

Herramientas útiles para el Consejo en el planteamiento y seguimiento de la estrategia

Introducción

Al inicio, pensar en la estrategia quizá resulte complicado, sobre todo al definir cuáles son sus elementos más importantes, ya que esto dependerá fundamentalmente de las circunstancias en que se encuentre su organización.

Sin embargo, algo que resulta esencial a la hora de planear una estrategia, es delimitar las iniciativas sobre las que se basará la misma, así como los indicadores que servirán para medir el cumplimiento y la forma en que se le dará seguimiento.

Con el fin de asegurar que dichos objetivos se lleven a cabo exitosamente, el Consejo puede apoyarse en varias herramientas o metodologías que contribuyan al éxito de la planeación de la estrategia y su posterior implementación y seguimiento.

Dos de estas herramientas son el Mapa de Valor (realmente llamado Enterprise Value Map™) y el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard o BSC).

La primera herramienta es una metodología desarrollada por Deloitte, mientras que la segunda fue desarrollada por Robert Kaplan y

David Norton de Harvard Business School.

Mapa de valor

El Mapa de Valor se basa principalmente en la generación de iniciativas, seguimiento, medición y priorización de las mismas. En términos generales, esta herramienta permite:

- Identificar las oportunidades que impactarán sustancialmente en un incremento del valor del negocio.
- Definir las prioridades con base en su impacto económico (valor agregado).
- Identificar a los directivos responsables de la ejecución de las iniciativas.

- Construir el *Balanced Scorecard* (BSC) a partir de las iniciativas, indicadores de desempeño (KPIs), metas, fecha de creación y responsables.

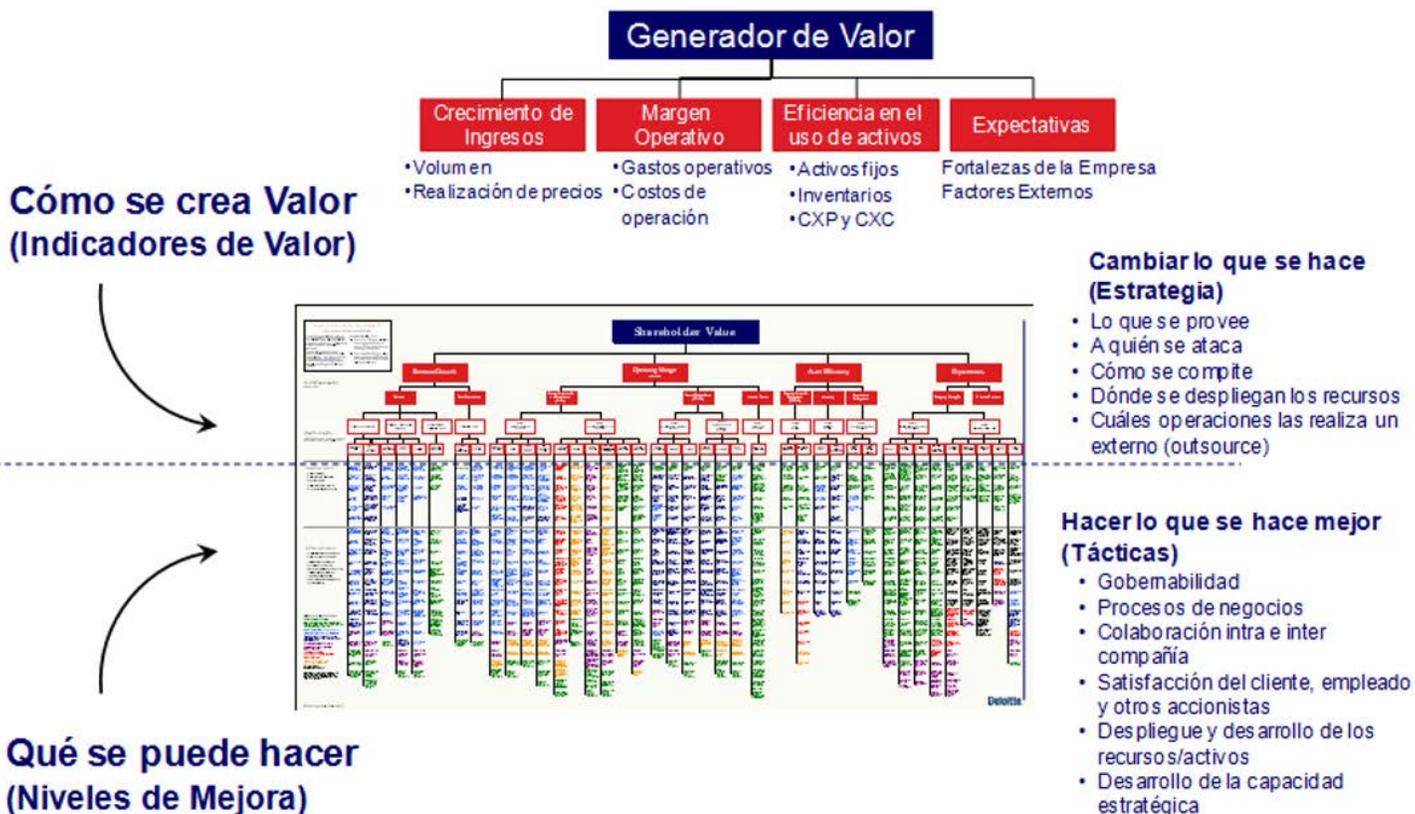
Es importante destacar que la metodología anteriormente citada, integra los parámetros del BSC y el método Dupont, como herramientas base.

Esencialmente, en el establecimiento de la estrategia corporativa, el Mapa de Valor es una herramienta que puede utilizar el Consejo de Administración para identificar no sólo las iniciativas de valor, sino también las mejores tácticas para llevarlas a cabo.

El Mapa de Valor es una herramienta estratégica que indica claramente cómo se crea valor y qué

se puede hacer para mejorar. A continuación se presenta un esquema general que puede facilitar su comprensión.

En este pequeño esquema se observan los mecanismos específicos que fomentan las acciones generadoras de valor, ya que se alinean tácticas y estrategias para alcanzar los objetivos. Esta alineación es la que produce valor.



Ahora, si bien es cierto que el éxito de la estrategia y la creación de valor son dos objetivos esperados, ellos no siguen una línea recta y muchas veces se presentan en proporciones desiguales e impredecibles.

De ahí que sea necesario formular varios planes de respaldo que le permitan identificar los escenarios posibles y ajustar la estrategia o reenfocar los recursos conforme se requiera.

Adicionalmente, es importante que aquellos que están al frente de la estrategia se encarguen de comunicar y llevar a cabo las conexiones

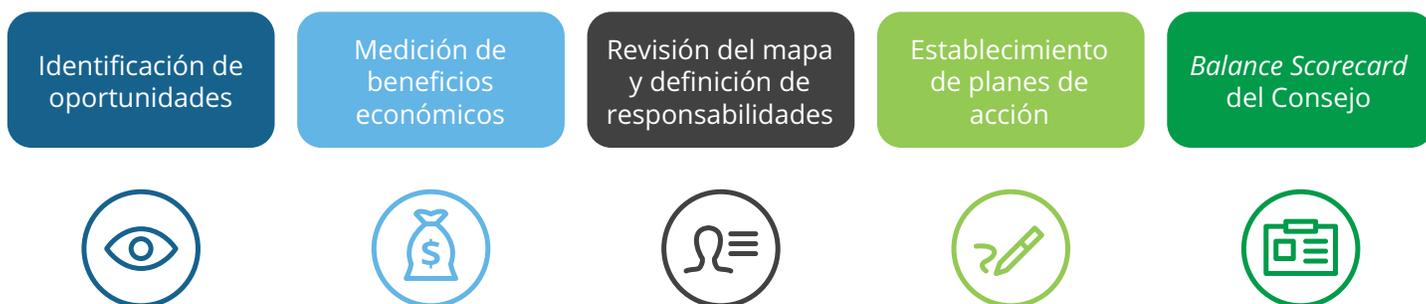
necesarias entre los participantes, a efecto de que en conjunto se apunte hacia un solo objetivo.

En términos de ejecución, el Mapa de Valor permite perfeccionar los procesos de negocio y elevar la eficiencia y efectividad del personal, así como las tecnologías que ejecutan y administran dichos procesos. Tácticamente, la herramienta permite observar el desempeño operativo actual, la productividad de los activos, las capacidades organizacionales y la importancia de la fuerza que se imprime en cada área.

Finalmente, al establecer un enfoque y las prioridades del negocio a través de los “Impulsores de Valor”, el Mapa de Valor brinda la oportunidad de identificar: la naturaleza y situación de la industria, el ciclo de vida de la empresa y sus productos, así como la base sobre la que se compite.

Balanced Scorecard

A efecto de conocer el alcance y, de forma elemental, la manera en la que el Balanced Scorecard puede contribuir con la estrategia corporativa, a continuación se presentan algunas características:



El considerar a toda la organización dentro del seguimiento de la estrategia, es de vital importancia para lograr que la utilización del BSC sea más eficiente. De hecho, una de las premisas que buscaron en su momento los creadores de la herramienta, es que todos los colaboradores en sus diferentes funciones, estuvieran relacionados con la estrategia definida, a efecto de obtener los resultados esperados.

Ahora, si bien es cierto que se ha considerado al BSC como una herramienta adecuada en lo que a estrategia se refiere, no se puede ni debe perder de vista que al ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, el BSC sugiere sólo la forma objetiva en la que se medirá la estrategia, en relación a las responsabilidades que surjan según lo aprobado por el Consejo de Administración

Explicación de la metodología del *Balanced Scorecard*

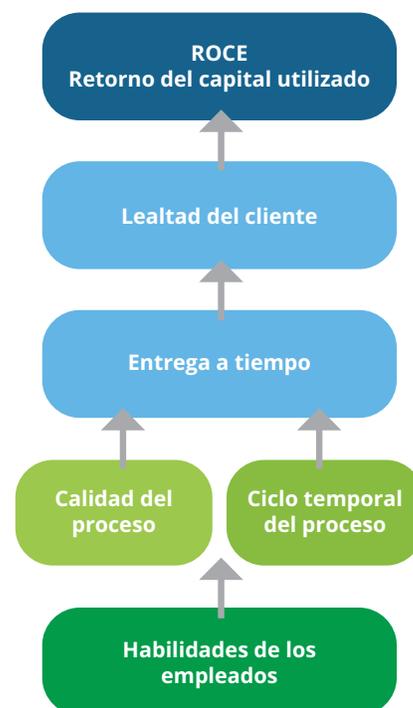
La metodología del BSC busca traducir la visión estratégica de la empresa, en objetivos específicos que puedan ser monitoreados por indicadores adecuados.

Los resultados de las mediciones son además enriquecidos con el análisis e información que de ahí se genera, y brindan a los interesados una adecuada visibilidad de la situación del negocio, de su desempeño y, sobre todo, de su situación en relación a la estrategia.

Asimismo, esto permite a los primeros mandos de la organización, conjuntamente con los órganos de gobierno de la entidad, definir las acciones que deben seguirse para alcanzar los objetivos determinados en la estrategia.

Por otra parte, el BSC no sólo contempla mediciones financieras dentro del seguimiento a los objetivos que se han precisado (como presupuesto, rentabilidad, costos, ROI, ROA, ROE, etc.), también considera aquellas acciones que sean encaminadas al logro de la estrategia, es decir, busca definir instrumentos de medición para conocer y comparar la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente, el valor de la marca y la alineación organizacional.

Como se puede observar, los últimos instrumentos que se mencionan, se caracterizan principalmente por ser indicadores sobre

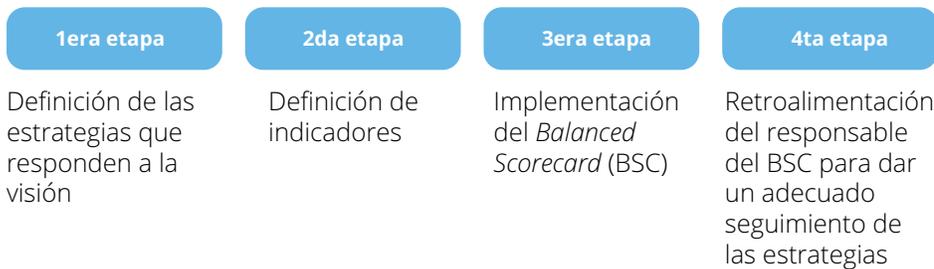


intangibles de la empresa, mediciones que principalmente arrojan la diferenciación que tiene la entidad en relación a la competencia (ventaja competitiva).

Por lo anterior, es de gran importancia alinear dichos intangibles con la estrategia, con el

propósito de que se genere el valor adecuado.

El proceso para hablar de una planeación estratégica apoyada en el BSC se puede dividir de manera muy general en cuatro etapas, las cuales son mencionadas en el siguiente esquema:



Ventaja y/o beneficios del *Balanced Scorecard*

Algunos de los beneficios de la utilización del *Balanced Scorecard* en la estrategia corporativa se mencionan a continuación:

- Traducir la visión y estrategia de la entidad en objetivos específicos.
- Redefinir la estrategia con base en los resultados.
- Involucrar a los empleados en la visión de la organización.
- Integrar información cuantificable de diversas áreas de la organización.
- Favorecer la creación de valor futuro.
- Apoyar para potenciar la capacidad de análisis.

- Alinear las actividades y sistemas de la organización, respecto a la medición del desempeño en relación a la planeación estratégica.
- Poner en marcha e implementar la estrategia en una base continua que garantice su atención en el futuro.
- Fundamentar la creación y desarrollo de un sistema integral de administración estratégica de la organización.

Riesgos

Como cualquier herramienta, el BSC cuenta con importantes riesgos que deben tomarse en cuenta con el fin de minimizarlos y así lograr que la definición, implementación y seguimiento de la

estrategia sea lo más adecuado y benéfico posible para la entidad.

Dentro de los riesgos más importantes se encuentran:

- Tener un involucramiento insuficiente de los niveles gerenciales en lo que se refiere a la implementación.
- Realizar una selección inadecuada de indicadores.
- Implementar el *Balanced Scorecard* con una definición de la estrategia inadecuada, insuficiente o confusa.
- Dar más prioridad al logro de objetivos y desestimar a la estrategia como un todo sistémico.

Conclusión

Es vital para la organización y sumamente importante para el Consejo de Administración, contar con herramientas de apoyo adecuadas para la definición, control y seguimiento en lo que a planeación estratégica se refiere.

La decisión sobre la metodología a utilizar es responsabilidad de la entidad, aunque sin duda, en la selección de una herramienta, se debe considerar que ésta apoye sustancialmente a la organización en el seguimiento apropiado de la estrategia.

Contacto:

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

daguinaga@deloittemx.com

Rodrigo Badiola

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

rbadiola@deloittemx.com



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.