta el momento en que recibe el producto o servicio deseado. Este indicador, en términos de tiempo, es muy importante. En ésta perspectiva el tiempo, la calidad y el costo del proceso son los inductores de actuación más utilizados.

*Los inductores de actuación en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo se agrupan en:* competencias del personal, infraestructura tecnológica y clima organizacional derivado del perfeccionamiento de la plantilla, capacidades de sistemas de información y motivación.

# CAPITULO II

# ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

## 1. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es la representación visual de la estrategia y muestra de manera ilustrada las relaciones causa-efecto por "Intención" o "Voluntad Gerencial" entre las variables más importantes que vinculan los resultados deseados en las distintas perspectivas. Proporciona capacidad de determinar los recursos que requiere la estrategia (humanos, de información y organizativos).

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica utilizada por los Directivos con el fin de traducir la visión y estrategia de la organización en términos de indicadores y metas a alcanzar, ordenados bajo una perspectiva financiera, una de clientes, una de procesos internos y una de desarrollo y aprendizaje. Adicionalmente, sirve para comunicar e informar la estrategia a todos los empleados.

El Balanced Scorecard refleja los indicadores y metas por cada objetivo o conjunto de objetivos del mapa estratégico y para cada indicador, se identifican las "iniciativas estratégicas" o conjunto de acciones que permitirán alcanzar las metas.

Para alcanzar efectivamente éstas metas, la empresa debe poseer un plan de acción alineado a los temas estratégicos.

## 2. La estrategia vinculada con los resultados y con los activos intangibles

El alineamiento estratégico consiste en plantear la estrategia de la organización en cuatro perspectivas principales en el mapa alineando la propuesta de valor ofrecida al cliente con los indicadores de resultados y los activos intangibles con la propuesta de valor al cliente.

Para lograr este alineamiento la empresa deberá primero obtener el planteamiento de aquellas organizaciones vinculadas con la empresa, con las cuales interactúa para poder ofrecer la propuesta de valor agregado al cliente o segmentos de clientes. Es importante que la empresa conozca la visión, misión, lineamientos y objetivos estratégicos de éstas para luego construir el planteamiento estratégico compuesto por la visión, misión, objetivos estratégicos y temas estratégicos considerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno donde compite.

Para implantar cualquier estrategia se requiere del activo intangible en sus distintas formas: el capital humano, de información y organizativo. Los objetivos de estos deben estar alineados con los objetivos de los procesos internos e integrados como uno sólo.

El "alineamiento estratégico" es el principio dominante en la creación de valor a partir de los activos intangibles. El rol de estos activos no se puede tratar de manera aislada y es importante que estos sean mejorados por la empresa o unidad en forma conjunta para dar sustento a la estrategia adecuadamente.

Es frecuente que las unidades busquen soluciones separadamente sin ninguna sinergia entre ellas. Algunas unidades forman a sus empleados su especialización en las tareas y otras aumentan las capacidades tecnológicas. Para funcionar sinérgicamente deben integrarse las soluciones. Por lo tanto, alineamiento e integración son los conceptos que según R. Kaplan y David S. Norton son los cimientos conceptuales para desarrollar objetivos de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

El mapa estratégico además de describir los activos intangibles, permite alinearlos e integrarlos con la estrategia y el Balanced Scorecard medirlos.

Para alinear los activos intangibles con la estrategia de la unidad u organización los autores de "Mapas Estratégicos" han utilizado tres técnicas:

- **Identificación de familias de puestos de trabajo:** que tendrán mayor impacto en los procesos internos críticos para el logro de la estrategia.

- **Diseño y uso de un portafolio de tecnologías de información:** pues en cada proceso estratégico, la infraestructura y sistemas apoyan la implantación de la estrategia.

- **Agenda de cambios en la empresa:** la estrategia requerirá cambio de valores culturales para crear un nuevo clima organizacional que contribuya a motivar el capital humano.

# CAPÍTULO III

## MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico es una herramienta de gestión gerencial que sirve para formular la estrategia sintetizando los Temas Estratégicos y Objetivos vinculados causalmente. Estos objetivos se traducen en términos de indicadores y metas a alcanzar ordenados por perspectiva. Su estructura está conformada por: Objetivos Estratégicos, Perspectivas, Temas Estratégicos y Relaciones Causales o Causa-Efecto.

### 1. Los Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos estructuran el éxito a mediano y largo plazo, que facilita el logro de los objetivos operativos. Dado que la perspectiva última o superior debe corresponder a objetivos que prueban el éxito, en organizaciones sin fines de lucro, el logro de los objetivos estratégicos se traduce en la creación de un valor a la sociedad o comunidad y en el caso de las organizaciones con fines de lucro, el éxito se traduce en la creación de valor en términos financieros.

La cantidad de objetivos dependerá de las decisiones de la alta dirección, quienes deberán identificar aquellos objetivos que mejor midan la creación de valor a largo plazo en la empresa. La empresa puede definir sus objetivos respondiéndose a la interrogante ***¿Qué debemos lograr para ser exitosos a los ojos nuestros y de cualquier observador externo?***

Por lo general se utilizan pocos objetivos estratégicos, entre dos y cuatro (financieros, en el caso de las organizaciones con fines de lucro).

Los objetivos estratégicos en términos financieros perseguidos por empresas con fines de lucro se orientan básicamente en:

- Valor Económico Agregado
- Crecimiento de los Ingresos
- Rentabilidad
- Eficiencia

### 2. Las Perspectivas

El Mapa Estratégico se diseña tomando en cuenta perspectivas y sobre éstas perspectivas se reflejan las distintas estrategias que estarán alineadas a la estrategia de la organización.

El modelo de las 4 (cuatro) perspectivas es muy utilizada para ilustrar el mapa estratégico, sin embargo, cada organización podrá optar por incorporar alguna otra perspectiva donde se

refleje la estrategia de algún ente o proceso no contemplado en el modelo que se propone y que representa un impulsor que genera un alto impacto en los resultados financieros.

### 2.1. Perspectiva Financiera

Describe los resultados que se desean obtener en términos financieros, en el caso de una organización con fines de lucro. La empresa tendrá éxito si en el largo plazo ha "creado valor" y habrá fracasado si "no ha creado valor" o ha "destruido valor". Por lo tanto, la creación de valor reflejará el éxito o fracaso de la empresa.

Los indicadores utilizados en ésta perspectiva miden el resultado obtenido en el largo plazo por la implementación de la estrategia global. Los indicadores pueden ser:

- Valor Económico Añadido (E.V.A.)
- Rentabilidad sobre la Inversión (R.O.I.)
- Valor de las Acciones
- Variaciones del Flujo de Caja Descontado
- Reducción de los Costos
- Aumento de los Ingresos

La estrategia en la perspectiva financiera estará dada por el ciclo de vida de los productos y/o servicios que satisfacen las necesidades del cliente o segmentos de clientes escogidos como mercados objetivos. Esto quiere decir que, las empresas que buscan oportunidades de crecimiento en mercados actuales o nuevos mercados, basaran su estrategia en la perspectiva financiera en el crecimiento de los ingresos y darán menor importancia a al productividad puesto que requerirán invertir en la investigación y desarrollo de nuevos productos y/o servicios.

Las empresas que buscan consolidarse en los mercados actuales para ser líderes en costos basaran su estrategia de la perspectiva financiera principalmente en la reducción de costos y la utilización eficiente de sus activos pero sin descuidar el crecimiento de los ingresos puesto que sus productos y/o servicios se encuentran en la etapa final de su ciclo de vida.

Ahora bien, aquellas empresas que buscan mantener su posición en los mercados actuales pero de igual modo buscan oportunidades de crecimiento en nuevos mercados o en los mercados actuales basaran su estrategia en la perspectiva financiera, tanto en el crecimiento de los ingresos como en la productividad ya que sus productos y/o servicios se encuentran en la etapa media de su ciclo de vida.

### 2.2. Perspectiva Clientes y otros Actores Clave o Estratégicos

Describe la propuesta de valor ofrecida al cliente o segmentos de clientes que son los Actores Estratégicos más importantes y por ello son "Clave", dado que son los que le dan

"razón de ser" a la organización o empresa y permitirán a la organización alcanzar los resultados financieros deseados.

Algunos indicadores utilizados para medir los resultados en esta perspectiva son:

- Satisfacción del Cliente
- Captación de Clientes
- Utilidad por Cliente
- Relación con el Cliente

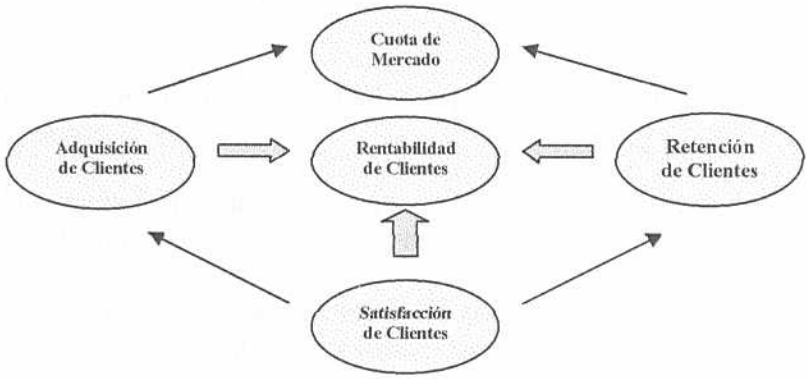



**Figura 2: Indicadores Centrales**
**Fuente: "El Cuadro de Mando Integral".R. Kaplan y D. Norton.**

La proposición de valor conecta los procesos internos de la organización con los resultados que se desean obtener con el cliente.

Es importante primero identificar los segmentos de clientes que la empresa desea atender, a los que va dirigida la estrategia ya que los resultados deben medirse en aquellos clientes que valoran la proposición de la empresa y en segundo lugar, establecer la forma en que la empresa se diferenciará positivamente en los mercados de clientes donde compite con otras empresas del sector.

La propuesta de valor al cliente se definirá en función de la estrategia de diferenciación elegida por la empresa. Las estrategias para diferenciarse son:

- Liderazgo de Producto
- Intimidad de los Clientes
- Excelencia Operativa

Esta propuesta se conecta hacia arriba en el Mapa Estratégico con la medida de los resultados obtenidos de los clientes y hacia abajo con los procesos internos fundamentales que habilitan a la empresa para hacer llegar tal propuesta al cliente. Asimismo, pueden existir objetivos relacionados a otros actores clave, tales como: socios, aliados,

proveedores, entes reguladores, casa matriz, gobiernos, ONG´s, comunidades, etc.; los cuales deben analizarse en cada caso.

### 2.3. Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva describe los procesos "críticos" dentro de la organización, cuya ejecución afecta directamente la propuesta de valor ofrecida al cliente o segmentos de clientes.

Si bien es importante que los directivos y quienes participan en la ejecución de la estrategia comprendan claramente la propuesta de valor también es importante que comprendan la manera en que las actividades dentro de la empresa contribuyen a ofrecer a los clientes un valor agregado.

La estrategia no sólo especifica los resultados esperados sino que también describe el proceso para alcanzarlos.

Según Porter [1] "la esencia de la estrategia está en las actividades, en realizar actividades de forma diferente o realizar diferentes actividades que la competencia".

Un método para graficar esto es segmentando la cadena de valor en tantos grupos de procesos internos como temas estratégicos existan, como se muestra a continuación:

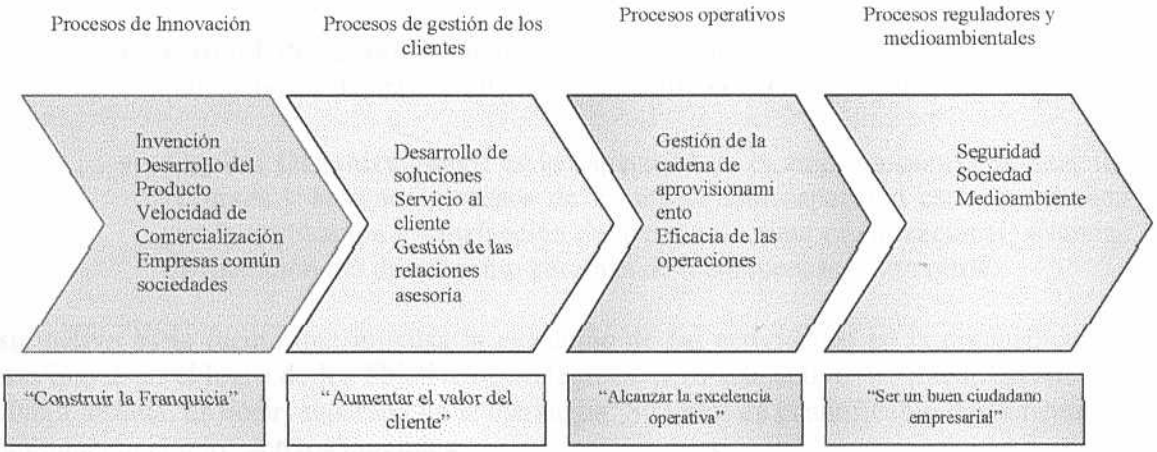



**Figura 3: Cadena de Valor segmentada en procesos internos y temas estratégicos Fuente: "Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral". Robert Kaplan y David Norton.**

[1] Como utilizar el cuadro de mando integral. Primera Edición. Ediciones Gestión 2000 S.A. ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON. Barcelona, 1997.

La empresa deberá identificar aquellos procesos que generan mayor impacto en la propuesta de valor y luego, mejorarlos.

Para cada estrategia de diferenciación se pueden establecer aquellos indicadores de actuación que mejor miden la estrategia en la perspectiva de procesos internos.

La estrategia de intimidad con el cliente requiere mejorar la ***gestión de la relación con los clientes***, la estrategia de liderazgo en productos requiere atención a las ***necesidades de los clientes*** y la estrategia de excelencia operativa requiere en esta perspectiva, ***mejoras en los procesos operativos y en la relación con los proveedores***. Asimismo, como parte de ésta última estrategia es importante para algunas empresas (reguladas por órganos gubernamentales) mejorar las relaciones con las autoridades y entes gubernamentales.

### 2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo:

Esta perspectiva describe la estrategia de los activos intangibles. Estos proporcionan las capacidades o fundamentos de soporte para hacer bien lo que la empresa deba hacer, es decir, operar bien y construir futuro. Llevan a cabo las acciones requeridas en los procesos internos a la organización que impulsan el logro de los resultados deseados.

El activo intangible está conformado por:

- **Capital Humano:** conocimientos, habilidades y destrezas del personal que desempeña sus funciones en el puesto de trabajo.
- **Capital de la información:** es el conjunto de sistemas de información, redes, bases de datos e infraestructura utilizada para apoyar la estrategia.
- **Capital Organizacional:** es la capacidad de la empresa para movilizar los recursos y sostener procesos de cambios. Esta capacidad está conformada por la motivación y satisfacción del personal, clima organizacional, sistemas de medición del desempeño, sistemas de recompensas, entre otros.

Este activo es la fuente que impulsa la ejecución de las actividades en la organización y éstas impulsan el logro de los objetivos estratégicos, pero este activo no puede medirse de manera aislada, es decir, separada de la estrategia. Su valor es cuantificable únicamente en combinación con los activos tangibles.

Esta perspectiva se vincula directamente con la estrategia cuando la proposición de valor requiere gestión del conocimiento. Ej. Si la empresa busca excelencia operativa requerirá empleados con el conocimiento y las habilidades para mejorar los procesos claves del negocio de la empresa.

Los activos intangibles son la fuente de la que fluyen las herramientas para ejecutar la estrategia en el corto, mediano y largo plazo. Estos, alineados a los procesos críticos "Crean Valor".

### 3. Los Temas Estratégicos

Según R. Kaplan y D. Norton, la actividad de una empresa consta de muchos procesos, sin embargo, al momento de describir la estrategia se deben identificar aquellos pocos procesos internos que son los más importantes o "críticos". Estos procesos críticos son aquellos que generen el conjunto de productos y/o servicios que formaran la propuesta de valor al cliente. Si bien todos los procesos de la empresa deben gestionarse bien, los procesos críticos deben recibir más especial atención pues impregnaran la diferencia para alcanzar con prontitud la meta. Estos procesos se organizan en "temas estratégicos", los temas son las áreas claves de actuación, donde la empresa debe lograr objetivos en las perspectivas para materializar la visión.

El Mapa Estratégico ofrece una descripción detallada de la estrategia y ésta descripción permite a los directivos implantar nuevas estrategias, en las distintas unidades, alineadas a la estrategia de la organización. Según Porter[2] la estrategia es, "el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado". Tomando como referencia la definición de "estrategia" de Porter, aquellas actividades en las que hay que destacarse son los "temas estratégicos" que permitirán diferenciarse ante el cliente. La diferencia puede consistir en un mayor valor para los accionistas o una diferencia de bajos costos ofrecidos al cliente como parte de la propuesta de valor. Cualquier diferencia deberá representar un valor añadido y este valor se crea implantando estrategias en cada unidad de negocio alineadas a la estrategia global.

Por lo tanto, la empresa deberá definir el tema de sus estrategias alineadas a la estrategia global. Cada tema agrupa las acciones que se deben llevar a cabo en los procesos y las orienta a alcanzar los objetivos estratégicos.

Los temas reflejan lo que los directivos consideran debe hacer el área clave de acción dentro de la organización para alcanzar el éxito. Pueden existir uno o más temas estratégicos en el mapa estratégico y la cantidad de temas variará según la importancia de estos para lograr el éxito, pero no deben ser muchos en la práctica: entre uno y siete como máximo.

R. Kaplan y D. Norton [3], proporcionan una manera de segmentar la estrategia en varias categorías dentro de los procesos internos:

---

[2] Mapas Estratégicos. Primera Edición. Ediciones Gestión 2000. ROBERT KAPLAN y DAVID NORTON. Barcelona, 2001.

[3] Mapas Estratégicos. Primera Edición. Ediciones Gestión 2000 S.A. ROBERT KAPLAN y DAVID NORTON. Barcelona, 2001.

**Construir la franquicia (Procesos de Innovación):** consiste en identificar y cultivar nuevos mercados, nuevos clientes y necesidades actuales y potenciales. Posteriormente, la empresa diseña y desarrolla los nuevos productos y servicios que le permiten penetrar a nuevos mercados y segmentos de clientes. Ej.: Integrar servicios de voz y datos sobre nueva plataforma tecnológica

**Incrementar el valor del cliente (Procesos de Gestión de Clientes):** consiste en profundizar o redefinir las relaciones con los clientes actuales para mejorar el valor ofrecido al cliente. Ej.: Mejorar la calidad del servicio.

**Alcanzar la excelencia operativa (Procesos de Gestión Operativa):** consiste en hacer de la gestión interna una actividad productiva dentro de la empresa, así como también mejorar la gestión de aprovisionamiento y uso de recursos. Ej.: Implementar un sistema de entrega eficiente de los productos y/o servicios.

**Ser amables en el trato (Procesos Reguladores y Sociales):** consiste en gestionar las relaciones con terceras personas legítimamente interesadas, en especial en sectores sujetos a regulaciones o bien, gestionar las relaciones con la comunidad y/o medio ambiente. Ej.: Proveer la información exigida por entes reguladores en el tiempo previsto.

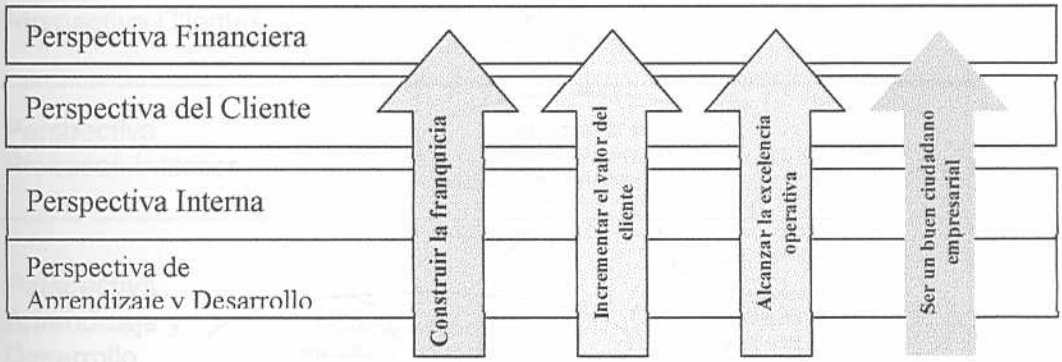



**Figura 4: Estructura de un Mapa Estratégico**
**Fuente: "Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral". Kaplan y Norton.**

En el mapa estratégico cada tema internamente muestra las relaciones causa- efecto entre los indicadores de actuación que la componen y hasta poseen su propio cuadro de mando integral.

En lineamiento con la propuesta de valor, los temas deberán estar claramente definidos en función de la estrategia del ciclo de vida de los productos y/o servicios ofrecidos en el sector donde compite la empresa porque estos temas representan las mejoras que deben existir en los procesos internos "críticos"

Algunos temas definidos por empresas con fines de lucro son:

- Mejorar la eficacia operativa

- Aumentar el volumen de las ventas en los actuales segmentos de clientes
- Reducir el costo del capital empleado
- Incrementar el volumen de ventas mediante mejores alianzas
- Reducir el riesgo
- Desarrollar relaciones con proveedores, socios y/o comunidad

## 4. Los Vínculos Causales

Las unidades de la organización deberán concentrar sus esfuerzos en los temas estratégicos y para ello deberá primero establecer sus prioridades de actuación.

En el mapa estratégico debe existir una secuencia explícita de las relaciones de causa-efecto entre las medidas de los resultados y los inductores de actuación de esos resultados. Para ello, se establecen los vínculos que definen las relaciones causa y efecto existente entre dos o más inductores de actuación y estos, medidos en el mapa estratégico, muestran la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles, como se observa en la siguiente figura.

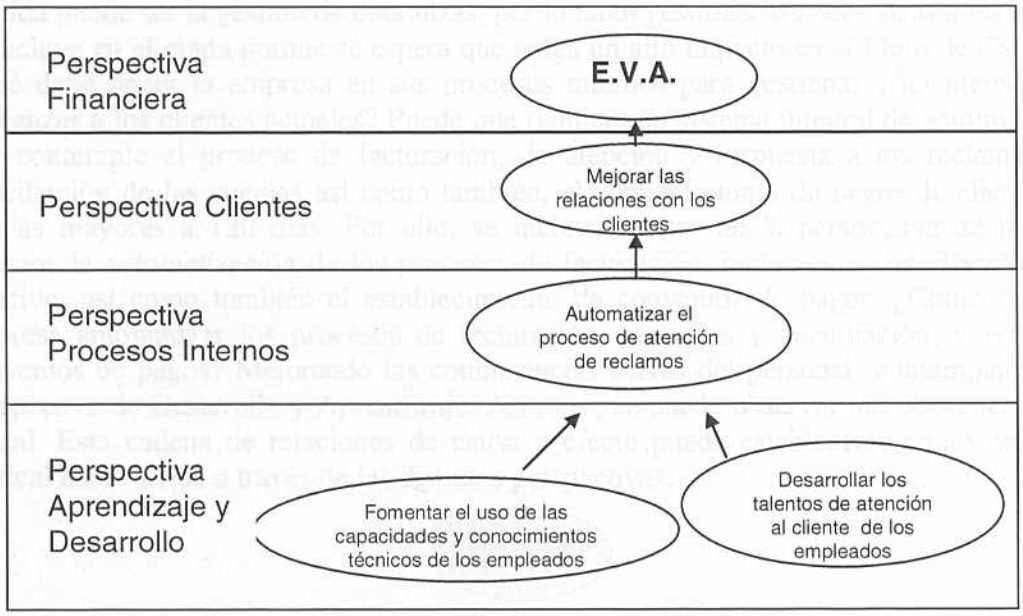



**Figura 5: Vínculos Causales**

Estos sirven para identificar los inductores críticos de actuación que crean mayor impacto en los indicadores de resultado y por ende, identificar las prioridades de actuación. Están representados gráficamente en el mapa por flechas unidireccionales que conectan un objetivo con otro con la intención de establecer la relación de causa-efecto entre ellos.

Para ello, es necesario evaluar no sólo cualitativamente sino también cuantitativamente el impacto de las relaciones causales sobre los resultados. Esto permitirá conocer los inductores de actuación que tienen un mayor efecto en los resultados para así dirigir los esfuerzos del activo intangible en la consecución de estos de forma prioritaria.

La validación es un proceso que se sigue en la evaluación de estas relaciones causales y un método utilizado para esto consiste en determinar la correlación ente dos o más inductores de actuación. La correlación precisa el grado de impacto, positivo o negativo, que causaran estos indicadores de actuación en los resultados financieros y de clientes.

## 5. Los Vectores Estratégicos

Son aquellos que indican la trayectoria del conjunto de actuaciones hacia el logro de los objetivos estratégicos que expresan el éxito de la empresa. El vector es la orientación hacia donde se dirige cada tema.

Los vectores adquieren importancia en la elaboración del mapa estratégico porque el valor de la empresa se crea en la medida en que estos dirijan acertadamente las capacidades internas de la organización hacia las áreas claves de actuación. Por ejemplo, el Flujo de Caja puede ser una medida en la perspectiva financiera del mapa y el inductor de ésta medida puede ser la gestión de cobranzas, por lo tanto gestionar las cobranzas a los clientes se incluye en el mapa porque se espera que tenga un alto impacto en el Flujo de Caja. Pero ¿Qué debe hacer la empresa en sus procesos internos para gestionar eficientemente las cobranzas a los clientes actuales? Puede que requiera un sistema integral de administración que contemple el proceso de facturación, de atención y respuesta a los reclamos y la conciliación de las cuentas así como también, el convenimiento de pagos de clientes con deudas mayores a 120 días. Por ello, se incluirá dentro de la perspectiva de procesos internos la automatización de los procesos de facturación, reclamos y conciliación como objetivo, así como también el establecimiento de convenios de pagos. ¿Cómo puede la empresa automatizar los procesos de facturación, reclamos y conciliación, y establecer convenios de pagos? Mejorando las competencias claves del personal contemplado en la perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje. Así pues, se puede observar una secuencia lógica causal. Esta cadena de relaciones de causa y efecto puede establecerse como un vector vertical hacia arriba a través de las distintas perspectivas.

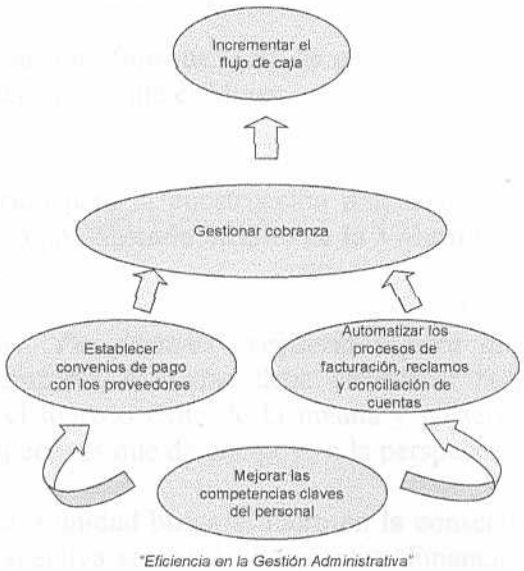



**Figura 6: Vector Estratégico**

# CAPÍTULO IV

# METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS

## 1. Metodología

Actualmente, no existe un método detallado que indique cómo elaborar el mapa estratégico de una empresa o unidad de negocio que desea implementar el Balanced ScoreCard. El objetivo del presente trabajo es explicar un método sugerido que indica de manera detallada la creación de un Mapa Estratégico a fin de elegir aquella metodología que resulte más adecuada a lo que plantea y caracteriza a la organización o unidad.

El diseño del Mapa variará de acuerdo a la visión, misión y valores de la empresa, así como de las características de la empresa y estrategias ha ser implementadas.

Algunas ventajas que ofrece la metodología sugerida en el presente trabajo son:

- Disponer de un procedimiento que facilita la construcción de este elemento medular del Balanced Scorecard, a la vez que permita lograr una calidad mínima adecuada del Mapa
- Todos los objetivos se relacionan, de forma directa o indirecta, en función de la voluntad gerencial.
- Si bien se propone explicar paso a paso el proceso de formular en un Mapa la estrategia global, no será un proceso mecánico sino más bien un proceso flexible dado que podrán incorporarse nuevas variantes relacionadas al planteamiento estratégico.
- Resume en un solo cuadro el planteamiento estratégico a través de "Temas".

En el caso de las empresas con fines de lucro se puede establecer una metodología básica que permitirá diseñar adecuadamente el Mapa.

El método sugerido para la construcción detallada del mapa estratégico, el cual denominaremos como "**Método basado en la Voluntad Gerencial**", consiste en los siguientes pasos:

1. Identificar las ***"Perspectivas" requeridas para la adaptación de la lógica causal***. La empresa o unidad debe identificar la perspectiva, aquella que representará el logro o éxito de la misma y posteriormente, deberá identificar aquellas perspectivas que darán apoyo a la perspectiva principal.

   Si la empresa o unidad busca el lucro en la consecución de sus actividades su principal perspectiva será una "Perspectiva Financiera". Si por el contrario, la empresa o unidad se plantea como misión satisfacer a sus clientes, comunidad

y/o socio sin la obtención de algún lucro en el largo plazo, su principal perspectiva es la "Perspectiva de Cliente" o la "Perspectiva de Comunidad y/o Socio".

La gerencia puede identificar 4 (cuatro) o más perspectivas, sin embargo, es recomendable reflejar las más importantes, es decir, las requeridas para plantear la visión del negocio. La complejidad del mapa puede oscilar con un mínimo de 3 perspectivas y un máximo de 5 perspectivas.

Adecuar la denominación de las perspectivas y siguiendo una lógica descendente en la construcción, es decir, de arriba hacia abajo, colocar las perspectivas en el mapa comenzando por la ***perspectiva del éxito.*** Por ejemplo, el principal cliente de una fundación sin fines de lucro puede ser la comunidad de personas que habitan en un barrio o sector de la ciudad, por lo tanto, la denominación de "Perspectiva de Clientes" se adecuará a las características de la misión de la fundación y será denominada "Perspectiva de Comunidad".

Por lo tanto, se colocan básicamente 4 (cuatro) perspectivas:

- La perspectiva superior que debe corresponder a los objetivos cuyos logros son prueba del éxito, (perspectiva financiera en el caso de las empresas con fines de lucro y perspectiva del buen cumplimiento de la Misión en el caso de las organizaciones sin fines de lucro).
- La perspectiva siguiente, en el caso de las empresas con fines de lucro, debe corresponder a los logros que debemos tener con los clientes o actores claves para alcanzar el éxito financiero: la única manera de tener resultados financieros es haciendo negocios, es decir interactuando con actores clave.
- La siguiente perspectiva debe agrupar los objetivos cuyos logros en los procesos de la empresa nos permiten apuntar al éxito e influir, positiva y éticamente, en los actores clave del éxito.
- La perspectiva base debe contener los objetivos cuyos logros proporcionaran los insumos (capacidades y condiciones) para lograr los objetivos medulares y por ende, el éxito, tanto actual como futuro.

2. Formular el ***"Objetivo Estratégico" que prueban el Éxito (Perspectiva del Éxito).*** Una empresa que busca mantener o mejorar en el transcurso del tiempo los resultados obtenidos en el corto plazo debe diseñar su estrategia de actuación bajo dos dimensiones de tiempo: el corto plazo y el largo plazo. Para ello, es imprescindible fijarse objetivos tanto de una dimensión como de la otra.

   El "objetivo estratégico" maximizará el valor agregado de la empresa en el largo plazo, considerando los grupos de interés (clientes internos y/o externos) a quienes desea proporcionar el máximo valor agregado, como por ejemplo: *Aumentar el Valor de las Acciones* (valor para los accionistas), *Incrementar la Productividad* (valor para los socios y aliados), *Aumentar la Rentabilidad sobre*

*la Inversión* (valor para los inversionistas), entre otros. En tanto, que los objetivos serán aquellos cuyos resultados en el corto plazo contribuyen en su conjunto, al logro del principal objetivo u objetivo estratégico, como por ejemplo: *Incrementar el Volumen de las Ventas*, *Reducir los Costos Operativos*, *Aumentar el Flujo de Caja Libre*, entre otros. Posteriormente, colocar el objetivo estratégico acompañado de sus objetivos dentro de la perspectiva más elevada del mapa, aquella de mayor importancia para la empresa o unidad pues expresa con mayor exactitud el éxito o misión de la empresa.

3. Sintetizar la estrategia de la organización en ***"Temas"*** que representen las áreas claves de acción, aquellas que hay que prestar más atención para alcanzar el éxito de la empresa o unidad colocando una caja por cada "Tema", en la perspectiva de Procesos Internos o de Estructura Operativa.

   El aporte constante de los clientes, comunidad y/o socio contribuirá al logro del éxito en la medida en que estos se satisfagan con los productos y/o servicios que ofrezcan la empresa o unidad. Para ello, es imprescindible mejorar los procesos internos (de gestión operativa, de innovación, de gestión de clientes, reguladores y sociales) pues son estos los que permitirán ofrecer una propuesta de valor que garantice la satisfacción constante del cliente, comunidad y/o socio.

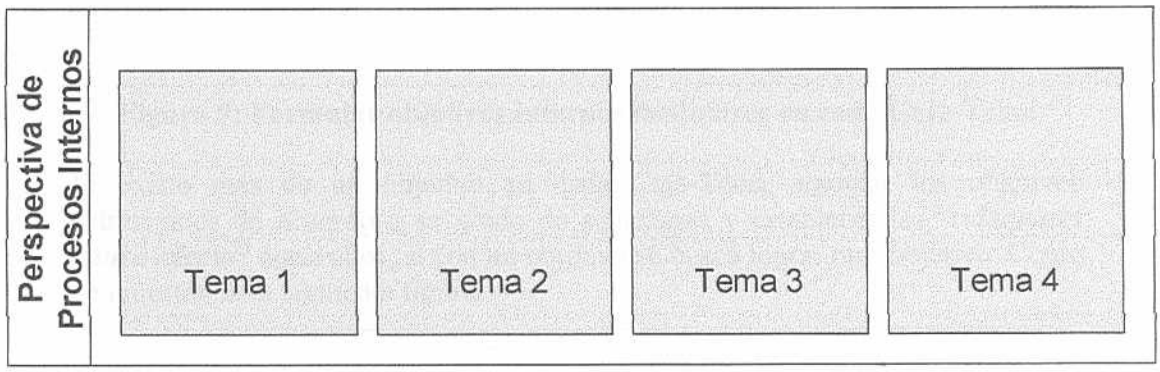



**Figura 7: "Caja" por cada "Tema"**

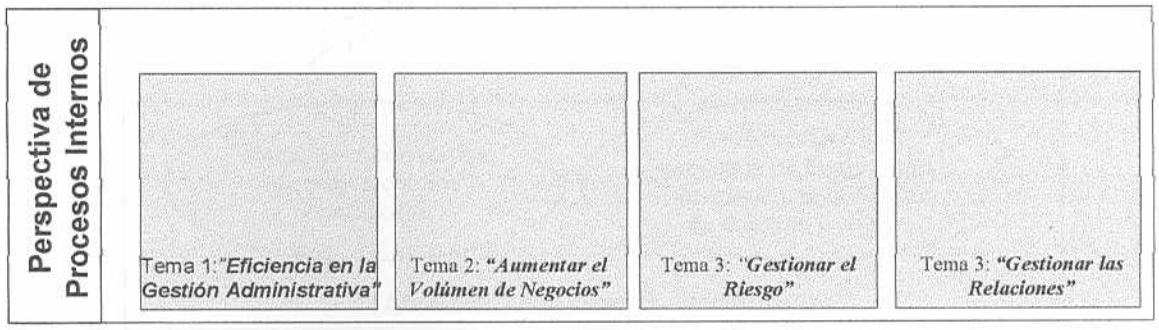



**Figura 8: Temas Estratégicos**

4. Formular los ***Objetivos Estratégicos Medulares*** internos a la caja de cada Tema en la perspectiva de Procesos Internos con respecto a nuestros Actores Clave (cliente, comunidad y/o socio) o dicho de otra manera, lo que desea lograr en estos en interrelacionarlos entre sí en caso de que sea la intención del equipo gerencial.

   Para formular adecuadamente estos objetivos es recomendable responder a la pregunta ¿Cuáles deben ser los logros fundamentales que deben tener su empresa o unidad para materializar cada Tema Estratégico? O ¿qué debe hacerse en los procesos operativos de la empresa o unidad para hacer realidad el Tema? Ya sea directamente o influyendo sobre los Actores Claves.

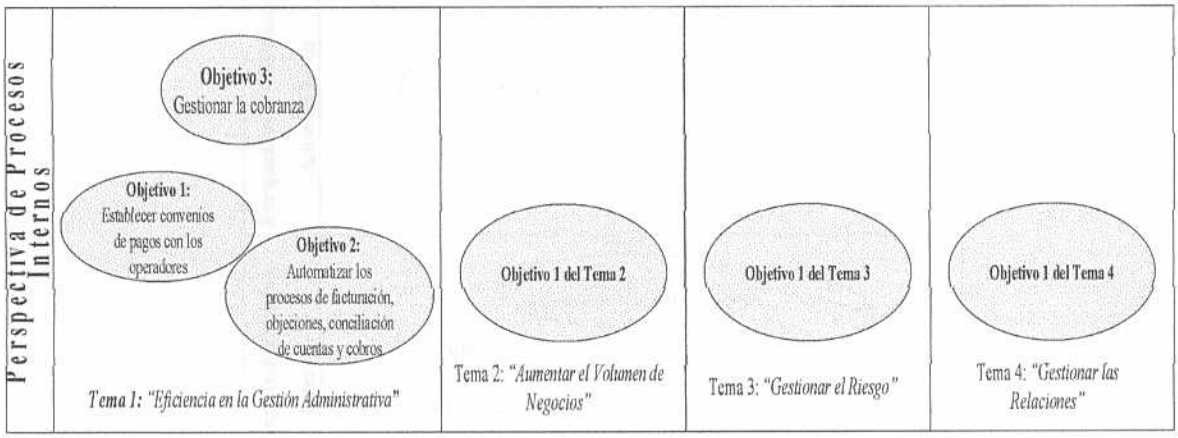



**Figura 9: Formular objetivos internos medulares en cada Caja-Tema**

5. Si existe más de un objetivo en cada Caja-Tema, agrupar los objetivos estratégicos de acuerdo a su grado de semejanza y establecer las "***relaciones causa-efecto***" entre ellos, si con un objetivo se busca lograr otro objetivo. Como se muestra en la siguiente figura.

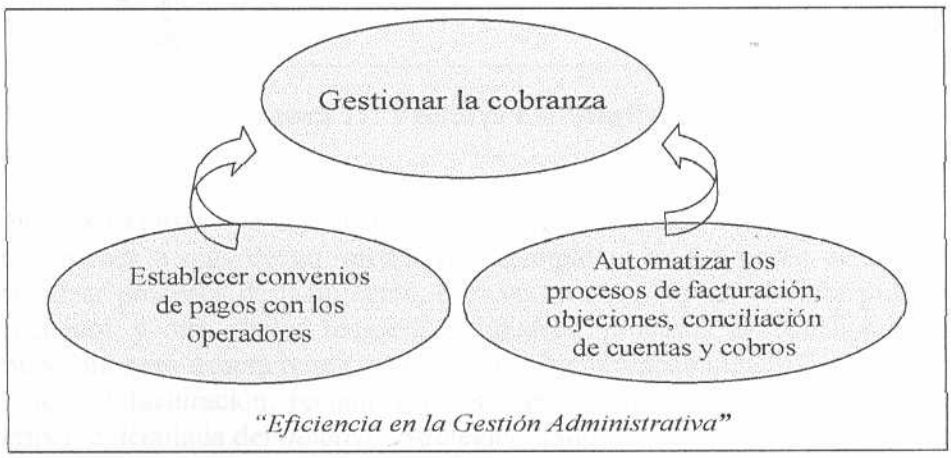



**Figura 10: Relaciones causales entre objetivos**

6. Construir los vectores de cada uno de los temas estratégicos, determinando los objetivos de la perspectiva de Actores Clave o de Clientes y conectando, de abajo y hacia arriba en el mapa, pares o grupos de objetivos estratégicos de manera intencional, como por ejemplo: "**Apuntamos a** diseñar tarifas de tráfico competitivas y establecer acuerdos de servicios con otras unidades de la Corporación **con miras a lograr** ser el principal carrier nacional e internacional **y con ello lograr** incrementar la rentabilidad de nuestros accionistas".
   Los objetivos de la perspectiva de Actores Clave o de Clientes debe redactarse en función de lo que deseamos lograr en ellos, por ejemplo: "Ser principal carrier nacional e internacional".

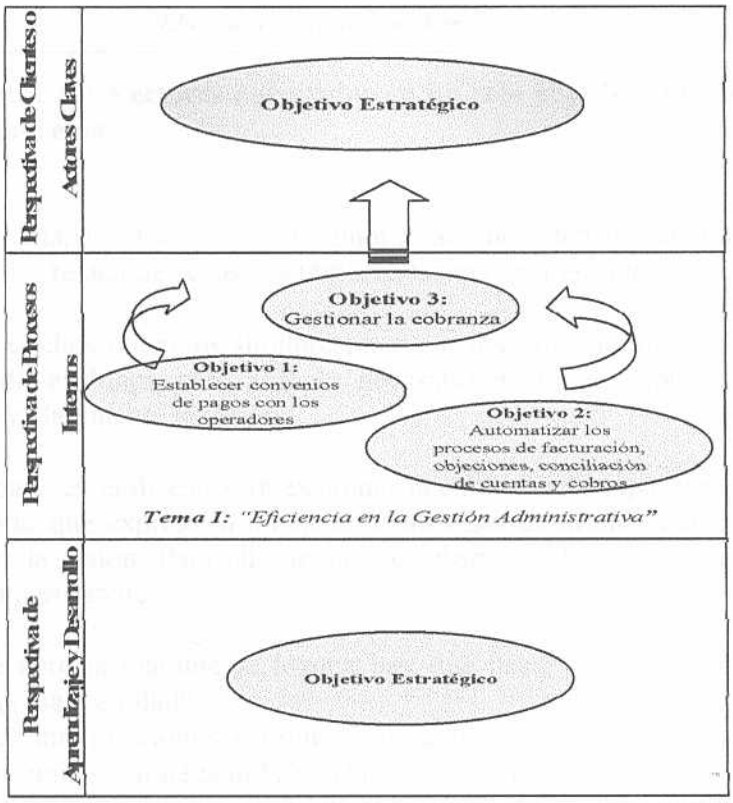



**Figura 11: Vectores Estratégicos**

7. Mientras se construyen los vectores, sintetizar los objetivos estratégicos que sean comunes a más de un vector. Por ejemplo si en un vector se requiere automatizar procesos de facturación, otro vector requiere automatizar procesos de reclamos y otro vector requiere automatizar procesos de conciliación de cuentas, entonces deberá reunirse en un solo objetivo denominado "Automatizar procesos de facturación, reclamos y conciliación de cuentas" y dejar que la descripción detallada del objetivo estratégico indique los procesos que requieren ser automatizados.

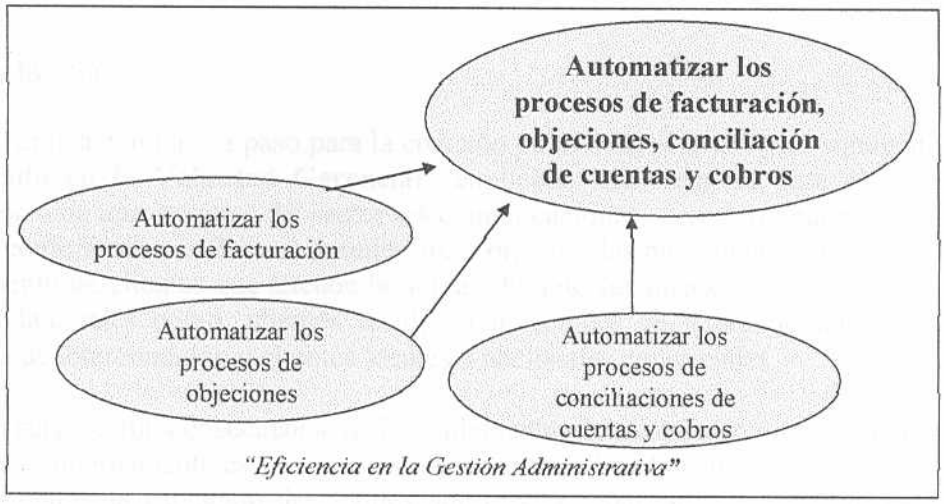



**Figura 12: Vectores agrupados en un solo objetivo estratégico de la Caja-Tema**

8. Verificar el Mapa Estratégico y asegurarse de que estén formulados todos los objetivos y las relaciones causales importantes que expresen la visión de éxito.
9. Si existen muchos objetivos similares, agrupar nuevamente a fin de resumir en mayor grado el Mapa pero sólo lo necesario para que exprese de manera sintetizada y claramente la visión.

10. El último paso en el diseño será examinar la calidad del Mapa Estratégico a fin de corroborar que expresa la intención estratégica de la empresa que apunta a materializar la visión. Para ello se sugiere observar el mapa y contestarse las siguientes interrogantes.

    a) ¿Se aprecia claramente lo que hay que hacer para que sea exitosa la empresa o unidad?
    b) ¿Las interrelaciones causales son realmente las que reflejan nuestras intenciones estratégicas? ¿Son las más directas?
    c) ¿Se aprecia claramente las singularidades de nuestra organización y estrategia?
    d) ¿Se aprecian las sinergias y/o apalancamiento entre los vectores y entre los objetivos?
    e) ¿Se ve claramente nuestro alineamiento estratégico con las unidades clientes y superiores jerárquicas?

En la medida que las respuestas resulten positivas, el mapa expresará claramente la visión de la empresa pero si por el contrario, algunas o todas las respuestas resultaren negativas, el mapa requerirá algunos ajustes adicionales en los aspectos donde la respuesta haya sido negativa.

## 2. Caso de aplicación

Un ejemplo de aplicación paso a paso para la creación de un Mapa Estratégico siguiendo el "**Método basado en la Voluntad Gerencial**" explicada anteriormente será el de una unidad de negocio de una empresa del sector telecomunicaciones, cuya estructura de acción operativa está conformada por 3 (tres) grandes áreas organizadas básicamente de acuerdo al cliente o segmento de clientes que atiende la unidad durante sus operaciones y a su vez, al tipo de necesidad, tales como: clientes locales o nacionales de interconexión, clientes internacionales de interconexión y clientes locales o nacionales comerciales.

Esta estructura surge como consecuencia de la implementación de regulaciones por parte de los organismos gubernamentales en el país que afectan directamente los procesos de negocios y dificultan la captación de clientes que proporcionan alta rentabilidad para la organización. Ahora bien, considerando la siguiente visión, misión y valores de ésta empresa del sector telecomunicaciones:

**Visión:**

"Ser el proveedor preferido de servicios integrales de telecomunicaciones de Venezuela, y satisfacer plenamente las necesidades específicas de nuestros clientes, siempre bajo exigentes patrones de ética y rentabilidad"[4].

**Misión:**

"Mejoramos la calidad de vida de la gente en Venezuela al proveer soluciones de comunicaciones que exceden las expectativas de nuestros clientes"[5].

**Valores[6]:**

- Compromiso con la organización
- Orientación al negocio, al servicio y al cliente
- Responsabilidad por resultados
- Alto nivel de profesionalismo
- Responsabilidad social

La misión de la unidad de negocio, como parte integrante de ésta organización, bien puede definirse como:

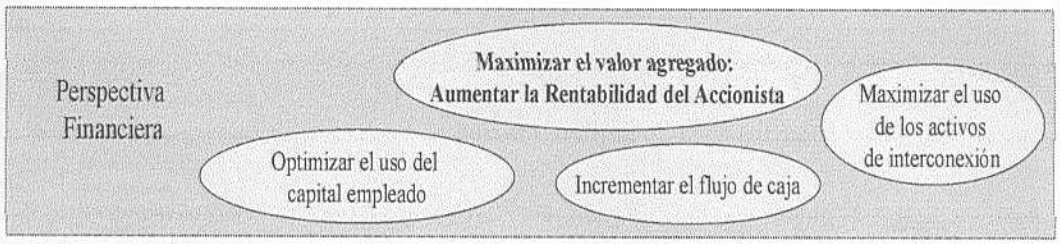
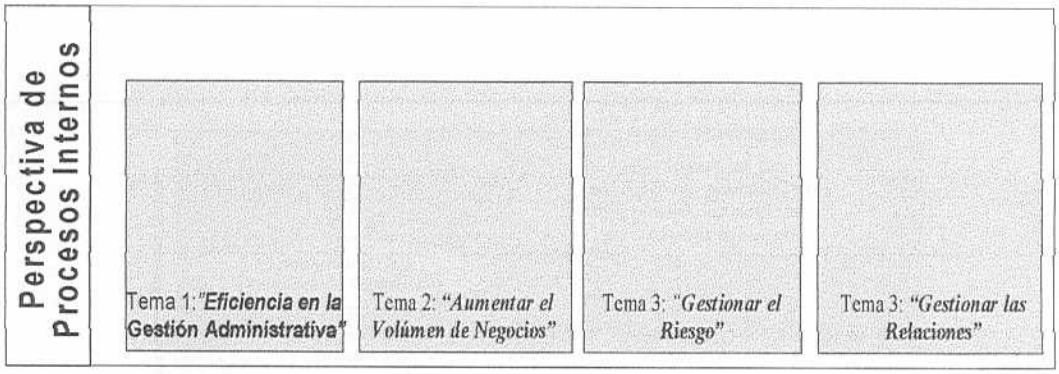
"Ser principal carrier nacional e internacional satisfaciendo a nuestros clientes internos (accionistas y empleados) y externos (operadores nacionales, internacionales y organismos

[4] Corporación CANTV. "Misión, Visión y Valores".www.cantv.com.ve
[5] Corporación CANTV. "Misión, Visión y Valores"...www.cantv.com.ve
[6] Corporación CANTV. "Misión, Visión y Valores".www.cantv.com.ve

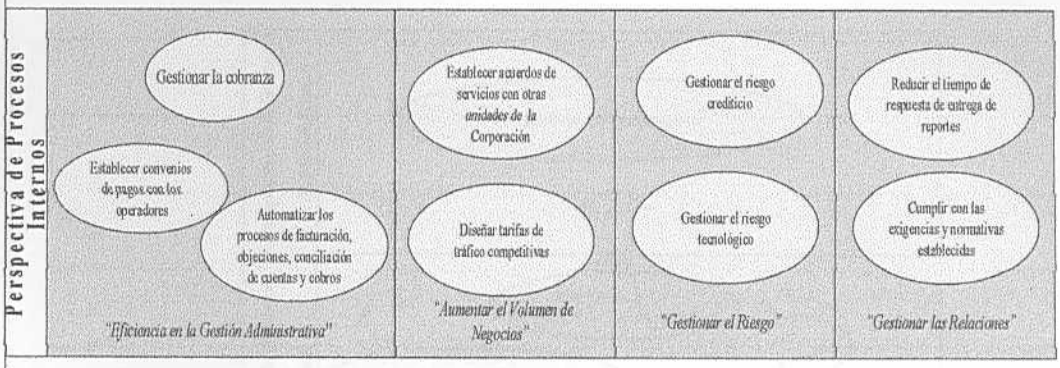
reguladores) al ofrecer productos y servicios adecuados a sus necesidades mediante una *gestión administrativa eficiente y responsable*".

En función de ésta, a continuación se muestra un cuadro que describe paso a paso la elaboración del Mapa Estratégico de la unidad de negocio siguiendo la metodología explicada.

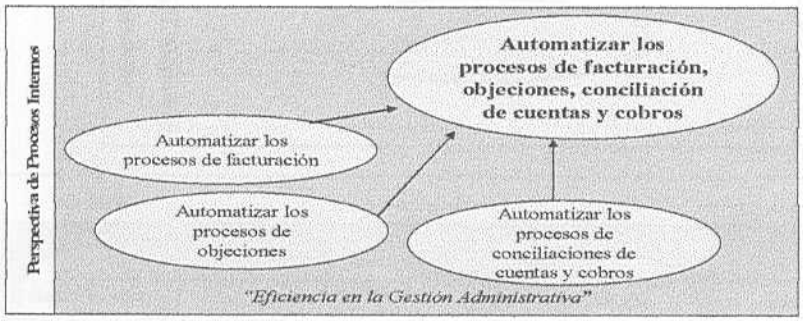
| **Pasos** | **Representación Gráfica en el Mapa** |
|---|---|
| 1. Identificar las ***Perspectivas*** requeridas para plantear la Visión, adecuar la denominación de las *perspectivas* y colocarlas en el mapa en orden descendente comenzando por la *principal perspectiva*, ***perspectiva del logro o éxito.*** | Perspectiva Financiera<br>Perspectiva Clientes<br>Perspectiva Procesos Internos<br>Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo |

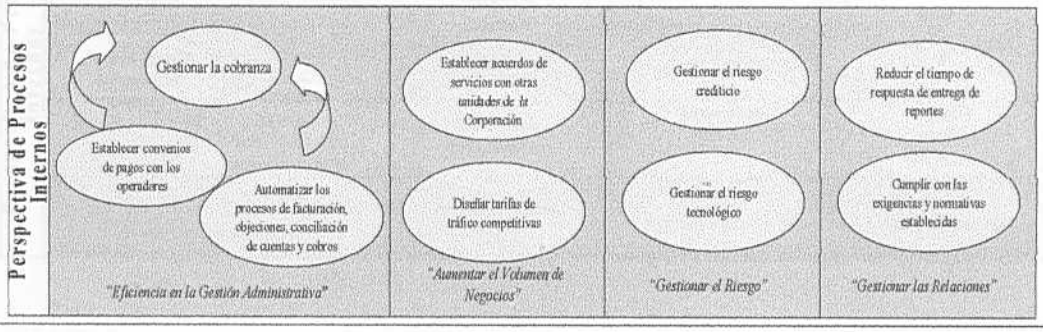
| | |
|---|---|
| 3. Formular el ***"Objetivo Estratégico"*** ***y*** los ***"Objetivos"*** de la perspectiva del logro de la Visión o Éxito. |  |
| 4. Sintetizar la estrategia de la organización en ***"Temas"*** que representen las áreas claves de acción |  |

5. Formular los ***Objetivos Estratégicos Medulares*** internos a la caja de cada Tema en la perspectiva de Procesos Internos

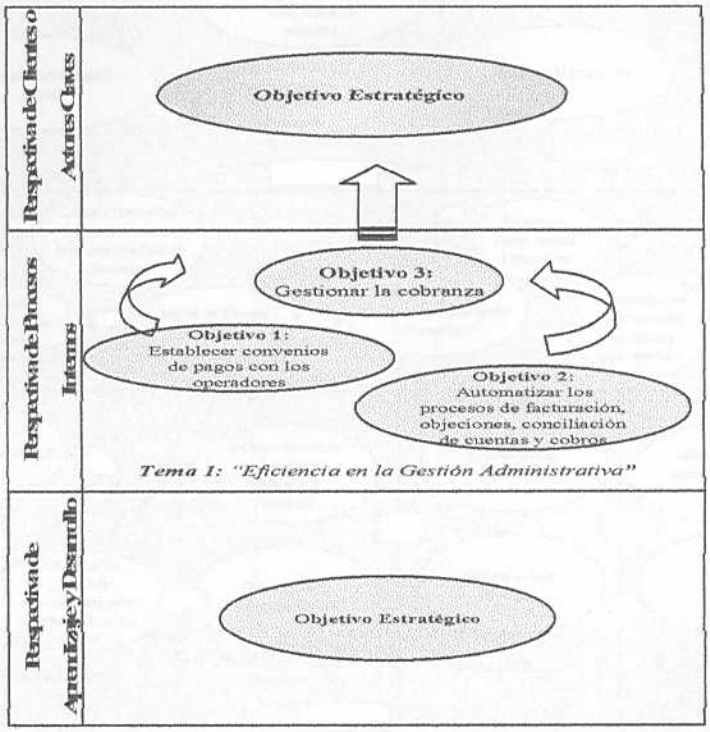



6. Agrupar los objetivos estratégicos de acuerdo a su grado de semejanza y establecer las "***relaciones causa-efecto***" entre ellos

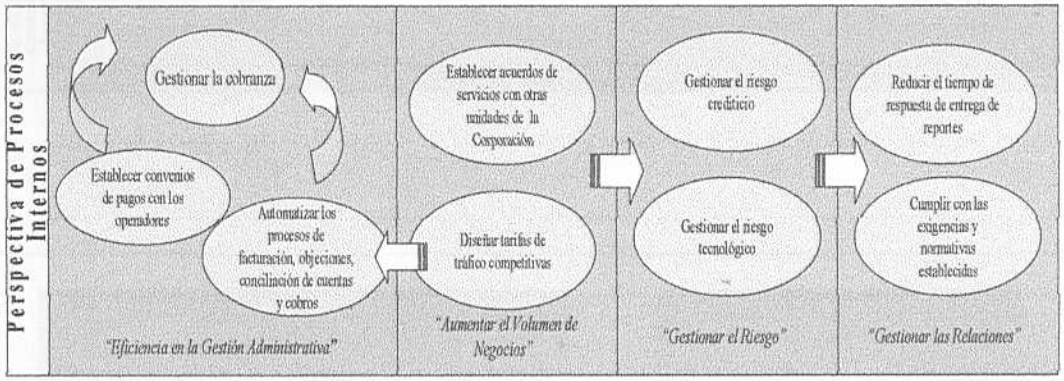


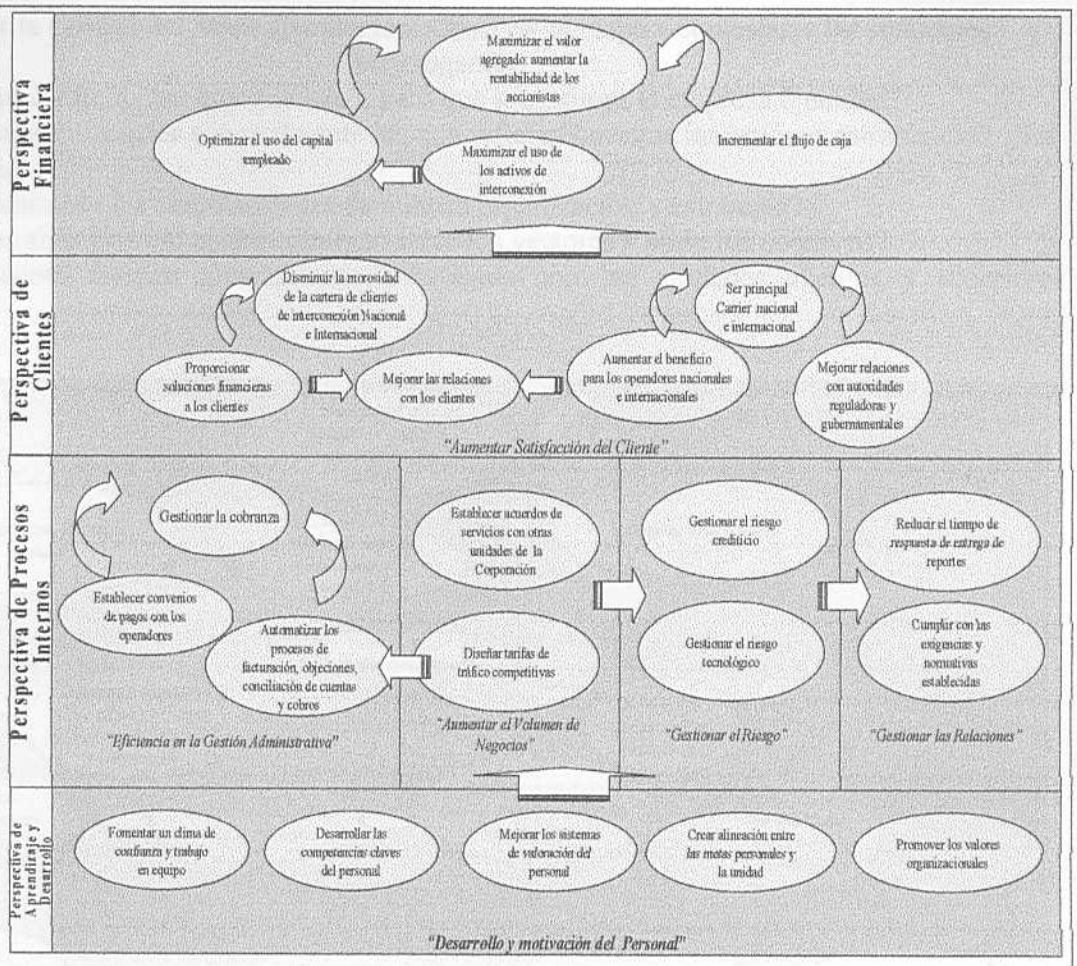
7. Establecer los Vectores de cada Caja-Tema, determinando los objetivos de la perspectiva de Actores Clave o de Clientes e interconectando, de *abajo hacia arriba en el* mapa, pares o grupos de objetivos estratégicos.



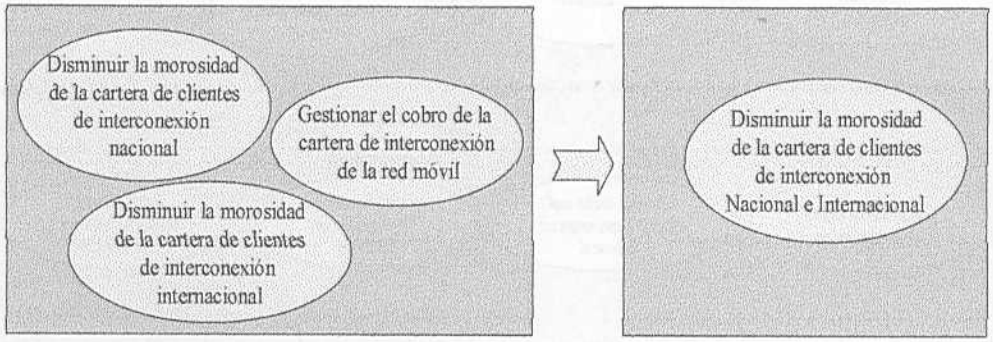

8. Conectar los objetivos estratégicos entre las diferentes Caja-Tema, si todos los objetivos de una Caja-Tema tiene por intención causar todos los objetivos de otra Caja-Tema se coloca una flecha *unidireccional*.



9. Verificar el Mapa Estratégico y asegurarse de que estén formulados todos los objetivos y las relaciones causales importantes que expresen la visión de éxito.

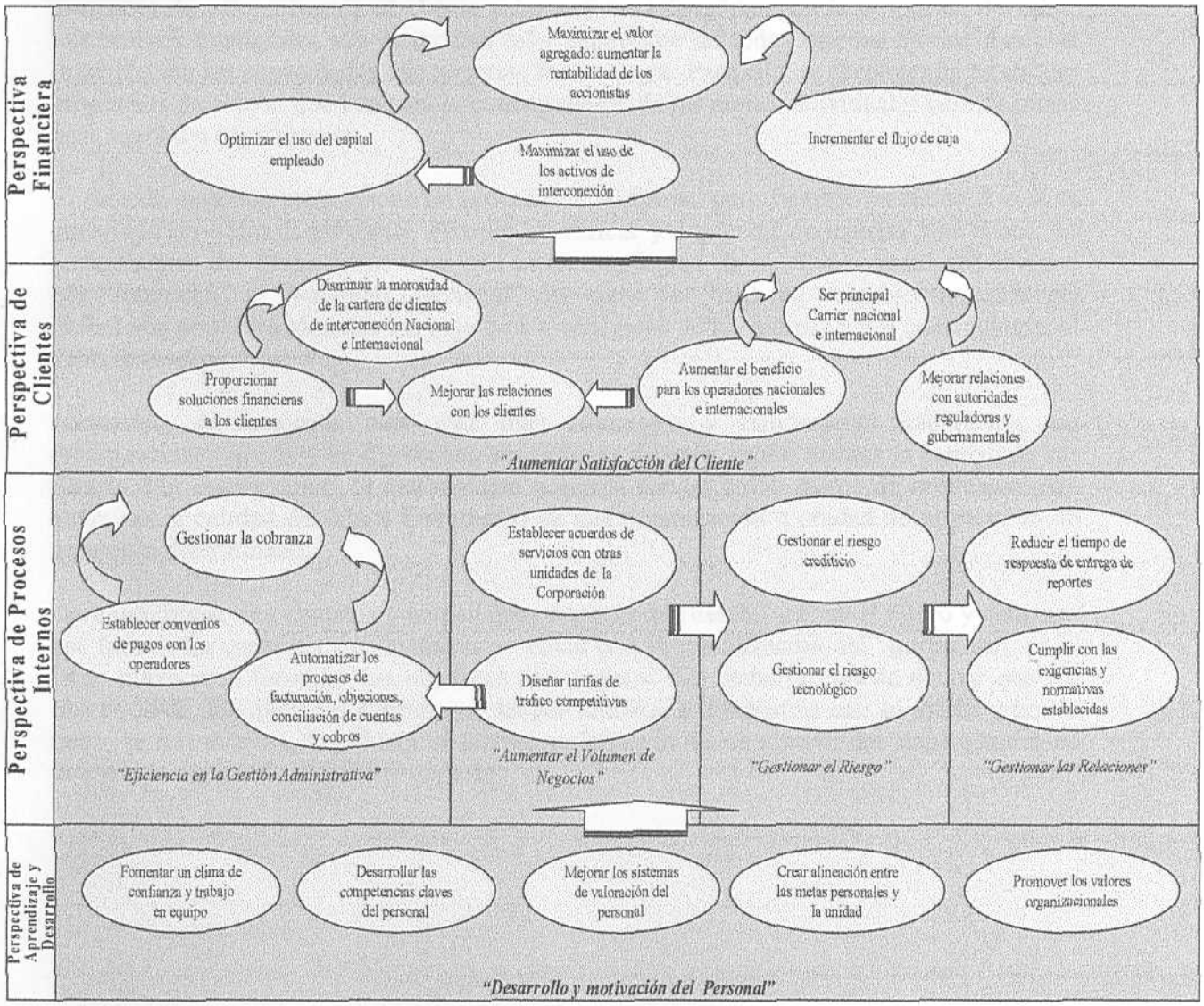



10. Si existen muchos objetivos similares, agrupar nuevamente a fin de resumir en mayor grado el Mapa pero sólo lo necesario para que exprese de manera sintetizada y claramente la visión.



11. Examinar la calidad del Mapa Estratégico. Observar el mapa y contestarse las siguientes interrogantes.

a) ¿Se aprecia claramente lo que hay que hacer para que sea exitosa la empresa o unidad?
b) ¿Las interrelaciones causales son realmente las que reflejan nuestras intenciones estratégicas? ¿Son las más directas?
c) ¿Se aprecia claramente las singularidades de nuestra organización y estrategia?
d) ¿Se aprecian las sinergias y/o apalancamiento entre los vectores y entre los objetivos?
e) ¿Se ve claramente nuestro alineamiento estratégico con las unidades clientes y superiores *jerárquicas*?



## Conclusiones y recomendaciones

Los Mapas Estratégicos además de servir como herramienta gerencial para formular la estrategia de la empresa en una arquitectura lógica de temas estratégicos y objetivos vinculados causalmente entre sí, también sirven de guía para informar o comunicar a todos los empleados de una unidad o empresa los objetivos estratégicos que se desean lograr para diferenciarse de la competencia y de ésta forma alcanzar el éxito en el largo plazo.

Para alcanzar el éxito, la organización debe alinear sus indicadores de resultados con la propuesta de valor ofrecida al cliente y los activos intangibles con la propuesta de valor. Los activos intangibles son el recurso más importante de toda empresa porque dan a la organización las capacidades que soportan la estrategia. Para ello, se recomienda establecer programas de acción que busquen la concatenación de las metas individuales con las metas de la unidad u organización.

El método sugerido proporciona un procedimiento formal pero flexible mediante el cual se construye un Mapa Estratégico. Permite identificar y organizar de manera sintetizada los componentes del Mapa hasta crear una estructura lógica de objetivos vinculados entre sí por "Intención" o "Voluntad Gerencial" que tiene por finalidad expresar la estrategia global que permitirá alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa y por consiguiente, el éxito deseado.

Asimismo, en entornos cada vez más complejos y rápidamente cambiantes las organizaciones que hoy en día desean ser exitosas deberán vigilar atentas la calidad de sus Mapas. Por consiguiente, la metodología sugerida servirá como marco de referencia para examinar la calidad del Mapa Estratégico de una organización o unidad de negocio en un momento determinado.

De igual forma, una empresa o unidad debe conocer qué desea "ser" en el futuro y construir ese futuro. La construcción de mapas se inicia con la visualización del "querer ser" en el largo plazo para formular los objetivos estratégicos. Sin embargo, puede ocurrir que los objetivos de una unidad o empresa no tengan relación o coherencia con su visión y por lo tanto, se recomienda, de manera deductiva, redefinir la visión a partir del mapa estratégico construido siguiendo el método sugerido.

## Referencias Bibliográficas

*ROBERT S. KAPLAN y DAVID P. NORTON.* "Mapas Estratégicos" Primera Edición. Harvard Business School Publishing Corporation. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, *2004.*

*ROBERT S. KAPLAN y DAVID P. NORTON.* "Cómo utilizar el cuadro de mando integral" "The Strategy-Focused Organization". Primera Edición. Harvard Business School Publishing Corporation,.Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 2000.

*ROBERT S. KAPLAN y DAVID P. NORTON.* "Cuadro de Mando Integral" Primera Edición. Harvard Business School Publishing Corporation. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 1997.