



¡BIENVENIDOS!





MAPA ESTRATÉGICO



DAVID MARTÍN

BUSINESS COACH

PERFIL

Especialista en
Data Analysis y
Coach OKR
Certificado.

ÁREAS DE ESPECIALIDAD

- Big Data
- Estadística aplicada
en los negocios
- Finanzas Corporativas
- Kaizen

FORMACIÓN Y EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN ECONOMÍA APLICADA
Universidad de Valladolid, España.

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
Universidad Tecnológica Latinoamericana (UTEL)

PROGRAMA EN ANÁLISIS DE DATOS PARA LA TOMA DE
DECISIONES
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

LICENCIATURA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES
Universidad de Valladolid, España.

EXPERIENCIA

SOCIO Y DIRECTOR COMERCIAL
RECINER MÉXICO, S. de RL. de C.V.

GERENTE DE INTELIGENCIA DE VENTAS
COMERCIALIZADORA GONAC, S.A. de C.V.

JEFE DE COMPRAS
AJAMEX S.A. de C.V.

CONSULTOR Y ASESOR
Inmobiliaria Aguilar



1- Introducción.

El contexto económico en que las empresas desarrollan su actividad es complejo, dinámico y multidimensional. Esto conlleva, por una parte, que el correcto funcionamiento de la organización no solo dependa de variables internas. Así, factores propios del entorno más o menos próximo pasan a ejercer una elevada influencia en el resultado de la actividad empresarial. Pero por otra parte, también se observa un cambio respecto al tipo de activos que las empresas pueden explotar, así como respecto de la contribución de estos en el proceso de creación de valor (Capraro y Srivastava, 1997).



MAPA ESTRATÉGICO



En una sociedad donde las nuevas tecnologías ejercen de columna vertebral, y el conocimiento actúa a la vez como input y output de la actividad empresarial, asistimos a un cambio en cuanto a los componentes que determinan la creación de valor en las empresas.

MAPA ESTRATÉGICO

Así, junto con los tradicionales activos físicos, las organizaciones fundamentan su valor en otros elementos tales como la marca, la cultura organizativa, el modelo de negocio, las habilidades y competencias de los empleados o las capacidades relacionales.





2- Definición de Balanced Scorecard

El balanced scorecard (en adelante BSC, conocido en español como cuadro de mando integral) constituye actualmente uno de los sistemas de medición de la realización (SMR) más utilizados por las empresas (desarrollado en 1992 por David Norton y Robert Kaplan)

MAPA ESTRATÉGICO

Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Kaplan y Norton (2001), el CMI tiene como objetivo fundamental «convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados» a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa.

Las perspectivas contempladas son:

- Medidas basadas en la perspectiva financiera.
- Medidas basadas en la perspectiva del cliente.
- Medidas internas o basadas en criterios de la compañía (procesos)
- Medidas del nivel de programa o de capacidades estratégicas (perspectiva de innovación, aprendizaje y crecimiento).

3- Análisis Estratégico

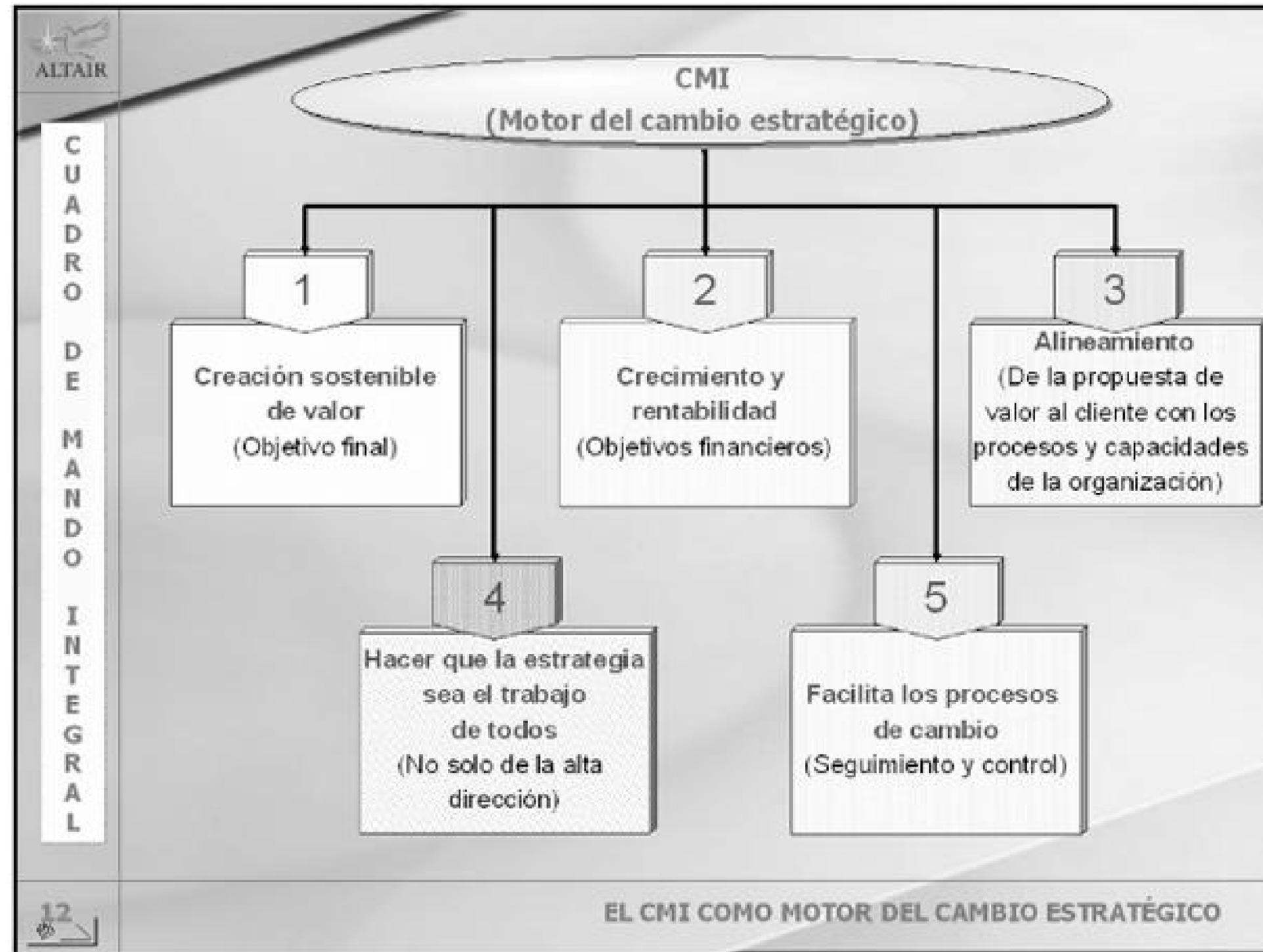


Figura 8.6. El CMI como motor del cambio estratégico.

MAPA ESTRATÉGICO

4- Filosofía organizacional (misión+visión+valores)



Figura 9.2. Visión, misión y valores.

MAPA ESTRATÉGICO

Valor	Descripción
Paciencia	Mostrar dominio de uno mismo.
Afabilidad	Prestar atención, apreciar y animar.
Humildad	Ser auténtico y sin pretensiones ni arrogancias (sin máscaras).
Respeto	Tratar a los demás con consideración.
Generosidad	Buscar satisfacer las necesidades de los demás, es lo opuesto al egoísmo.
Indulgencia	No guardar rencor al que nos perjudica.
Honradez	Estar libre de engaños.
Compromiso	Responder con pasión a las propias elecciones.

MAPA ESTRATÉGICO

5- Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)



MAPA ESTRATÉGICO



6- El Mapa Estratégico

Ahora lo que sigue es convertir la visión y el análisis FODA en objetivos estratégicos que al cumplirse hacen realidad la visión. Sin embargo, no todos los objetivos son de la misma naturaleza, ya que algunos son objetivos de resultados y afectan directamente al cliente; mientras que otros, los objetivos de procesos, representan los indicadores o causas para que se cumplan o no los objetivos de resultados. La primera tarea, entonces, es plantear los objetivos estratégicos y arreglarlos en un esquema de causa-efecto y, por otro lado, involucrar en la ejecución de la estrategia a todos los individuos que integran la organización, porque es frecuente que el éxito no radique tanto en la estrategia misma, sino en la forma en que ésta se gestiona y se ejecuta (Kaplan y Norton, 2000).

MAPA ESTRATÉGICO

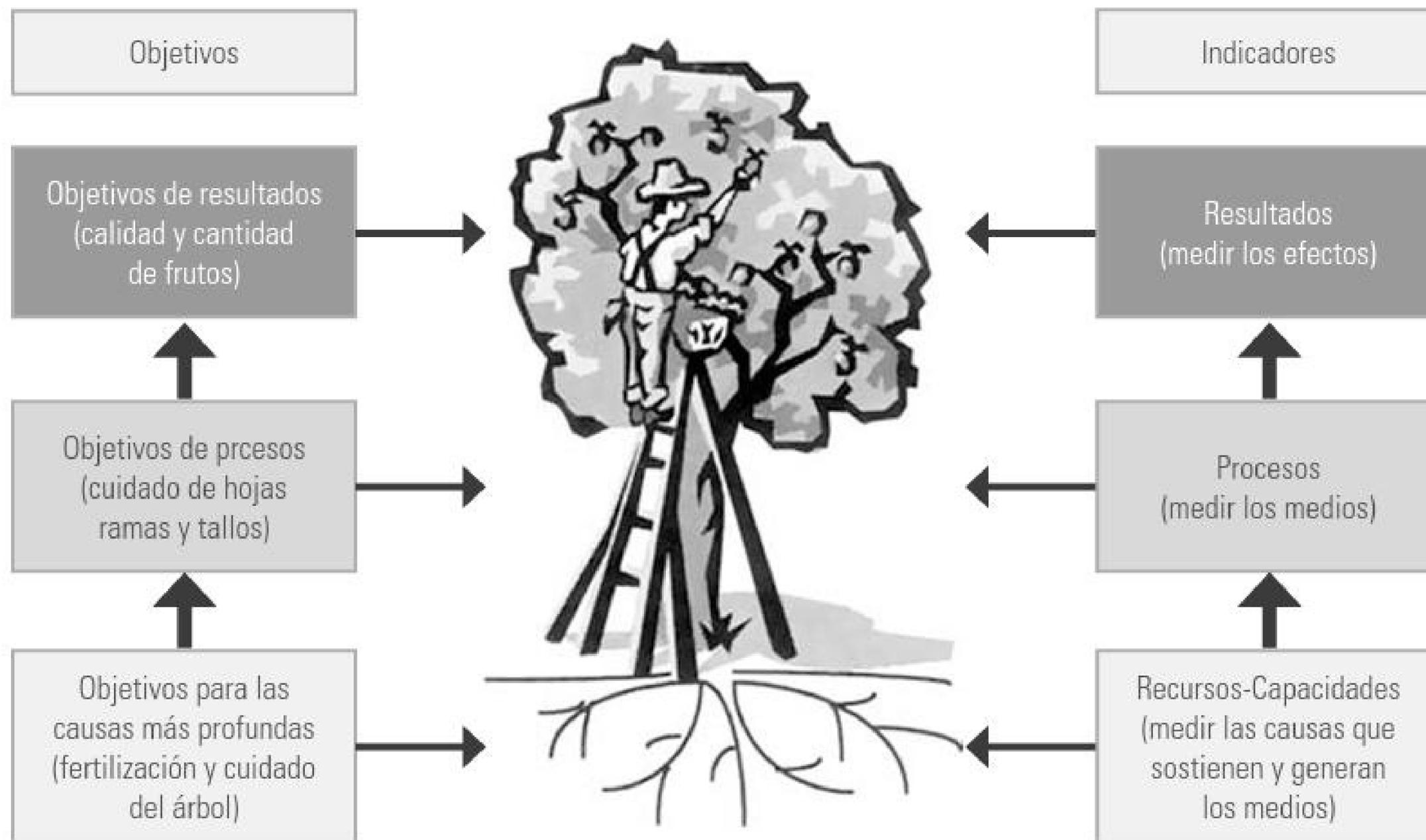
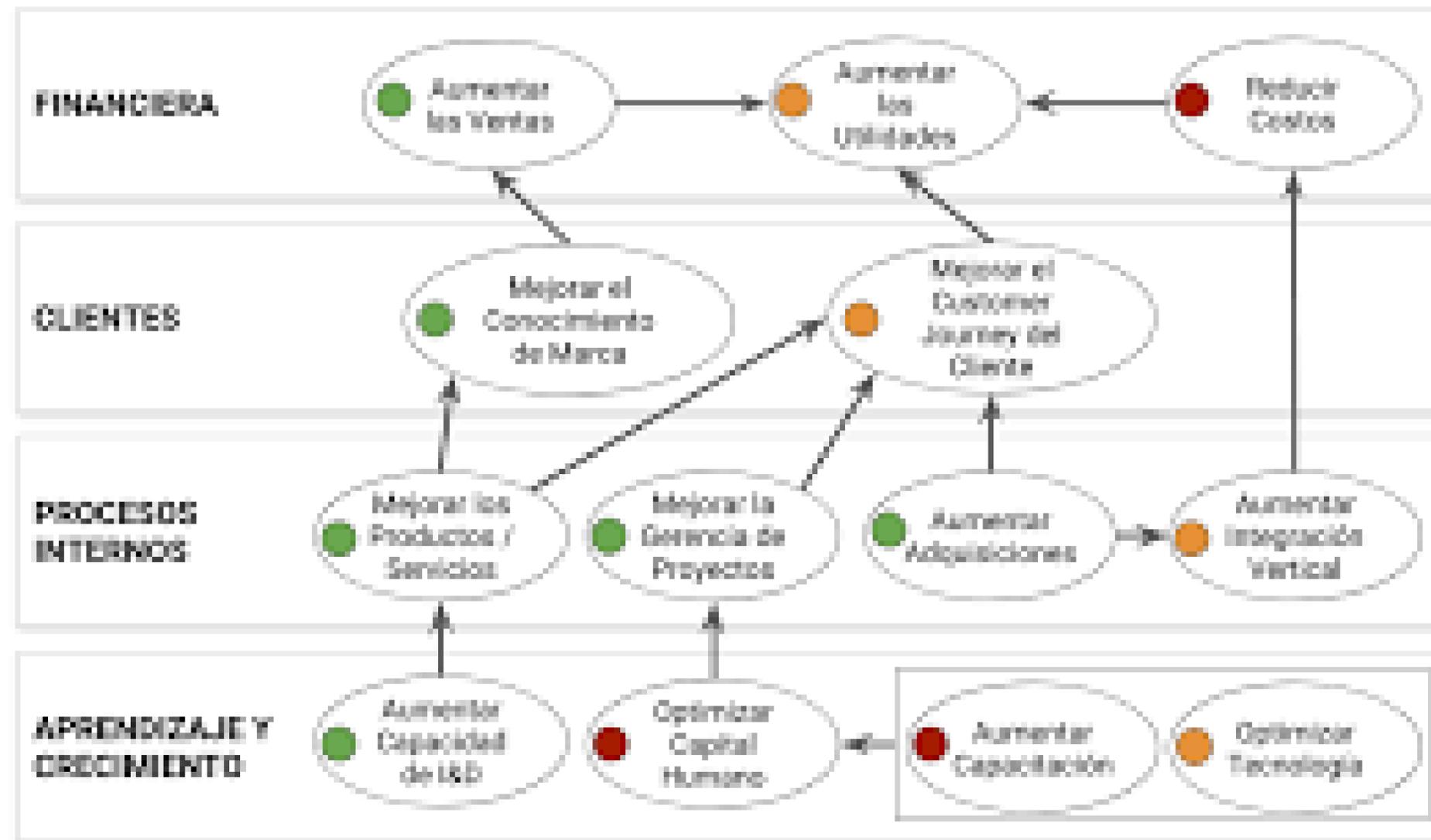


Figura 7.2 Ejemplo de tipo de objetivos e indicadores en el CMI.

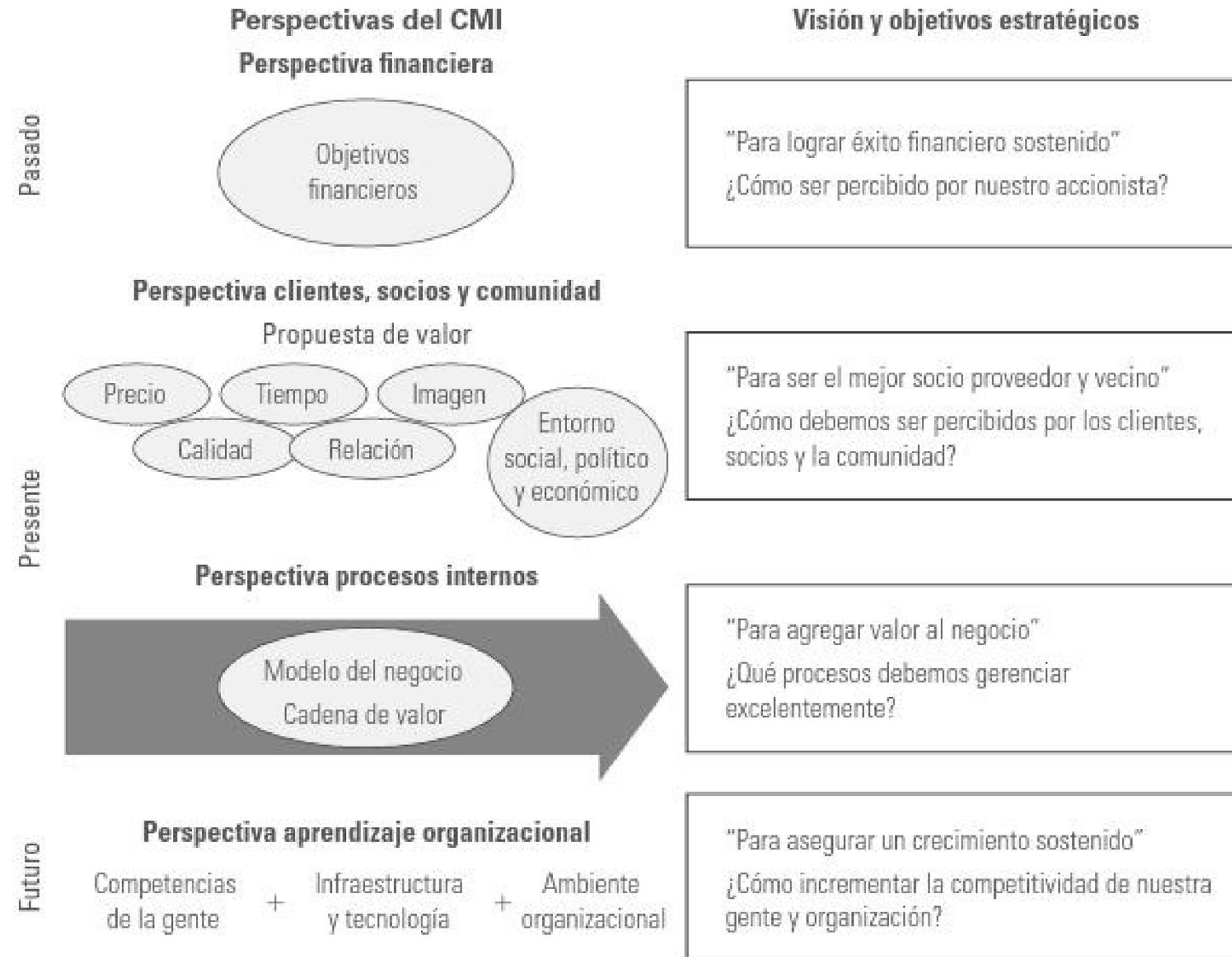
MAPA ESTRATÉGICO

El CMI utiliza dos elementos: el mapa estratégico y el tablero de control . El mapa estratégico es la representación visual de los objetivos de una organización.



MEJORA CONTINUA

Figura 7.3 Las cuatro perspectivas (y sus objetivos) del CMI.



MAPA ESTRATÉGICO

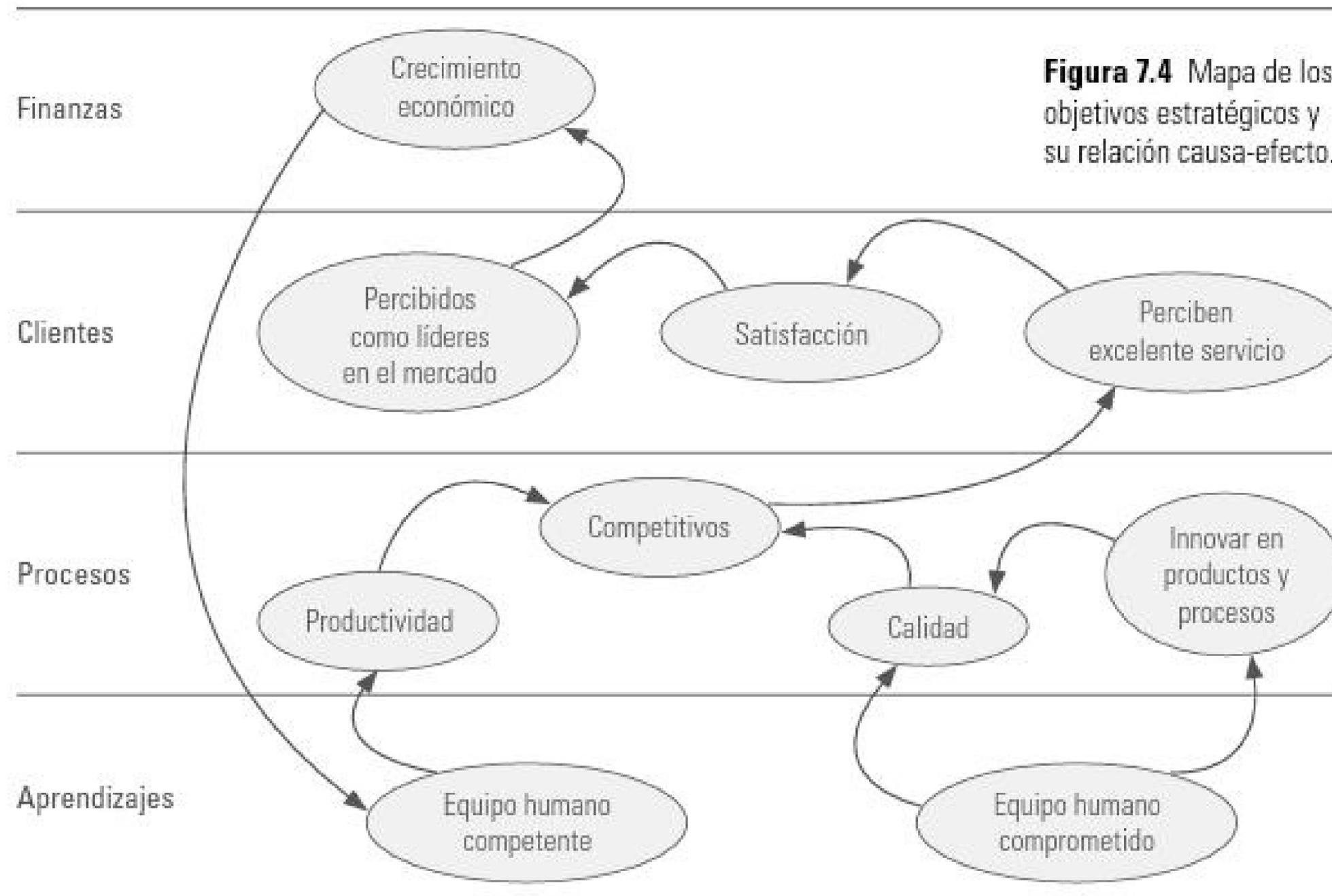


Figura 7.4 Mapa de los objetivos estratégicos y su relación causa-efecto.

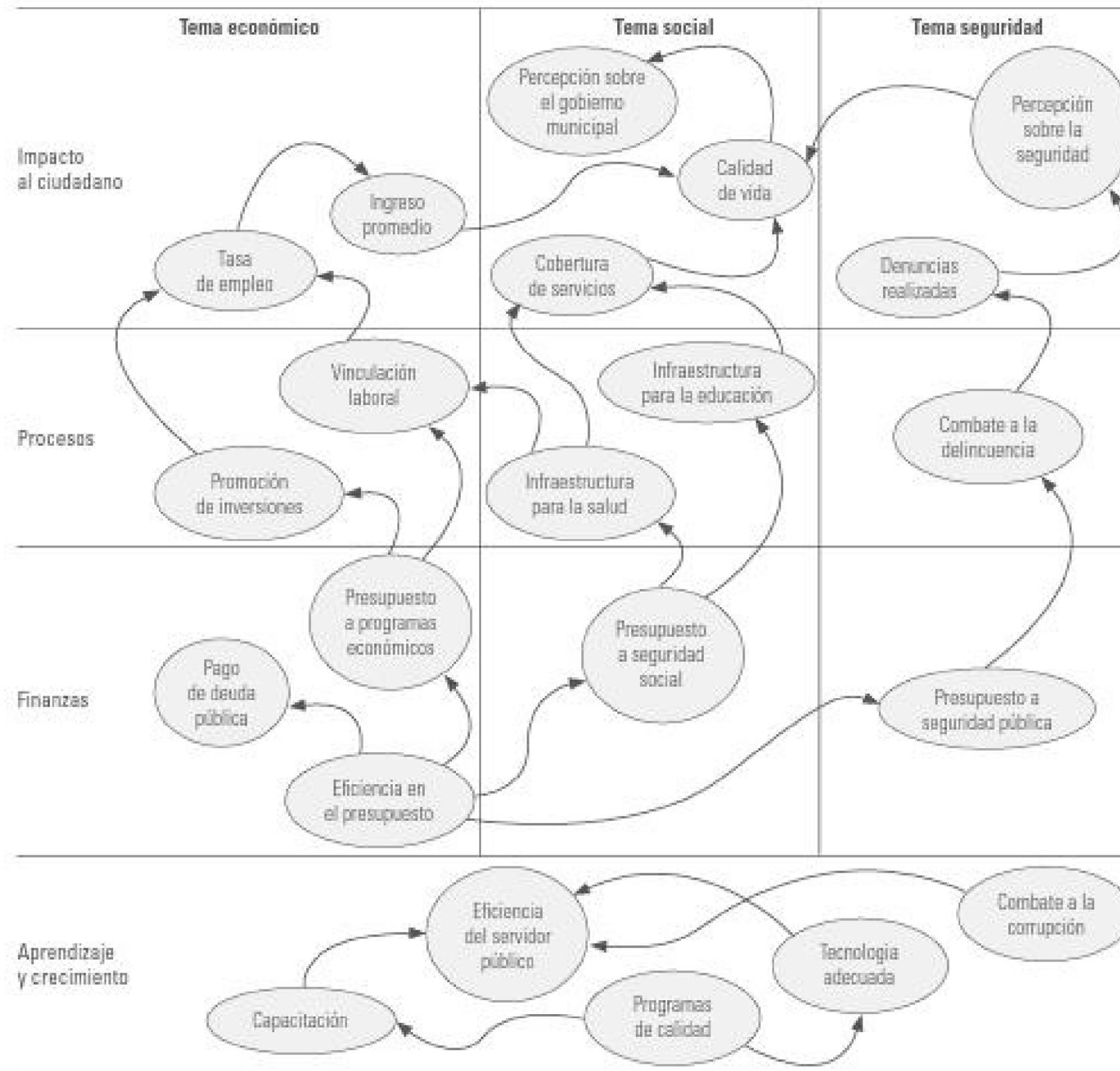


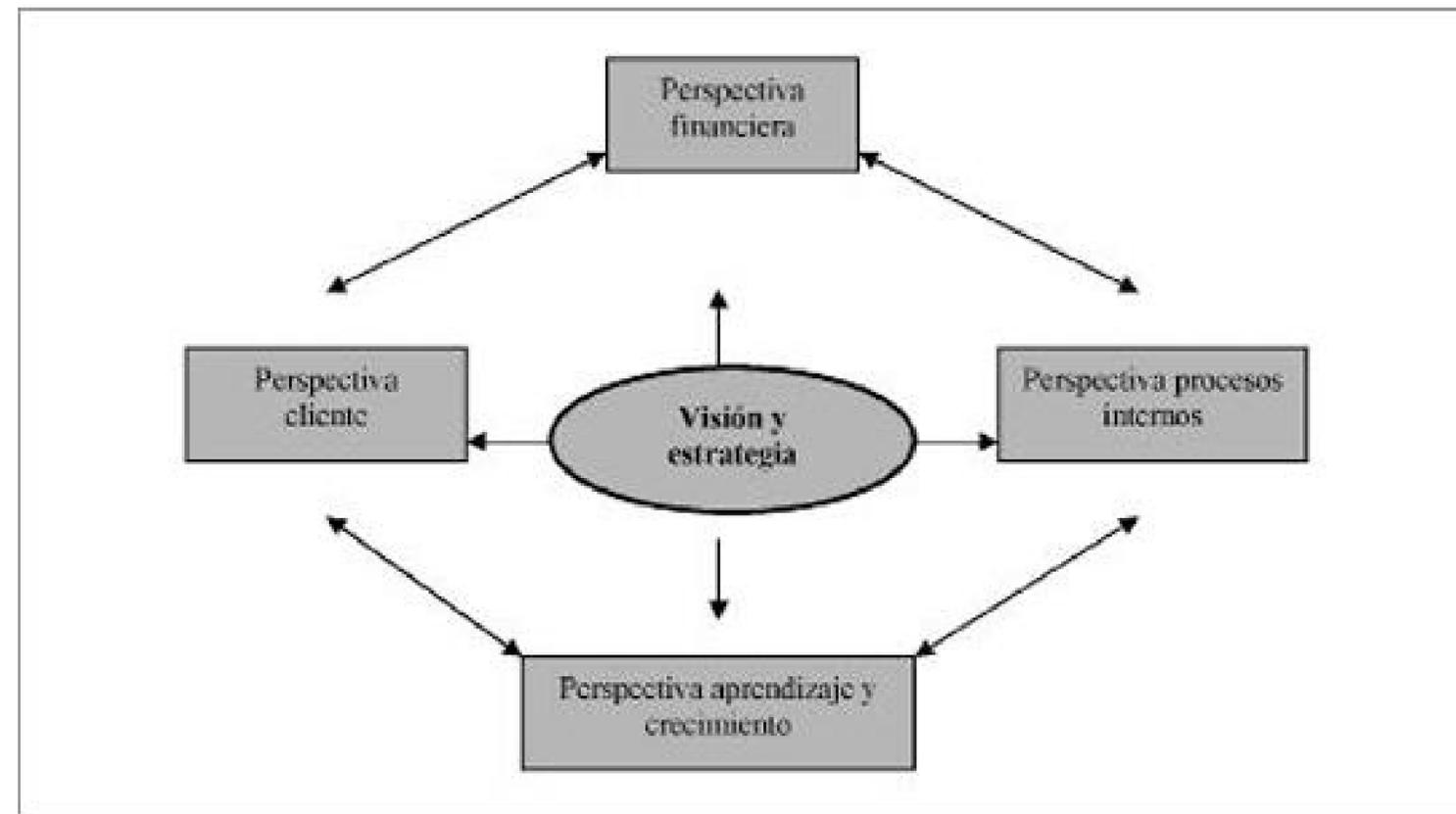
Figura 7.7 Ejemplo de un mapa del CMI para un gobierno.

MAPA ESTRATÉGICO

7- Perspectivas del BSC

Como sistema integrado de evaluación del desempeño, el BSC, Y DENTRO DE ÉSTE, EL MAPA ESTRATÉGICO, debe traducir la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de objetivos e indicadores.

Perspectivas del balanced scorecard



MAPA ESTRATÉGICO

A- Perspectiva Financiera:

La perspectiva financiera se presenta en el CMI por encima de las restantes, con el fin de transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin último de su estrategia. La perspectiva financiera debe dar respuesta a la pregunta de « qué objetivos debo conseguir para satisfacer a mis accionistas ». Las estrategias financieras se basan en un principio muy simple: solo se puede ganar más dinero vendiendo más o gastando menos, o una combinación de ambas.

Cualquier iniciativa, plan de acción, etc., solo crea más valor para la empresa si consigue incrementar las ventas o reducir los gastos. Por lo tanto, la actividad financiera de la empresa puede mejorarse a través de dos enfoques básicos: crecimiento o productividad.

Perspectiva Financiera



MAPA ESTRATÉGICO

1-Estrategia de crecimiento

Las empresas pueden generar un crecimiento de sus ingresos a partir de dos vías:

- Consiguiendo nuevas fuentes de ingresos:



MAPA ESTRATÉGICO

-Aumentando la fidelización de los clientes actuales



MAPA ESTRATÉGICO

2-Estrategia de Productividad

La segunda vía de mejora de la perspectiva financiera también puede conseguirse de dos formas:

-Mediante la mejora de la estructura de costos

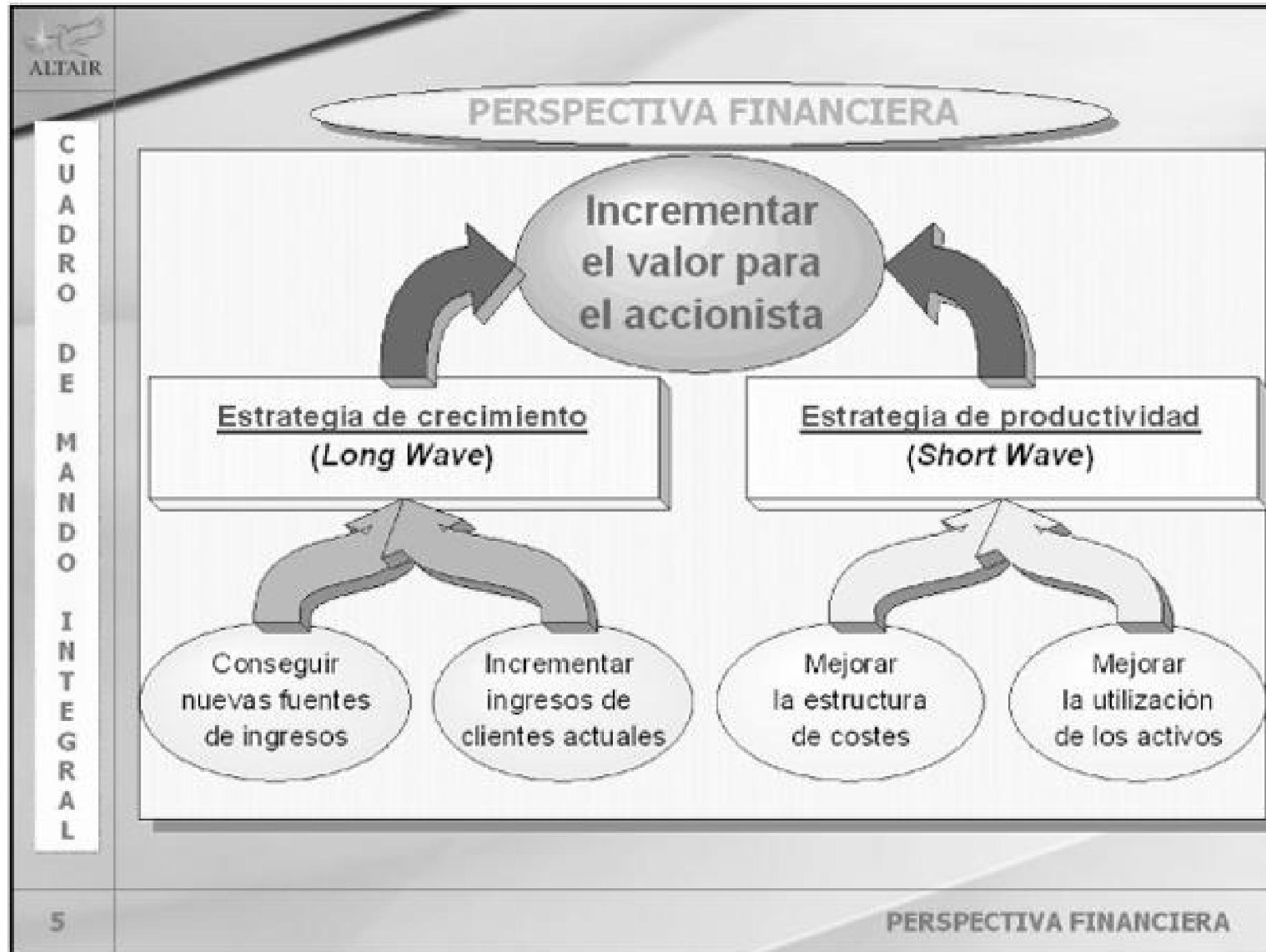


MAPA ESTRATÉGICO

-También se puede conseguir esta mejora de productividad a través de una mejor utilización de los activos.



3-Equilibrio entre estrategias



Estrategias de crecimiento y productividad.

MAPA ESTRATÉGICO

4-Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera

El objetivo superior de cualquier empresa con ánimo de lucro en la cúspide de la perspectiva financiera debe ser “maximizar la creación de valor para el accionista”.

Los objetivos más comunes en esta perspectiva están relacionados con los siguientes aspectos:

- Valor : este es el objetivo final de toda empresa. En muchos casos este objetivo se explicita en el mapa estratégico y se le asignan indicadores para poder ser gestionado, aunque su medición es difícil porque supone la realización de una valoración técnica de la sociedad.

MAPA ESTRATÉGICO

En los últimos años han surgido diversas teorías respecto a indicadores que tratan de medir la creación de valor, pero hay que ser muy prudentes respecto a su uso, ya que la mayoría de estos indicadores no son capaces de medir dicha creación de valor.

Algunos de estos indicadores, evaluados por Altair Consultores (2002) son: EVA (Economic value added), MVA (Market value added), CFROI (Cash-flow return on investment), SVA (Shareholder value added), CVA (Cash-value added) y TSR (Total Shareholder Return).



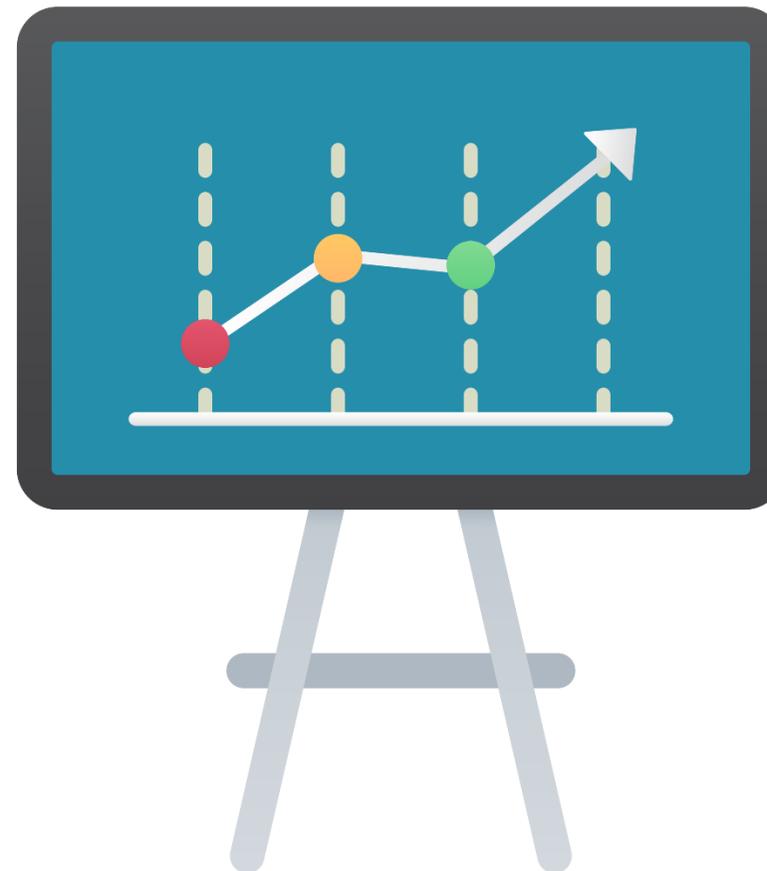
MAPA ESTRATÉGICO

- Sostenibilidad : en muchas ocasiones, las decisiones que podrían aumentar el valor a corto plazo son las mismas que pueden provocar la destrucción de valor futuro para la compañía (inversiones estratégicas, gastos de I+D, etc.) lo que en muchos casos provoca que se añada de manera explícita al objetivo de la maximización del valor, la importancia de su sostenibilidad y/o de su carácter a largo plazo. En este sentido, la comparación de las tasas de crecimiento de la compañía con las tasas de crecimiento del sector nos puede indicar la sostenibilidad de la estrategia de la compañía.



MAPA ESTRATÉGICO

- Cifra de negocio: los objetivos relacionados con las ventas son muy diversos, ya que pueden ser cuantitativos (crecimiento en ventas, mantenimiento de ventas o incluso reducción de ventas), pero también pueden ser cualitativos (proporción de ventas en diversas líneas de negocio, mix de ventas productos, ventas en un determinado segmento o zona geográfica a impulsar, etc.).



MAPA ESTRATÉGICO

• Rentabilidad: la rentabilidad es otro de los objetivos que suele aparecer en la perspectiva financiera. Los objetivos de rentabilidad pueden venir explicitados a través de diversos indicadores:

1. **Margen de explotación** (beneficio antes de intereses e impuestos).

2. **EBITDA** (beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones).

3. **Rotación de los activos** (equivalente a ventas dividido por los activos de explotación).

4. **ROI** (rentabilidad económica, return on investment), equivalente a la cifra del margen de explotación sobre los activos de explotación de la empresa. Equivale al producto del margen de explotación por la rotación de los activos.

5. **ROE** (rentabilidad financiera, return on equity), equivalente al beneficio después de impuestos (BDI) sobre los fondos propios.



MAPA ESTRATÉGICO

- Costos: objetivos relacionados con la racionalización y/o reducción de gastos, normalmente enfatizando el impacto de los gastos de estructura.
- Estructura financiera: aunque la estructura financiera óptima no existe, la elección de diversas estructuras financieras no es neutral sobre la creación de valor (por los fondos que facilitan para realizar nuevas inversiones, el coste de la estructura financiera, etc.), motivo por el cual fijar objetivos sobre la estructura financiera deseada es habitual en algunos mapas estratégicos.
- Liquidez: vigilar la situación de liquidez de la empresa en el mapa estratégico se suele ver representado por indicadores como el cash-flow de las acciones, el volumen de necesidades operativas de fondos (NOF) sobre ventas, el periodo medio de maduración (PMM), etc.



MAPA ESTRATÉGICO

Estos y muchos otros objetivos pueden ser deseables para cualquier empresa, pero debemos recordar que en el mapa estratégico deben aparecer aquellos objetivos que son estratégicos para la compañía y no todos los objetivos que son deseables. Además, algunos de estos objetivos son un elemento clave para conseguir otro de los objetivos, y estas relaciones deben plasmarse en el mapa estratégico.



MAPA ESTRATÉGICO

B-Perspectiva de Clientes:

Como señalábamos en capítulos anteriores, la perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes-objetivo.





Perspectiva del cliente.

MAPA ESTRATÉGICO

1-Proposición de Valor al Cliente

Siguiendo a Kaplan y Norton (2004) podemos definir la proposición de valor al cliente del siguiente modo:

«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 en su objetivo. La proposición de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes mejor o diferente que la competencia».



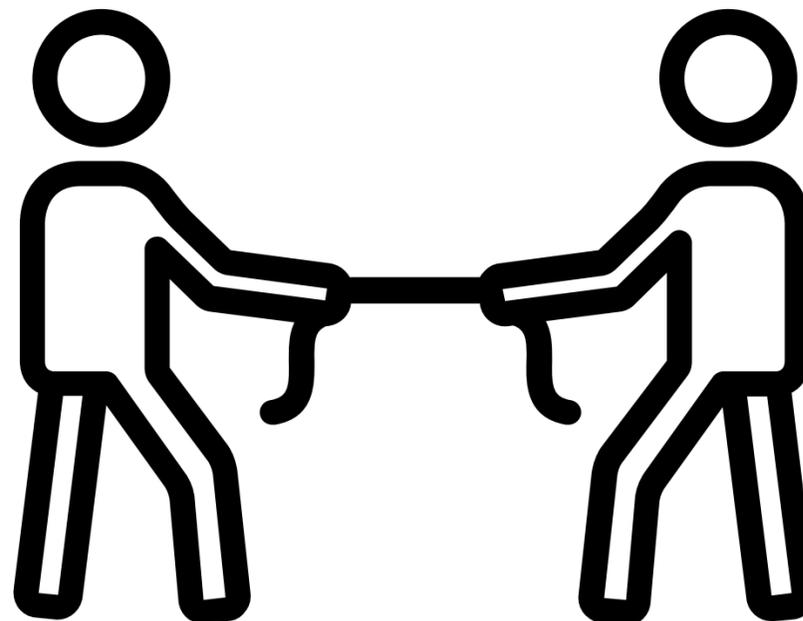
Proposición de valor



MAPA ESTRATÉGICO

2-Estrategias Competitivas

Aunque las primeras y principales contribuciones al estudio de las estrategias competitivas corresponden a Porter (1987), son Treacy y Wiersema (1995), a partir de su estudio de las empresas líderes en diversos sectores, los que se dieron cuenta de que para ser líder existían tres estrategias competitivas genéricas, y que las compañías que conseguían el liderazgo en sus mercados ofrecían la mejor proposición de valor para una de esas tres estrategias y no para una combinación de ellas. Las tres estrategias competitivas que describen son como muestra el siguiente esquema:



Estrategias Competitivas



Excelencia Operativa



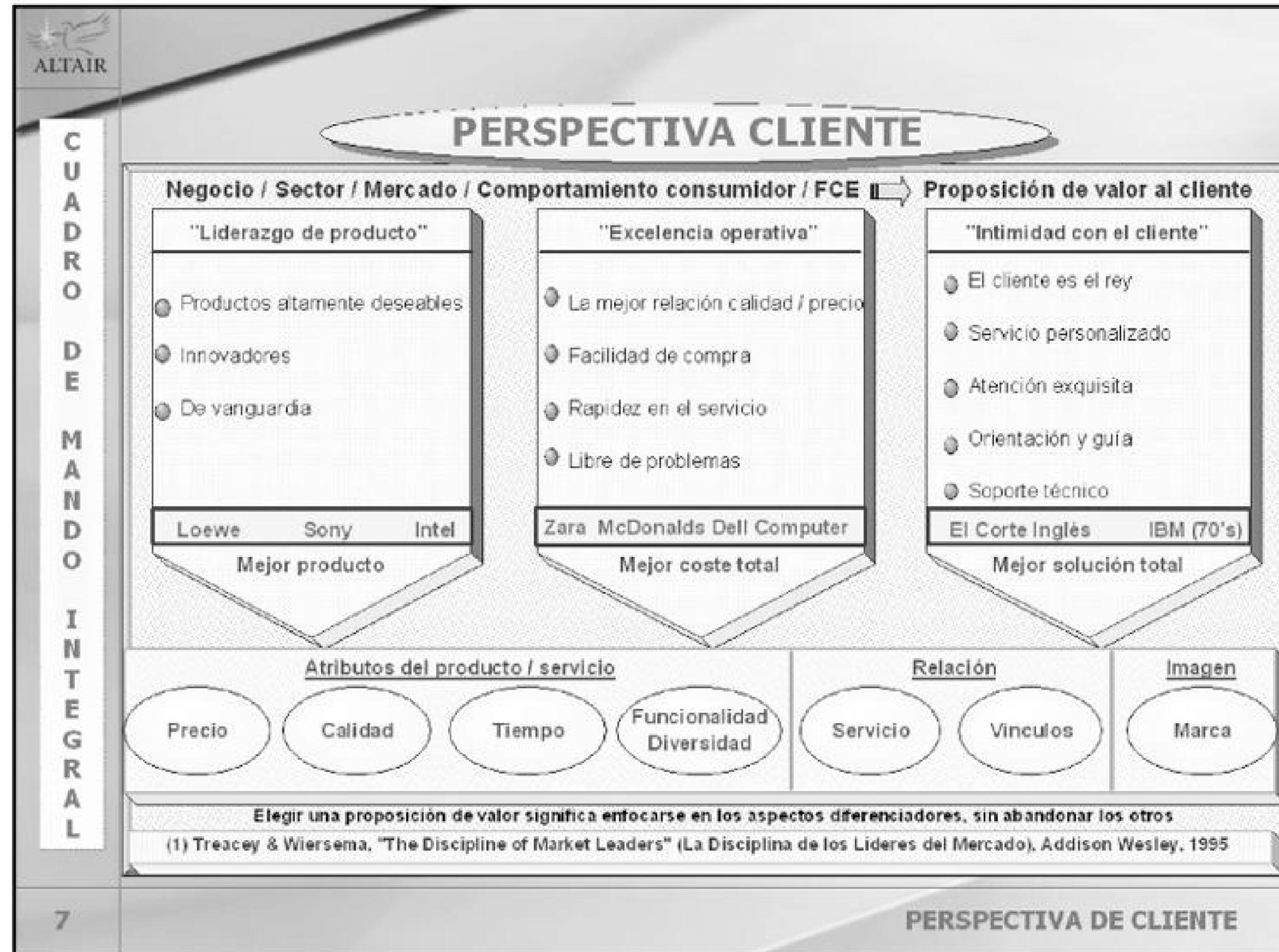
Liderazgo de producto



Intimidad con el cliente



Ejemplos de estrategias competitivas



MAPA ESTRATÉGICO

4-Objetivos Estratégicos e Indicadores en la perspectiva de clientes

La perspectiva del cliente del mapa estratégico debe delimitar la proposición de valor al cliente y fijar los objetivos estratégicos que nos permitirán conseguir nuestros resultados financieros.



Perspectiva del cliente en el mapa estratégico



Objetivos de la perspectiva de clientes



MAPA ESTRATÉGICO

C-Perspectiva de Procesos

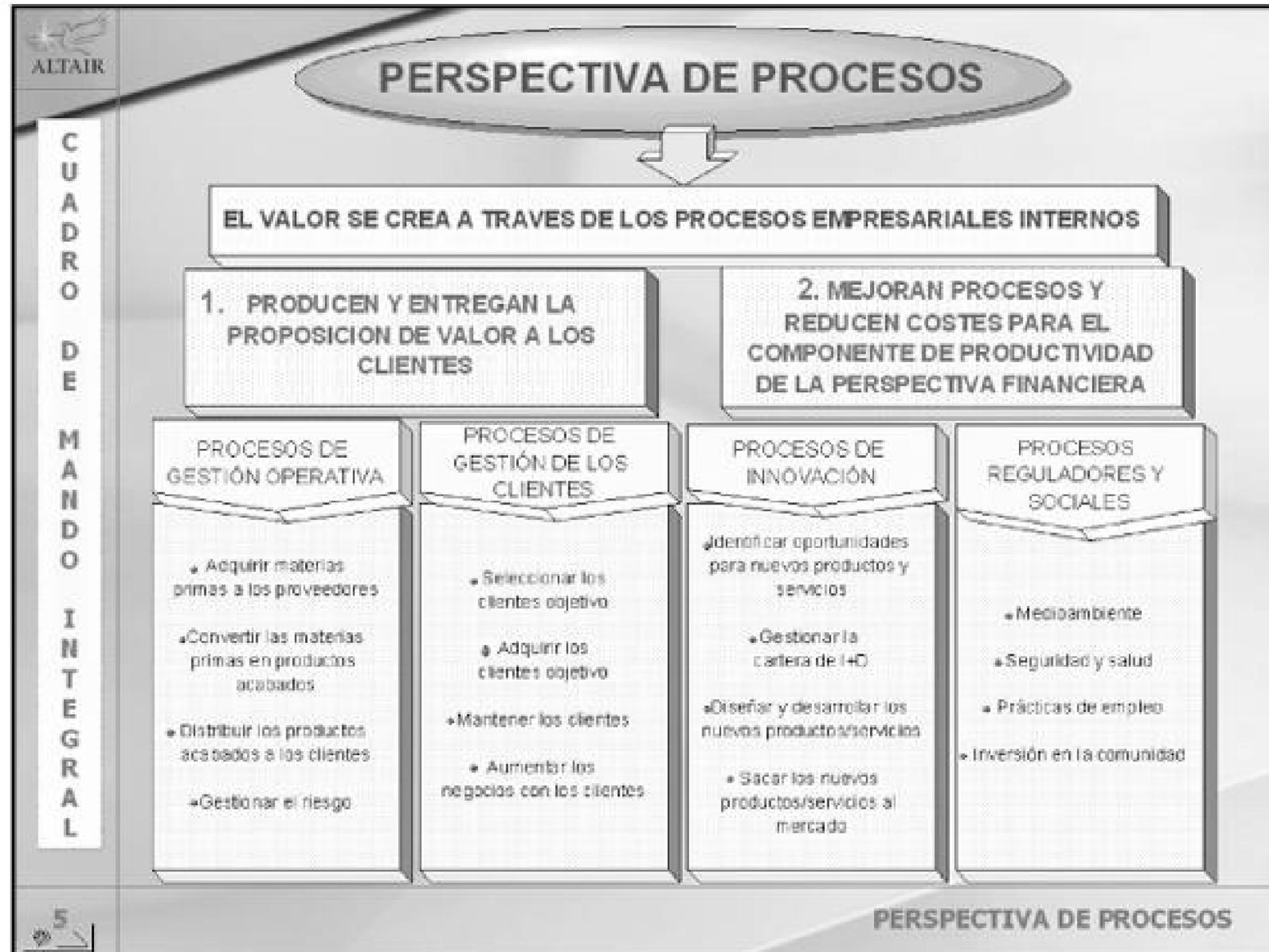
La empresa gestiona sus procesos y sus capacidades humanas, tecnológicas y organizativas para proporcionar la proposición de valor diferenciadora de su estrategia. Un rendimiento excelente de estas dos perspectivas es el motor que mueve la estrategia. Los procesos describen dos conceptos fundamentales de la estrategia de una empresa:

1. Los procesos producen y entregan la proposición de valor a sus clientes.
2. La mejora de procesos reduce costes para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

Los procesos internos se pueden organizar en cuatro grupos:



Perspetiva de procesos



MAPA ESTRATÉGICO

Área	Procesos
Gestión operativa	<ul style="list-style-type: none">• Adquisición de materias primas a proveedores• Conversión de las materias primas en productos acabados• Distribución de los productos acabados a los clientes• Gestión del riesgo
Gestión de clientes	<ul style="list-style-type: none">• Selección de clientes objetivo• Adquisición de clientes objetivo• Mantenimiento de clientes objetivo• Aumentar los negocios con los clientes (fidelización)
Gestión de la innovación	<ul style="list-style-type: none">• Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios• Gestionar la cartera de I+D• Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios• Sacar los nuevos productos y servicios al mercado
Procesos reguladores y sociales	<ul style="list-style-type: none">• Medioambiente• Seguridad y salud• Prácticas de empleo• Inversión en la comunidad

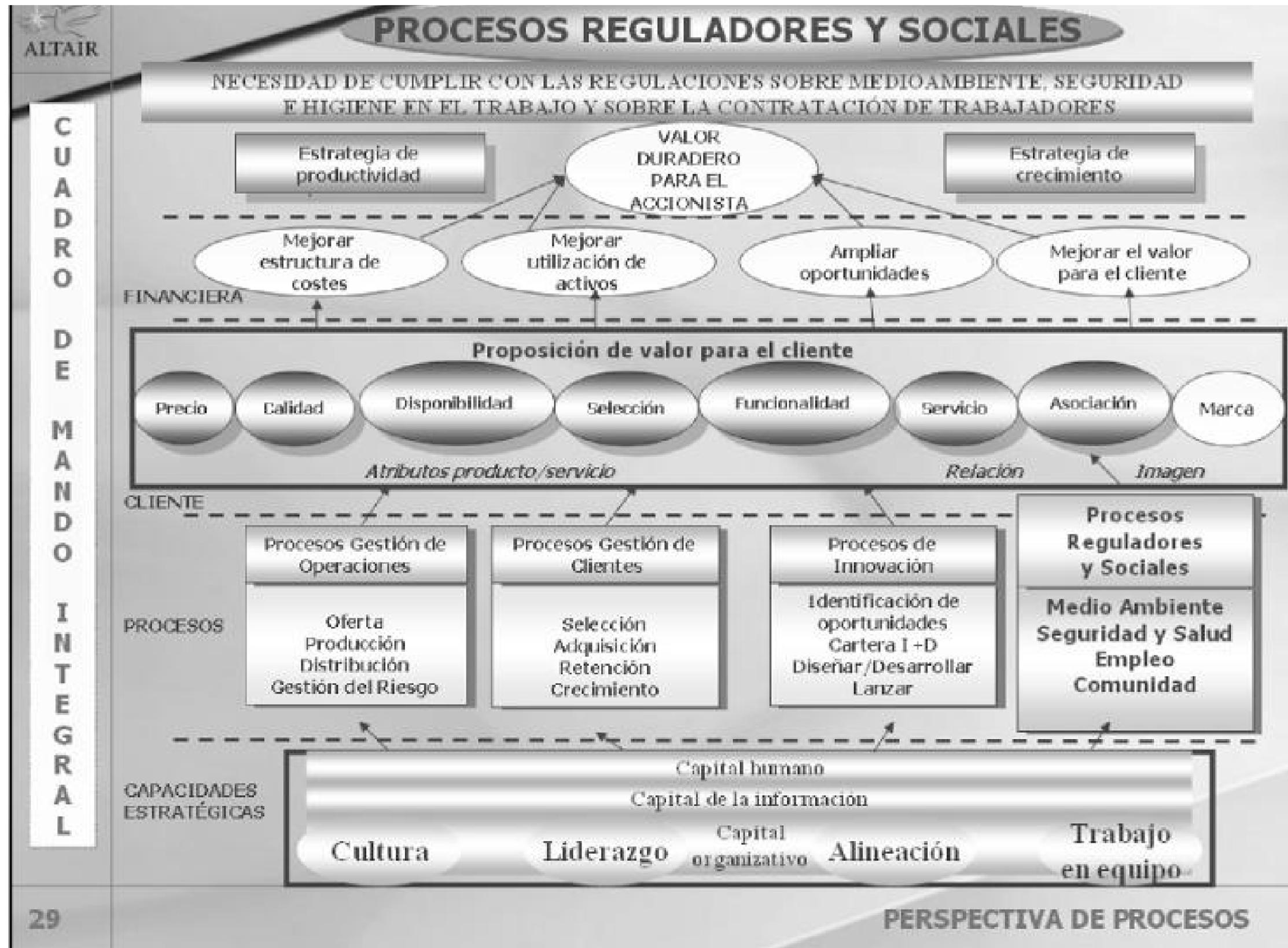


Figura 13.26 Procesos reguladores y sociales en el mapa estratégico

MAPA ESTRATÉGICO

C.1-Podemos distinguir cuatro procesos de gestión operativa:

1.Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores.

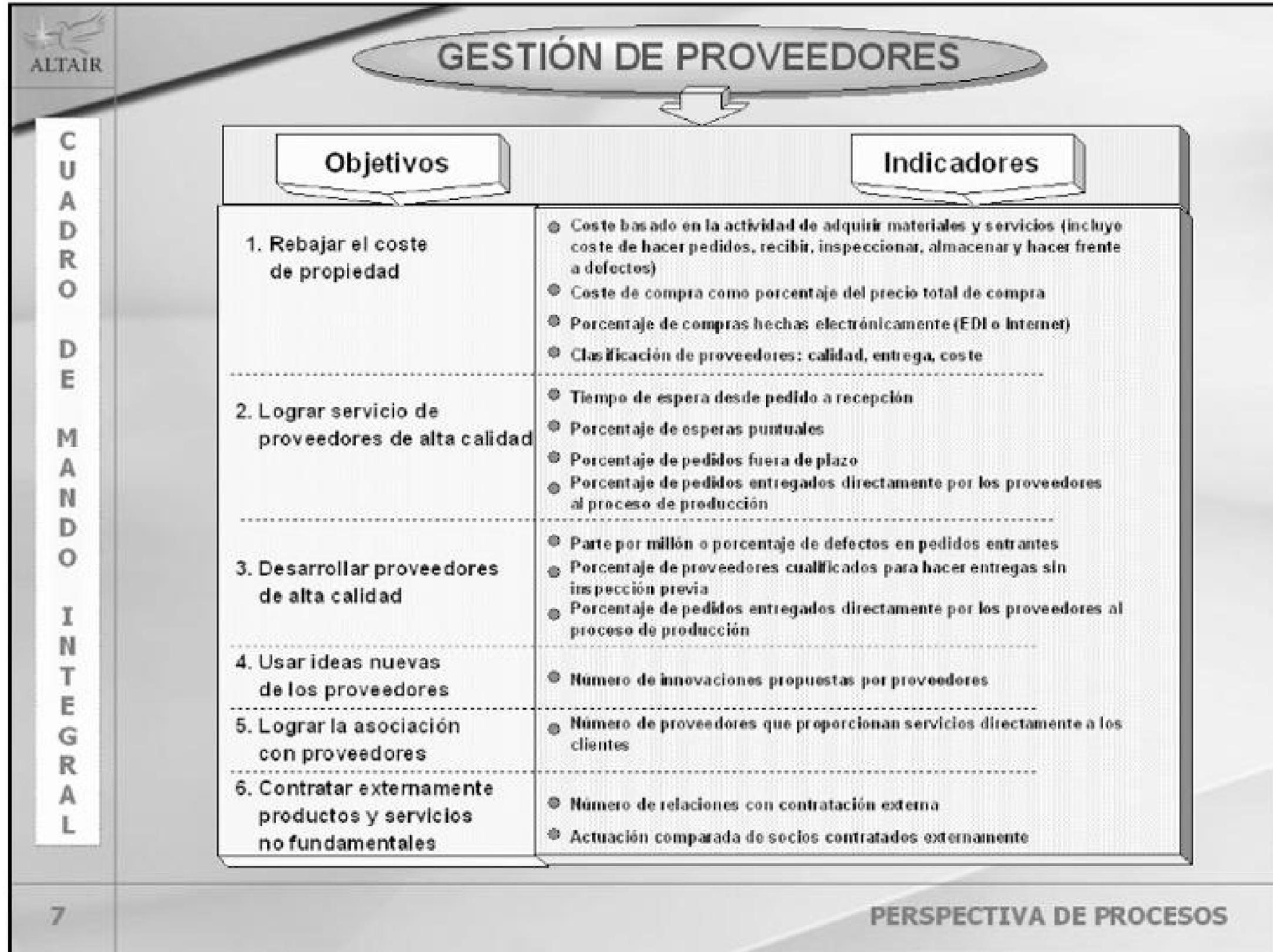
2.Producir bienes y servicios.

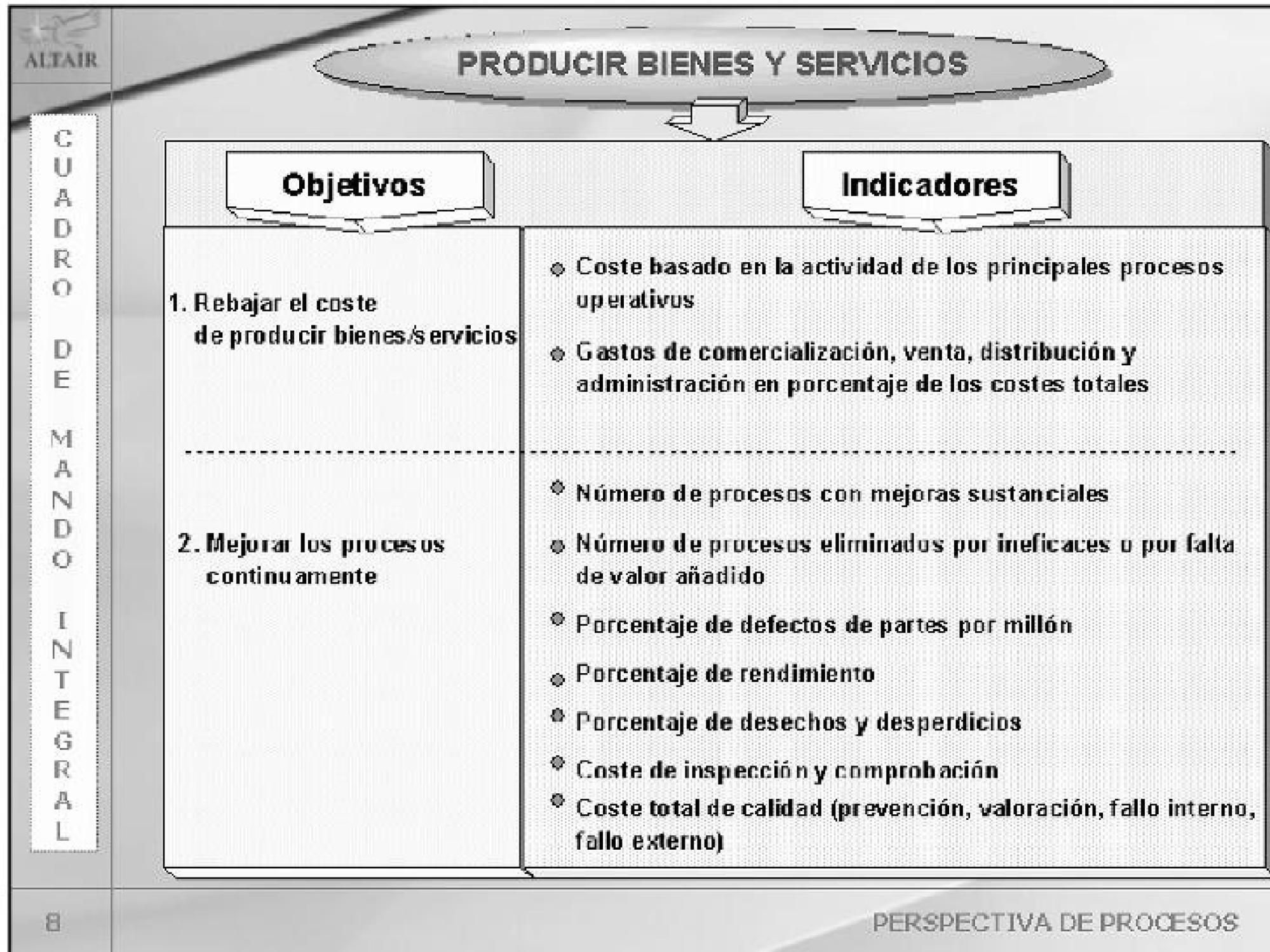
3.Distribuir bienes y servicios.

4.Gestionar el riesgo.



Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores





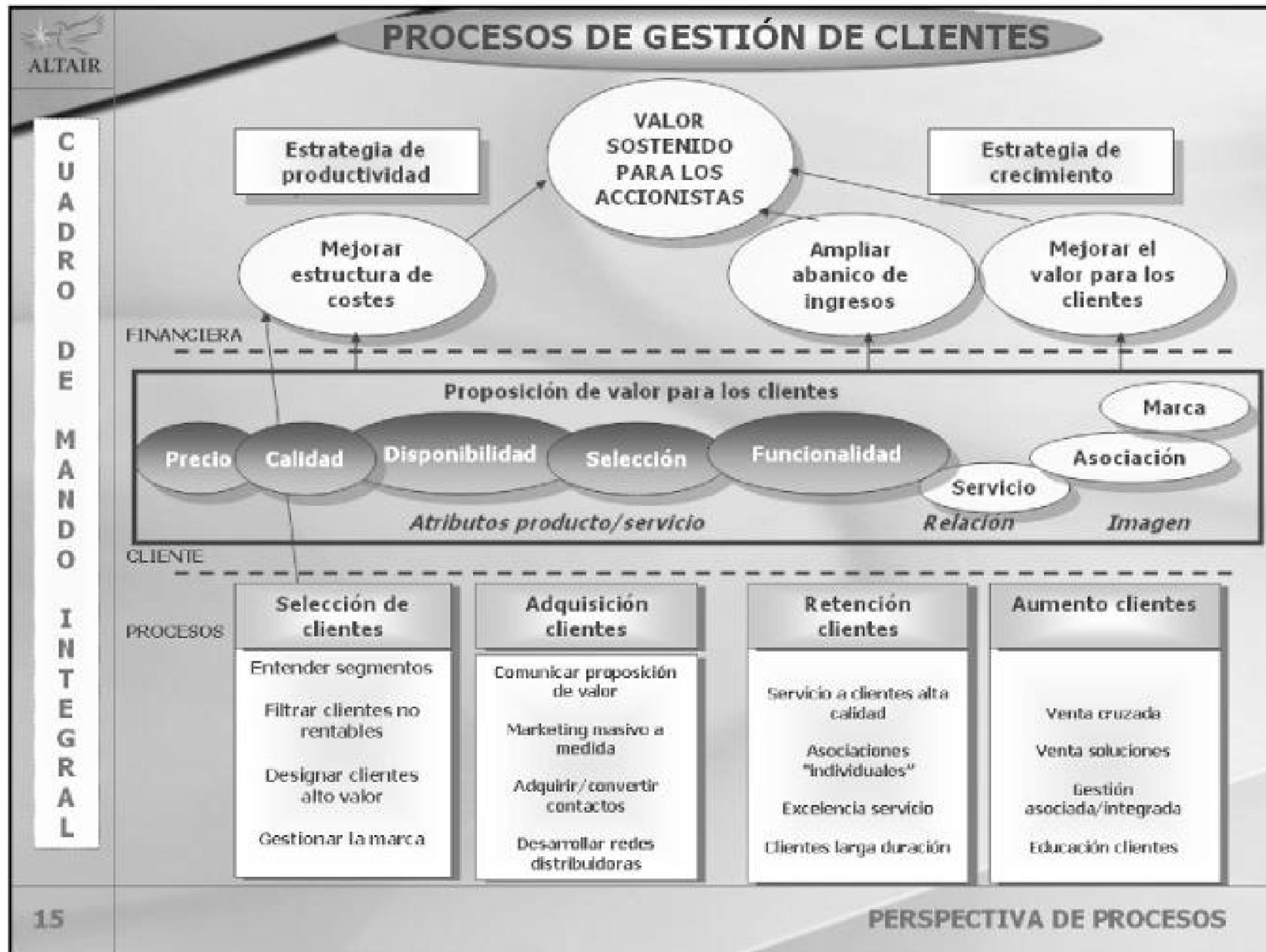


Distribuir productos a los clientes





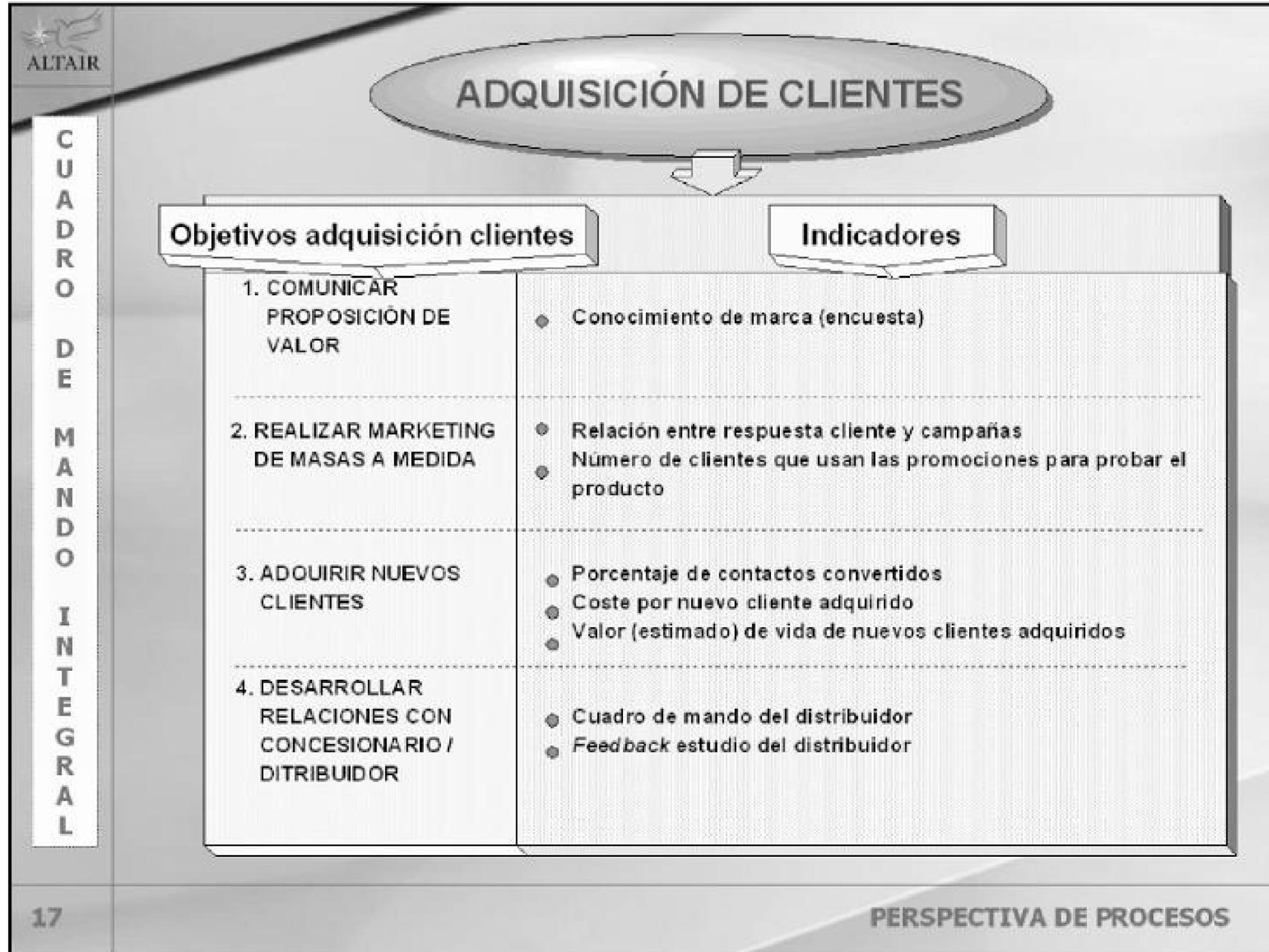
Gestión de clientes



El proceso de selección de clientes



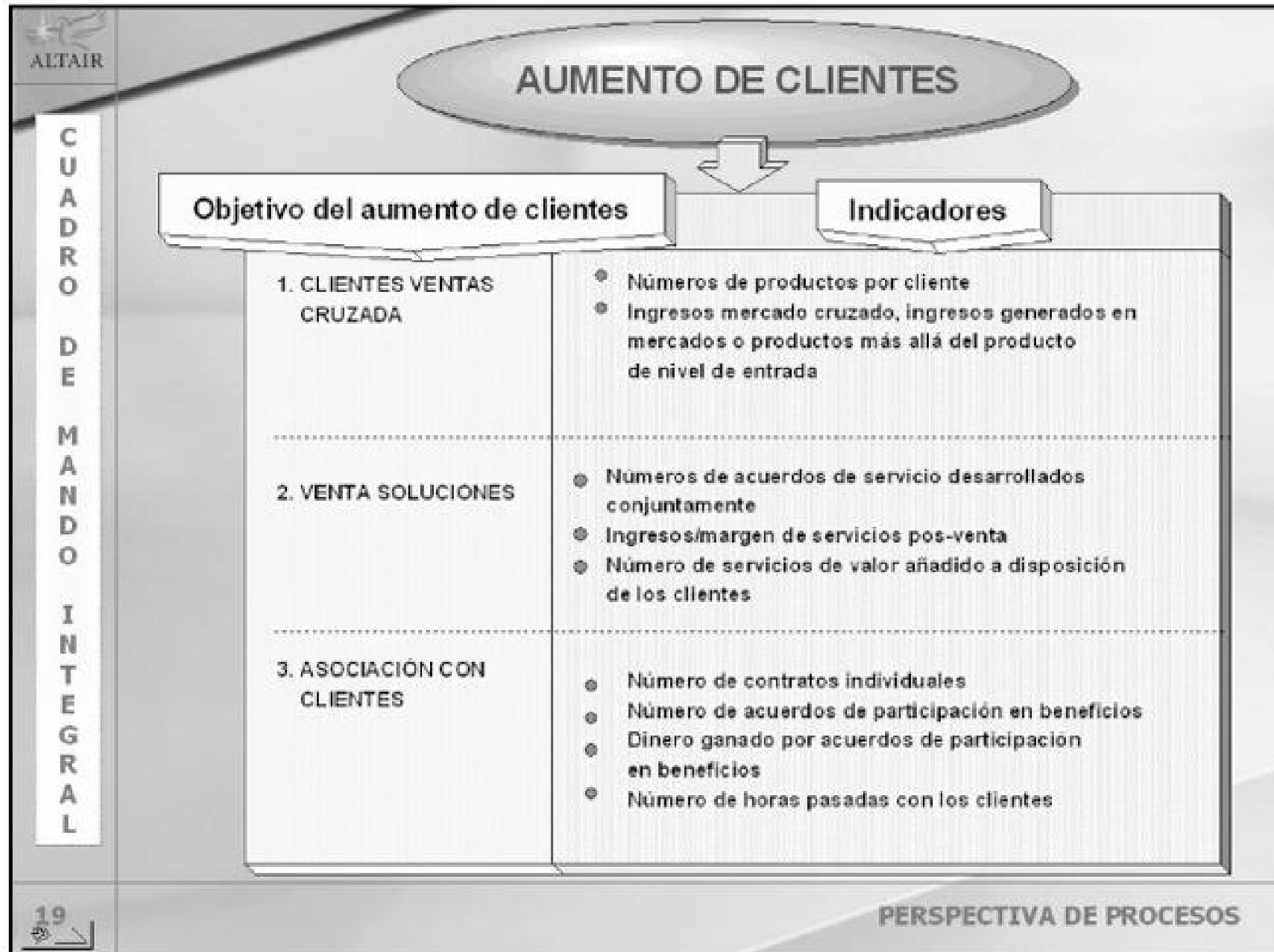
El proceso de adquisición de clientes



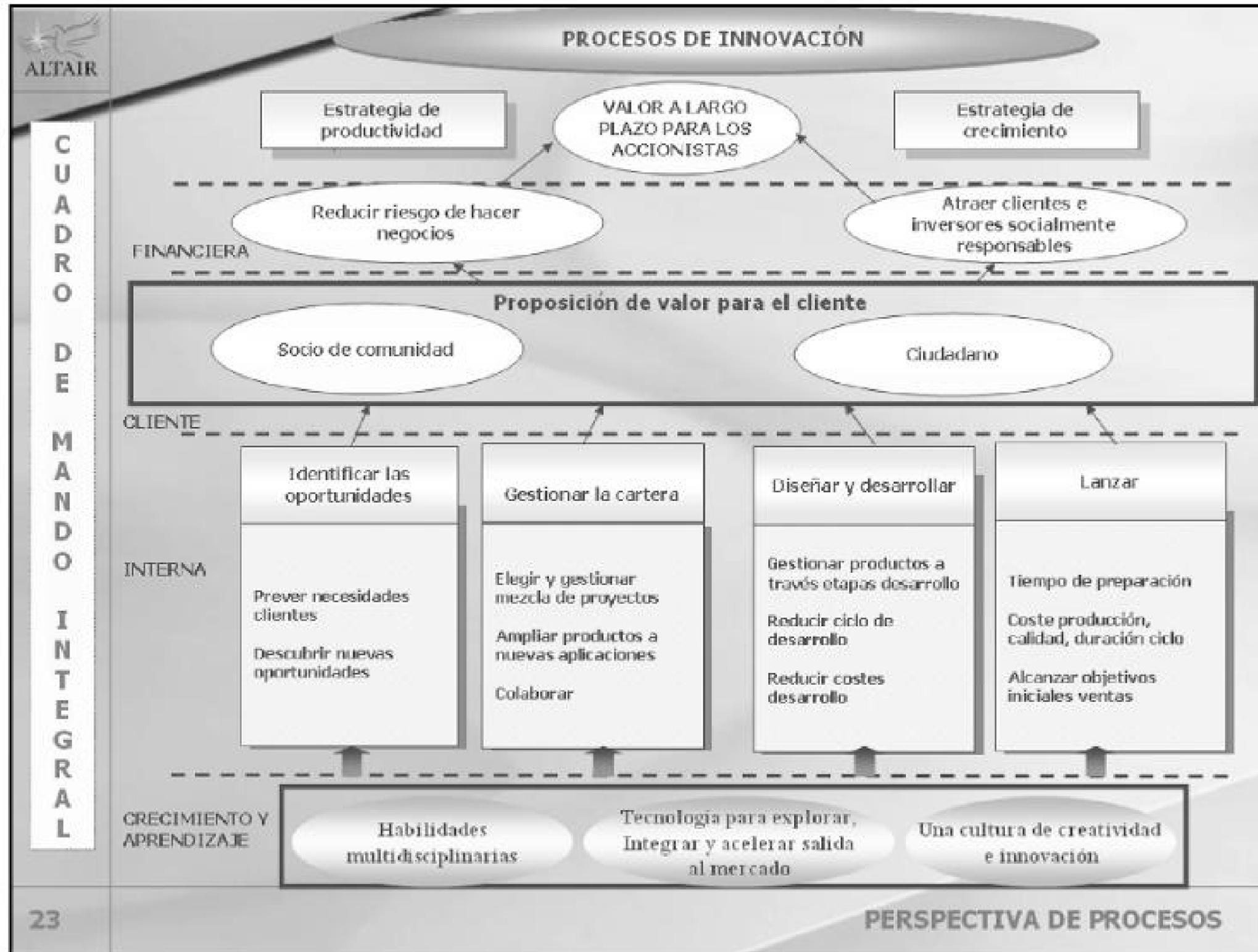
El proceso de retención de clientes



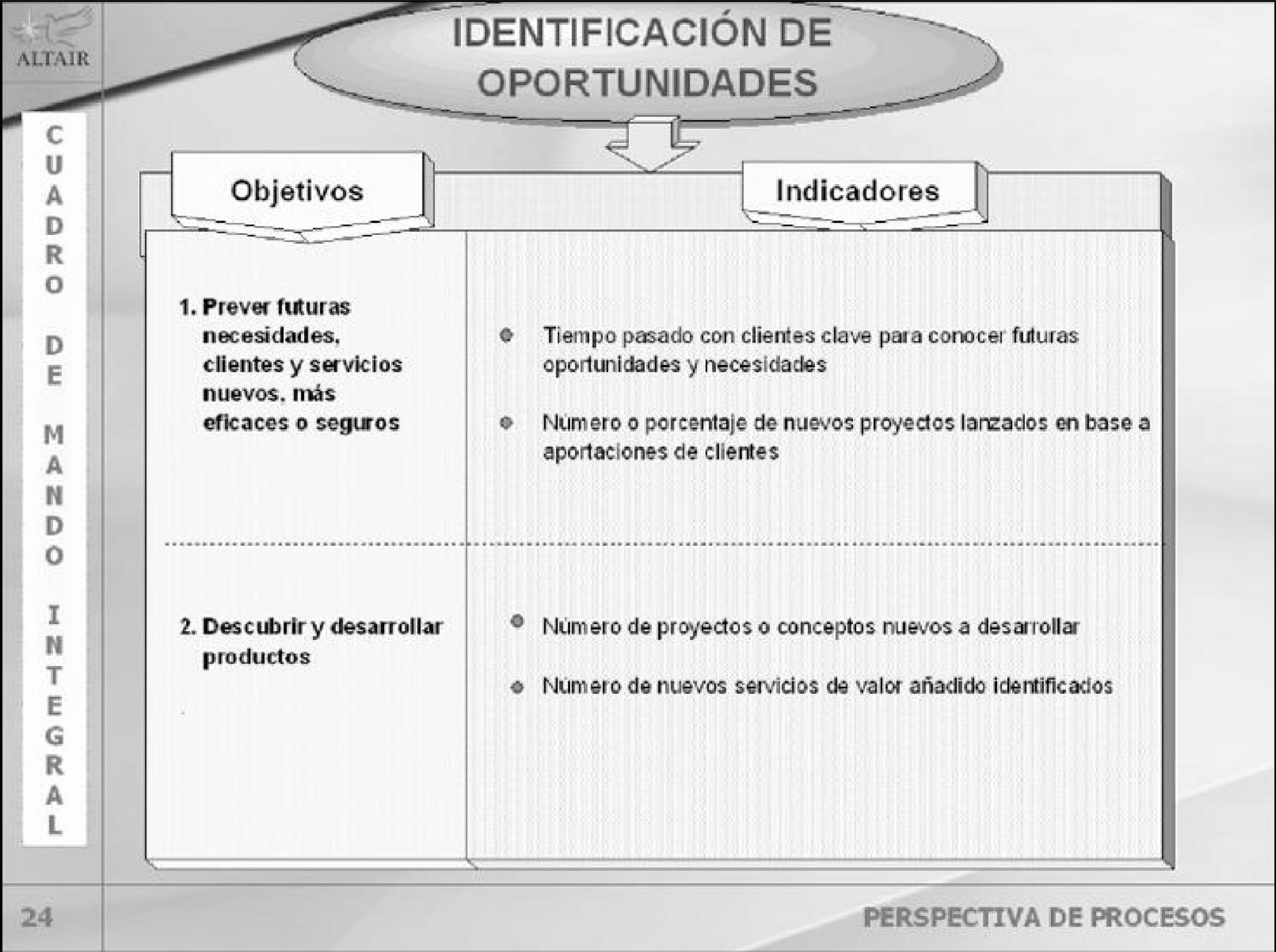
El proceso de aumento de las ventas de clientes actuales



Procesos de innovación



Identificación de oportunidades



Gestionar la cartera de I + D



Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios



Lanzar nuevos productos al mercado



C4--Procesos Reguladores y Sociales

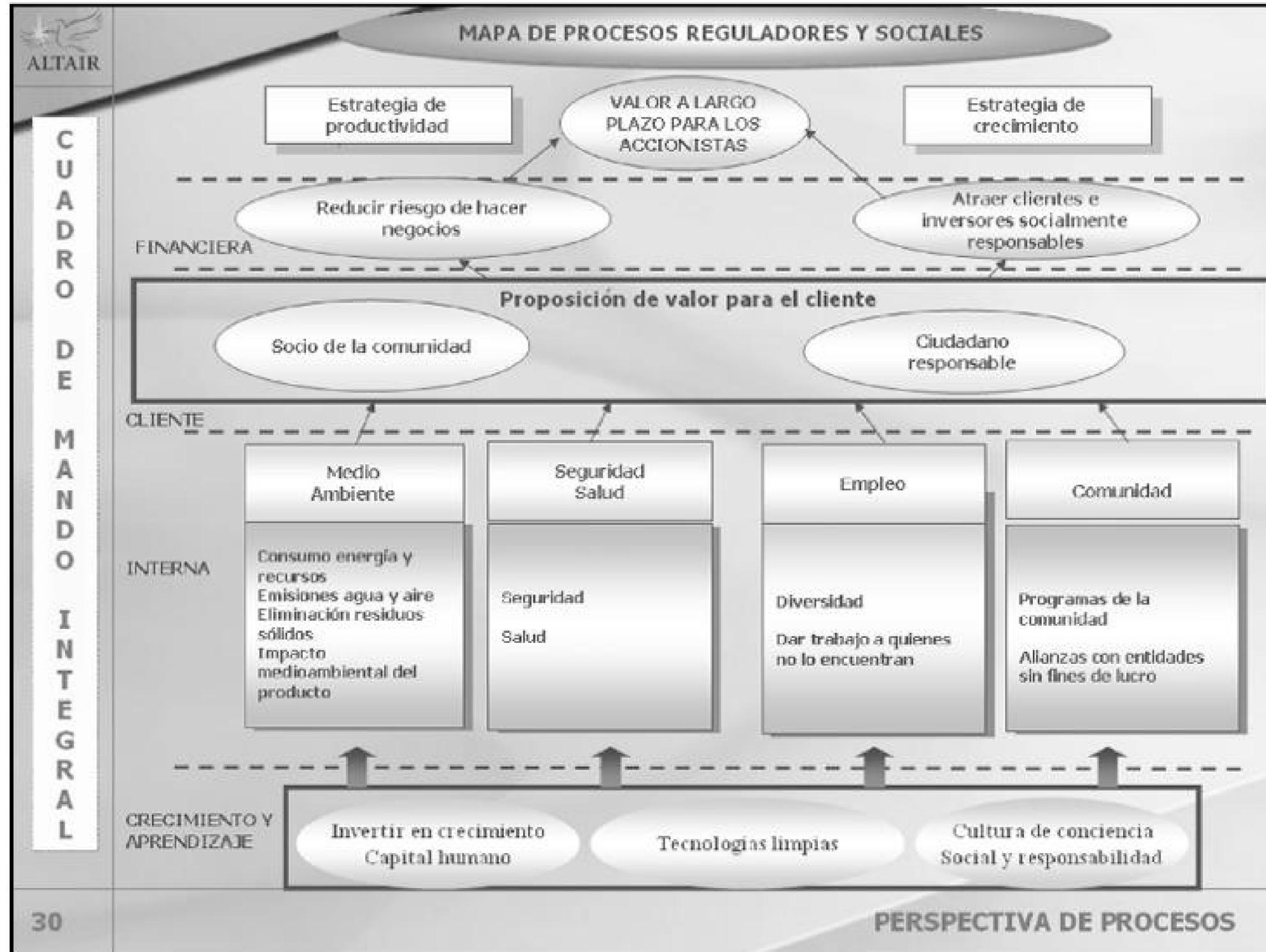


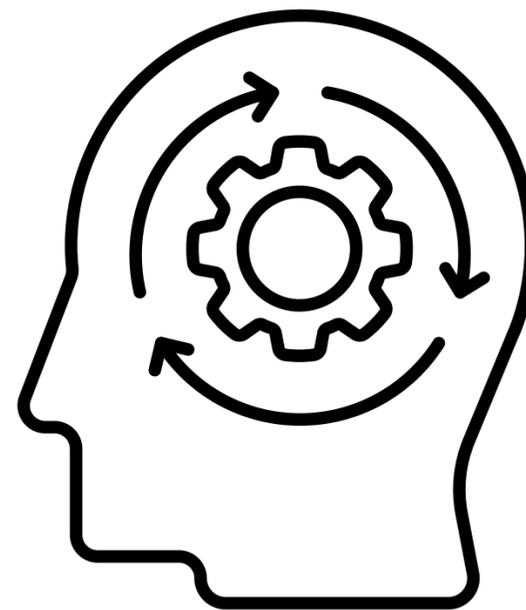
Figura 13.27. Procesos reguladores y sociales.

MAPA ESTRATÉGICO

D-Perspectiva de Capacidades Estratégicas

La base sobre la que se sustenta el Cuadro de Mando Integral y permite la consecución de los objetivos de las perspectivas financieras, de clientes y procesos, reside en las «capacidades estratégicas».

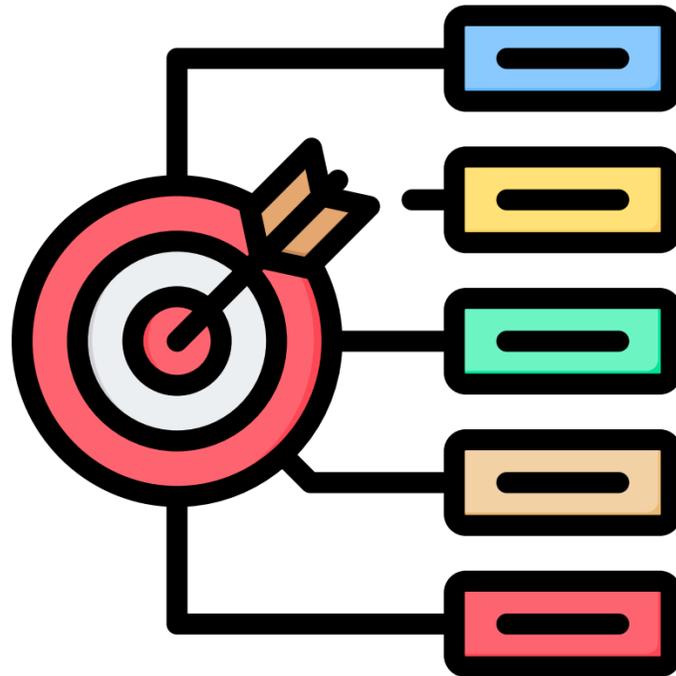
Anteriormente mencionamos que los activos intangibles se han vuelto decisivos en los procesos de creación de valor, e indicábamos tres grandes componentes de activos intangibles que deben estar perfectamente alineados con la estrategia para conseguir el éxito en la ejecución de la misma. Estos tres componentes son:



MAPA ESTRATÉGICO

- Capital humano.
- Capital de información.
- Capital organizativo.

Los objetivos de estos tres componentes deben estar alineados con los objetivos de los procesos internos e integrados unos con otros.



Perspectiva de capacidades estratégicas en el mapa estratégico



MAPA ESTRATÉGICO

D1--Descripción de los activos intangibles

En general, los seis objetivos más comunes que parecen en la construcción de los mapas estratégicos son los siguientes:

Capital humano

1. Competencias estratégicas: habilidades, talento y know-how para realizar las actividades requeridas por la estrategia.

Capital de información

2. Información estratégica: sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento necesario para soportar la estrategia.



MAPA ESTRATÉGICO

Capital organizativo

3. Cultura : concienciación e internalización de la misión, la visión y los valores de la empresa.

4. Liderazgo : disponer de líderes cualificados en todos los niveles para movilizar el personal hacia el conocimiento y cumplimiento de la estrategia.

5. Alineamiento : Alineamiento de objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la empresa.

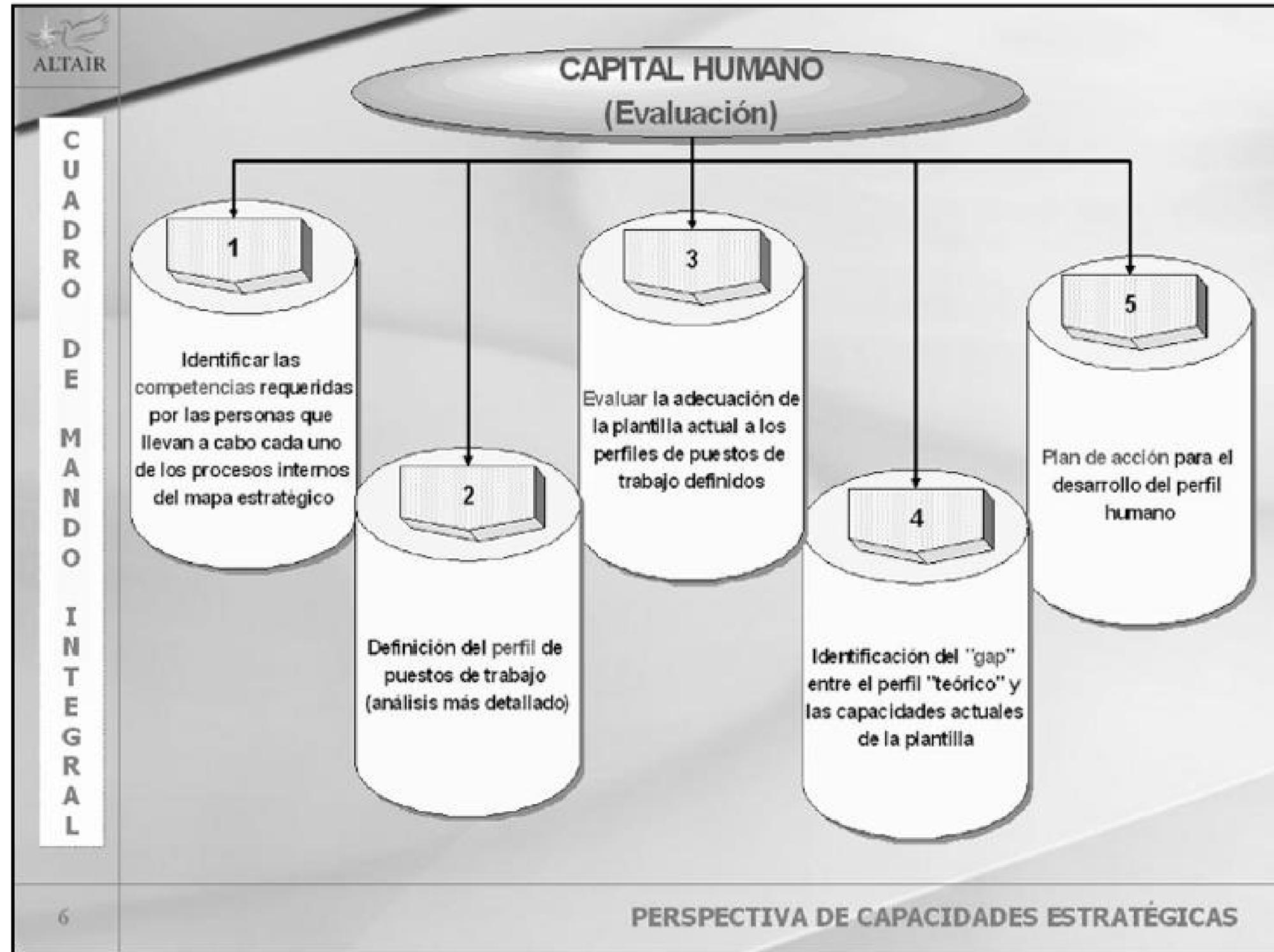
6. Trabajo en equipo : compartir conocimientos y personas con potencial estratégico.



Activos intangibles



Capital humano (evaluación)



Capital de información



Capital organizativo





MEJORA CONTINUA BALANCED SCORECARD



7- Bibliografía

- a) Pimenta Da Gama, A. y Martínez Ruíz, M.P. (2014). Análisis de la Performance en las Empresas (Una Perspectiva Integrada) EDITORIAL UOC. Barcelona, ESPAÑA.

- b) Gutiérrez Pulido, H. (2010). Calidad Total y Productividad (Tercera Edición). MAC GRAW HILL. México, MÉXICO.



MEJORA CONTINUA BALANCED SCORECARD



c) Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2005). La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de mando Integral. EDICIONES Díaz de Santos. ESPAÑA.

d) PEOPLENEXT (2016). 7 Pasos para realizar un “Balanced Scorecard”.

<https://blog.peoplenext.com.mx/como-hacer-un-balanced-scorecard-bsc-para-tu-empresa-infografia>

¡MUCHAS GRACIAS!



Puebla
Contigo y con rumbo
Gobierno Municipal

GRACIAS

¿DUDAS?

CONTACTO

 @barrera.business.development

 @barrera_mexico

 /coachdanielbarrera

 223 113 7787