

CÓMO
UTILIZAR
EL CUADRO
DE MANDO
INTEGRAL

THE STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION

PARA IMPLANTAR Y GESTIONAR
SU ESTRATEGIA

SEGUNDA EDICIÓN REVISADA

ROBERT S. KAPLAN
DAVID P. NORTON

CÓMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para implantar y gestionar
su estrategia

ROBERT S. KAPLAN

DAVID P. NORTON

Título original: *The Strategy Focused Organization*
Publicado por Harvard Business School Publishing Corporation, 2001
EVA® es una marca registrada de Stern, Stewart & Co.

© 2001 Robert S. Kaplan y David P. Norton

© Centro Libros PAFP, S.L.U., 2016
Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.
Grupo Planeta
Av. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Diseño de cubierta: © Sylvia Sans Bassat

ISBN: 978-84-9875-427-8
Depósito legal: B. 9.746-2016
Primera edición: mayo de 2016
Preimpresión: Victor Igual, S.L.
Impreso por Book Print Digital

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).
Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Índice

1. Creación de la organización basada en la estrategia	7
2. La transformación de Mobil en una organización basada en la estrategia	37

Primera parte

Traducir la estrategia a términos operativos

3. Creación de mapas estratégicos	79
4. La creación de mapas estratégicos en empresas del sector privado	119
5. Cuadros de mando estratégicos en organizaciones no lucrativas, gubernamentales y sanitarias	145

Segunda parte

Alinear a la organización para crear sinergias

6. Creando sinergia entre unidades de negocio.....	181
7. Creando sinergias a través de servicios compartidos	205

Tercera parte
Haciendo de la estrategia el trabajo diario de todos

8. Creando conciencia estratégica.....	229
9. Definiendo objetivos personales y de equipo	249
10. La retribución equilibrada	269

Cuarta parte
Haciendo de la estrategia un proceso continuo

11. Planificando y haciendo presupuestos	295
12. Feedback y aprendizaje	319

Quinta parte
Liderazgo ejecutivo para movilizar el cambio

13. Liderazgo y movilización.....	349
14. Esquivando las trampas	373
Preguntas Más Frecuentes	389
Notas	403

I

CREACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA ESTRATEGIA

LA CAPACIDAD DE EJECUTAR UNA ESTRATEGIA. Un estudio de 275 gestores de carteras decía que la capacidad de ejecutar una estrategia era más importante que la calidad de la estrategia en sí.¹ Dichos gestores mencionaban la aplicación de la estrategia como el factor más importante en la valoración de una empresa y su gestión. Este descubrimiento resulta sorprendente, teniendo en cuenta que en los últimos veinte años, teóricos de la gestión, consultores y prensa económica se han centrado en la creación de estrategias dirigidas a obtener los mejores resultados. Aparentemente, la formulación de la estrategia nunca ha sido más importante.

Sin embargo, otros observadores están de acuerdo con la opinión de los gestores de carteras de que la capacidad de ejecutar una estrategia puede ser más importante que la estrategia en sí. A principios de la década de los ochenta, una encuesta realizada entre consultores empresariales indicaba que menos del 10 por ciento de las estrategias formuladas correctamente se aplicaban con éxito.² En fechas más recientes, un artículo de portada aparecido en la revista Fortune en 1999 sobre sonados fracasos empresariales, destacaba que el énfasis

puesto en la estrategia y la visión llevaba a la creencia errónea de que lo único que hace falta para tener éxito es contar con la estrategia correcta. «En la mayoría de los casos —que nosotros estimamos en un 70 por ciento— el verdadero problema no es una mala estrategia... sino su mala aplicación», aseguraban los autores.³ Por lo tanto, con unos porcentajes de fracasos situados entre el 70 y el 90 por ciento, podemos entender por qué los inversores sofisticados se han dado cuenta de que la ejecución es más importante que la buena visión.

¿A qué se debe que las organizaciones tengan dificultades para poner en práctica unas estrategias correctamente formuladas? Un problema es que las estrategias, que son las únicas formas sostenibles que tienen las organizaciones de crear valor, están cambiando pero las herramientas para medirlas no. En la economía industrial, las empresas creaban valor con sus activos materiales, transformando las materias primas en productos acabados. Un estudio del Brookings Institute de 1982 mostraba que los activos tangibles representaban el 62 por ciento del valor de mercado de las organizaciones industriales. Diez años después, la proporción había bajado hasta el 38 por ciento.⁴ Estudios más recientes han estimado que a finales del siglo xx el valor contable de los activos tangibles representaba solamente entre el 10 y el 15 por ciento del valor de mercado de las empresas.⁵ Está claro que las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos, y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.

En una economía dominada por los activos tangibles, los indicadores financieros eran los adecuados para registrar las inversiones en existencias, propiedades, instalaciones y equipamiento en los balances de las empresas. Las cuentas de resultados también podían reflejar los gastos asociados con el uso de esos activos tangibles para producir ingresos y beneficios. En la economía actual, sin embargo, en la que los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva, se necesitan herramientas que describan los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos hacen posible. Sin estas herramientas, las empresas han tenido dificultades para gestionar lo que no podían describir o medir.

Las empresas también han tenido problemas al intentar la aplicación de estrategias basadas en el conocimiento en organizaciones diseñadas para competir en la era industrial. Incluso hasta finales de la década de los setenta, muchas organizaciones operaban bajo un control central a través de grandes departamentos funcionales. La estrategia se podía desarrollar en la cumbre y aplicar a través de una cultura de orden y control. El cambio era incremental, de modo que los directivos podían usar sistemas de control de la gestión tácticos y de reacción lenta como el presupuesto. Dichos sistemas, sin embargo, fueron diseñados para las empresas industriales del siglo xix y principios del xx, pero resultan inadecuados en el entorno actual, tan dinámico y rápidamente cambiante. Aun así, muchas organizaciones continúan usándolos. No es sorprendente, entonces, que tengan dificultades para aplicar unas estrategias radicalmente nuevas diseñadas para competir en el siglo xxi. Las organizaciones necesitan un nuevo tipo de sistema de gestión, uno diseñado explícitamente para gestionar la estrategia, no la táctica.

La mayoría de las organizaciones actuales operan a través de unidades de negocio descentralizadas y de equipos que están mucho más cerca del cliente. Estas organizaciones reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia. Y con los rápidos cambios en tecnología, competencia y regulaciones, la formulación y aplicación de la estrategia debe ser un proceso continuo y participativo. Las organizaciones actuales necesitan un lenguaje que les permita comunicar la estrategia, así como procesos y sistemas que les ayuden a implementarla y obtener información o feedback sobre ella. El éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.

Hace algunos años introdujimos el Cuadro de Mando Integral.⁶ En aquel momento, considerábamos que el Cuadro de Mando Integral era medir resultados, no aplicar una estrategia. Partíamos de la premisa que basarse exclusivamente en indicadores financieros como sistema de gestión llevaba a las organizaciones a cometer muchos errores. Los indicadores financieros son datos tardíos, ya que informan de los resultados, o sea de las consecuencias de acciones pasadas. La confian-

za exclusiva en indicadores financieros daba lugar a comportamientos a corto plazo que sacrificaban la creación de valor a largo plazo por los resultados a corto plazo. El Cuadro de Mando Integral mantenía los indicadores de los resultados financieros, los indicadores tardíos, pero los complementaba con la medida de los inductores, los indicadores anticipados, de los futuros resultados financieros.

¿Pero cuáles eran los indicadores apropiados de los resultados futuros? Si los indicadores financieros llevaban a las organizaciones a cometer errores, ¿qué indicadores las ayudarían a actuar correctamente? La respuesta resultó ser obvia: ¡Medir la estrategia! En consecuencia, todos los objetivos y todos los indicadores de un Cuadro de Mando Integral, financieros y no financieros, debían derivarse de la visión y estrategia de la organización. Aunque no nos hayamos dado cuenta en su momento, el Cuadro de Mando Integral pronto se convirtió en una herramienta para gestionar la estrategia, o sea una herramienta para hacer frente a ese 90 por ciento de fracasos.

Varias de las empresas que nos pidieron ayuda para adoptar el Cuadro de Mando Integral, como la Mobil Oil Corporation's North America Marketing and Refining Division, CIGNA Corporation's Property & Casualty Division, Chemical Retail Bank, y Brown & Root Energy Services' Rockwater Division, estaban funcionando por debajo de sus capacidades. Perdían dinero. Cada una de ellas había contratado recientemente un nuevo equipo directivo para darle la vuelta a los resultados. Cada uno de los nuevos equipos directivos había introducido básicamente nuevas estrategias en un esfuerzo por hacer de sus empresas unas organizaciones más orientadas hacia el cliente. Las estrategias no consistían simplemente en reducir costes y personal, sino que buscaban un reposicionamiento de la organización en su mercado competitivo. Y lo que es más importante aún, las nuevas estrategias requerían que toda la organización adoptara un conjunto nuevo de valores y prioridades. Mirando hacia atrás, nos habían pedido introducir el Cuadro de Mando Integral en cuatro situaciones muy difíciles, ya que se trataba de empresas sin éxito y desmoralizadas que necesitaban que sus plantillas, que en algún caso llegaba a los 10.000 empleados, aprendiera y comprendiera una nueva estrategia y cambiara un comportamiento que llevaba décadas aplicándose.

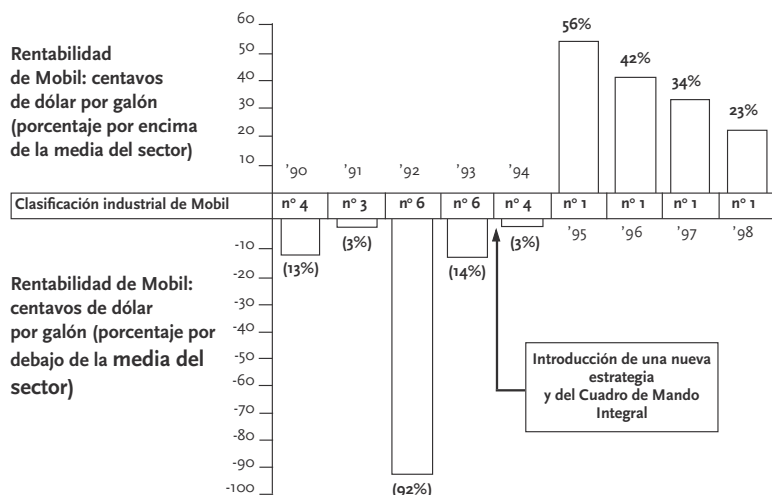
Mobil North America Marketing and Refining

En 1992, la Mobil North America Marketing and Refining Division, una división de la Mobil Oil Corporation con una cifra de negocio de 15 mil millones de dólares por año, ocupaba el último lugar en rentabilidad entre sus iguales del sector, con un rendimiento de la inversión inaceptablemente bajo que requería una inyección de capital cercana a los 500 millones de dólares de la empresa madre sólo para mantener y mejorar las instalaciones.⁷ Un nuevo equipo directivo desarrolló una nueva estrategia orientada al cliente. El equipo descentralizó la organización dividiéndola en dieciocho unidades de negocio con responsabilidad sobre la cuenta de pérdidas y ganancias y reestructuró las funciones del personal central en catorce grupos de servicios compartidos. El Cuadro de Mando Integral fue introducido en 1994 para comunicar y gestionar la implantación de la nueva estrategia.

Los resultados aparecieron rápidamente. Después de años de resultados por debajo de la media, incluyendo el último lugar de la clasificación entre sus competidores en 1992 y 1993, Mobil ocupó el primer lugar en 1995, con beneficios un 56 por ciento superiores a la media del sector (ver figura 1.1). Este cambio se logró a los dos años de haber introducido una nueva estrategia, una nueva organización y el proceso de gestión de resultados mediante un Cuadro de Mando Integral. Y lo que resulta más impresionante es que Mobil mantuvo el liderato del sector durante los cuatro años siguientes. Brian Baker, vicepresidente ejecutivo de la división a principios de 1993, comentaba lo siguiente sobre el éxito de la organización: «En 1997 ocupamos el primer lugar de la clasificación por tercer año consecutivo, algo que no tiene precedentes en una gran industria del petróleo... El cuadro de mando se lleva la parte del león en este mérito. Con el Cuadro de Mando Integral creamos una mentalidad en la que los resultados tienen la máxima importancia».

FIGURA 1.1.

Rentabilidad relativa de Mobil NAM&R, 1990-98



CIGNA Property & Casualty Insurance

En 1993, la Property & Casualty Division de CIGNA perdió cerca de 275 millones de dólares, siendo así sus resultados los peores del sector. La división estaba casi en bancarrota. Aunque sus pobres resultados se debían en parte a algunas catástrofes de gran importancia, casi todas sus líneas de negocio eran marginales. El nuevo equipo directivo desarrolló una nueva estrategia —transformarse en especialistas— que se centraba en nichos en los que tenía una ventaja comparativa por la información que poseía. El equipo directivo desplegó la nueva estrategia en las veintiuna unidades de negocio en 1994, utilizando el Cuadro de Mando Integral como proceso principal de gestión.

Los resultados fueron rápidos y drásticos. En dos años, CIGNA Property & Casualty había vuelto a tener beneficios, manteniendo y mejorando sus resultados los cuatro años siguientes. En 1998, la rentabilidad de la empresa le permitió tener una fuerte posición dentro del sector y muchos de sus negocios mostraban resultados de cuartil superior. A finales de 1998, la empresa madre se desprendió de la Property & Casualty Division por 3.450 millones de dólares.

Según Gerald Isom, presidente de CIGNA Property & Casualty, el Cuadro de Mando Integral tuvo un papel destacado en el éxito de esta historia: «CIGNA utilizó el Cuadro de Mando Integral para lograr su transformación». ⁸

Brown & Root Energy Services' Rockwater Division

Rockwater, una empresa de construcciones submarinas perteneciente a Brown & Root Energy Services (a su vez parte de la Halliburton Corporation) y con sede en Aberdeen, Escocia, tenía como clientes a grandes empresas productoras de gas y petróleo con plataformas marinas. En 1992, Rockwater perdía dinero. Norm Chambers, el nuevo presidente de la división, presentó el Cuadro de Mando Integral a su equipo en 1993 para ayudar a aclarar una nueva estrategia basada en desarrollar relaciones de valor añadido con los clientes, más que en ofrecerles el precio más bajo y también para obtener consenso para aplicarla. Comentaba Chambers: «El Cuadro de Mando Integral nos ayudó a mejorar nuestra comunicación y a aumentar nuestra rentabilidad.» ⁹

Chemical (Chase) Retail Bank

La aplicación del Cuadro de Mando Integral en Chemical Retail Bank comenzó poco tiempo después de la fusión entre Manufacturers Hanover y Chemical Bank en 1992. Michael Hegarty, presidente de Retail Bank, desplegó el cuadro de mando como parte de una estrategia nueva: diversificar los negocios del banco y alejarlos de los cada vez más frecuentes servicios de cuentas corrientes y de ahorro ofrecidos por las caras agencias del área metropolitana de Nueva York. Chemical, como nuevo banco fusionado, se veía obligado a cerrar cientos de sucursales que ahora quedaban inactivas. Usando el cuadro de mando para comunicar una atención muy centrada en clientes elegidos, el banco pudo obtener los ahorros esperados de la fusión a la vez que minimizar las pérdidas de clientes elegidos, así como expandir al mismo tiempo su base de ingresos con la base fijada de clientes. Los beneficios del banco evolucionaron tal como sigue:

Año	Beneficios
1993 (año base)	x
1994	8x
1995	13x
1996	19x

La mejora significó cientos de millones de dólares anualmente durante los tres primeros años de gestión del banco mediante el Cuadro de Mando Integral. Según Hogarty, «El Cuadro de Mando Integral ha pasado a ser una parte integral del cambio de nuestro proceso de gestión. El cuadro de mando nos ha permitido ir más allá de los indicadores financieros y concentrarnos en aquellos factores que crean valor económico».¹⁰

Contrastando con la dificultad que la mayoría de las organizaciones experimenta en la aplicación de la estrategia, estas cuatro primeras empresas usaron el cuadro de mando para apoyar importantes cambios estratégicos y organizativos. Y el «largo plazo» hizo su aparición muy pronto. Las empresas obtuvieron beneficios sustanciales con sus nuevas estrategias desde el principio de su aplicación.

La diferencia estaba en el Cuadro de Mando Integral. Cada una de las organizaciones ejecutó estrategias utilizando los mismos recursos físicos y humanos que previamente habían producido resultados desastrosos. Las estrategias se ejecutaron con los mismos productos, las mismas instalaciones, los mismos empleados y los mismos clientes. La diferencia estaba en un nuevo equipo de alta dirección que usaba el Cuadro de Mando Integral para centrar todos los recursos organizativos en una nueva estrategia. El cuadro de mando hizo posible que estas empresas de éxito construyeran un nuevo tipo de sistema de gestión, uno diseñado para gestionar la estrategia. Este nuevo sistema de gestión tenía tres dimensiones claramente destacadas:

- 1 **Estrategia.** Hacer de la estrategia la agenda organizativa principal. El Cuadro de Mando Integral permitía que las organizaciones, por primera vez, describieran y comunicaran su estrategia de forma que se comprendiera y se aplicara.
- 2 **Enfoque.** Crear un enfoque muy fuerte. Con el Cuadro de Mando Integral como ayuda de «navegación», cada recurso y cada actividad de la organización quedaba alineado con la estrategia.

3. **Organización.** Movilizar a todos los empleados para que actúen de formas completamente diferentes. El Cuadro de Mando Integral proporcionaba la lógica y la arquitectura para establecer nuevos vínculos organizativos entre unidades de negocio, servicios compartidos y empleados individuales.

Estas organizaciones usaron el Cuadro de Mando Integral para crear organizaciones basadas en la estrategia, superando los obstáculos que se oponían a una correcta ejecución de la estrategia.

Principios de las organizaciones basadas en la estrategia

Al referirse a la forma en que consiguieron esos revolucionarios resultados, los directivos mencionan continuamente dos palabras: alineación y enfoque. ¿Cómo ayuda el enfoque a conseguir resultados revolucionarios? Piense en la luz difusa que producen miles de vatios de lámparas incandescentes y fluorescentes en una habitación bien iluminada. Compare esa cálida y difusa luz con el brillante rayo de luz que produce la pequeña batería de un puntero manual de láser. A pesar de sus limitados recursos (dos pilas de 1,5 voltios), el puntero produce una luz cegadora al emitir todos los fotones y ondas luminosas del láser en fase y de forma coherente. El láser opera de forma no lineal; apalanca su limitada fuente de energía para producir un rayo de luz increíblemente brillante y enfocado. De forma similar, una estrategia bien diseñada y bien comprendida, mediante la alineación y la coherencia de los limitados recursos de la organización, puede producir unos espectaculares resultados.

El Cuadro de Mando Integral permitió a las primeras empresas en adoptarlo enfocar y alinear sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de la información, y también sus recursos financieros, con la estrategia de su organización (ver figura 1.2).

Nuestro estudio de empresas que aplican el Cuadro de Mando Integral con éxito ha descubierto un modelo repetido en el que siempre se da ese enfoque y alineación de la estrategia. Aunque cada organización haga frente al reto de forma diferente, a un ritmo diferente y en secuencias diferentes, observamos cinco principios comunes, a los que nos referimos como los principios de una organización basada en la estrategia.

Principio 1: Traducir la estrategia a términos operativos

La velocidad con la que las nuevas estrategias consiguieron resultados indica que los éxitos de las empresas no se debieron al lanzamiento de un nuevo producto o servicio, ni a nuevas inversiones, ni siquiera al desarrollo de nuevos activos intangibles o «intelectuales». Por supuesto que las empresas estaban desarrollando nuevos productos y servicios e invirtiendo tanto en activos materiales como en activos más blandos, intangibles, pero en dos años no podrían haberse beneficiado tanto de dichas inversiones. Para alcanzar los resultados apuntados, las empresas capitalizaron las capacidades y los activos (tangibles e intangibles) que ya existían en su organización. Las nuevas estrategias de las empresas y el Cuadro de Mando Integral desataron las capacidades y activos que estaban escondidos (o congelados) dentro de la antigua organización.

FIGURA 1.2.

Alineación y concentración de recursos en la estrategia



En efecto, el cuadro de mando aportó la «receta» que permitió que unos ingredientes ya existentes en la organización se combinaran para crear valor a largo plazo. Piense en el ejemplo de una comida: se

necesita una combinación de materia prima (los ingredientes), capital y activos tangibles (utensilios de cocina, un horno, un fogón) y capital humano o intangible (el cocinero). Pero una gran comida requiere que la receta se beneficie de todos estos activos tangibles e intangibles. La receta es el activo blando fundamental. Transforma las materias primas, los activos físicos y los activos intangibles (que por separado tienen poco valor) en una gran comida con un considerable valor. La receta es como la estrategia de una empresa que combina los recursos y las capacidades internas para crear propuestas de gran valor para clientes y segmentos del mercado elegidos. Las empresas de nuestros ejemplos tuvieron éxito con el Cuadro de Mando Integral porque hicieron participar a todos los empleados, no tan sólo al cocinero, en la realización y mejora de la receta.¹¹

FIGURA 1.3.

Los principios de una organización basada en la estrategia



El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No

se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. Al contrario que en las finanzas, donde hay marcos establecidos como los libros de contabilidad, las cuentas de resultados y los balances para documentar un plan financiero, no existen marcos generalmente aceptados para describir la estrategia. Hay tantas maneras de describir una estrategia como teóricos y metodologías que se relacionen con ella.

Desde la introducción del Cuadro de Mando Integral en 1992, hemos trabajado con más de doscientos equipos directivos en el diseño de sus propios programas de cuadro de mando. Nuestro trabajo siempre comenzaba con la pregunta: «¿Cuál es la estrategia?». A partir de esta base, desarrollábamos un marco general para describir y aplicar la estrategia que, en nuestra opinión, puede ser tan útil como el que utilizan los directores financieros para planificar sus actividades e informar sobre ellas. El nuevo marco, al que llamamos «mapa estratégico», es una estructura lógica y completa para describir una estrategia. Proporciona las bases para diseñar un Cuadro de Mando Integral que es la piedra angular de un «nuevo sistema de gestión estratégica».

Los mapas estratégicos y los cuadros de mando hacen frente a los problemas que tienen los sistemas de la era industrial para medir activos tangibles. Los vínculos medidos de las relaciones causa-efecto en los mapas estratégicos muestran la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles (financieros). Los sistemas que miden aspectos financieros registran el valor contable por separado de los activos tangibles —caja, cuentas por cobrar, inventario, terrenos, instalaciones y equipamiento. Estos tipos de activos tienen valores que en gran medida no dependen de quien los posee. Los activos intangibles, en cambio, generalmente no tienen mucho valor por separado. Su valor proviene de formar parte de estrategias coherentes y vinculadas entre sí. El uso que hace el cuadro de mando de los indicadores cuantitativos, aunque no financieros (tales como duración de los ciclos, cuota de mercado, innovación, satisfacción y competencias) permite que el proceso de creación de valor se pueda medir y describir y no tan sólo inferir. El concepto «valor del cliente» describe el contexto en el que unos activos intangibles (tales como empleados con formación y motivados y servicio de información al cliente) se transforman en resultados tangibles (por ejemplo, retención de los clientes, ingresos por nuevos productos y servicios y, en definitiva, beneficios). El mapa estratégico y su correspondiente programa de medición del Cuadro de Mando Integral proporcionan una herramienta para describir cómo

crear valor para el accionista a partir de activos intangibles. Los mapas estratégicos y los cuadros de mando constituyen la tecnología que permite medir la gestión en una economía basada en el conocimiento.

Al traducir su estrategia a la arquitectura lógica de un mapa estratégico y un Cuadro de Mando Integral, las organizaciones crean una referencia común y comprensible para la totalidad de sus unidades y empleados.

Principio 2: Alinear la organización con la estrategia

La sinergia es la meta general del diseño de la organización. Las organizaciones cuentan con numerosos sectores, unidades de negocios y departamentos especializados, cada uno de ellos con su propia estrategia. Para que la actividad de la organización sea algo más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas. La empresa define las conexiones o vínculos que espera que creen sinergia y se asegura de que dichas conexiones efectivamente tengan lugar, algo que se dice más fácilmente de lo que se hace.

Las organizaciones se diseñan tradicionalmente alrededor de especialidades funcionales tales como finanzas, producción, marketing, ventas, ingeniería y compras. Cada función tiene un conocimiento, un lenguaje y una cultura que le son propios. Pero aparecen los silos funcionales que son un obstáculo importante para la aplicación de la estrategia, dado que casi todas las organizaciones tienen dificultades para la comunicación y coordinación entre estas funciones especializadas.

Las organizaciones basadas en la estrategia, sin embargo, traspasan esta barrera. Los directivos sustituyen las estructuras formales de información con temas y prioridades estratégicas que llevan un mensaje y unas prioridades coherentes a unidades de la organización muy diversas y dispersas entre sí. No hace falta tener organigramas nuevos. Las unidades de negocio y las de servicios compartidos quedan vinculadas a la estrategia a través de los temas y objetivos comunes que aparecen en sus cuadros de mando. A menudo aparecen organizaciones *ad hoc* con el fin de centrarse en las cuestiones estratégicas del cuadro de mando. Sin excepción, las empresas de éxito utilizan el Cuadro de Mando Integral de forma coordinada en toda su organización para asegurarse de que el todo exceda a la suma de las partes.

Principio 3: Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo

El director general y el equipo de alta dirección de las organizaciones que estudiamos no podían implementar la nueva estrategia por sí mismos, sino que necesitaban la contribución activa de todos los miembros de la organización. Nosotros nos referimos a este hecho como el movimiento de estrategia que va desde el 10 (el equipo de alta dirección) hasta el 10.000 (todos los miembros de la organización). ¿Pero cómo se hace para que la estrategia pase de la sala de juntas a las oficinas generales y, por lo tanto, a la primera línea de las operaciones diarias y del servicio al cliente?

Las organizaciones basadas en la estrategia necesitan que todos los empleados comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario de forma que contribuya a su éxito. No se trata de dirigir desde arriba hacia abajo, sino de comunicar desde arriba hacia abajo. Las personas que se encuentran lejos de las sedes centrales (en la refinería en Texas, la gasolinera en New Hampshire, o en el mostrador de reclamaciones en Des Moines) son las que descubrirán mejores formas de realizar su trabajo y las que contribuirán a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Los directivos utilizan el Cuadro de Mando Integral para ayudar a comunicar la nueva estrategia a la organización. Algunos observadores son escépticos con respecto a comunicar la estrategia a toda la organización, ante el temor de que una información valiosa se filtre a la competencia. Brian Baker, de la empresa Mobil, responde a esta crítica así: «Conocer nuestra estrategia les servirá de poco, a no ser que puedan aplicarla. Por otro lado, no tenemos posibilidad de aplicar nuestra estrategia si nuestra gente no la conoce. Es un riesgo que tenemos que correr».

Las empresas pueden enseñar conceptos empresariales sorprendentemente sofisticados a sus empleados. Para comprender el cuadro de mando, los empleados tuvieron que aprender sobre segmentación de clientes, costes variables y marketing de las bases de datos. En lugar de considerar que la plantilla era incapaz de comprender estas ideas, las empresas realizaron esfuerzos concertados para formar a sus empleados en todos los niveles de la organización con respecto a estos componentes estratégicos fundamentales.

A continuación, las empresas hicieron descender en cascada los cuadros de mando pertenecientes a los más altos niveles a los nive-

les inferiores de la organización; en muchos casos, se usaron cuadros de mando personales para fijar objetivos personales. La estrategia y el cuadro de mando se comunicaron de forma holística, como un todo. En lugar de comunicar los objetivos en cascada a través de la cadena de mando, como es habitual, se comunicó la totalidad de la estrategia desde arriba hacia abajo. Los individuos y los departamentos de niveles inferiores pudieron así desarrollar sus propios objetivos a la luz de las prioridades más amplias. El resultado proporcionó agradables sorpresas, ya que personas concretas pudieron identificar áreas fuera de su responsabilidad funcional a las que podían contribuir.

Finalmente, cada una de las organizaciones vinculó la compensación por incentivos al Cuadro de Mando Integral. La mayoría de directivos optó por un sistema basado en el equipo más que en el individuo para recompensar los resultados de la actividad. Utilizaron los cuadros de mando pertenecientes a la unidad de negocio y a la división como base de las retribuciones, en un enfoque que remarcaba la importancia del trabajo en equipo en la aplicación de la estrategia. La retribución podía basarse hasta en veinticinco indicadores estratégicos. En lugar de promover la confusión, como muchos temían, los sistemas de compensación basados en el cuadro de mando aumentaron el interés de los empleados en todos los componentes de la estrategia y extendieron su demanda de más conocimiento e información sobre los indicadores del cuadro de mando. La estrategia se transformó realmente en el trabajo diario de todo el mundo, porque todos la entendían y se sentían motivados para aplicarla.

Principio 4: Hacer de la estrategia un proceso continuo

Para la mayoría de las organizaciones, la gestión gira alrededor del presupuesto y el plan de operaciones. La reunión mensual de la dirección se dedica a verificar los resultados comparándolos con el plan, a realizar un análisis de las desviaciones de los resultados anteriores y a crear un plan de acción para hacer frente a dichas desviaciones. Este procedimiento no tiene nada malo en sí, ya que la gestión táctica es necesaria. Pero para la mayoría de las organizaciones, no existe nada más. No hay reuniones en las que los directivos discutan estrategias. Nuestra investigación indica que el 85 por ciento de los equipos directivos dedican menos de una hora al mes a discutir estrategias.

¿Puede sorprender, entonces, que las estrategias no se lleven a la práctica cuando las discusiones sobre estrategia ni siquiera aparecen en el calendario o en la agenda directiva? Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan un enfoque diferente.

Las empresas que implantaron con éxito el Cuadro de Mando Integral introdujeron un proceso para gestionar la estrategia. Nosotros le llamamos el «proceso de doble bucle», porque integra la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras. Dado que nunca había existido un proceso para gestionar la estrategia, cada una de las organizaciones desarrolló su propia forma de enfocarlo. Al ponerlo en práctica, aparecieron tres cuestiones importantes.

En primer lugar, las organizaciones comenzaron a vincular la estrategia con el proceso presupuestario. El Cuadro de Mando Integral proporcionaba la vara para evaluar las inversiones e iniciativas potenciales. La motivación inicial de Chemical Retail Bank para usar el cuadro de mando fue contar con una razón estratégica para seleccionar inversiones. El banco tenía más de setenta solicitudes de fondos diferentes, de las que más del 50 por ciento no tenían impacto alguno en el cuadro de mando. Dichas solicitudes fueron descartadas como «no estratégicas». El banco también descubrió que alrededor del 20 por ciento de los indicadores del cuadro de mando no tenían ninguna iniciativa asociada con ellas, por lo que desarrolló un proceso para gestionar iniciativas estratégicas. Mientras que este proceso tenía lugar dentro del proceso presupuestario anual, las iniciativas estratégicas recibían un tratamiento diferente. Las empresas han descubierto que necesitan dos tipos de presupuestos: un presupuesto estratégico y un presupuesto operativo. Esta distinción es esencial. De la misma forma que el Cuadro de Mando Integral trata de proteger las iniciativas a largo plazo de la infraoptimización a corto plazo, el proceso presupuestario también debe proteger las iniciativas a largo plazo de las presiones de conseguir resultados financieros a corto plazo.

El segundo y más significativo paso fue la introducción de una sencilla reunión directiva para revisar la estrategia. Por más obvio que esto suene, tales reuniones no existían en el pasado. Ahora las reuniones de dirección se programaban cada mes o cada trimestre para discutir el Cuadro de Mando Integral pero de modo que un amplio espectro de directivos pudiera dar su opinión sobre la estrategia. Un nuevo tipo de energía se puso en marcha, y la gente utilizaba expresiones como «emo-

cionante» para describir la situación. Se tuvieron que diseñar nuevos sistemas de información en apoyo del proceso. Al principio, estos sistemas estaban diseñados para las necesidades del equipo directivo, pero algunas de las organizaciones dieron un paso más y crearon la información abierta, que ponía a disposición de todas las personas de la organización la información sobre los resultados. Siguiendo el principio de que «la estrategia es el trabajo de todos», le facilitaron a cada empleado el conocimiento necesario para hacer su trabajo. En CIGNA, un agente de seguros podía enterarse de los resultados antes que un directivo de primera línea en caso de estar conectado al sistema de información en ese momento. Esto creó un conjunto de cuestiones culturales que revolucionó los enfoques tradicionales del poder y los resultados.

Finalmente, se desarrolló un proceso para aprender y adaptar la estrategia. Los primeros cuadros de mando integrales representaban hipótesis sobre la estrategia. En el momento de su formulación, eran la mejor estimación de las acciones que darían lugar a un éxito financiero a largo plazo. El proceso de diseño del cuadro de mando ayudaba a que las relaciones causa-efecto de las hipótesis estratégicas fueran explícitas. A medida que el cuadro de mando se iba aplicando y los sistemas de feedback comenzaban a dar datos, las organizaciones podían comprobar las hipótesis. Algunas, como Brown & Root, realizaban las comprobaciones de manera formal, usando correlaciones estadísticas entre los indicadores del cuadro de mando para determinar, por ejemplo, si los programas que otorgaban más poder a los empleados incrementaban la satisfacción de los clientes y mejoraban los procesos. Otras, como Chemical Retail Bank, comprobaban las hipótesis de forma más cualitativa en reuniones en las que los directivos valoraban y ajustaban los programas en uso para impulsar la calidad del servicio y la retención de los clientes. Y otras más utilizaban las reuniones para determinar si habían aparecido nuevas oportunidades estratégicas que no aparecían en sus cuadros de mando. En cada caso, aparecían constantemente ideas y nuevos aprendizajes desde dentro de la organización. En lugar de esperar al ciclo presupuestario del año siguiente, las prioridades y los cuadros de mando se podían actualizar inmediatamente. De forma parecida a un capitán que guía un barco en un largo viaje, siempre pendiente de los vientos y las corrientes para adaptar el curso convenientemente, los directivos de las empresas utilizaban las ideas y el conocimiento que se generaban en su propia organización para adaptar sus estrategias en cada momento. En lugar de ser un hecho anual, la estrategia se transformó en un proceso continuo.

Principio 5: Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

Los cuatro primeros principios se centran en la herramienta, el marco y los procesos de apoyo que representa el Cuadro de Mando Integral. Es importante resaltar que hace falta algo más que procesos y herramientas para crear una organización basada en la estrategia. La experiencia ha demostrado repetidamente que la condición más importante para el éxito es la propiedad y la participación activa del equipo directivo. La estrategia requiere cambios en prácticamente todas las partes de la organización, y también requiere un trabajo en equipo para coordinarlos. Y la aplicación de una estrategia requiere una atención y una concentración continuadas en las iniciativas de cambio y en los resultados, comparándolos con los esperados. Si los que dirigen la empresa no lideran enérgicamente el proceso, el cambio no tendrá lugar, la estrategia no se aplicará y la oportunidad de obtener resultados revolucionarios se perderá.

Un programa de Cuadro de Mando Integral con éxito comienza reconociendo que no es un proyecto «métrico», sino que es un proyecto de cambio. Al principio, la atención se centra en la movilización y en la creación de empuje para lanzar el proceso. Una vez la organización está movilizada, la atención se traslada a la gobernabilidad, con énfasis en unos enfoques fluidos y basados en equipos, que permita hacer frente a la naturaleza sin estructura de la transición a un nuevo modelo de actuación. Finalmente, y de forma gradual en el tiempo, aparece un nuevo sistema de gestión, un sistema de gestión estratégica, que institucionaliza los nuevos valores culturales y las nuevas estructuras. Las distintas fases pueden evolucionar en un período de dos a tres años.

La primera fase, la movilización, debe servir para que la organización vea claramente por qué se necesita un cambio; la organización debe descongelarse. John Kotter describe el cambio transformacional que comienza por arriba, con tres acciones discretas a cargo de los líderes: 1) establecimiento de una sensación de urgencia, 2) creación del equipo que servirá de guía, y 3) desarrollo de una visión y una estrategia.¹² Los líderes de las empresas que aplicaron con éxito el Cuadro de Mando Integral claramente siguieron este modelo. Varias de las empresas que adoptaron el cuadro de mando estaban pasando por momentos difíciles. La obvia amenaza de fracasar y perder el trabajo fue un factor de motivación que facilitaba la receptividad con respecto al cambio. Pero el papel que tiene el Cuadro de Mando Integral en

impulsar el cambio y conseguir resultados extraordinarios no debe limitarse a las empresas en dificultades. Con frecuencia, los directivos de empresas que están funcionando bien crean objetivos elásticos para asegurarse de que la organización no se vuelve complaciente. Utilizan el cuadro de mando para comunicar una visión de la actividad futura que es drásticamente mejor que la actual. La primera tarea de los directivos que lideran una organización basada en la estrategia es hacer que la necesidad de cambiar sea obvia para todos.

Una vez lanzado el proceso de cambio, los directivos establecen un proceso de gobernabilidad para guiar la transición. Este proceso define, demuestra y refuerza los nuevos valores culturales ante la organización. Es importante romper con las estructuras tradicionales basadas en el poder. La creación de equipos de estrategia, reuniones y comunicaciones abiertas son todos componentes de esta gobernabilidad de la transición.

A medida que evoluciona el proceso, los directivos modifican sus sistemas actuales de gestión para consolidar el progreso y reforzar los cambios. Los modelos fueron diferentes en cada una de las organizaciones que estudiamos. Por ejemplo, en CIGNA vincularon las retribuciones directivas con el cuadro de mando en el primer año, mientras que en Mobil esperaron hasta el segundo año. CIGNA y Mobil hicieron llegar el cuadro de mando en cascada hasta el último nivel de la organización, mientras que Chemical Retail Bank sólo llegó a mitad del camino. Cada una de las organizaciones vinculó el Cuadro de Mando Integral con su proceso formal de planificación/presupuestación en el primer ciclo disponible. Con independencia de la frecuencia, sin embargo, cada una de las organizaciones creó gradualmente un nuevo sistema de gestión y todas acabaron teniendo uno muy parecido. Vinculando los procesos tradicionales (tales como la compensación y la asignación de recursos) con un Cuadro de Mando Integral que describía la estrategia, crearon un sistema de gestión estratégica. El cuadro de mando describía la estrategia mientras que el sistema de gestión conectaba cada una de las partes de la organización con el cuadro de mando estratégico.

Para los buenos directivos no hay un «estado estable», por supuesto. Al integrar la nueva estrategia y la nueva cultura en el sistema de gestión, las empresas pueden crear una barrera para el progreso futuro. El paisaje competitivo cambia continuamente, por lo que las estrategias tienen que evolucionar constantemente para reflejar los cambios que hay en las oportunidades y las amenazas. La estrategia debe

ser un proceso continuo. El arte de liderar es equilibrar delicadamente la tensión entre la estabilidad y el cambio.

Otros ejemplos

Aunque nuestra máxima experiencia la tenemos con las cuatro organizaciones descritas anteriormente, la aplicación y los sorprendentes resultados no se limitan a estos ejemplos, ni a dichas industrias, ni siquiera a las empresas para las que hemos trabajado como consultores. Muchas empresas en cada una de las industrias del mundo han alcanzado el éxito aplicando el Cuadro de Mando Integral para crear organizaciones basadas en la estrategia. A continuación describimos brevemente algunos ejemplos, de los que proporcionaremos más detalles en otros capítulos del libro.

AT&T Canada, Inc.

En 1995, AT&T Canada Inc. (conocida entonces como Unitel Communications, Inc.) tenía más de 300 millones de dólares canadienses en pérdidas operativas y estaba cerca de suspender el pago de sus deudas. En una encuesta de 1995 sobre el nivel de satisfacción de los empleados en 500 empresas de América del Norte, AT&T Canada aparecía muy por de bajo de la media. En diciembre de 1995, AT&T y los bancos contrataron a Bill Catucci como director general para rescatar la empresa. Catucci le dio la vuelta a la empresa concentrándose en las mejoras del proceso y en una nueva estrategia, guiado por un sistema de gestión estratégica de Cuadro de Mando Integral.

A finales de 1998, AT&T Canada había prácticamente eliminado sus pérdidas y estaba generando un flujo de caja positivo, un logro considerable en una época en la que el precio de una llamada de larga distancia entre Toronto y Vancouver había bajado en un factor 10. La base de clientes creció de 350.000 a más de 700.000, cuando el crecimiento del mercado de telecomunicaciones era sólo de un 4 por ciento. El rendimiento por empleado creció de 273.000 dólares en 1995 a más de 370.000 dólares en 1998. Los 250 millones de dólares en acciones nuevas invertidos tres años antes, ahora tenían un valor de mercado estimado entre 1.200 y 1.500 millones de dólares, un vuelco sustancial con respecto a la situación cercana a la extinción que tenía la empresa

hacía tres años. La encuesta de 1998 de 500 empresas de América del Norte indicó que el grado de satisfacción de los empleados de AT&T Canada era un 50 por ciento más alto que el resultado medio del 10 por ciento de empresas situadas en la parte más alta de la muestra. Estos nuevos y mejores resultados sirvieron de base para su fusión en 1999 con MetroNet Communications Corporation, la empresa de servicios telefónicos locales más grande y competitiva de Canadá, en una operación valorada en 7.000 millones de dólares aproximadamente.

Zeneca Ag Products North America

Zeneca Ag Products North America, un negocio de 1.000 millones de dólares con 1.800 empleados, desarrollaba, producía y vendía productos para la agricultura. Zeneca era uno de los tres proveedores más importantes del mundo de productos de protección de las cosechas, estando además a la vanguardia en la aplicación de la biotecnología para mejorar la calidad de los alimentos.

El catalizador que llevó al desarrollo de un Cuadro de Mando Integral lo proporcionaron los pobres resultados financieros de 1992, que fueron los peores de toda la historia de la empresa. Había pocos productos nuevos en el laboratorio, las existencias estaban fuera de control y los clientes pensaban que a la empresa le faltaba innovación. La gama de productos era demasiado ancha para gestionarla correctamente y además incluía muchos productos que no eran rentables. Había una urgente necesidad de dar una nueva dirección a la empresa. El presidente y el equipo directivo de Zeneca, ayudados por consultores, formaron la coalición que guiaría el cambio.

Utilizaron el Cuadro de Mando Integral para transformar en realidad una misión y una estrategia nuevas, y también para vincular el pago de incentivos a los resultados estratégicos. Zeneca desplegó el cuadro de mando en toda la organización a principios de 1995, y a partir de aquel momento, el crecimiento de las ventas fue el doble que el del sector y el margen de beneficio superó a los beneficios medios de la competencia año tras año. Los resultados de las encuestas a los clientes fueron positivos, y todos los factores críticos para tener éxito siguieron mejorando. El Cuadro de Mando Integral también aportó un excelente mecanismo para asegurar el apoyo de la empresa matriz a las metas planteadas al comenzar cada año.

Southern Gardens Citrus

Las empresas pequeñas también se han beneficiado con el uso del Cuadro de Mando Integral para aplicar una estrategia. Southern Gardens Citrus, una empresa procesadora de cítricos de Florida y subsidiaria de U.S. Sugar Corporation, con 175 empleados, desarrolló su Cuadro de Mando Integral en 1995. La empresa quería crear un entorno colaborador que tuviera una excelente actuación. El vicepresidente y director general Tristan Chapman recurrió a su proveedor de equipamientos, la FMC Corporation (también una de las primeras empresas en adoptar el Cuadro de Mando Integral) para que le ayudase a aplicar la nueva estrategia de excelencia operativa.

El equipo directivo de Chapman introdujo el primer Cuadro de Mando Integral en el verano de 1995, con indicadores para toda la planta y acompañado de un sistema de incentivos según la actividad desarrollada. Los resultados del programa fueron espectaculares. En un momento en el que muchos empresarios agrícolas fracasaban y dejaban el negocio, Southern Gardens sobrevivió y además obtuvo destacadas mejoras en sus resultados.

Southern Gardens fue el procesador de cítricos más eficiente del mundo entre 1996 y 1999. Recibió el premio The Kroger Co. Proveedor del año en 1996, 1998 y 1999.

ÁREA DE ACTUACIÓN	94/95	97/98	% MEJORA
Envíos fuera de especificación	30,0	1,2	96
Entregas a tiempo	89,0	98,0	82
Utilización extractor*	100,0	134,0	34
Rendimiento*	100,0	106,4	6
Trabajos vueltos a hacer	6,2	1,9	69
Absentismo laboral	10,0	1,0	90
Rotación laboral*	100,0	31,0	69
Coste por libra en centavos	28,8	19,7	32
* Indexado: 94/95 = 100			