

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

Contenido

- Introducción
- Mapa de valor
- Explicación de *Balanced Scorecard*
- Ventajas y/o beneficios del *Balanced Scorecard*
- Riesgos
- Conclusión

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.

Cómo se crea Valor (Indicadores de Valor)



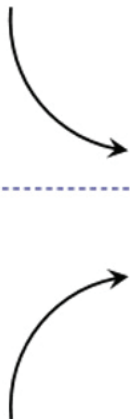
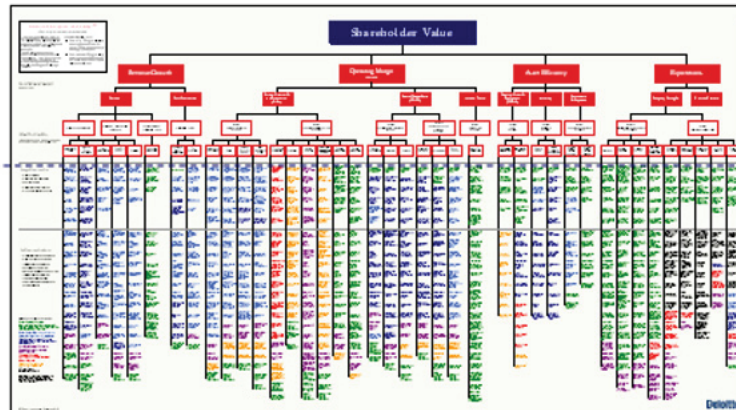
Cambiar lo que se hace (Estrategia)

- Lo que se provee
- A quién se ataca
- Cómo se compete
- Dónde se despliegan los recursos
- Cuáles operaciones las realiza un externo (outsource)

Hacer lo que se hace mejor (Tácticas)

- Gobernabilidad
- Procesos de negocios
- Colaboración intra e inter compañía
- Satisfacción del cliente, empleado y otros accionistas
- Despliegue y desarrollo de los recursos/activos
- Desarrollo de la capacidad estratégica

Qué se puede hacer (Niveles de Mejora)



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

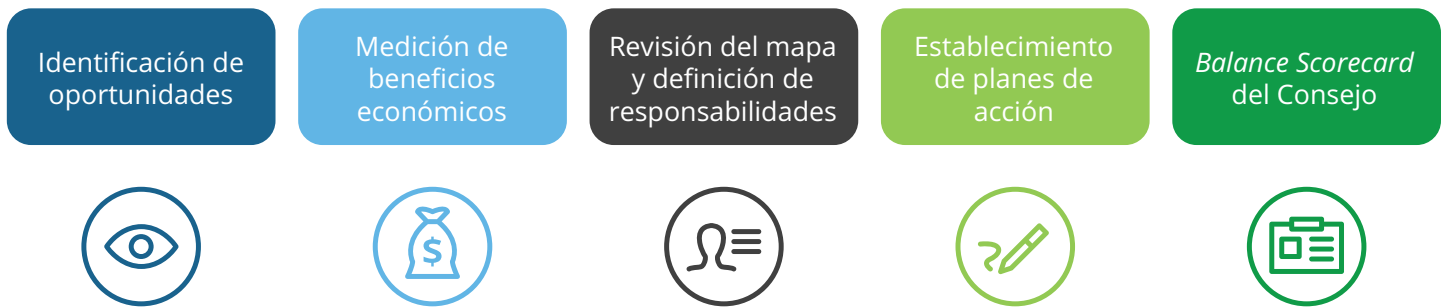
las conexiones necesarias entre los participantes, a efecto de que en conjunto se apunte hacia un solo objetivo.

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 compete.

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

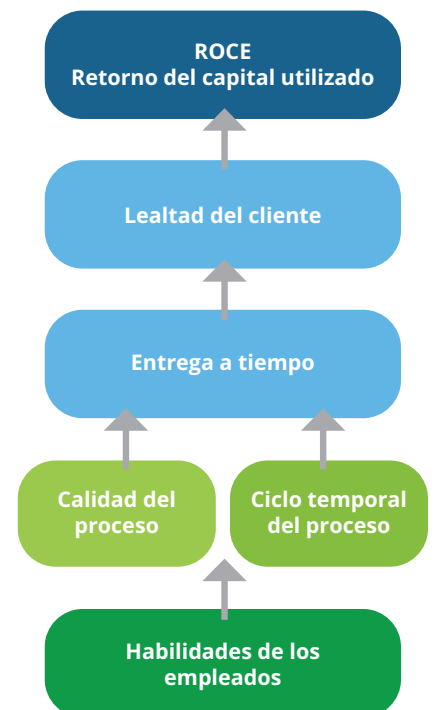
La metodología del BSC busca traducir la visión estratégica de la empresa, en

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

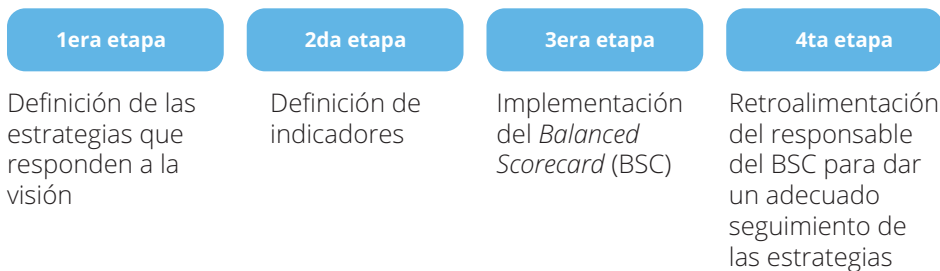


eficiencia operativa, la satisfacción del cliente, el valor de la marca y la alineación organizacional.

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.

Aguascalientes

Universidad 1001, piso 12-1
Bosques del Prado
20127 Aguascalientes, Ags.
Tel: +52 (449) 910 8600
Fax: +52 (449) 910 8601

Cancún

Avenida Bonampak SM 6, M 1, lote 1, piso
1077500 Cancún, Q. Roo
Tel: +52 (998) 872 9230
Fax: +52 (998) 892 3677

Chihuahua

Av. Valle Escondido 5500
Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,
31125 Chihuahua, Chih.
Tel: +52 (614) 180 1100
Fax: +52 (614) 180 1110

Ciudad Juárez

Baudelio Pelayo No. 8450
Parque Industrial Antonio J. Bermúdez
32400 Ciudad Juárez, Chih.
Tel: +52 (656) 688 6500
Fax: +52 (656) 688 6536

Culiacán

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 103
Colonia Centro Sinaloa
80128 Culiacán, Sin.
Tel: +52 (667) 761 4339
Fax: +52 (667) 761 4338

Guadalajara

Avenida Américas 1685, piso 10
Colonia Jardines Providencia
44638 Guadalajara, Jal.
Tel: +52 (33) 3669 0404
Fax: +52 (33) 3669 0469

Hermosillo

Blvd. Eusebio Francisco Kino No. 315
Piso 8, Suite 804, Colonia Lomas Pitic
83010 Hermosillo, Son.
Tel: +52 (662) 109 1400
Fax: +52 (662) 109 1414

León

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1
Colonia Los Paraísos
37320 León, Gto.
Tel: +52 (477) 214 1400
Fax: +52 (477) 214 1405

Mazatlán

Avenida Camarón Sábalo 133
Fraccionamiento Lomas de Mazatlán
82110 Mazatlán, Sin.
Tel: +52 (669) 989 2100
Fax: +52 (669) 989 2120

Mérida

Calle 56 B 485 Prol. Montejo Piso 2
Colonia Itzimna
97100 Mérida, Yuc.
Tel: +52 (999) 920 7916
Fax: +52 (999) 927 2895

Mexicali

Calzada Francisco López Montejano 1342
Piso 7 Torre Sur
Fraccionamiento Esteban Cantú
21320 Mexicali, B.C.
Tel: +52 (686) 905 5200
Fax: +52 (686) 905 5232

México, D.F.

Río Lerma 232, piso 9
Colonia Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Tel: +52 (55) 5080 6000
Fax: +52 (55) 5080 6001

Monclova

Blvd. Ejército Nacional 505
Colonia Los Pinos
25720 Monclova, Coah.
Tel: +52 (866) 635 0075
Fax: +52 (866) 635 1761

Monterrey

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB,
Residencial San Agustín
66260 Garza García, N.L.
Tel: +52 (81) 8133 7300
Fax: +52 (81) 8133 7383

Carr. Nacional 85, 5000, local S-6
Colonia La Rioja
64988, Monterrey, N.L.
Tel: +52 (631) 320 1673
Fax: +52 (631) 320 1673

Nogales

Apartado Postal 384-2
Sucursal de Correos "A"
84081 Nogales, Son.
Tel: +52 (631) 320 1673
Fax: +52 (631) 320 1673

Puebla

Edificio Deloitte, Vía Atlixcayotl 5506, piso 5
Zona Angelópolis
72190 Puebla, Pue.
Tel: +52 (222) 303 1000
Fax: +52 (222) 303 1001

Querétaro

Avenida Tecnológico 100-901
Colonia San Ángel
76030 Querétaro, Qro.
Tel: +52 (442) 238 2900
Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

Reynosa

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA
Fracc. Portal San Miguel
88730 Reynosa, Tamps.
Tel: + 52 (899) 921 2460
Fax: +52 (899) 921 2462

San Luis Potosí

Av. Salvador Nava Martínez 3125, 3-A
Fracc. Colinas del Parque
78294 San Luis Potosí, S.L.P.
Tel: +52 (444) 1025300
Fax: +52 (444) 1025301

Tijuana

Misión de San Javier 10643, Piso 8
Zona Urbana Río Tijuana.
Tijuana B.C., 22010
Tel: +52 (664) 622 7878
Fax: +52 (664) 681 7813

Torreón

Independencia 1819-B Oriente
Colonia San Isidro
27100 Torreón, Coah.
Tel: +52 (871) 747 4400
Fax: +52 (871) 747 4409

Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro. Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos y servicios legales, consultoría y asesoría, a 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 negocios. Los más de 225,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.