



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

PROGRAMA DE MAestrÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA

**MAPA ESTRATÉGICO: ESTRUCTURA BÁSICA**

T E S I S

QUE PARA OPTAR EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERÍA  
INGENIERÍA DE SISTEMAS - PLANEACIÓN

P R E S E N T A:

ING. JUAN MANUEL JIMÉNEZ CHÁVEZ

Tutor: M.I. Arturo Fuentes Zenón



CIUDAD UNIVERSITARIA

2006



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos**

Con mucho cariño para Emma y Francisco que fueron, son y serán un ejemplo a seguir, nunca podré olvidar todas aquellas enseñanzas por las cuales hemos logrado esto, gracias por todo.

A mis hermanos Juan Carlos, Francisco, Julio y familiares que son fuente de perseverancia, unión, alegría y amor.

A Erika que en todo momento estuviste presente, te quiero.

A Evelyn por haber cuidado esa semilla que logro su fruto.

A mis amigos y amigas por su valiosa amistad y ayuda.

Al Dr. Sergio Fuentes Maya y al M.I. Arturo Fuentes Zenón por el apoyo incondicional en la elaboración de este trabajo.

A “Por mi raza hablará el espíritu”, recinto del conocimiento.

A todas aquellas personas que son parte de este trabajo, gracias por su valiosa colaboración.

A Dios por darme la vida.

# Contenido

<b>Introducción</b> .....	8
<b>Capítulo 1</b> .....	10
Cuadro de Mando Integral.....	10
1.1 Aspectos Generales del Cuadro de Mando Integral (CMI).....	11
1.2 Rol del Cuadro de Mando Integral .....	12
1.3 Elementos del Cuadro de Mando Integral .....	14
1.4 Relaciones Causa-Efecto .....	16
<b>Capítulo 2</b> .....	20
Evolución de los Mapas Estratégicos .....	20
2.1 Surgimiento del Mapa Estratégico.....	21
2.2 Primer Mapa Estratégico .....	22
2.3 El Mapa Estratégico Actual.....	26
<b>Capítulo 3</b> .....	30
Arquitectura del Mapa Estratégico.....	30
3.1 Perspectiva Financiera .....	31
3.2 Perspectiva del Cliente .....	33
3.3 Perspectiva Interna .....	36
3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	40
3.5 Mapa Estratégico Simplificado.....	41
<b>Capítulo 4</b> .....	43
Adaptación del Mapa Estratégico a la Estrategia .....	43
4.1 Variantes del Mapa Estratégico.....	44
4.2 Estrategia de Bajo Costo Total .....	45
4.3 Estrategia de Liderazgo de Producto .....	48
4.4 Soluciones Completas para los Clientes .....	50
4.5 Estrategia de Lock-in .....	52
<b>Conclusiones</b> .....	57
<b>Bibliografía</b> .....	58



## **Resumen**

En una organización la búsqueda de nichos de mercados para ofertar productos y servicios se ha convertido en parte fundamental de la estrategia, para obtener clientes a quienes satisfacer una necesidad.

Estos productos y servicios deben de contener características que la organización espera hacer para sus clientes, mejor o diferente que la competencia, con lo que se crea la proposición de valor. Para poder obtener la proposición de valor es necesario de procesos claves de transformación que permitan cumplir con las características que requiere el producto o servicio.

Para los procesos claves de transformación las organizaciones han recurrido de los llamados activos intangibles, que son las capacidades de los empleados de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes.

Aunque los activos intangibles se han convertido en fuente importante de ventaja competitiva, no existían herramientas para describir el valor que pueden generar.

Los mapas estratégicos muestran cómo una organización transformará sus iniciativas y recursos, incluidos los bienes intangibles, como la cultura corporativa y el conocimiento del empleado en resultados tangibles. La construcción de un mapa estratégico obliga a una empresa a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién.



## **Abstract**

In an organization, the search of markets niches to supply products and services has become a fundamental activity of the strategy, in order to obtain clients to whom to satisfy a necessity.

Those products and services must contain characteristics that the organization hopes to do better or different than its competition for its own clients. Those characteristics make the proposition of value. In order to be able to obtain the proposition of value there are necessary key transformation processes that allow fulfilling the characteristics that are required by the product or service.

For the key transformation processes the organizations have resorted to the intangible assets, which are the capacities of employees of the organization to satisfy the necessities of the clients.

Although the intangible assets have become important source of competitive advantage, there are not tools to describe the value that those can generate.

Strategy Maps show how an organization will transform its initiatives and resources, including the intangible assets, like the corporative culture and the knowledge of the employee, into tangible results. The construction of a Strategy Map forces to a company to clarify the logic of how it will create value and for whom.



## **Introducción**

Cuando se formuló el cuadro de mando integral por primera vez, a principios de los años noventa, se construyeron los cuadros de mando estratégicos a partir de una hoja de papel en blanco. Se dejó que la historia de la estrategia emergiera en las cuatro perspectivas: financiera, cliente, interna y de aprendizaje y crecimiento a través de entrevistas con directivos y talleres interactivos.

El cuadro de mando integral proporciona un nuevo marco para describir una estrategia al vincular activos tangibles e intangibles en actividades que crean valor. El cuadro de mando no intenta valorar los activos intangibles de una empresa, los mide. De este modo, el cuadro de mando integral usa mapas de estrategia y relaciones causa-efecto para describir la forma en que los activos intangibles se movilizan y combinan con otros activos, tanto tangibles como intangibles, para alcanzar proposiciones de valor válidas para el cliente y los resultados financieros deseados.

El tema de mapa estratégico comienza a conocerse en el año 2000, a partir del cual se desarrolla como una herramienta en la consultoría donde el alineamiento entre estrategia, organización, procesos y sobre todo personas, es la base para obtener resultados de negocios sostenibles.

El modelo de cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una empresa proporciona un lenguaje que los equipos directivos usan para discutir la dirección y las prioridades de su empresa. Pueden ver a sus indicadores estratégicos, no como indicadores de resultados en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de vínculos causa-efecto entre objetivos de las cuatro perspectivas.

El mapa estratégico del cuadro de mando integral proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Es así como nos adentramos a conocer los elementos que componen a esta nueva herramienta de gestión de la estrategia.



## **Problemática**

Robert Kaplan y David Norton en su libro “Mapas Estratégicos” explican el significado del mapa estratégico, los elementos que lo componen, casos de aplicación y variante debido a la estrategia; sin embargo, utilizan terminología que no es muy común que se aplique en organizaciones mexicanas.

También existen explicaciones muy complicadas de entender, por ejemplo, al realizar la exposición de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los autores mencionan que debe existir una alineación en los activos intangibles, pero esto no es fácil de entender.

Por último los autores en sus anteriores bibliografías referentes al mapa estratégico, comparándolos con el libro “Mapas Estratégicos” realizan varios cambios, entre los más significativos está la explicación con más detalle de la perspectiva interna y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

## **Propuesta**

Se considera que esta nueva herramienta para comprensión de la estrategia de una organización es importante, pero existe dificultad para comprenderla, por lo tanto esta tesis propone una manera más accesible de entender el mapa estratégico.

## **Objetivo**

Elaborar una presentación que facilite la comprensión del mapa estratégico, así como los elementos y estructura que lo componen.

## **Contenido**

Este trabajo se conforma de la siguiente manera: para conocer el mapa estratégico, en el primer capítulo se hace una descripción del cuadro de mando integral; en el segundo se conoce la evolución del mapa estratégico; en el tercero se realiza una propuesta de mapa estratégico más sencillo para su comprensión; y por último, en el cuarto, se manejan distintos mapas estratégicos dependiendo de la estrategia.





# ***Capítulo 1***

## **Cuadro de Mando Integral**

---



## 1.1 Aspectos Generales del Cuadro de Mando Integral (CMI)

El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del costo histórico, ha creado una nueva síntesis: el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Las medidas de desempeño financiero indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento de las ventas o la generación del flujo de caja.

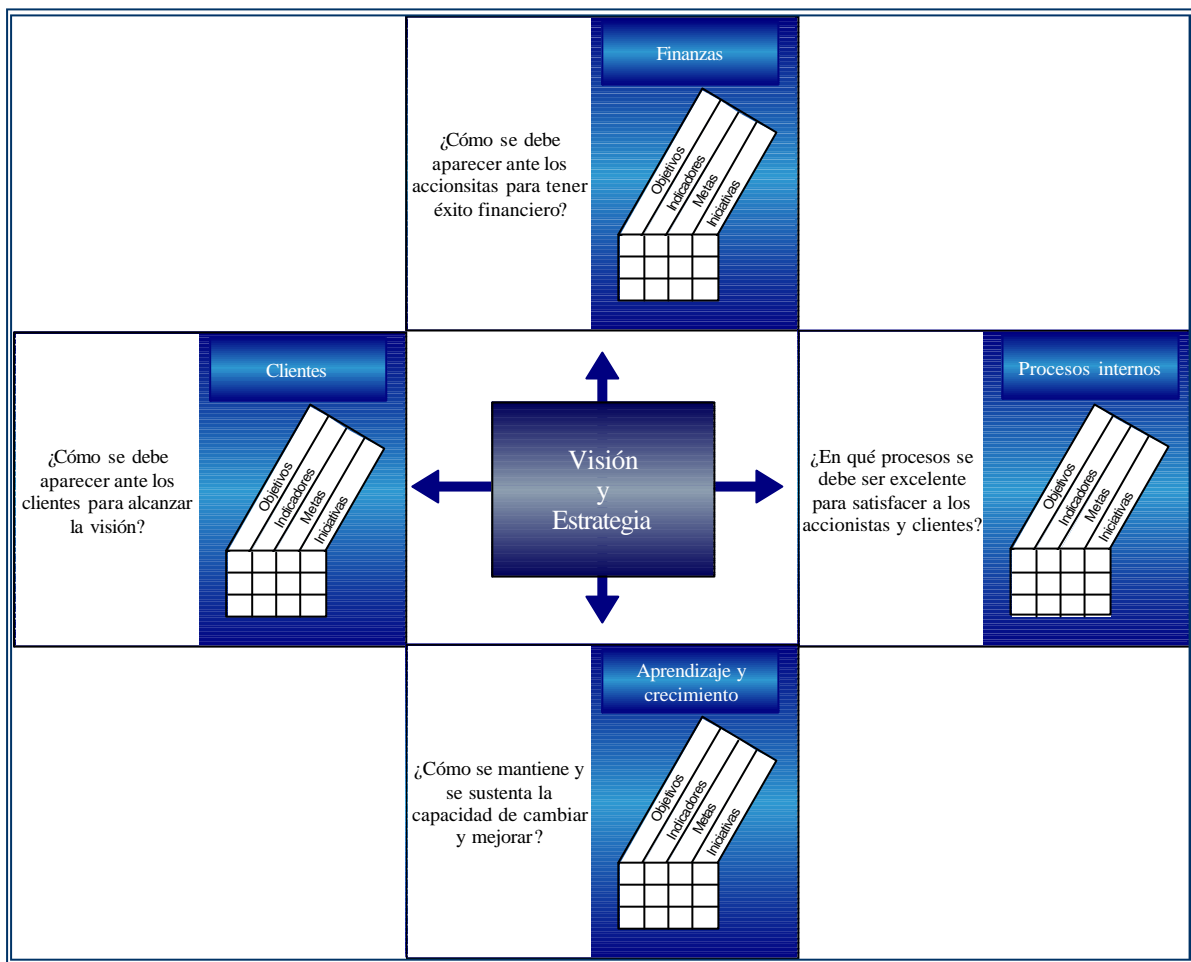
Pero los indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnologías e innovación.

Un buen CMI debe tener una mezcla adecuada de resultados (indicadores históricos) y de inductores de la actuación (indicadores provisionales) de la estrategia de la unidad de negocio. Los resultados y los inductores de la actuación del cuadro de mando deben medir esos factores que crean una ventaja competitiva.

El CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria del CMI (figura 1.1).

Así, el CMI conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo. Los indicadores financieros nos dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y un día después, para crear un valor financiero futuro.

El CMI transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza mediciones para informar a los empleados acerca de los causantes de éxito, o fracaso, actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de estos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto del personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.



**Figura 1.1 Estructura del Cuadro de Mando Integral**

Un amplio sistema de indicadores y de gestión a de especificar la forma en que las mejoras en operaciones, servicio al cliente y nuevos productos y servicios se vinculen a una actuación financiera mejorada, a través de mayores ventas, mayores márgenes operativos, una más rápida rotación de los activos y menores gastos operativos. El cuadro de mando integral a de poner un gran énfasis en los resultados financieros. El cuadro de mando obtiene los beneficios, al mantener las mediciones financieras como resultados últimos, sin la miopía y distorsión que dimanen de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras a corto plazo.

## 1.2 Rol del Cuadro de Mando Integral

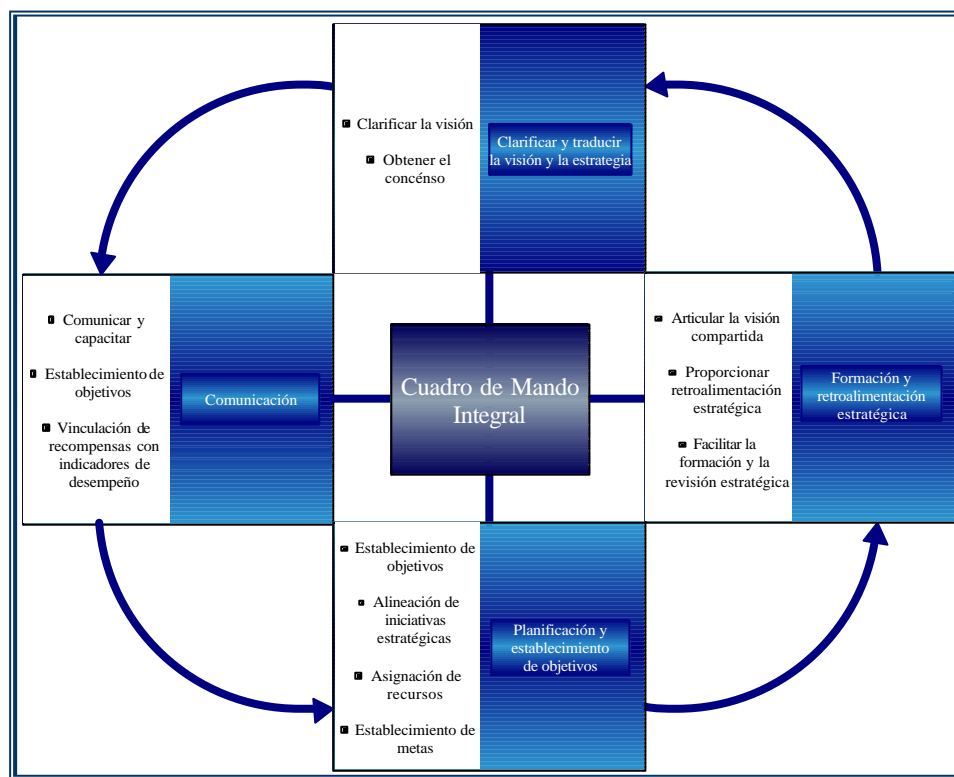
Las medidas del CMI deben utilizarse para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, y para coordinar a alinear las iniciativas individuales, de la organización y multidepartamentales, a fin de conseguir un objetivo común. Utilizado de esta forma, el CMI no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, que suele ser el objetivo tradicional de un sistema



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

El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo (figura 1.2). Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.



**Figura 1.2 Cuadro de mando como un sistema de gestión.**

El proceso de formación estratégica empieza con la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir. El proceso de comunicación y alineación, moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizados. El énfasis sobre la causa-efecto, a la hora de construir un cuadro de mando integral introduce sistemas de pensamiento dinámicos. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás, incluso en toda la organización. El proceso de planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativa estratégica, define unos objetivos de actuación, cuantitativos y específicos para la organización, a través de un conjunto equilibrado de inductores de



actuación y resultados. Así, el cuadro de mando integral no sólo mide los cambios en los indicadores, también favorece el cambio.

El cuadro de mando lo desarrolla un grupo de altos ejecutivos como un proyecto en equipo, crea un modelo compartido de todo el negocio, al que todos han contribuido. Los objetivos del cuadro de mando integral se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo en un amplio conjunto de procesos importantes de gestión basados en un equipo. Crea consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección, sin tener en cuenta para nada su experiencia ocupacional o pericia funcional previa.

El cuadro de mando también proporciona las bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de unidad de negocio, con los ejecutivos de nivel corporativo y el Consejo de Administración. El cuadro de mando integral anima la existencia de un diálogo entre las unidades de negocio y los ejecutivos corporativos y miembros del consejo, no sólo con respecto a los objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre la formulación y puesta en práctica de una estrategia para un desempeño sobresaliente en el futuro.

El cuadro de mando integral se utiliza para:

- Identificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

### **1.3 Elementos del Cuadro de Mando Integral**

Se ha descubierto que el cuadro de mando integral es una potente herramienta de gestión. Un sistema de medición atrae la atención de todo mundo. Para conseguir el máximo impacto el sistema de medición debe centrarse en la estrategia de la entidad, o sea, cómo espera crear un valor futuro y sostenible.

Al diseñar el cuadro de mando integral una empresa debe medir aquellos pocos objetivos fundamentales que representan su estrategia para la creación de valor de larga duración. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el cuadro de mando integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El CMI ofrece el marco para describir estrategias destinadas a crear valor. El marco del CMI (figura 1.3) tiene varios elementos importantes.



- Los resultados financieros, son indicadores retrasados, proporcionan la máxima definición del éxito de una empresa. La estrategia describe de qué modo la empresa tiene la intención de crear un crecimiento sostenible del valor para los accionistas.
- El éxito con los clientes es uno de los componentes principales de unos resultados financieros buenos. Además de medir los indicadores retrasados del éxito obtenido con los clientes, (por ejemplo: satisfacción, retención y crecimiento), la perspectiva del cliente (por ejemplo: satisfacción del cliente, cuota de mercado, etc.), define la proposición de valor para segmentos determinados de clientes. Elegir la proposición de valor para el cliente es el elemento central de la estrategia.
- Los procesos internos crean y entregan la proposición de valor para los clientes. El desempeño de los procesos internos (por ejemplo: reducción de costos, cumplir con la propuesta de valor), ofrecen indicadores adelantados de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y con los clientes.
- Los activos intangibles son la fuente definitiva de la creación de valor sostenible. Los objetivos de aprendizaje y crecimiento describen la combinación de personas, tecnología y entorno organizativo para apoyar la estrategia. Las mejoras en los indicadores de aprendizaje y crecimiento son indicadores adelantados del resultado relacionado con el proceso interno, los clientes y los aspectos financieros.
- Los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa-efecto. El refuerzo y la alineación de los activos intangibles conducen a un mejor rendimiento del proceso, lo que a su vez induce al éxito con clientes y accionistas.



Figura 1.3 Elementos del cuadro de mando integral



## 1.4 Relaciones Causa-Efecto

El proceso de creación del cuadro de mando integral se basa en la premisa de la estrategia como hipótesis. La estrategia implica el traslado de una organización de su posición actual a una posición futura deseable pero incierta. Dado que la organización nunca ha estado en esta posición futura, el camino que piensa seguir incluye una serie de hipótesis vinculadas. El cuadro de mando permite describir las hipótesis estratégicas como un conjunto de relaciones causa efecto que son explícitas y se pueden probar. Además, las hipótesis estratégicas requieren separar las actividades que actúan como inductores (indicadores anticipados) de los resultados deseados (indicadores retrasados).

El cuadro de mando define los objetivos y las actividades a corto plazo (los inductores) que diferenciarán a una empresa de su competencia y crearán valor a largo plazo para clientes y accionistas (los resultados). El proceso comienza de arriba hacia abajo, definiendo claramente la estrategia desde la perspectiva de accionistas y clientes, pregunta: ¿Cuáles son los objetivos financieros y de productividad? ¿Cuáles son las fuentes principales de crecimiento? Una vez especificados los objetivos financieros, el proceso continúa preguntando: ¿quiénes son los clientes escogidos que generan crecimiento de ingresos y una mezcla más rentable de productos y servicios? ¿Cuáles son sus objetivos, y cómo medimos el éxito alcanzado en ellos? La perspectiva del cliente también debería incluir la proposición de valor, que define la forma en que la empresa se diferencia para atraer, retener y profundizar las relaciones con los clientes escogidos. Los objetivos financieros y los relacionados con los clientes son resultados deseados, pero no explican cómo alcanzarlos. Los procesos internos (como diseño de productos, desarrollo de marcas y mercados, ventas, servicio, operaciones y logística) definen las actividades necesarias para crear la proposición de valor para el cliente y la diferenciación que se buscan, así como los resultados financieros deseados.

La cuarta perspectiva reconoce que la habilidad de ejecutar procesos internos de formas nuevas y diferenciadas se basará en la infraestructura de la organización, las habilidades, capacidades y conocimiento de los empleados, la tecnología que usan y el clima en el que trabajan. Nos referimos a todos estos elementos como los factores de aprendizaje y crecimiento.

Así, quedan enlazadas las cuatro perspectivas del CMI en una cadena causa-efecto que se muestra en la (figura 1.4).

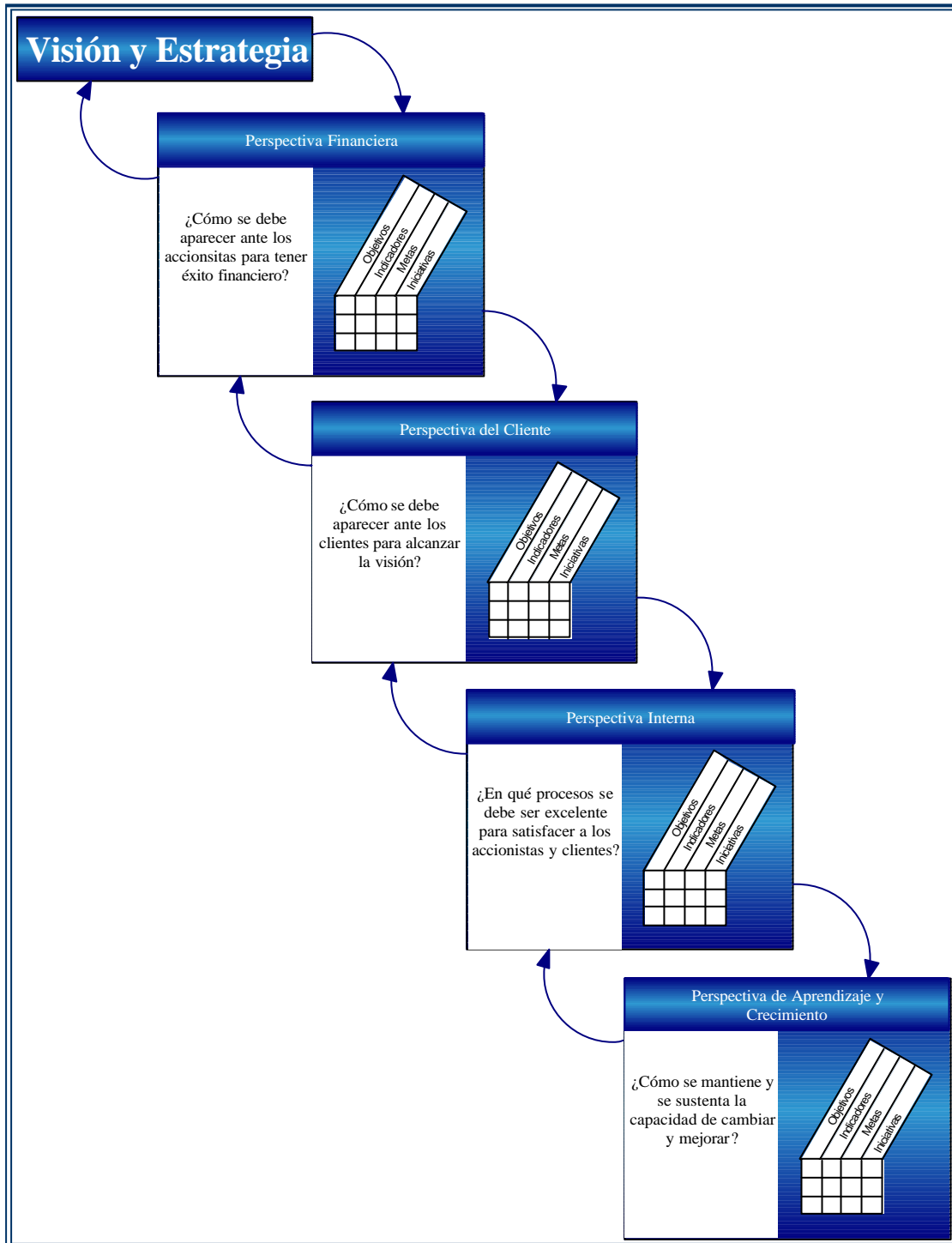


Figura 1.4 Relaciones causa-efecto.





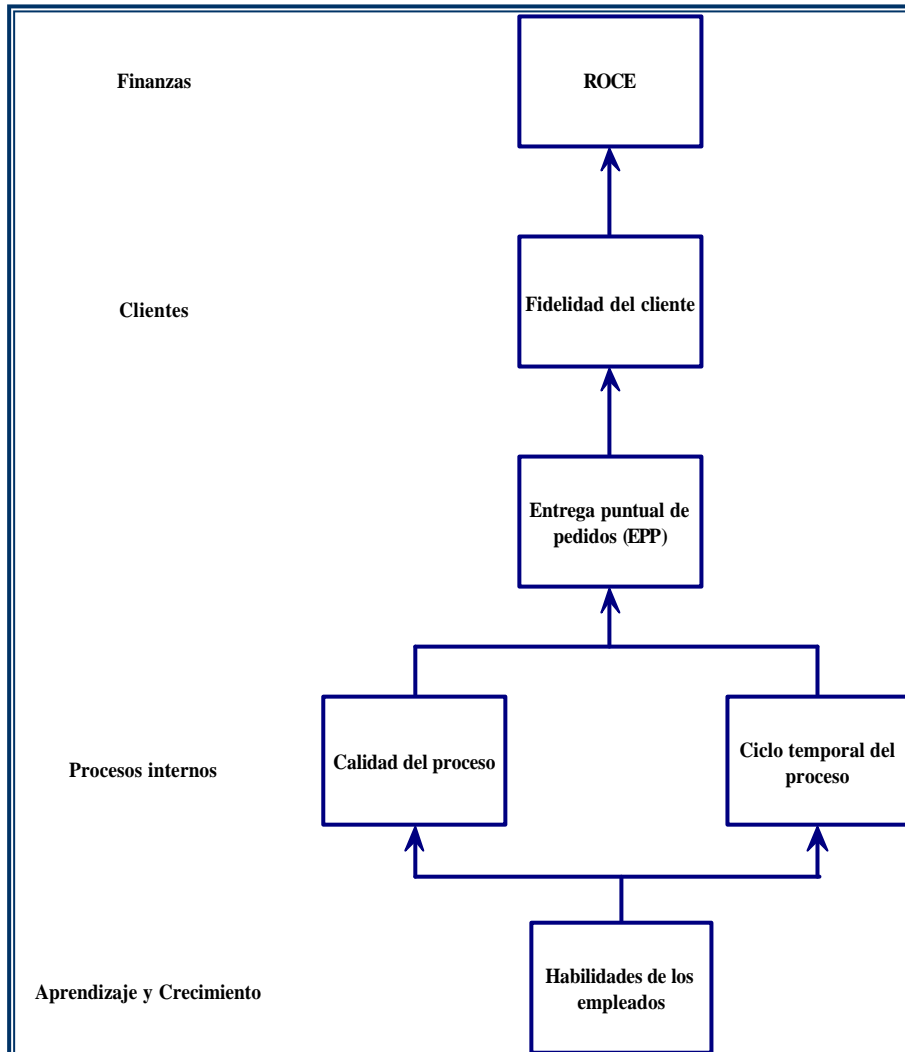
El CMI a de incorporar el complicado conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas para la organización, incluyendo los adelantos, los retrasos y los bucles de retroalimentación que describen la trayectoria y el “plan de vuelo” de la estrategia. Los vínculos deben incorporar, tanto las relaciones de causa-efecto como mezclas de las medidas de los resultados y los inductores del desempeño.

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición establece de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que sean validadas y gestionadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un CMI sin excepción. Por ejemplo, *los rendimientos sobre el capital empleado* ROCE<sup>1</sup> pueden ser una medida de cuadro de mando en la perspectiva financiera. El inductor de esa medida podría ser *las ventas repetidas y ampliadas* a los clientes existentes. Así pues, la lealtad del cliente se incluye en el cuadro de mando (en la perspectiva del cliente) porque se espera que tenga una gran influencia en el ROCE. Pero ¿cómo conseguirá la organización la fidelidad de los clientes? Un análisis de las preferencias de los clientes pone de relieve que *la entrega puntual de pedidos* (EPP) es altamente valorada por ellos. Así pues, se espera que la EPP conduzca a una mayor fidelidad de los clientes, que a su vez se espera que conduzca a una mejor actuación financiera. Por lo tanto, la fidelidad del cliente como la EPP se incorporan a la perspectiva del cliente del cuadro de mando.

El proceso sigue adelante preguntando en qué procesos internos debe sobresalir la empresa para conseguir una entrega puntual excepcional. Puede ser que para que el negocio alcance una EPP mejorada, se tengan que conseguir tiempos de ciclos cortos en los procesos operativos y en los procesos internos de alta calidad, factores ambos que pueden medirse del cuadro de mando en la perspectiva interna. ¿Y de qué forma pueden las organizaciones mejorar la calidad y reducir los ciclos temporales de sus procesos internos? Entrenando y mejorando las habilidades de sus empleados de operaciones, un objetivo que sería un candidato para la perspectiva de crecimiento y formación. Ahora ya podemos ver cómo toda una cadena de relaciones de causa y efecto se establece como un vector vertical a través de las cuatro perspectivas del CMI (figura 1.5).

---

<sup>1</sup> ROCE. Rendimiento sobre capital empleado. Este indicador mide el rendimiento de la inversión neta, es decir, del capital contable. Mediante él se relaciona la utilidad neta que ha generado una organización durante un período y se compara con la inversión que corresponde a los accionistas.



**Figura 1.5 Ejemplo de cuadro de mando.**

El cuadro de mando integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El CMI incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.

A la estructura mostrada es a la que se habrá de designar como mapa estratégico.



# ***Capítulo 2***

## **Evolución de los Mapas Estratégicos**



## 2.1 Surgimiento del Mapa Estratégico

El cuadro de mando integral proporciona un marco para describir una estrategia al vincular activos tangibles e intangibles en actividades que crean valor. El cuadro de mando no intenta valorar los activos intangibles de una empresa. Los mide, pero en unidades que no son dinero. El cuadro de mando integral puede emplear relaciones causa-efecto para describir la forma en que los activos intangibles se movilizan y combinan con otros activos, tanto tangibles como intangibles, para alcanzar proposiciones de valor válidas para el cliente y los resultados financieros deseados. Como se dejó ver, con el desarrollo del CMI se ha dado pie al surgimiento de otro instrumento de análisis de igual o mayor aceptación que el propio CMI, que es el Mapa Estratégico.

El modelo de cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una empresa, proporciona un lenguaje que los equipos directivos usan para discutir la dirección y las prioridades de su empresa. Pueden ver a sus indicadores estratégicos no como indicadores de resultados en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de vínculos causa-efecto entre objetivos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa, es tan revelador para los directivos como el cuadro de mando integral en sí.

El mapa estratégico de un cuadro de mando integral deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores de un cuadro de mando integral encaja en una cadena de relaciones causa-efecto, que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posible.

### Ejemplo de mapa estratégico

El siguiente ejemplo ilustra la arquitectura del mapa estratégico de una empresa minorista especializada en ropas de mujer de una de las cuestiones estratégicas: fuentes y distribución.

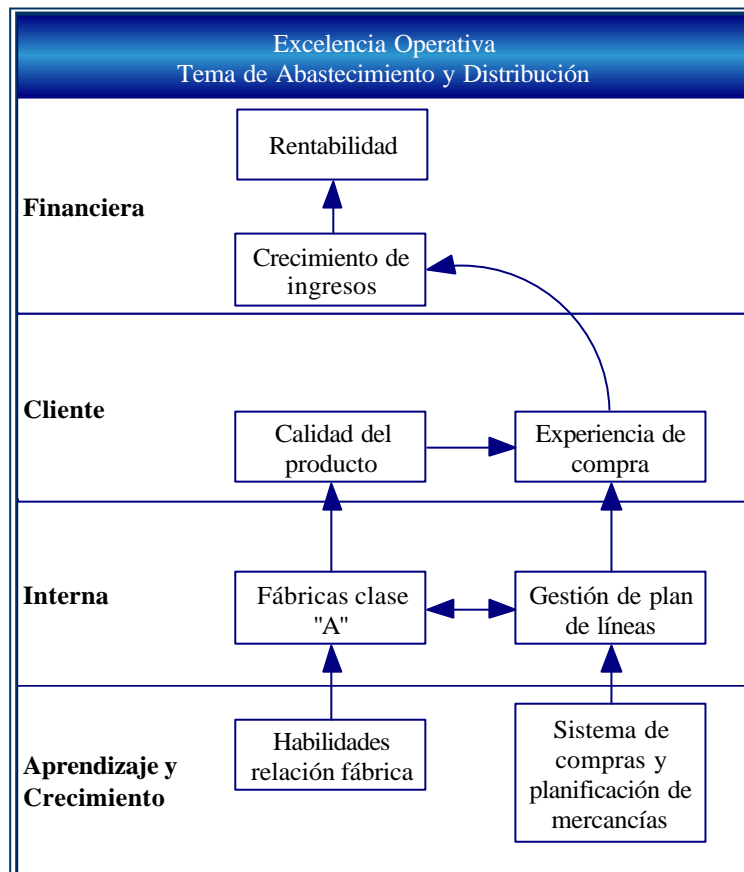
Para este ejemplo las relaciones causa efecto de este diseño constituyen la hipótesis de la estrategia. Dentro de la perspectiva financiera contiene dos cuestiones; crecimiento y productividad. La proposición de valor de la perspectiva del cliente destaca claramente la importancia de la moda y de una línea de productos complementarios para la estrategia de crecimiento. En la perspectiva interna, cuatro cuestiones (dominio de marca, excelencia en moda, fuentes y distribución, y la experiencia de comprar) forman la proposición de valor para los clientes e impulsan el aspecto de la productividad financiera.

La figura 2.1 muestra de qué forma la cuestión afecta a los objetivos del cliente acerca de la calidad y disponibilidad del producto, objetivos que, a su vez, impulsan la retención de clientes y el crecimiento de los ingresos. Dos factores internos (el programa de gestión de fábrica y el proceso de planificación de línea) también contribuyen a estos objetivos. El



primero determina la calidad de las fábricas utilizadas para elaborar el producto, y el segundo determina las cantidades, mezclas y localización. Ambos procesos se ven apoyados por nuevas habilidades y nuevos sistemas de información.

El mapa estratégico para la cuestión relacionada con fuentes y distribución, define la lógica del enfoque de mejorar el producto, calidad y su disponibilidad. Las relaciones causa-efecto del mapa estratégico, así como los indicadores, objetivos e iniciativas del cuadro de mando, forman la estrategia de esta cuestión.



**Figura 2.1 Mapa estratégico para la cuestión relacionada con fuentes y distribución.**

## 2.2 Primer Mapa Estratégico

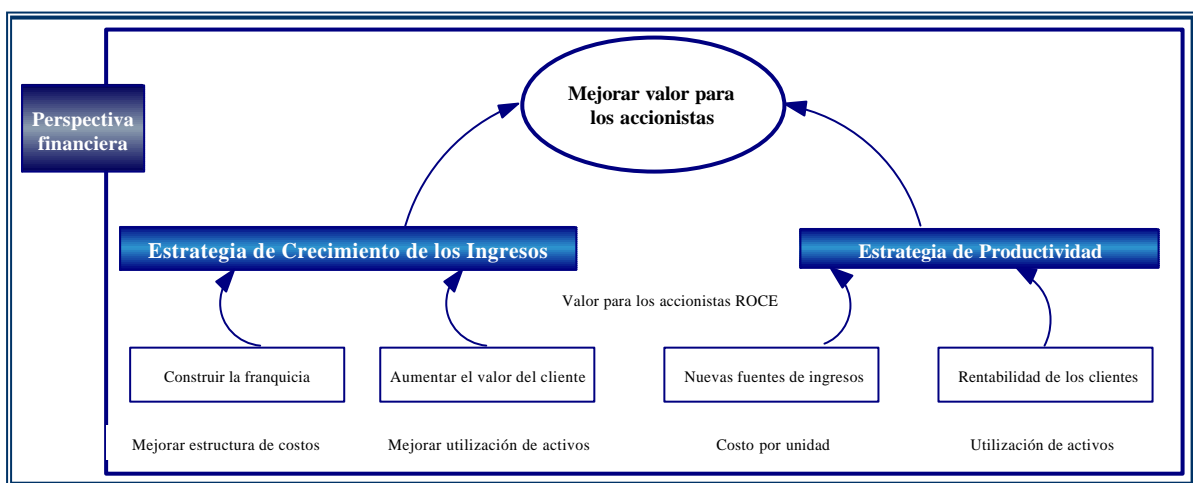
Robert Kaplan y David Norton, realizan un primer acercamiento al mapa estratégico en su libro “The Strategy-Focused Organization”, en el cual mencionan que un mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas.

El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia.



Este primer diseño de mapa estratégico está formado por la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

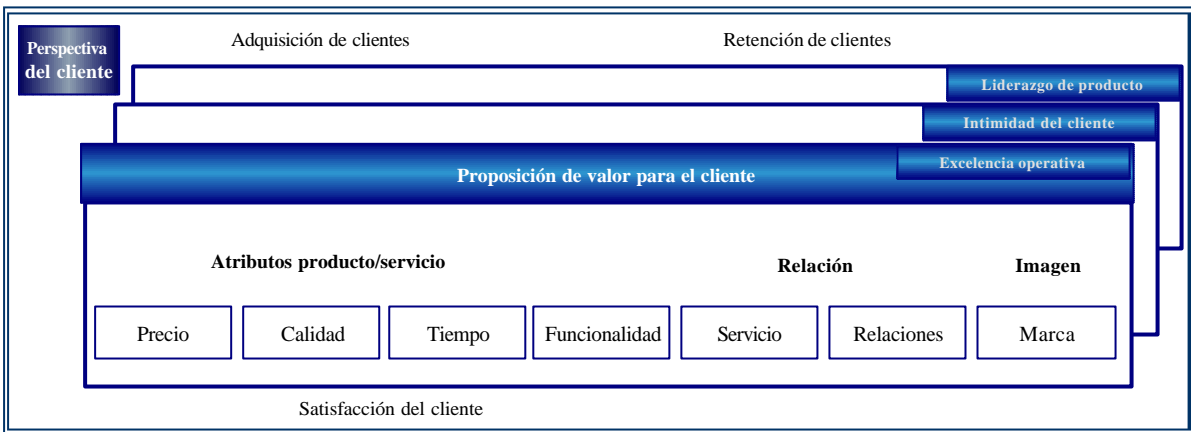
En la perspectiva financiera se tienen dos grandes estrategias, la de crecimiento de ingresos y la de productividad, las cuales serán el sustento clave para aumentar el valor que requieren los accionistas. El tema del crecimiento de la perspectiva se realiza a través del crecimiento que proviene fundamentalmente de nuevas fuentes (“construir la franquicia”) y del crecimiento que proviene principalmente de la mayor relación con los clientes existentes (“incrementar el valor del cliente”). El tema de productividad se alcanza a través de la gestión de los gastos y de los activos (figura 2.2).



**Figura 2.2 Perspectiva financiera del mapa estratégico.**

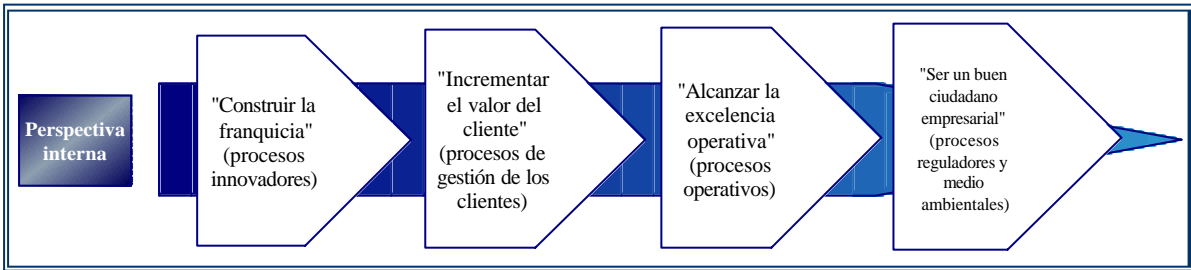
En la perspectiva del cliente se define la manera en la que se alcanzará el crecimiento. La proposición de valor define la estrategia específica para competir por nuevos clientes o por una cuota mayor de negocios realizados con los existentes. Es importante mencionar que en el desarrollo de un mapa estratégico, el paso más importante es una clara definición de la propuesta de valor.

En esta perspectiva se incluyen, tanto los resultados del mercado, como la propuesta de valor; sin embargo, se deja ver que esta propuesta varía dependiendo del tipo de estrategia (figura 2.3).



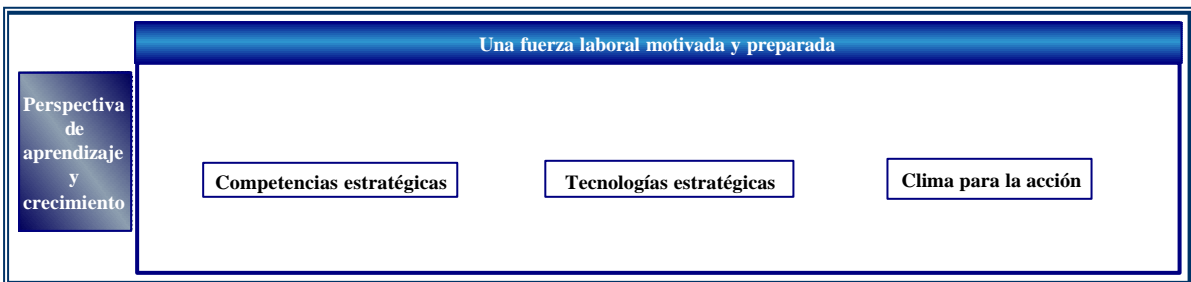
**Figura 2.3 Perspectiva del cliente del mapa estratégico.**

La perspectiva interna define los procesos necesarios y las actividades específicas que la organización debe dominar para dar apoyo a la proposición de valor para el cliente (figura 2.4).



**Figura 2.4 Perspectiva interna del mapa estratégico.**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento define las competencias, el know-how, la tecnología y el clima necesario para respaldar los procesos de la perspectiva interna y actividades de alta prioridad, (figura 2.5).



**Figura 2.5 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento del mapa estratégico.**

Cuando un mapa estratégico está construido correctamente, éste presenta una descripción integrada, y lógica de la forma en la que se llevará a cabo la estrategia.



Como un primer acercamiento a un diseño de plantilla de mapa estratégico, tenemos el mostrado en la (figura 2.6), el cual está integrado por las perspectivas descritas anteriormente.

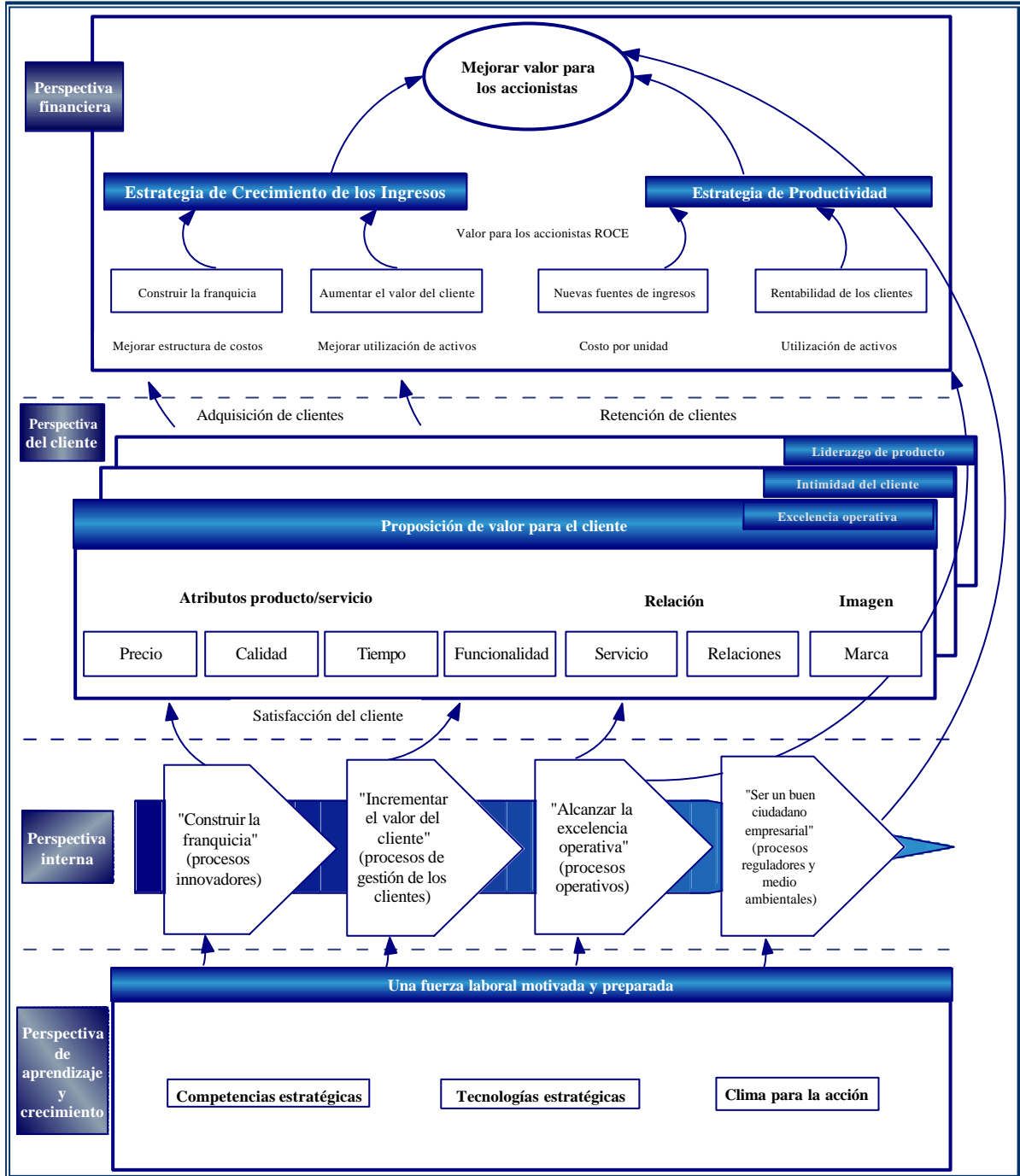


Figura 2.6 Primer diseño de mapa estratégico.





## 2.3 El Mapa Estratégico Actual

Robert Kaplan y David Norton realizan una reestructuración del mapa estratégico en su libro, “Mapas Estratégicos”, en el cual realizan la contribución a la evolución conceptual del CMI, en el siguiente aspecto; los mapas estratégicos constituyen una representación gráfica simplificada de la estrategia de una compañía que nos ayuda a saber dónde estamos y a dónde debemos conducir el negocio en el futuro. Así mismo, desarrolla de una forma más pormenorizada y novedosa la contribución de los aspectos más intangibles (el capital humano, el capital de información y el capital organizativo) a los resultados de negocio tangibles.

El mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, rentabilidad, crecimiento de ingresos y costos por unidad son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o no. La perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes objetivo. La perspectiva del proceso interno identifica algunos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.

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

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí, por relaciones causa-efecto. Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una empresa a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién.

Este nuevo mapa estratégico que plantean los autores difiere muy poco del planteado en el subcapítulo 2.2. En la perspectiva financiera se siguen manteniendo las estrategias de crecimiento de los ingresos y la de productividad para poder dar un valor duradero para los accionistas; en la perspectiva del cliente existe una desagregación de las variantes de la estrategia y sigue manteniendo la proposición de valor; en la perspectiva interna y en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se ahonda más en el tema de los activos intangibles (capital humano, informativo y organizativo) y cómo éstos van a tener un impacto en los procesos operativos, de gestión de clientes, de innovación y reguladores y medio ambiente.

### **El mapa estratégico se basa en varios principios:**

*La estrategia equilibra fuerzas contradictorias.* La inversión en activos intangibles con vista a un rendimiento a largo plazo, normalmente entra en conflicto con la reducción de costos para obtener buenos resultados financieros a corto plazo. El objetivo dominante en las empresas del



sector privado es crear un crecimiento sostenible del valor para los accionistas, esto implica un compromiso con el largo plazo. Al mismo tiempo, la empresa debe mostrar mejores resultados a corto plazo, que siempre se pueden conseguir sacrificando las inversiones a largo plazo, con frecuencia de forma invisible. Así, el punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y articular el objetivo financiero a corto plazo, consiste en reducir costos y mejorar la productividad, con el objetivo, a largo plazo, de un crecimiento rentable de los ingresos.

*La estrategia se basa en una posición de valor diferenciada para el cliente.* Satisfacer a los clientes es la fuente de la creación sostenible de valor. La estrategia requiere una articulación clara de los segmentos de clientes buscados y la proposición de valor requiere satisfacerlos. La claridad de esta proposición de valor es la dimensión más importante de la estrategia. Las cuatro grandes proposiciones de valor y estrategias con clientes que comúnmente se han visto usar en la práctica a grandes empresas: costo total bajo, liderazgo de producto, soluciones completa para los clientes y cierre del sistema. Cada una de estas proposiciones de valor define con claridad los atributos que deben aportarse para que el cliente quede satisfecho.

*El valor se crea mediante procesos internos.* La perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y los cuadros de mando integral describen los resultados, o sea, lo que la empresa espera lograr: aumentos del valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y mejoras de la productividad; aumentos en la cuota que la empresa obtiene del gasto de los clientes mediante la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de esos clientes.

Los procesos que pertenecen a las perspectivas internas y de crecimiento y aprendizaje dan impulso a la estrategia y describen de qué forma la empresa la pondrá en práctica. Los procesos internos eficaces y coordinados determinan cómo se crea y sostiene el valor. Los procesos internos se clasifican en cuatro grupos:

- Gestión de operaciones: producir y entregar productos y servicios a los clientes.
- Gestión de los clientes: establecer y potenciar las relaciones con los clientes.
- Innovación: desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
- Procesos reguladores y sociales: adaptarse a las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

Cada uno de estos grupos tiene, literalmente, cientos de subproductos que de alguna forma crean valor. Los directivos que practican el arte de la estrategia deben identificar aquellos procesos que tienen la máxima importancia para crear y entregar la proposición de valor diferenciadora.

*La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios.* Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo. Las mejoras en los procesos operativos generalmente aportan resultados a corto plazo a través de los ahorros de costos y el aumento de calidad. Los beneficios de una mejor relación con los clientes comienzan a verse entre seis y doce meses después de la mejora inicial en el proceso de gestión de los clientes. Los procesos de innovación en general requieren más tiempo para producir mayores rendimientos y márgenes de explotación. Así mismo, beneficios de mejores procesos



reguladores y sociales se producen más adelante, cuando las empresas evitan los litigios y mejoran su reputación dentro de la comunidad.

*La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles.* La cuarta perspectiva del mapa estratégico del cuadro de mando integral, la de aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de la empresa y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se clasifican en tres categorías:

- Capital humano: habilidades, talentos y conocimiento de los empleados.
- Capital de información: base de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- Capital organizativo: cultura, liderazgo, coordinación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se mida por separado o de forma independiente. El valor de estos activos intangibles sale de su capacidad para ayudar a la empresa a poner en práctica su estrategia.

Se han identificado tres enfoques para que los activos intangibles se ajusten a la estrategia:

1. Familias de trabajos estratégicos que adapten el capital humano a los temas estratégicos.
2. La cartera estratégica de tecnología de información que adapta el capital de información a los temas estratégicos.
3. Una agenda de cambios que integra y adapta el capital organizativo para que haya un aprendizaje y una mejora constante de los temas estratégicos.

Cuando los tres componentes de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento – capital humano, de información y organizativo – están en la misma línea que la estrategia, la entidad tiene un alto grado de preparación organizativa: tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia. La preparación de la empresa es alta cuando:

- Las capacitaciones del capital humano en las familias de trabajos estratégicos están estrechamente adaptadas a los temas estratégicos.
- El capital de información proporciona la infraestructura vital y las aplicaciones tecnológicas estratégicas que complementan el capital humano para promover un rendimiento extraordinario en los temas estratégicos.
- Cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo son elementos que refuerzan los cambios de clima organizativo necesarios para ejecutar la estrategia.

El modelo de mapa estratégico, hecho a medida de la estrategia particular de la empresa, describe de qué modo los activos intangibles permiten mejorar los procesos internos que tiene la máxima fuerza para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades.

El mapa estratégico general, representado en la figura 2.7, evolucionó a partir del modelo de cuadro de mando integral de cuatro perspectivas. El mapa estratégico añade una segunda capa de detalles que ilustran la dinámica temporal de una estrategia; también añade un nivel granular que mejora la claridad y el enfoque.



Este mapa nos da una idea, pero contiene elementos que no son tan fáciles de entender, por ello en el capítulo tres se describen de manera más sencilla los elementos que constituyen el mapa estratégico.

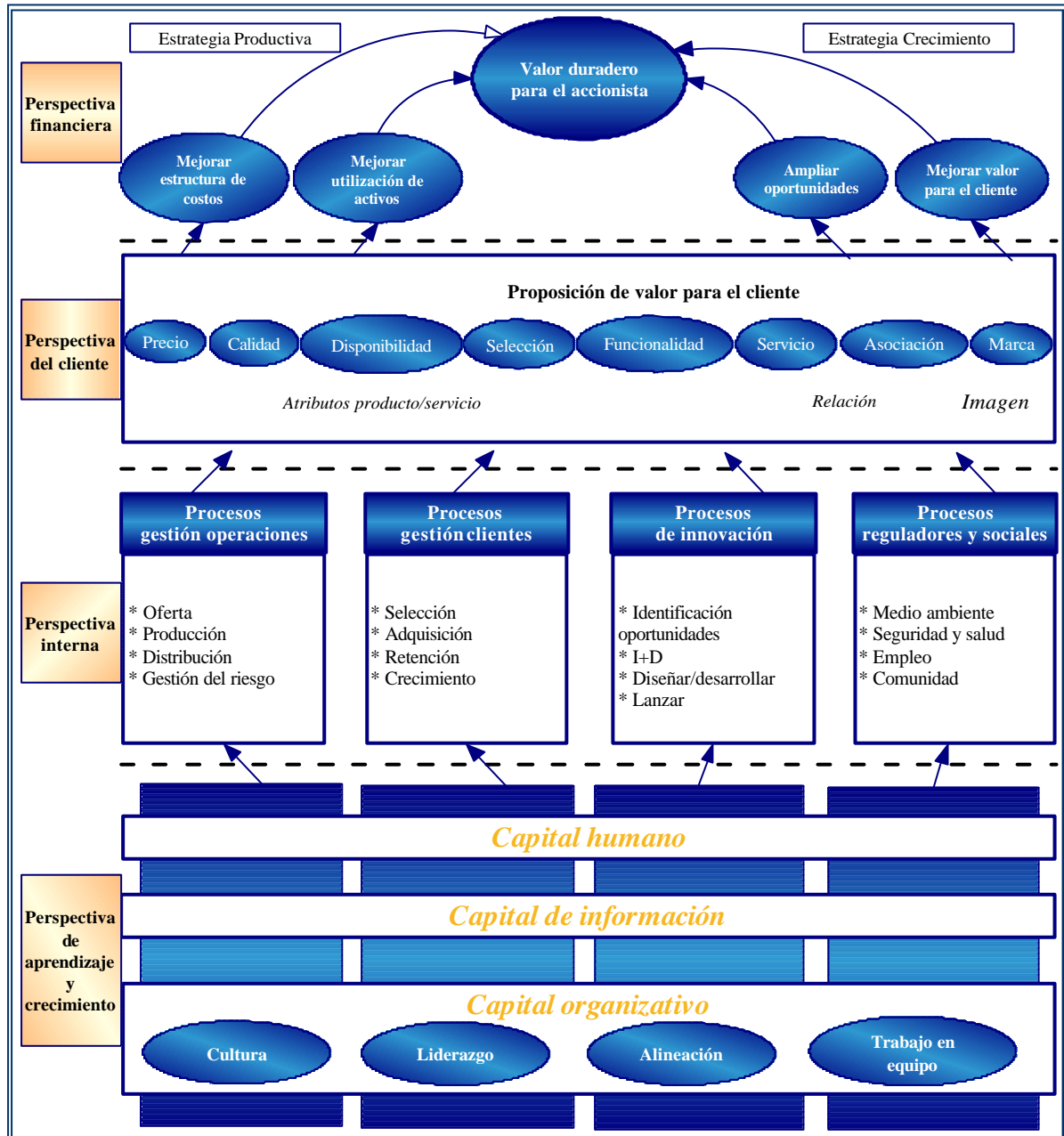


Figura 2.7 Mapa Estratégico general.



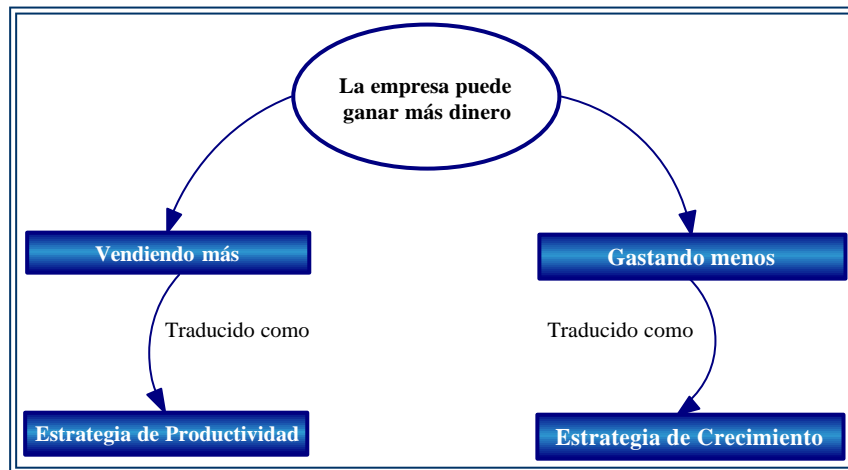
# ***Capítulo 3***

## **Arquitectura del Mapa Estratégico**



### 3.1 Perspectiva Financiera

El Mapa Estratégico tiene a la perspectiva financiera como el objetivo definitivo para las empresas que buscan el máximo beneficio. Los indicadores de la actividad financiera indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados finales. Los objetivos financieros normalmente están relacionados con la rentabilidad medida, por ejemplo, en base a los ingresos y la rentabilidad de la inversión. Básicamente, las estrategias financieras son sencillas; las empresas pueden ganar más dinero (1) vendiendo más y (2) gastando menos. Por lo tanto, la actividad financiera de la empresa puede mejorar a través de los enfoques básicos –crecimiento de los ingresos y productividad (figura 3.1).



**Figura 3.1 Objetivos financieros.**

Las empresas generan un crecimiento rentable de los ingresos profundizando sus relaciones con los clientes. Esto les permite vender más cantidad de sus productos o servicios, o productos o servicio adicionales. La empresa también puede generar un aumento de los ingresos vendiendo productos completamente diferentes. Por ejemplo, Amazon.com, actualmente vende CD y equipos electrónicos, además de libros. También puede ampliar ingresos vendiendo a clientes de segmentos completamente nuevos (figura 3.2).



**Figura 3.2 Estrategia de crecimiento.**

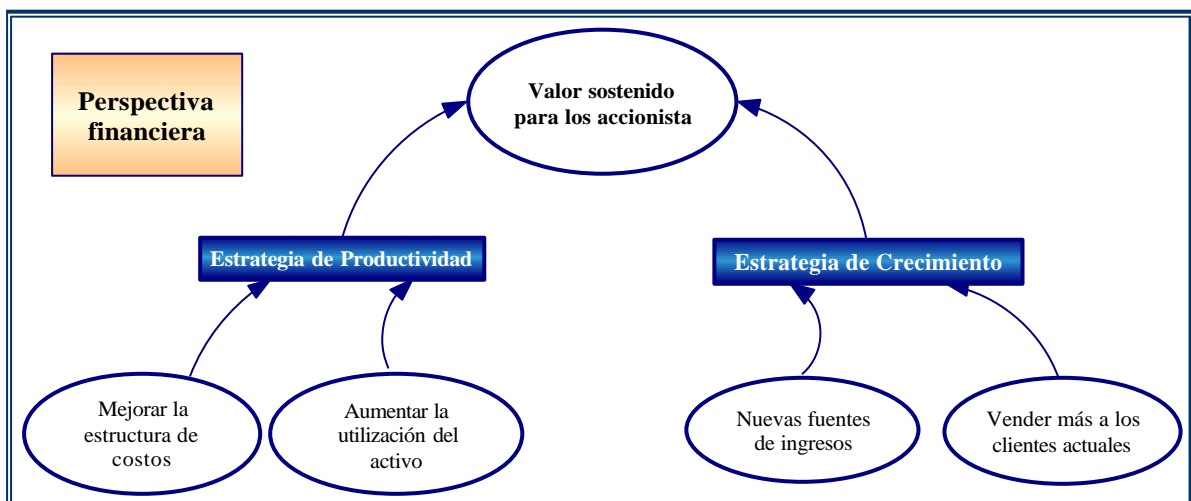


Las mejoras de la productividad, la segunda dimensión de una estrategia financiera, también puede darse de dos formas. Primero, las empresas reducen costos, rebajando los gastos directos e indirectos. Esas reducciones de costos permiten que una empresa produzca la misma cantidad de lo que sea, pero gastando menos en personal, materiales, energía y suministros. Segundo, utilizando sus activos financieros y físicos con mayor eficiencia, las empresas reducen el capital circulante y el fijo que se necesitan, como respaldo de un determinado nivel de negocio, (figura 3.3).



**Figura 3.3 Estrategia de productividad.**

Como se observa, dentro de la perspectiva financiera el objetivo principal es buscar la forma o las estrategias para lograr aumentar los ingresos en la empresa. En la figura 3.4 se integran los elementos descritos anteriormente para dar paso a la estructura de la perspectiva financiera.



**Figura 3.4 Perspectiva financiera.**



### 3.2 Perspectiva del Cliente

La estrategia de aumento de los ingresos requiere una proposición específica de valor en la perspectiva del cliente, que describa de qué modo la empresa creará un valor diferenciado y sostenible para determinados segmentos. En la perspectiva del cliente del mapa estratégico, los directivos identifican los segmentos de clientes por los que compete la unidad de negocio y los indicadores del rendimiento de la unidad en dichos segmentos. La perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada (figura 3.5):

- Satisfacción del cliente
- Retención del cliente
- Adquisición del cliente
- Rentabilidad del cliente
- Cuota de mercado<sup>1</sup>
- Cuota de cuenta<sup>2</sup>

Estos indicadores comunes relacionados con los clientes se pueden ver en las relaciones causa-efecto.



**Figura 3.5 Indicadores de la perspectiva del cliente.**

<sup>1</sup> Cuota de mercado: se refiere al porcentaje de las ventas de la empresa en relación a las ventas totales del sector.

<sup>2</sup> Cuota de cuenta: se refiere a la proporción de una empresa en las compras de un determinado cliente o grupo de clientes de una cierta categoría.





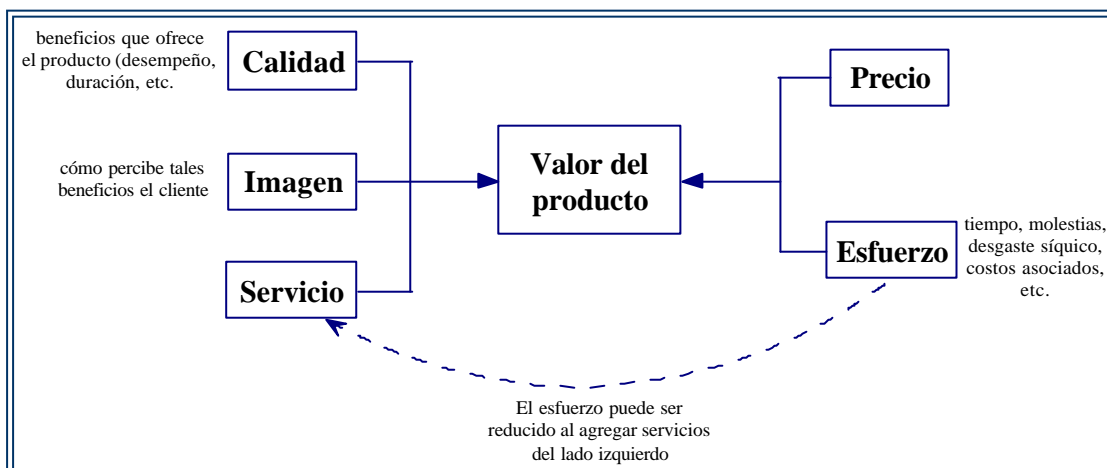
Para definir la propuesta de valor, la perspectiva del cliente busca la forma de cómo poder dar valor agregado a los productos o servicios, respecto de las características que el producto o servicio requiera para resaltar. Aquí surge la pregunta: ¿qué hace mejor al producto?

El valor del producto tiene un carácter multifacético, que depende de la estimación que hace el comprador de las distintas ventajas que el producto es capaz de reportar para satisfacer sus necesidades o sus deseos, así como de la pertinencia de los servicios asociados.

A partir de que el valor del producto está dado por el conjunto de beneficios que percibe el cliente, a cambio de lo cual está dispuesto a pagar un precio y a realizar cierto esfuerzo, es posible construir una ecuación con las siguientes características (figura 3.6).

En el lado izquierdo queda la calidad, que habla de qué tan bueno es el producto (desempeño, duración, estética, etc.), a lo que se suma la imagen que el cliente tiene del mismo, ya que la calidad también reside en sus ojos, mente y sentimientos.

A la derecha se ubican el precio y el esfuerzo (tiempo, gastos y molestias) que implica la adquisición y uso del producto, esfuerzo que se reduce cuando se agregan servicios del lado izquierdo (entrega, instalación, etc.).



**Figura 3.6 Valor del producto.**

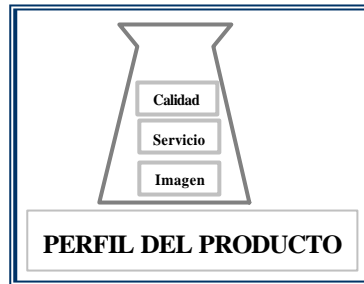
Esta ecuación es de interés, ya que deja ver que el valor del producto no es absoluto, sino un atributo que no puede ser separado de los precios, porque igual puede haber “buenos” o “malos” productos en los niveles de precio bajo, medio o alto.

La elección del cliente dependerá tanto de sus necesidades y preferencias como del precio que esté dispuesto a pagar; tratando siempre de obtener el mayor valor al menor precio.

Una estrategia debe identificar los segmentos específicos de clientes que la empresa tiene como objetivo para tener crecimiento y rentabilidad.

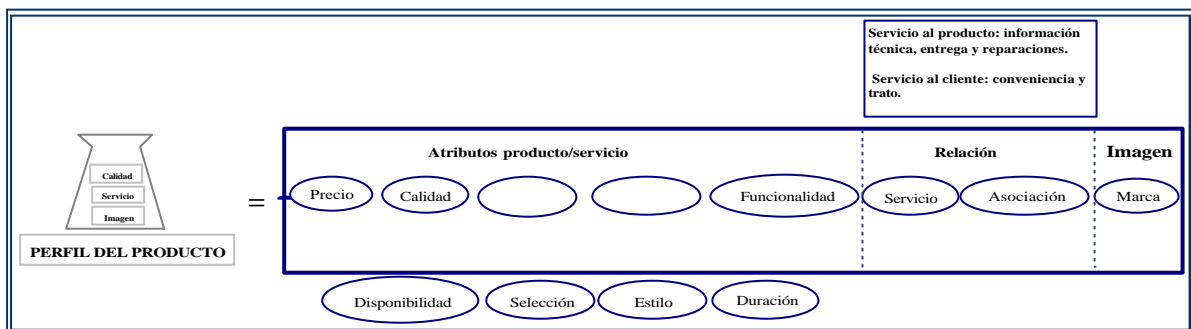


La proposición de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes que tienen en su objetivo (figura 3.7). La proposición de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes, mejor o diferente que la competencia.



**Figura 3.7 Perfil del producto.**

La propuesta de valor que los autores proponen para el análisis de la perspectiva del cliente incluye los siguientes aspectos: atributos producto/servicio (precio, calidad, disponibilidad, selección, estilo, duración, funcionalidad, etc.), Relación (servicio y asociación) e Imagen (marca) (figura 3.8).



**Figura 3.8 Elementos de la propuesta de valor.**

Es necesario hacer notar que dentro de la perspectiva del cliente el primer paso es definir el mercado al que va dirigido el producto o servicio, es importante éste, ya que puede marcar la pauta para determinar las características con las que debe contar el producto o servicio. El análisis de mercado dentro de la perspectiva del cliente nos brinda una visión de hacia dónde se va a dirigir el producto o servicio, para realizar este análisis tenemos como punto de partida un panorama amplio del mercado el cual incluye: Oferta ¿Qué se ofrece?, Comercialización ¿Cómo se transfiere? y Demanda ¿Quiénes compran? Como segundo paso se tiene la segmentación del mercado, esto es, a identificar submercados en los que la demanda guarda cierta similitud.

La lógica que se sigue es simple: definir qué factores influyen en la variación de la demanda, para sobre esta base disgregar el mercado. Las variables que son usualmente recurridas para la segmentación del mercado son: demográficas, socio y sicográficas, geográficas, de canal o punto de venta, entre otras, (figura 3.9).

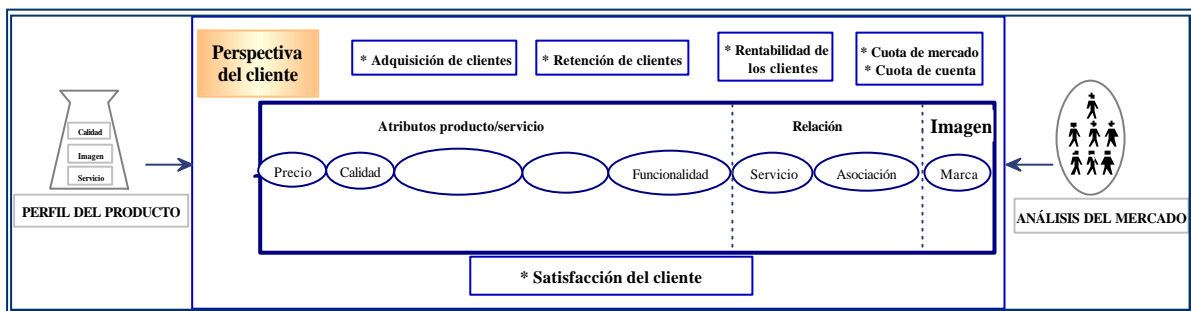


Finalmente se prosigue a definir el mercado meta, el cual está representado por el segmento (o grupo de segmentos) hacia el que conviene dirigir la atención de la empresa, decisión que se apoya en los siguientes criterios: atractivo, capacidad y competitividad.



**Figura 3.9 Segmentación del mercado.**

Dentro de la perspectiva del cliente la proposición de valor es fundamental, ya que con ella se busca la satisfacción del cliente. En la figura 3.10 se integran los elementos descritos anteriormente para dar paso a la estructura de la perspectiva del cliente.



**Figura 3.10 Perspectiva del cliente.**

### 3.3 Perspectiva Interna

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



Así podemos hacer mención que dentro de la perspectiva financiera y la de cliente, su meta es determinar lo que se busca y en la perspectiva interna y de aprendizaje y crecimiento ayudarán a solucionar el cómo se va a lograr lo buscado (figura 3.11).

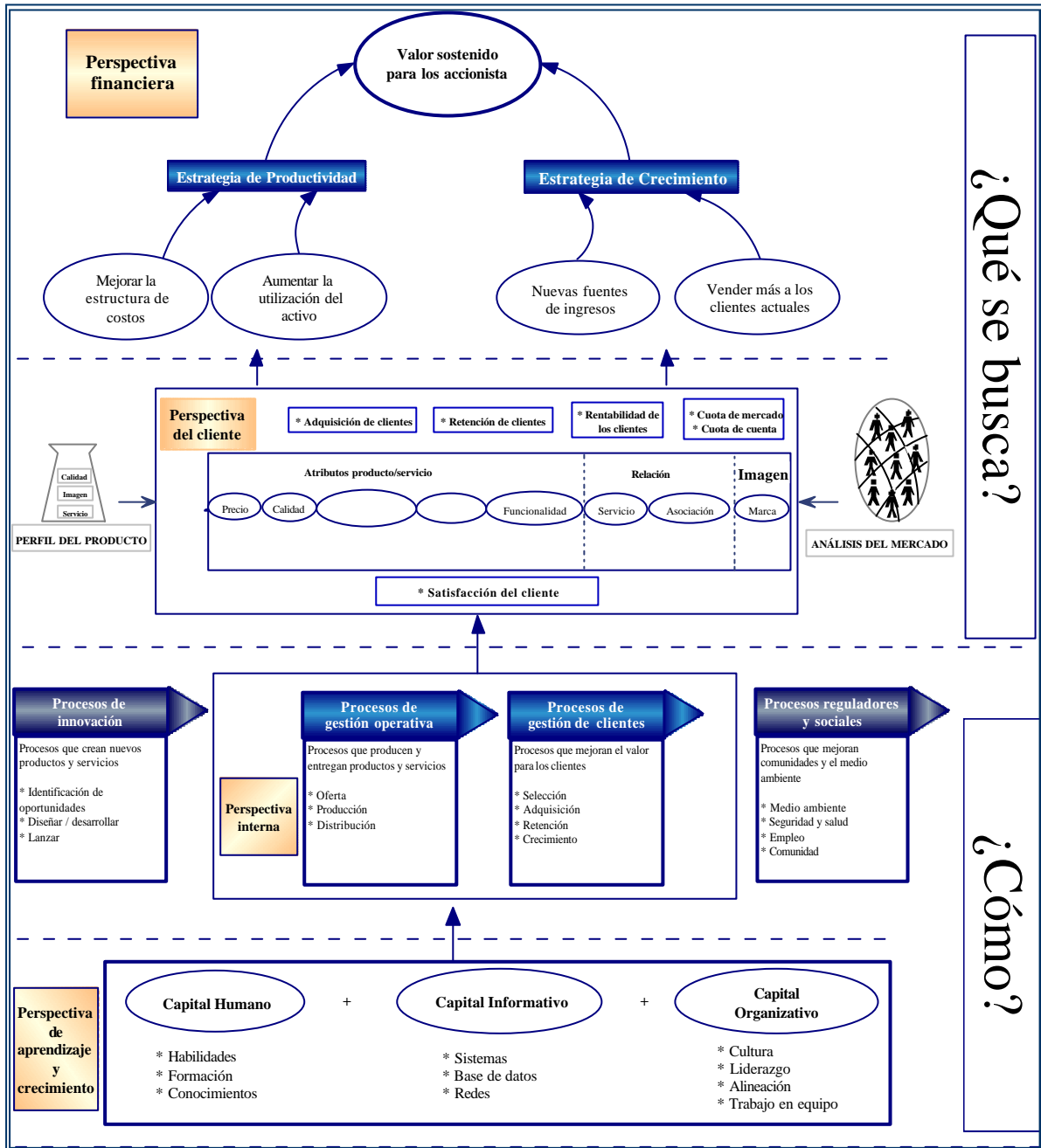
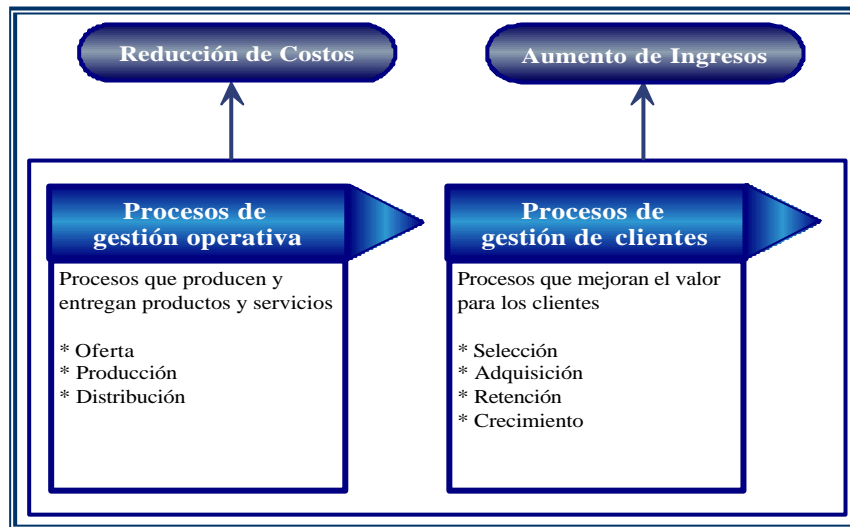


Figura 3.11 Objetivos de las perspectivas.



Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de una empresa: (1) producen y entregan la proposición de valor a sus clientes, y (2) mejoran procesos y reducen costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera (figura 3.12). Los procesos internos están organizados en:

1. Procesos de gestión operativa
2. procesos de gestión de clientes



**Figura 3.12 Procesos internos.**

#### *Procesos de gestión operativa*

Los procesos de gestión operativa son aquellos procesos básicos, mediante los cuales las empresas producen día con día sus productos y servicios y los entregan a los clientes. Los procesos de gestión operativa de las empresas dedicadas a la fabricación son los siguientes:

- Adquirir materias primas a los proveedores
- Convertir las materias primas en productos acabados
- Distribuir los productos acabados para los clientes

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

#### *Procesos de la gestión de clientes*

Los procesos de gestión de clientes amplían y profundizan las relaciones con los clientes, que son el objetivo, se identifican en cuatro grupos de procesos:

- Seleccionar los clientes objetivo
- Adquirir los clientes objetivo



- Mantener los clientes
- Aumentar los negocios con los clientes

La **selección** de clientes implica la identificación de aquellas poblaciones objetivo para las que la proposición de valor de la empresa es más deseable. Un proceso de selección de clientes define un conjunto de características que describen un segmento atractivo para la empresa, esta segmentación de mercado se lleva a cabo en el análisis del mercado. La **adquisición** de clientes se relaciona con la generación de pautas, la comunicación con nuevos clientes potenciales, la elección de productos de nivel de entrada, la fijación del precio de los productos y con el cierre de la venta. La **retención** o mantenimiento de los clientes es el resultado de dar un servicio excelente y reaccionar ante las solicitudes de los clientes. De ahí que las unidades de servicio bien preparadas son fundamentales para mantener la fidelidad de los clientes y reducir la posibilidad de defecciones. El **aumento** de los negocios que la empresa realiza con los clientes implica gestionar la relación de forma eficaz, realizando una venta cruzada de productos y servicios, convirtiéndose en un asesor y proveedor de confianza.

Por otra parte, los autores consideran dentro de esta perspectiva dos procesos adicionales innovación y reguladores y sociales, los cuales considero que no son procesos claves para todas las organizaciones, sin embargo, son necesarios en algunos casos para alcanzar la proposición de valor.

#### *Procesos reguladores y sociales*

Los procesos reguladores y sociales ayudan a las empresas a ganarse continuamente el derecho de funcionar en las comunidades y países donde producen y venden. Las regulaciones nacionales –sobre medio ambiente, seguridad y salida de los empleados y sobre las prácticas de contratación y empleo- imponen estándares a las prácticas de las empresas. Las empresas gestionan e informan sus actividades reguladoras y sociales, siguiendo una serie de dimensiones fundamentales:

- Medio ambiente
- Seguridad y salud
- Prácticas de empleo
- Inversión en la comunidad

Una excelente reputación de seguimiento de las dimensiones reguladoras y sociales ayuda a las empresas a atraer y retener empleados de alta calidad, logrando así, que el proceso de los recursos humanos sean más efectivos y eficaces. Y por último, las empresas con destacadas reputaciones, generalmente realzan sus imágenes con clientes e inversores socialmente conscientes.

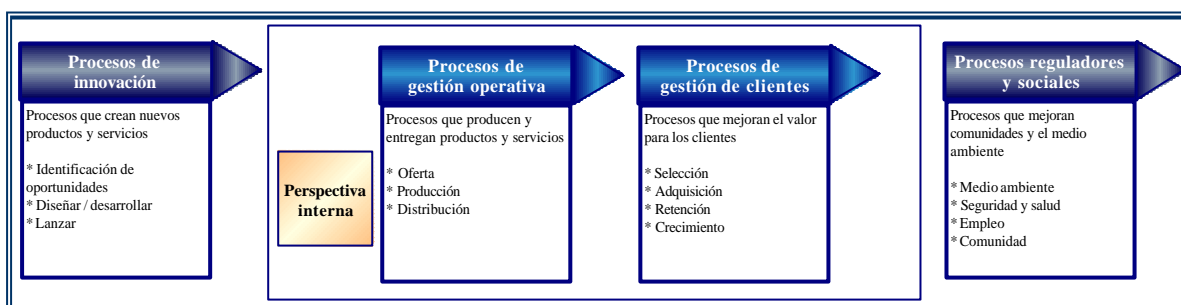
#### *Procesos de innovación*

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



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

En este proceso no se profundiza, ya que se considera que requiere un tratamiento más amplio y especializado. Con estos cuatro procesos queda conformada la perspectiva interna, (figura 3.13).



**Figura 3.13 Perspectiva Interna.**

### 3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La cuarta perspectiva del mapa estratégico la de aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de una empresa y su papel en la estrategia. Los activos intangibles se organizan en tres categorías (figura 3.14):

- Capital humano: la disponibilidad de habilidades, talento y know-how que hace falta para apoyar la estrategia.
- Capital de la información: la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura que hace falta para apoyar la estrategia.
- Capital organizativo: la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se mida por separado o de forma independiente. El valor de estos activos intangibles sale de su capacidad para ayudar a la empresa a poner en práctica su estrategia.

Se han identificado tres enfoques para que los activos intangibles se ajusten a la estrategia:

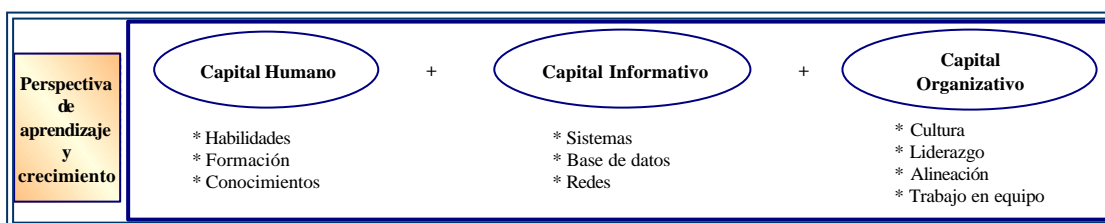
- 1 Familias de trabajos estratégicos que adapten el capital humano a los temas estratégicos.
- 2 La cartera estratégica de tecnología de información que adapta el capital de información a los temas estratégicos.



- 3 Una agenda de cambios que integra y adapta el capital organizativo para que haya un aprendizaje y una mejora constante de los temas estratégicos.

Cuando los tres componentes de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento – capital humano, de información y organizativo – están en la misma línea que la estrategia, la entidad tiene un alto grado de preparación organizativa: tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia.

Así como todas las empresas tratan de desarrollar a su gente, su tecnología y su cultura, la mayoría no coordina estos activos intangibles con sus estrategias. La clave para crear esta alineación es la granulación, o sea, ir más allá de las generalidades, tales como: “desarrollar a nuestra gente” o “vivir según nuestros valores fundamentales” y centrarse en las capacidades y atributos específicos que necesitan los procesos internos críticos de la estrategia. El mapa estratégico del CMI, da a los directivos la capacidad de determinar con detalle el capital humano, de información y organizativo que requiere la estrategia.



**Figura 3.14 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

### 3.5 Mapa Estratégico Simplificado

El mapa estratégico propuesto en la figura 3.15 une las cuatro perspectivas descritas anteriormente por medio de relaciones causa-efecto que son las encargadas de dar el cumplimiento a los objetivos de cada una de las perspectivas.

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

Este nuevo mapa nos da una visión más simple de cómo llegar al planteamiento de la estrategia de una empresa, y no sólo eso, también nos ayuda a determinar con mayor eficiencia y eficacia la forma de cómo llevarla a cabo.



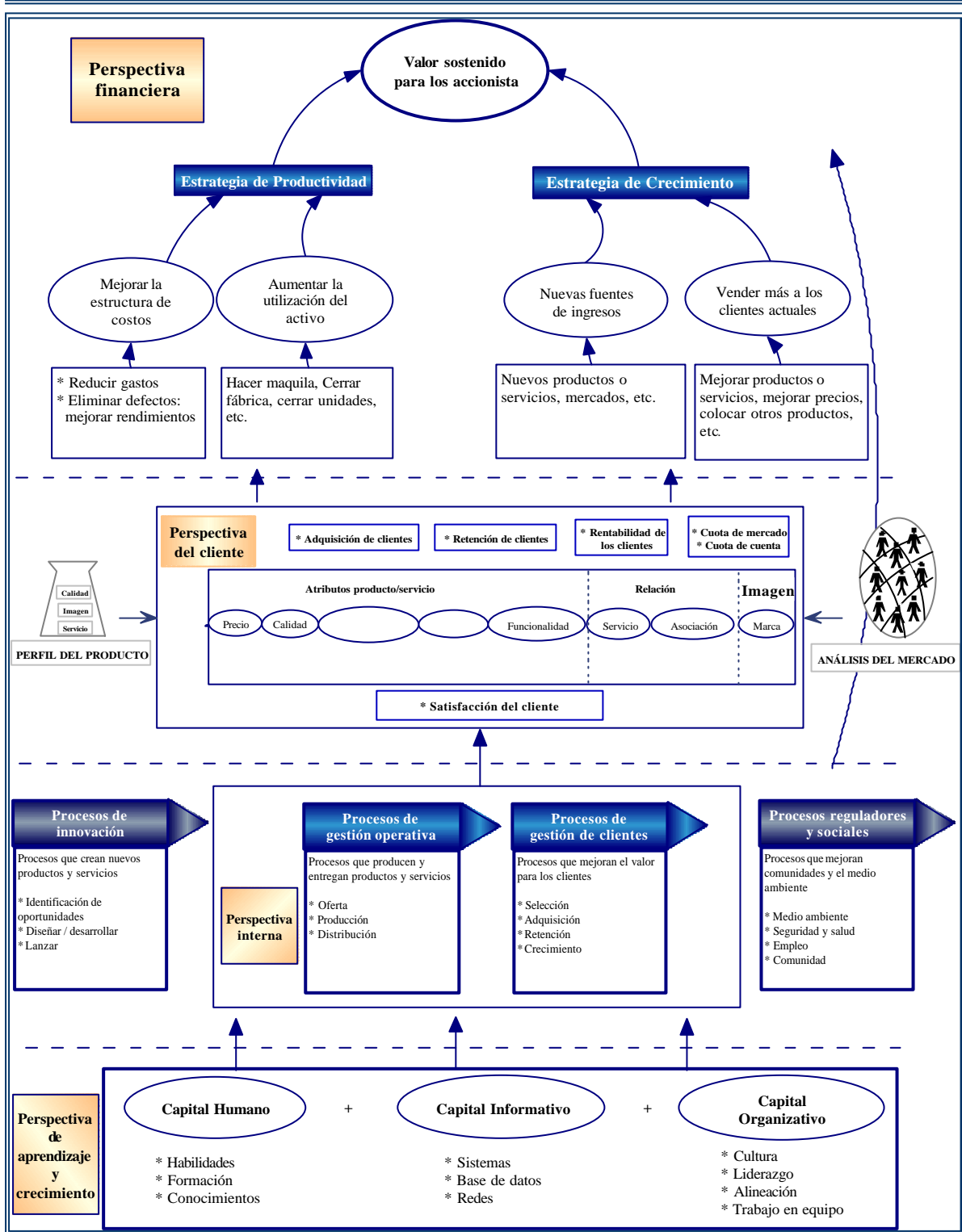


Figura 3.15 Nueva plantilla de mapa estratégico.



# ***Capítulo 4***

## **Adaptación del Mapa Estratégico a la Estrategia**

---



## 4.1 Variantes del Mapa Estratégico

Michael Poter sostiene que “la esencia de la estrategia se encuentra al elegir y realizar actividades de forma diferente o realizar actividades diferentes a las de los rivales”. Sigue diciendo:

“La adecuación estratégica entre muchas actividades es fundamental no sólo para la ventaja competitiva sino también para la sostenibilidad de esa ventaja. Para un rival es más difícil igualar un conjunto de actividades interrelacionadas que simplemente imitar el enfoque de un determinado equipo de ventas, igualar la tecnología de un proceso o reproducir un conjunto de características de un producto. Los puestos de trabajo basados en sistemas de actividades son mucho más sostenibles que los que se basan en actividades individuales.”

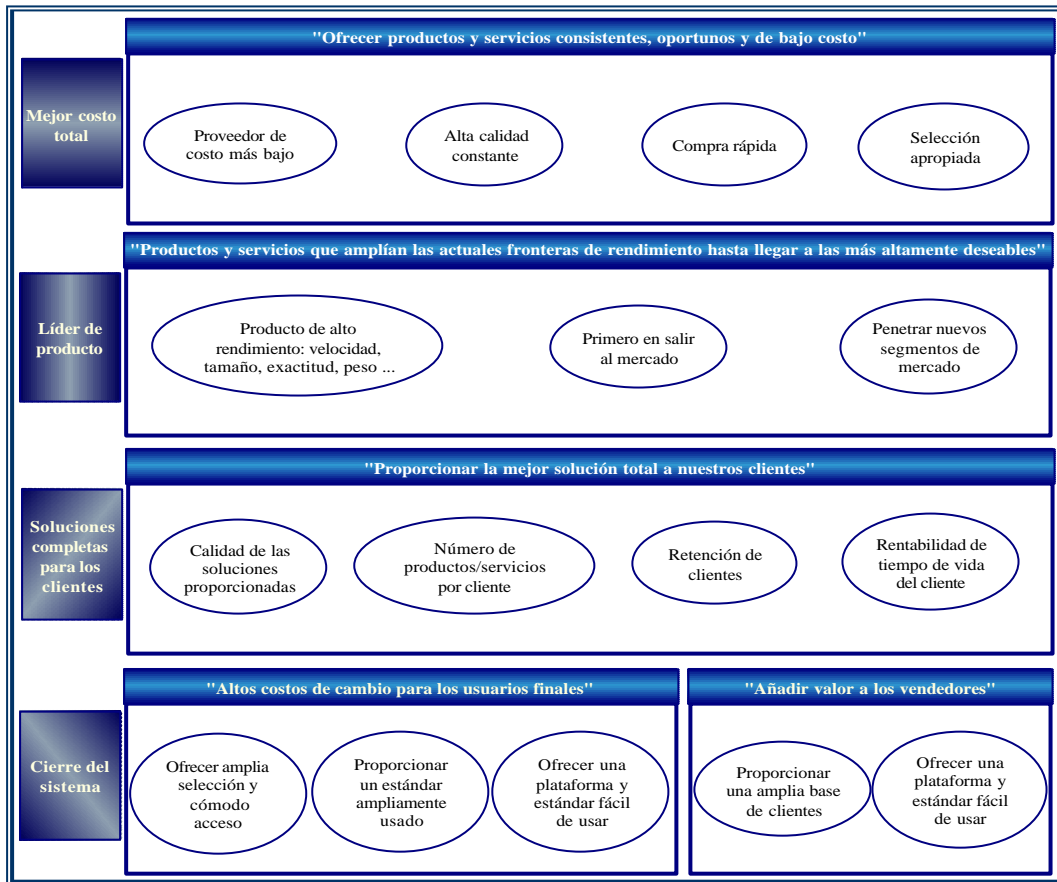
Los mapas estratégicos de las empresas deberían seguir esta receta. Los objetivos estratégicos de las perspectivas de proceso interno y de aprendizaje y crecimiento no se pueden optimizar de forma individual. Tienen que estar integradas y alineadas para conseguir la proposición de valor subyacente a la estrategia de la empresa.

Los distintos tipos de estrategia –bajo costo, liderazgo de producto, soluciones para el cliente, cierre del sistema o una combinación exclusiva de atributos de productos y servicios es una estrategia de innovación del valor- son formas alternativas de estructurar la posición de una empresa en la cadena de valor de modo que pueda obtener un atractivo beneficio entre los precios recibidos de sus clientes y el costo de los productos y servicios adquiridos a sus proveedores. Si la oferta de una empresa no es exclusiva en relación a la competencia, entonces el poder pasa a los clientes que ganan buena parte del valor creado. La empresa no diferenciada opera con márgenes bajos entre el precio neto que recibe de los clientes y la cantidad que paga a proveedores y empleados , (figura 4.1).

En definitiva, una estrategia exitosa de una unidad de negocio posiciona a una empresa en el paisaje competitivo de modo que pueda captar una significativa cantidad de valor.

La proposición de valor define la estrategia de la empresa para el cliente, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes que tiene como objetivo. La proposición de valor debe de comunicar aquello que la empresa esperaba hacer para sus clientes, mejor o diferente que la competencia.

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



**Figura 4.1 Tipos de estrategias.**

## 4.2 Estrategia de Bajo Costo Total

Empresas como Toyota, Dell Computer, McDonald's y Wal-Mart, ofrecen una experiencia de compra de "bajo costo total" a sus clientes. La oferta incluye precios altamente competitivos combinados con calidad constante, facilidad y rapidez de compra y una excelente –aunque no muy extensa- selección de productos. Los precios competitivos son una característica obvia de una estrategia de bajo costo total, pero un precio bajo ya no basta para conseguir un éxito competitivo. El costo total para un cliente de adquirir y usar un producto o servicio incluye el costo de los fallos y el costo de detectar y remediar los defectos. Las empresas que persiguen una estrategia de bajo costo total tienen que dar una calidad sostenida para minimizar los costos que tienen sus clientes al detectar y remediar defectos. Otro componente del costo del cliente es el tiempo requerido para comprar y recibir el producto o servicio. Las empresas de bajo costo total reducen ese tiempo y también el que va desde que se hace el pedido hasta que se recibe el producto o servicio.

Por último, las empresas de bajo costo total mantienen bajos sus costos, ofreciendo a sus clientes una selección algo limitada, pero que satisface las necesidades de la mayoría.



La figura 4.2 muestra un mapa estratégico genérico de una estrategia de bajo costo total. Los procesos internos clave tienen lugar dentro del conjunto de la gestión operativa. Las empresas que aplican una estrategia de mejor costo total, deben tener relaciones de larga duración con excelentes proveedores. Además, estas empresas deben contar con procesos operativos de alta eficacia que conviertan los inputs de los proveedores en outputs –productos y servicios- para sus clientes. Este proceso de conversión no sólo debe ser de los costos más bajos del sector, sino también deben ser constantes, de alta calidad y mucha capacidad de reacción, con ciclos cortos para convertir las solicitudes de los clientes en realidades. Los procesos de distribución a los clientes; también tienen que ser de costo bajo, puntuales y sin errores. Las empresas gestionan su riesgo operativo para maximizar la disponibilidad y minimizar las interrupciones.

Los procesos de gestión del cliente en una estrategia de bajo costo total están relacionados con proporcionar conveniencia y facilidad de acceso a los clientes. Los objetivos incluyen procesos sencillos y asequibles para atender pedidos, por ejemplo pedidos y facturación por Internet y control rápido en compañías aéreas, hoteles y agencias de coches de alquiler. Las empresas de bajo costo total proporcionan un soberbio servicio posventa en cuestiones relacionadas con facturación, condiciones de entrega, defectos y devoluciones. También tienen que destacar, reconociendo la gama de productos y servicios que prefieren los segmentos más grandes de clientes.

Las empresas de bajo costo total son seguidoras de productos, no líderes. No invierten mucho en la innovación de productos y servicios. Necesitan la capacidad de reproducir las innovaciones de los líderes, de modo que sus productos y servicios no se vuelvan obsoletos.

El funcionamiento de los procesos reguladores y sociales es fundamental, no sólo para reducir los peligros para empleados y comunidades, sino también para evitar accidentes e incidentes medio ambientales que son muy costosos para la empresa.

Los procesos de aprendizaje y crecimiento, remarca la competencia de los empleados para mejorar los procesos. Los objetivos de tecnología de la información de la empresa van dirigidos a mejorar la experiencia de compra de los clientes (facilidad de hacer pedidos) y reducir los costos de la empresa y de sus clientes de hacer pedidos y adquirir productos y servicios. Otro objetivo relacionado es proporcionar a los empleados datos exactos y puntuales sobre el costo, la calidad y la duración de los ciclos de sus procesos y de los clientes de las empresas. Los sistemas de información también deben hacer comparaciones internas de los procesos, de modo que los directivos identifiquen las mejores prácticas y compartirlas con la empresa.

El capital organizativo de las empresas de bajo costo total debe reforzar el conocimiento local de los procesos y el hecho de compartir las mejores prácticas en todos los niveles. El objetivo no debe consistir en mantener en secreto las prácticas que hacen que una unidad sea la más eficaz de la empresa, sino introducir las innovaciones y conseguir que las adopte el mayor número posible de unidades. La cultura debe reforzar el mensaje estratégico de la empresa de “mejor, más rápido, más barato”.

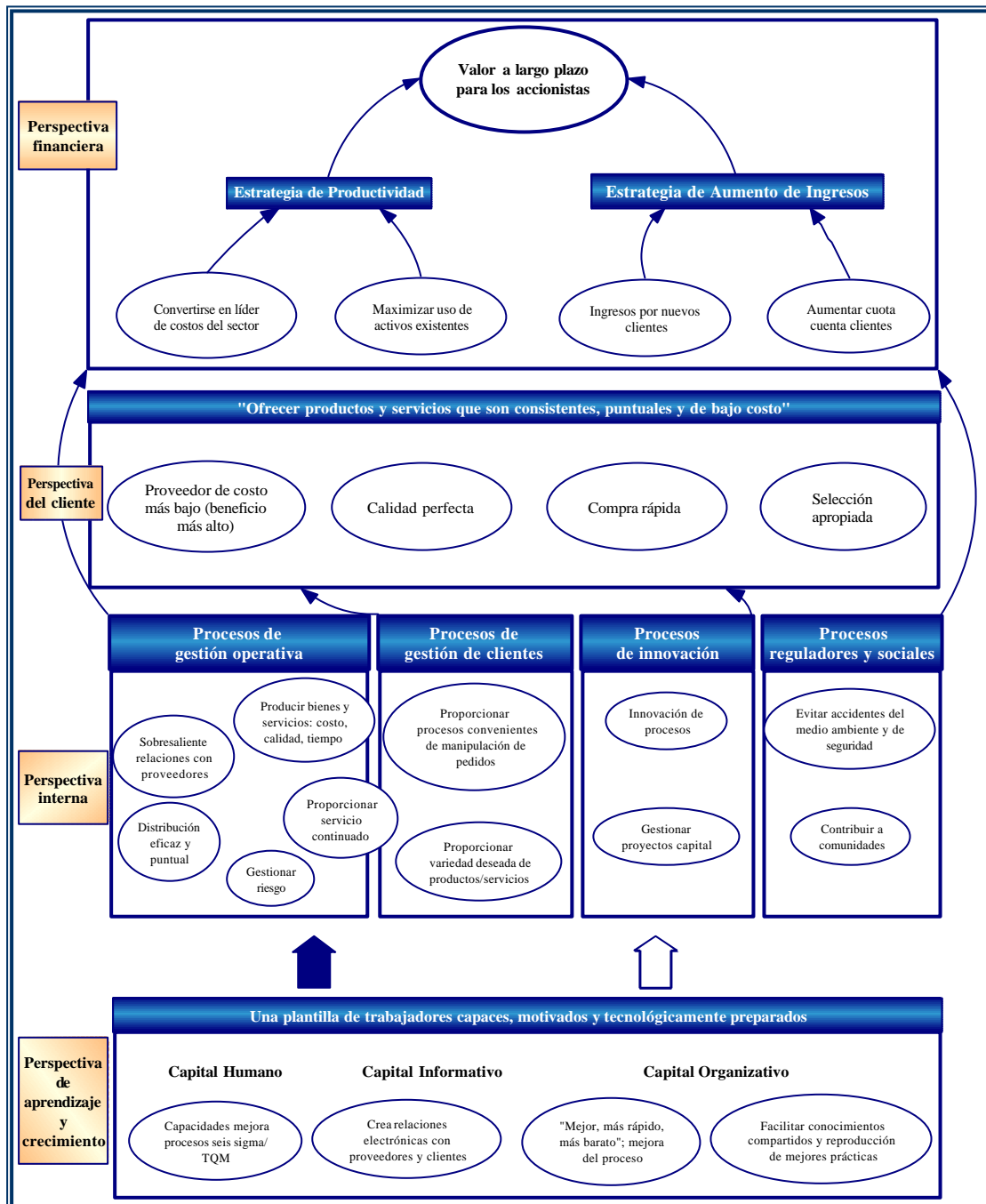


Figura 4.2 Mapa estratégico genérico de una estrategia de bajo costo total.



### 4.3 Estrategia de Liderazgo de Producto

En la proposición de valor de las empresas con liderazgo de producto, destacan las características particulares y la funcionalidad que los clientes valoran y por las que están dispuestos a pagar más. Los objetivos estratégicos de esta proposición de valor incluyen una actuación excelente en dimensiones, de rapidez, exactitud, tamaño o consumo de energía, que es superior a la ofrecida por los productos de la competencia.

Las empresas con liderazgo de producto quieren ser las primeras en llegar al mercado con sus innovadas o mejoradas características y funcionalidad. Al llegar primero, pueden exigir precios altos a los clientes que más valoran la exclusiva funcionalidad de los productos o bien captar una cuota más alta de mercado en situaciones que se caracterizan por grandes costos, por cambios o cierre de sistema que les permiten defender su ventaja inicial sin recortar precios. Las empresas con liderazgo de producto también se esfuerzan para extender la funcionalidad superior de sus productos a múltiples segmentos del mercado.

La figura 4.3 muestra un mapa estratégico genérico para empresas que buscan un liderazgo de producto. Los procesos internos clave se ubican en el conglomerado de la innovación. Las empresas deben sobresalir en la previsión de necesidades de los clientes y en el descubrimiento de nuevas oportunidades de productos y servicios. Tienen que mantener un equilibrio óptimo entre: (1) la investigación fundamental que permite nuevos adelantos científicos y tecnológicos, (2) la introducción de estos adelantos mediante nuevas plataformas de productos y (3) la mejora de las plataformas de productos actuales con productos derivados incrementales, pero igualmente innovadores. Deben tener adecuados procesos de desarrollo de productos que salgan al mercado con mucha rapidez y proporcionar protección a sus productos innovadores, mediante la consolidación de sus procesos de patente, regulaciones y marcas.

Los procesos de gestión de operaciones para las empresas con liderazgo de producto no son los de menor costo en el sector. Sin embargo, tienen que ser fuentes que permitan acceder a la continua introducción de nuevos productos.

Los objetivos de gestión del cliente se centran en dos procesos críticos. Las empresas con liderazgo de producto identifican a sus clientes innovadores y aprenden de ellos. Estas empresas también necesitan tener la capacidad de educar a sus clientes, acerca de los beneficios de una funcionalidad mejorada, demostrándoles cómo pueden captar el valor de las nuevas características que ofrece el producto. Los objetivos que captan los cambios en los propios procesos de los clientes identifican el éxito de la funcionalidad del nuevo producto.

Las empresas que están siempre introduciendo productos radicalmente nuevos, deben vigilar la gestión de los procesos reguladores y sociales, asociados con sus nuevos productos.

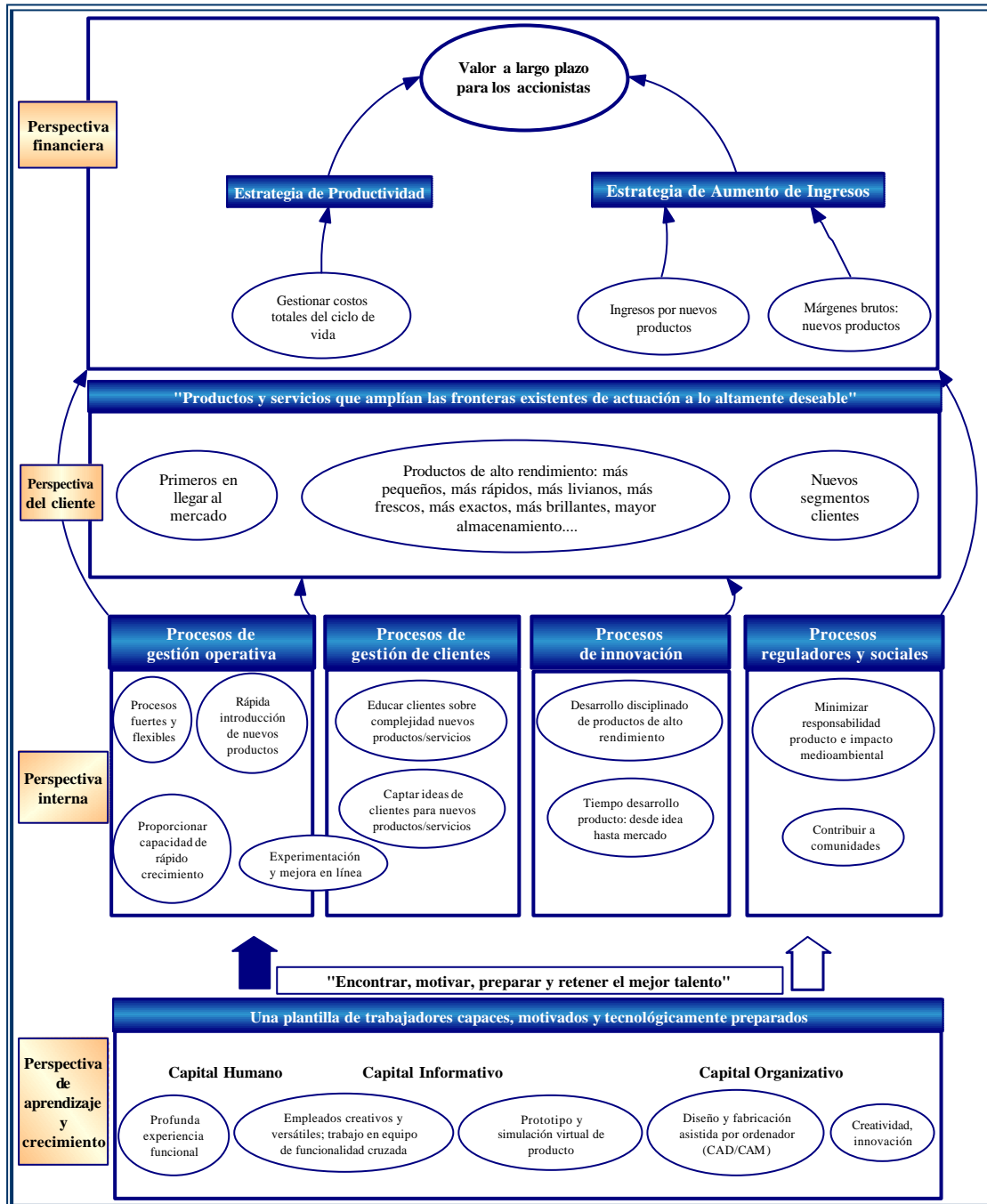


Figura 4.3 Mapa estratégico genérico de una estrategia de liderazgo de producto.





## 4.4 Soluciones Completas para los Clientes

Una tercera clase de proposición de valor destaca la construcción de relaciones duraderas con los clientes. Con esta proposición de valor, los clientes sienten que la empresa entiende sus problemas empresariales o personales y confían en que desarrollará soluciones hechas a su medida.

Las empresas que ofrecen este tipo de “soluciones para el cliente” destacan los objetivos relacionados con la condición de totalidad de la solución (la venta de múltiples productos y servicios todos unidos), el servicio excepcional (tanto antes como después de la venta) y la calidad de la relación. El objetivo, sin embargo, es captar y retener clientes para conseguir una alta rentabilidad que dure todo el tiempo posible.

La figura 4.4 muestra un mapa estratégico genérico para empresas que aplican una estrategia de soluciones para el cliente. Los procesos internos clave se ubican en el conglomerado de gestión del cliente. Las empresas desarrollan una profunda comprensión de lo que sus clientes valoran, establecen firmes relaciones de confianza con ellos, integran los productos y soluciones existentes en programas individualizados y les ayudan a alcanzar el éxito. Los procesos de gestión de operaciones apoyan los procesos de gestión del cliente, ofreciéndoles una amplia línea de productos y servicios. Esto implica a menudo añadir productos y servicios de proveedores a los de la propia empresa y entregarlos a los clientes a través de canales de distribución sin fisuras. Los procesos de innovación de la empresa se centran en encontrar nuevas formas de crear valor para los clientes. La investigación se dirige más a comprender las futuras necesidades y preferencias de los clientes que a la fundamental innovación del producto. También se puede dirigir a encontrar nuevas formas para que los clientes accedan y usen los productos y servicios de la empresa.

Los procesos reguladores y sociales de las empresas que aplican una estrategia de soluciones completas para los clientes, se ocupan de conseguir la aprobación reguladora para ofrecer servicios que traspasan las tradicionales barreras del sector.

Las competencias de los empleados se basan en las habilidades y conocimientos relacionados con los diversos productos y servicios que la empresa ofrece a los segmentos de clientes que son su objetivo.

La tecnología de la información trabaja los datos y capacidades analíticas de los clientes para saber más sobre sus preferencias y comportamientos de compra. Una base de datos amplia, preferentemente de propiedad, proporciona una fuente sostenible de ventaja competitiva a las empresas que dedican atención preferencial a sus clientes. La minería de datos sirve para que las empresas obtengan ideas muy claras para construir segmentos de clientes y proporcionarles productos y servicios con base en sus preferencias individuales y su comportamiento de compra. Los sistemas de gestión de l conocimiento sirven para transferir lo que se ha aprendido de los clientes más avanzados, tanto en el desarrollo de nuevos productos y servicios como en la mejora del servicio prestado a otros clientes.



Los objetivos de capital organizativo permiten crear un clima y una cultura entre los empleados, para que presten especial atención al cliente. Éstos deben comprender la primacía de los clientes y el valor que la empresa consigue al desarrollar y mantener relaciones de larga duración con los clientes.

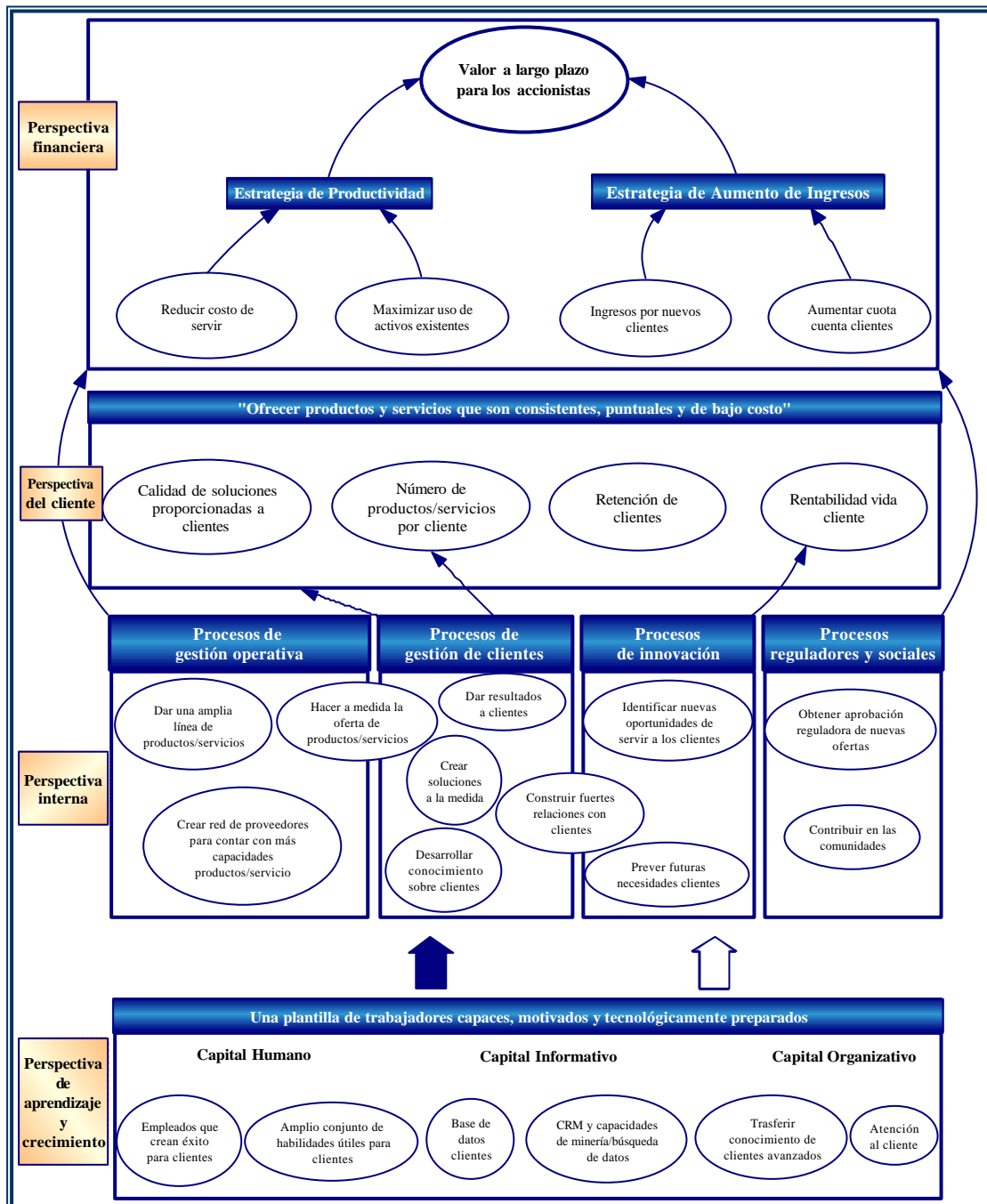


Figura 4.4 Mapa estratégico genérico de una estrategia de soluciones completas para los clientes.



## 4.5 Estrategia de Lock-in

Bajo este tipo de estrategia, las empresas generan valor sostenible de larga duración, creando altos costos por cambio para sus clientes.

El valor de estas estrategias de cierre requiere que las patentes, los acuerdos de licencias o el conocimiento especializado impidan que la competencia ofrezca los productos y servicios posventa, que son la fuente de grandes y continuados beneficios para los fabricantes. Para que este tipo de estrategia tenga éxito, la empresa fabricante debe ser el exclusivo proveedor de los productos y servicios de seguimiento.

Hax y Wilde, en su trabajo sobre el modelo estratégico Delta, describen una potente forma de cierre que ellos denominan “cierre de sistemas” que se crea cuando el principal producto de una empresa se transforma en el estándar del sector. El cierre de sistema ocurre cuando los clientes hacen inversiones significativas en capacidades y recursos específicamente para su producto.

El cierre de sistema requiere que la competencia no pueda imitar el producto principal por impedimento legal o por el secreto de su compleja construcción y continuas actualizaciones. El valor creado con este sistema aumenta de forma no lineal a medida que aumenta la participación de los clientes. Es un ejemplo de una competición en la que “el ganador se lo lleva todo”, incluyendo mayores rendimientos y protección de la competencia.

Hax y Wilde, basándose en el trabajo de Adam Brandenburger y Barry Nalebuff, presentan las actividades de los complementadores para reforzar las estrategias de cierre de sistema. Los complementadores no son proveedores ni clientes de la empresa, pero crean mucho valor mediante la venta de productos compatibles y valiosos a los clientes o mediante la compra de servicios adicionales a los actuales proveedores de la empresa.

Otra forma de cierre de sistema se da cuando una empresa proporciona un lugar dominante para las transacciones entre compradores y vendedores. La empresa se transforma en una especie de única cámara de compensación para la transferencia de información, dinero y bienes físicos.

### *Perspectiva financiera*

En la perspectiva financiera, una estrategia de cierre destaca el crecimiento de los ingresos sobre la productividad. Las oportunidades de obtener altos márgenes y cuota de mercado de la implementación de una buena estrategia de cierre son muchas más que los beneficios de una estrategia de reducción de costos. Sin embargo, dado que uno de los elementos de éxito es conseguir cuota de mercado rápidamente, las empresas usan precios bajos para atraer clientes y complementadores. Los objetivos de ingresos son:

- Ingresos debido a clientes recientemente adquiridos



- Márgenes altos por la venta de productos y servicios secundarios a usuarios del producto básico
- Ingresos por proveer a terceros el acceso a la gran y fiel base de clientes de la empresa

### ***Perspectiva del cliente***

Todas las empresas que siguen estrategias de cierre tendrán similares objetivos en cuanto a la adquisición y retención de clientes, así como la profundización de las relaciones con ellos. La adquisición de clientes puede ser cara, y una empresa que aplica una estrategia de cierre rentable debe esforzarse por adquirir clientes a un costo por debajo del valor que puede ganar a lo largo de la duración esperada de la relación con el cliente.

Un segundo objetivo relacionado con los clientes es, reforzar el encierro, intentar retener y extender el alcance de la empresa con los clientes actuales. Una empresa puede aumentar su cuota de negocio con los clientes, estableciendo programas de fidelidad que otorgan recompensas con base en las compras grandes y acumulativas.

La cuota de cuenta de cliente –el porcentaje del gasto total de un cliente en una determinada categoría- es otro potente indicador de atrincheramiento.

La empresa debe identificar la proposición de valor que atrae y retiene clientes al estándar de propiedad. Primero, el estándar debe ser fácil de usar y de acceso, también fácil para los clientes. Segundo, los clientes deben creer que los demás hacen un amplio uso del estándar, de modo que tengan la oportunidad de intercambiar ficheros o encontrar a otros que usan el mismo estándar. En cuanto al estándar propietario, los clientes, a menudo, esperan continuas innovaciones que destacan su fuerza o facilidad de uso, al tiempo que esperan una compatibilidad con versiones previas, de modo que su inversión en el estándar propietario no quede obsoleta.

La proposición de valor para los complementadores es similar a la de los clientes.

### ***Perspectiva interna***

#### *Procesos de innovación*

Las estrategias de cierre requieren potentes procesos de innovación. Primero, la empresa tiene que desarrollar el producto en propiedad o estándar protegido que sirve de base para el cierre. Luego, tiene que proporcionar una interfase para el producto o servicio que los complementadores y los propios productos posteriores de la empresa puedan usar fácilmente. La meta es proporcionar una interfase que facilite potentes interacciones entre clientes y complementadores, pero que no imponga muchas cargas en el trabajo de ambos. Una vez que la empresa haya establecido su producto o servicio como estándar de propiedad o intercambio dominante, su proceso de innovación debe seguir mejorando la funcionalidad del producto principal –seguir entregando valor y elevando los costos de cambio para el cliente- al tiempo que mantiene la compatibilidad con anteriores generaciones de productos de modo que la considerable inversión de los clientes en personas y activos complementarios no se destruyan a medida que compran nuevas versiones del producto. De otra forma los costos de cambio para los clientes serían bajos y estarían sujetos a la competencia cada vez que se introdujeran una nueva generación.



### *Gestionar los complementadores*

Los complementadores proporcionan una fuente clave de sostenibilidad para las estrategias de cierre, al aportar productos y servicios valiosos que obligan a los usuarios a utilizar el producto o estándar propiedad de la empresa. Indicadores, como el número de complementadores y las ventas de productos y servicios de los complementadores a los clientes cuantifican este objetivo. Para tener éxito con una estrategia de cierre de sistema, las empresas deben desarrollar la capacidad de influir sobre personas que no son empleados y sobre activos que no son suyos.

### *Gestionar los clientes*

La empresa que aplica la estrategia de cierre quiere atraer nuevos clientes, rebajando sus costos por cambiar y también crear altos costos por cambiar, para los clientes existentes. Para rebajar los costos de cambio para clientes potenciales, un objetivo de la gestión de clientes sería rebajar los costos de búsqueda y crear conciencia del producto de la empresa. La empresa debe esforzarse por atraer clientes altamente visibles e influyentes que proporcionen credibilidad y conciencia adicional a su producto o tecnología.

### *Gestionar las operaciones*

Los altos márgenes obtenidos con una buena estrategia de cierre pone menos presión en los procesos operativos para que sean los más eficaces del sector. Es más importante que los procesos operativos tengan la capacidad de crear el producto o servicio de propiedad sin tener que subcontratar la tecnología principal a los proveedores. Una vez que la tecnología en propiedad se entrega a los proveedores, se vuelve vulnerable a la imitación o apropiación por la competencia.

### *Gestionar los procesos reguladores y sociales*

Una empresa que aplique una estrategia de cierre tiene dos objetivos reguladores principales. Primero, debe proteger su producto en propiedad de la imitación y el uso por parte de la competencia y del uso no autorizado por parte de clientes, complementadores y proveedores. Segundo, la condición del sistema de que el ganador se lo lleva todo conduce a altas cuotas de mercado que inevitablemente atraerán la atención de las autoridades gubernamentales antimonopolio y de abogados de empresas expertos en litigios civiles. No es ilegal tener una cuota de mercado alta, pero la empresa que la tenga debe ser extremadamente cauta con respecto a sus prácticas empresariales: los precios que son demasiados altos se pueden percibir como una explotación de los consumidores gracias a una posición de monopolio y los precios que son demasiados bajos se pueden percibir como lesivos para la competencia. Los precios tienen que “ser justos”. La empresa debe evitar la agrupación forzada ilegal de productos y servicios y, en general, las prácticas que violan las leyes antimonopolio de un país.



## ***Aprendizaje y crecimiento***

### *Capital humano*

El requisito de capital humano de una estrategia de cierre, al igual que para cualquier otra estrategia, debe estar alineado con los procesos internos críticos de esa estrategia. Para la innovación, la empresa necesita científicos e ingenieros que sean líderes en la tecnología de propiedad. Para gestionar a clientes y complementadores, la empresa necesita empleados que conozcan la actividad y las necesidades de ambas partes y que por lo tanto creen y proporcionen servicios atractivos.

### *Capital de información*

El capital de información es a menudo el núcleo de una estrategia de cierre. La información proporciona la plataforma usada por clientes, complementadores y competidores. Lo ideal es que la plataforma de información sea compleja para que la competencia no la imite fácilmente, pero que sea de fácil acceso y uso para clientes y complementadores. Proporcionarle a un recurso de información complejo una interfase fácil de usar es un reto para la tecnología de la información de una empresa. Los sistemas de gestión de las relaciones con los clientes y las bases de datos de clientes, que también incluyen las actividades de los complementadores, son un activo valioso para las empresas que aplican la estrategia de lock-in.

### *Capital organizativo*

La cultura de una empresa con estrategia de cierre debe centrarse mucho en los clientes y complementadores. Una clave para el éxito es dar un servicio excepcional para que los clientes y complementadores perciban siempre que cambiarse a un proveedor alternativo sería un paso cargado de incertidumbre en cuanto a continuar recibiendo un servicio de excelencia comparable, por parte del competidor.

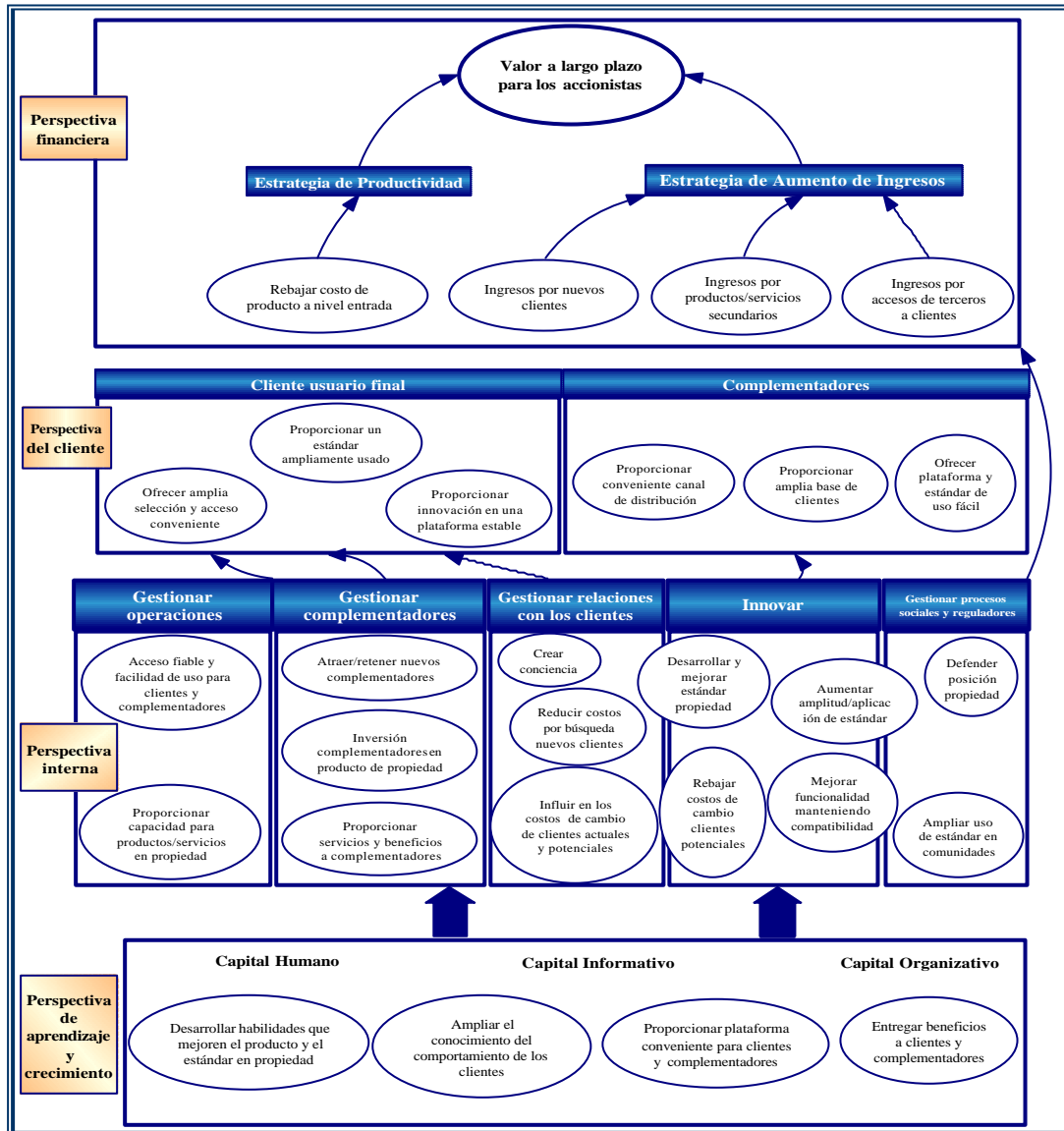


Figura 4.5 Mapa estratégico genérico de una estrategia de Lock-in



## **Conclusiones**

En este trabajo se pudo lograr dar una explicación más accesible a lo que es el mapa estratégico, los elementos que lo componen principalmente en la perspectiva financiera y en la perspectiva del cliente, en la cual, se conoció la importancia de ésta, mediante la integración de lo que es el perfil del producto y la segmentación del mercado que son parte de la formulación de la estrategia para así integrarlos a la propuesta del nuevo mapa estratégico.

En lo correspondiente a la perspectiva interna se puede mencionar que se cubrieron los aspectos más importantes, sin embargo, se tuvo que dejar la explicación del proceso de innovación, ya que se consideró que éste requerirá de un análisis más profundo.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se cubrieron los tres elementos que lo componen capital humano, informativo y organizativo, en el cual los activos intangibles juegan un papel de suma importancia dentro de la estrategia.

Por otro lado, también se deja abierta como línea de investigación esta última perspectiva para profundizar en la alineación de estos activos intangibles y realizar casos prácticos para verificar la propuesta realizada de mapa estratégico.

Finalmente se puede decir que el grado de complejidad para realizar la representación esquemática de la estrategia en un mapa estratégico, depende de tener claro, dentro de la organización, qué es lo que se busca y el cómo hacerlo.





## Bibliografía

- Arturo Fuentes Zenón, “Diseño de la Estrategia Competitiva”, 1ª edición, agosto de 2003, UNAM, Facultad de Ingeniería, México D.F.
- Arturo Fuentes Zenón, “Las Armas del Estratega”, 2ª edición, enero de 2002, UNAM, Facultad de Ingeniería, México D.F.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, “Mapas Estratégicos”, Gestión 2000, España, 2004.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, “Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral”, Gestión 2000, España, 2001.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, “Cuadro de Mando Integral”, Segunda Edición, Gestión 2000, España, 2002.
- Arthur A. Thompson, A.J. Strickland III, “Dirección y Administración Estratégicas”, McGraw-Hill, México, 1998.
- Frederick S. Hillier, Mark S. Hillier, Gerald J. Liberman, “Métodos Cuantitativos para la Administración”, McGraw-Hill, México, 2002.
- Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano, “Operations Management for Competitive Advantage”, 10ª edición, McGraw-Hill, New York, 2004.
- James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons, “Service Management”, 5ª edición, McGraw-Hill, New York, 2004.