

# Mapas estratégicos

## ¿Qué es?

Los **mapas estratégicos** son herramientas que proporcionan una visión macro de la **estrategia** de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la Estrategia.

## ¿Para qué sirve?

El objetivo del Cuadro de Mando Integral (CMI) es dotar a las organizaciones de las métricas (valores numéricos) para medir su éxito. El principio subyacente es que **No se puede controlar lo que no se puede medir**.

Los **mapas estratégicos**, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, permitieron descubrir un principio más profundo: **No se puede medir lo que no se puede describir**.

El **MAPA ESTRATÉGICO** sirve para **describir la estrategia** de una organización y **proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor**

## Explicación

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por **Robert Kaplan y David P. Norton**, y plasmado en el libro de ambos **Strategic Maps**. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro **Balanced Scorecard** (conocido como Cuadro de Mando Integral o **CMI**) para representar las **relaciones causa-efecto** entre indicadores y su **vinculación con la estrategia**.

Los Mapas Estratégicos se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI:

- 1) Los **resultados financieros** se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
- 2) La propuesta de **valor para el cliente** describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.
- 3) Los **procesos internos** constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
- 4) Si la perspectiva de **aprendizaje y crecimiento** no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

La idea básica es comenzar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo. El mapa estratégico codifica esta información. Las flechas de **efecto** van de las perspectivas más bajas a las más altas, pero las flechas de **inferencia estratégica** (que no se dibuja explícitamente en el mapa estratégico) parten de perspectivas más altas hacia otras más bajas.

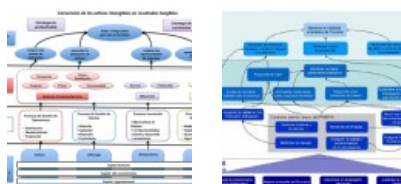
En este contexto, alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e

internamente consistente. En síntesis, el mapa estratégico proporciona el **marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa e identifica las capacidades específicas** relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.

Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita <http://sugestion.quned.es/> que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) compartido con los profesionales que han redactado las fichas.

## Ejemplos prácticos



## Aplicaciones y soportes frecuentes

| REDER | Algunas Aplicaciones                     | Algunos Soportes Observables |
|-------|------------------------------------------|------------------------------|
| R     | Definición de Objetivos Estratégicos     | Cuadro de Mando Integral     |
| E     | Planificación de acciones estratégicas   | Cronogramas                  |
| D     | Supervisión y control de actuaciones     | Informes de seguimiento      |
| E     | Comparación de indicadores con sus metas | Cuadros de Indicadores       |
| R     | Alternativas Estratégicas                | Planes de Acción             |

## Cuestiones clave para autoevaluar Puedes valorar la idoneidad de un Mapa Estratégico (máximo = 100)

|                                                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ¿Es coherente con la VISIÓN de la Organización?                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Incorpora todos los Objetivos Estratégicos?                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Establece objetivos en todas las Perspectivas?                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Se contempla todo el despliegue estratégico de cada perspectiva?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Están establecidos los vínculos entre Objetivos?                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿La vinculación entre Objetivos obedece a relaciones causa-efecto? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Están claramente identificados los aspectos tangibles?            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Se contemplan todas las capacidades de la Organización?           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Es entendido por todos los Grupos de Interés?                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Permite analizar orígenes de desviaciones?                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Información adicional del autor

|                                                                                   |                                                      |  |                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------|
|  | Autor: Fernando Hernández López                      |  | Cargo: Consultor                                                           |
|                                                                                   | Empresa/organización: <a href="#">Sinergium</a>      |  |                                                                            |
|                                                                                   | Actividad: Consultoría de Sistemas de Gestión Humana |  | Contacto: <a href="http://www.sinergium-sgh.com">www.sinergium-sgh.com</a> |