

## Herramientas útiles para el consejo en el planteamiento y seguimiento de la estrategia

### Contenido

---

1	Introducción
3	Explicación de la metodología del Balanced Scorecard
	Funcionamiento
4	Ventaja 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, pues 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.

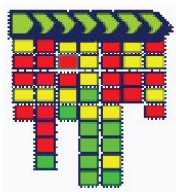
Con el fin de asegurar que dichos objetivos se lleven a cabo exitosamente, el consejo puede apoyarse en varias herramientas o metodologías que contribuyan al éxito de la planeación de la estrategia y su posterior implementación y seguimiento. Dos de estas herramientas son el Mapa de Valor (realmente llamado Enterprise Value Map™) y el Cuadro de Mando Integral

(Balanced Scorecard, BSC). La primera herramienta es una metodología desarrollada por Deloitte, mientras que la segunda fue desarrollada por Robert Kaplan y David Norton de la Harvard Business School.

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* a partir de las iniciativas, KPIs, metas, fecha de creación y responsables.

Identificación de oportunidades



Medición de beneficios económicos



Revisión del mapa y definición de responsables



Establecimiento de planes de acción



Balanced Scorecard del Consejo

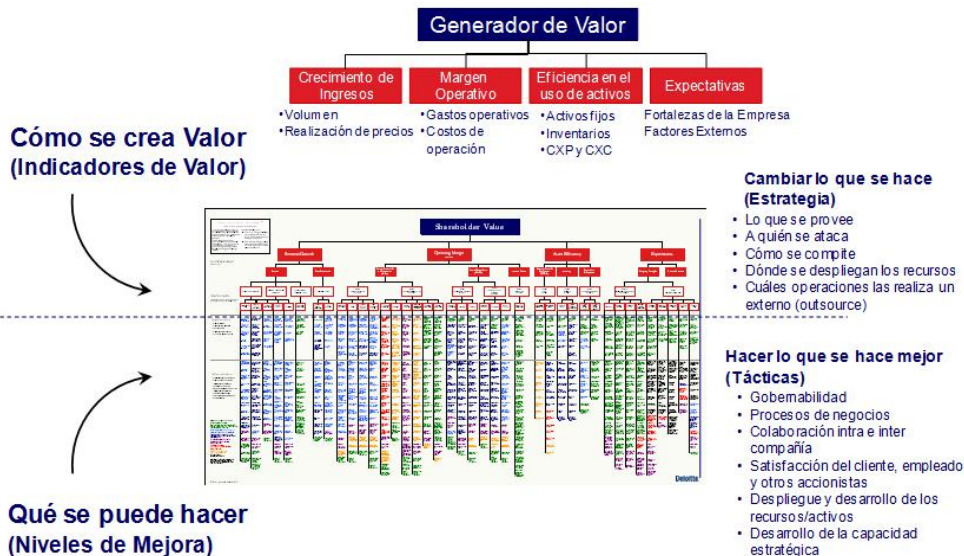


Es importante destacar que la metodología anteriormente citada, integra los parámetros del BSC y el método Dupont, como herramientas base.

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

### Mapa de Valor



En este pequeño esquema se observa los mecanismos específicos que fomentan las acciones generadoras de valor, pues 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 compete.

Otra de las herramientas útiles para el consejo, es el 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 presenta algunas características:

**El BSC permite tener el control sobre el estado de salud de la empresa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión y la estrategia corporativa.**

Dicha metodología contribuye al adecuado seguimiento de la estrategia al transmitir de forma clara lo que se espera tanto de los órganos de gobierno de la entidad, como de los directores de primer y segundo nivel e incluso de las gerencias de la entidad –lo cual no siempre se contempla.

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.

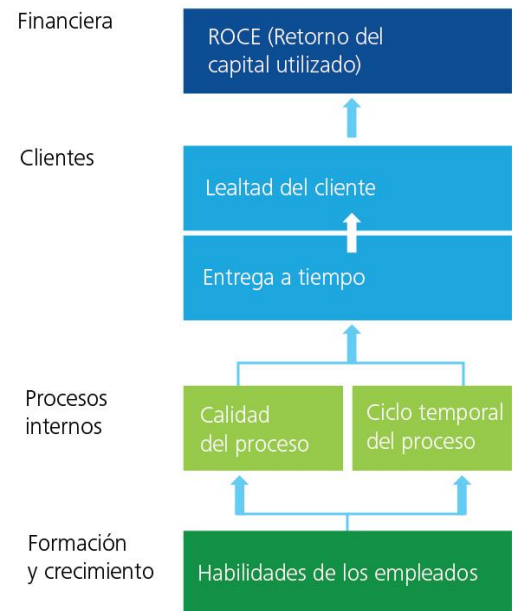
Por otra parte, el BSC no sólo contempla mediciones financieras dentro del seguimiento a los objetivos que se han precisado (como presupuesto, rentabilidad, costos, ROI, ROA, ROE, etc.), también considera aquellas acciones que sean encaminadas al logro de la estrategia, es decir, busca definir instrumentos 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.

#### Funcionamiento

El Balanced Scorecard, se basa principalmente en la generación de objetivos, distribuidos en cuatro categorías que se muestran en el siguiente cuadro de relaciones causa-efecto<sup>1</sup>:



<sup>1</sup> Relaciones causa-efecto a través de las cuatro perspectivas del BSC. Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton.

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:

Primera etapa	Segunda etapa	Tercera etapa	Cuarta etapa
Definición de las estrategias que respondan a la visión	Definición de indicadores	Implementación del Balanced Scorecard (BSC)	Retroalimentación del responsable del BSC para dar un adecuado seguimiento de las estrategias

### 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, el 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 Tulúm 269, PH-3, SM 15-A, M 3, lote 2-03  
77500 Cancún, Q. Roo  
Tel: +52 (998) 892 3675, Fax: +52 (998) 892 3679

**Celaya**

Edificio Deloitte, pisos 1 y 2, Blvd. A. López Mateos 1206  
Ote., Colonia Las Insurgentes  
38080 Celaya, Gto.  
Tel: +52 (461) 159 5300, Fax: +52 (461) 159 5333

**Chihuahua**

Centro Ejecutivo Punto Alto II  
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**

Paseo de la Victoria 3751, piso 2, Colonia Partido Senecú  
32540 Ciudad Juárez, Chih.  
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

**Culiacán**

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 3, 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**

Francisco Eusebio Kino 309-9, Colonia Country Club  
83017 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

**Mexicali**

Calzada Justo Sierra 1101-A, Fraccionamiento Los Pinos  
21230 Mexicali, B.C.  
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5231

**México, D.F.**

Paseo de la Reforma 505, piso 28, Colonia Cuauhtémoc  
06500 México, D.F.  
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

**Monclova**

San Buenaventura 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

**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 Atlitxcayotl 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**

Carranza 2076-22, piso 2, Colonia Polanco  
78220 San Luis Potosí, S.L.P.  
Tel: +52 (444) 811 8889, Fax: +52 (444) 811 8922

**Tijuana**

Agua Caliente 4558, piso 1, Colonia Aviación  
22420 Tijuana, B.C.  
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

Este material y la información aquí incluida es proporcionada por Deloitte Touche Tohmatsu con el fin de mostrar un aspecto general sobre uno o varios temas en particular, y no son un tratamiento exhaustivo sobre el(los) mismo(s).

Por lo tanto, la información presentada no sustituye a la asesoría o a nuestros servicios profesionales en materia contable, fiscal, legal, financiera, de consultoría o de otro tipo. No es recomendable considerar esta información como la única base para cualquier resolución que pudiese afectarle a usted o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiese afectar a sus finanzas personales o a su empresa debe consultar a un asesor profesional.

Este material y la información incluida se proporcionan sin interpretación alguna, Deloitte Touche Tohmatsu no hace ninguna declaración ni otorga garantía alguna, de manera expresa o implícita, sobre el mismo y la información proporcionada. Sin limitar lo anterior, Deloitte Touche Tohmatsu no garantiza que el material o el contenido estén libres de error o que cumplan con criterios particulares de desempeño o calidad. Deloitte Touche Tohmatsu renuncia expresamente a cualesquier garantías implícitas, incluidas de manera enunciativa mas no limitativa, garantías de comercialización, propiedad, adecuación para un propósito en particular, no infracción, compatibilidad, seguridad y exactitud.

Al utilizar este material y la información aquí incluida lo hace bajo su propio riesgo y asume completa responsabilidad sobre las consecuencias que pudieran derivar por el uso de los mismos. Deloitte Touche Tohmatsu no se responsabiliza por daños especiales, indirectos, incidentales, derivados, punitivos o cualesquier otros deterioros resultantes de una acción de contrato, estatuto, extracontractual (incluyendo, sin limitación, negligencia) o de otro tipo, relacionados con el uso de este material o de la información proporcionada. Si alguna parte de lo anterior no es completamente ejecutoria, la parte remanente seguirá siendo aplicable.

## deloitte.com/mx

Esta publicación es para uso exclusivo de clientes y personal de la firma.  
Se prohíbe su distribución, copia y/o reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito.

© 2009 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. Todos los derechos reservados.