

Control de Gestión Avanzado

Tema 1. Gestión estratégica de los sistemas de información

Índice

Ideas clave

- 1.1. Introducción y objetivos
- 1.2. Estructura del modelo de gestión estratégica de mejora del valor de las compañías
- 1.3. Formular y tener estrategia
- 1.4. El desarrollo estratégico
- 1.5. Implantar la estrategia
- 1.6. Gestionar la estrategia
- 1.7. Medir la estrategia
- 1.8. El CMI como sistema para la gestión estratégica
- 1.9. Medir con el CMI a través del EVA

A fondo

- Niveles de estrategia
- Esquema de alineamiento estratégico

Test

1.1. Introducción y objetivos

El presente capítulo tiene por objeto la presentación de una propuesta de modelo de gestión estratégica aplicado a la pequeña y mediana empresa española, y, por tanto, adaptado a las particulares características de este tipo de compañías. En los diferentes apartados que se exponen a continuación se sintetizan algunas de las reflexiones a favor de la propuesta de dicho modelo de gestión estratégica que permiten la potenciación de los procesos de creación de valor de las compañías medido a través del EVA. (Milla, 2003).

De este modo hacemos una reflexión profusa de **qué significa tener, implantar, gestionar y medir la estrategia** con el objetivo de poner de manifiesto cómo todas estas variables necesitan ser medidas de alguna forma si se desea crear el suficiente valor organizacional y financiero.

Con la aplicación de modelos estratégico pretendemos demostrar que una metodología estratégica articulada a través de la implantación de herramientas estratégicas, tales como el CMI, permiten mejorar la creación de valor de la compañía, y estas pueden ser medidas a través del EVA.

La dirección estratégica es el proceso que mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y **control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a** la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la organización y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización (*stakeholders*). (Sainz, 2017).

Los objetivos de este tema son los detallados a continuación:

- ▶ Introducir al estudiante un poco más en el mundo de la planificación estratégica.
- ▶ Poner en relación este aspecto con el plan financiero y el presupuesto, aspectos todos ellos analizados ya en curso.
- ▶ Conocer los aspectos y las claves de una correcta implantación de la planificación estratégica.

La planificación estratégica es un instrumento necesario para la empresa para poder cumplir sus objetivos, pero ello no requiere solo su definición o formulación, sino que implica su implantación a todos los niveles de la empresa para que tenga éxito.

1.2. Estructura del modelo de gestión estratégica de mejora del valor de las compañías

Es por ello, por lo que proponemos un modelo estratégico fruto de la evolución del CMI y de otros modelos creados con anterioridad por diferentes autores, los cuales tratan de resaltar las variables que hay que gestionar para lograr medir la estrategia que sea capaz de generar valor.

La figura 1 representa el esquema base del modelo de elaboración propia propuesto que posteriormente analizaremos pormenorizadamente.

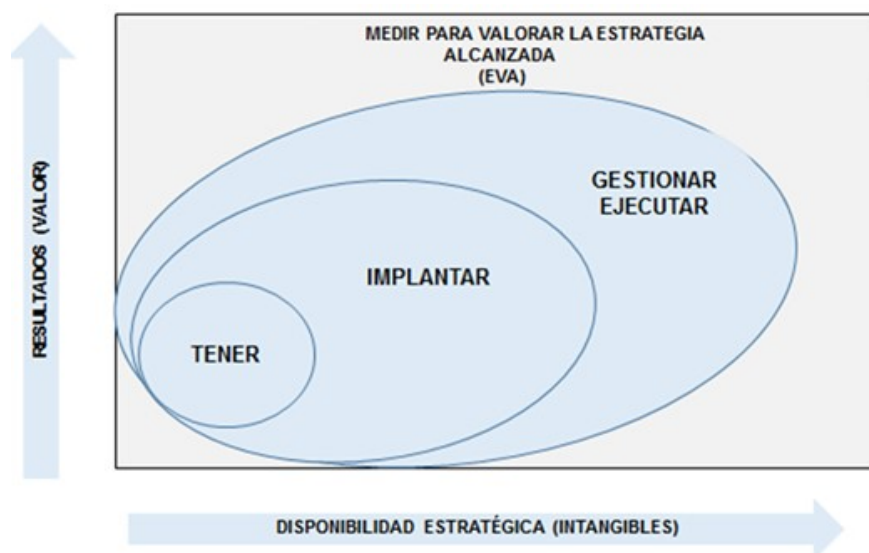


Figura 1. Esquema básico del modelo de gestión estratégico propuesto.

Todo nace de la máxima planteada por Norton y Kaplan «no se puede gestionar aquello que no se puede medir». A nuestro juicio, no obstante, la definición anterior debería quedar ampliada del siguiente modo: es necesario valorar si la estrategia definida y medida genera el valor esperado, dado que de no ser así será necesario adaptarla de nuevo.

Uno de los aspectos más llamativos del mundo de la empresa, en términos estratégicos, es que casi todas dicen tener estrategia y, por los resultados empíricos obtenidos en los trabajos realizados en diferentes empresas, podría afirmarse que saben lo que quieren, pero son incapaces de conseguir que la estrategia sea capaz de dar resultados en tiempo y en forma.

El primer reto en la gestión estratégica se produce cuando una estrategia necesita ser **implantada**. Para ello necesita ser concretada de forma operativa a través de objetivos, indicadores, metas y planes de acción. Por ello, afirmamos que el mapa estratégico propuesto por Kaplan y Norton (2004b) permite visualizar y compartir todos los elementos de la estrategia formulada.

Una vez superada la fase de concreción de la estrategia es necesario superar el segundo gran reto. En este punto las compañías ya habrán entendido que resulta necesario concretar la estrategia, pero, sin embargo, los resultados pueden no llegar o hacerlo a un coste muy elevado. Las estrategias, al igual que cualquier otro mecanismo de gestión, necesitan de un entorno adecuado para ser desplegadas a través de toda la organización, es decir, necesitan de una organización que gestione las variables estratégicas al objeto de llevar a cabo una **ejecución** adecuada, es lo que Kaplan y Norton (2008) definen como disponibilidad estratégica a través del proceso que se expone a continuación.



Figura 2. Sistema de gestión de la estrategia. Fuente: adaptado de Kaplan y Norton (2006).

Para poder implantar una estrategia, la dirección debe preparar la organización para que la estrategia que ha sido concretada pueda gestionarse adecuadamente. Para ello, es necesario desarrollar los activos intangibles necesarios que permitan crear el entorno facilitador para implantar la estrategia definida, que según nuestro estudio se encuentran materializados en las siguientes variables estratégicas:

- ▶ Liderazgo.
- ▶ Comunicación.
- ▶ Gestión del personal a través de una cultura colaborativa. Gestión del cambio.

Finalmente, la única forma de saber si la estrategia es la correcta, entendiendo por ella la que satisface al accionista, es analizar si ha creado el valor esperado. En este punto la perspectiva financiera o de valor definida en el CMI de Kaplan y Norton (1997) debe ser capaz de incluir los objetivos financieros que permitan medir la generación de valor, que en nuestro planteamiento se determinará a través del EVA.

En los siguientes apartados veremos cuál es la importancia de **tener, implantar, gestionar y medir** la estrategia y cómo el CMI contribuye a tener resueltos los condicionantes que permiten que la estrategia definida sea capaz de generar el valor esperado medido a través del EVA.

1.3. Formular y tener estrategia

El concepto **estrategia** es uno de los más usados y de los que más se ha abusado en el mundo de los negocios en las últimas décadas. No es el objetivo de este capítulo hacer una exposición de todas las estrategias que podrían surgir en el proceso de clarificación estratégica, sino poner de manifiesto que existe una íntima relación entre la definición de la estrategia y la gestión del CMI.

A su vez es importante destacar que tienen utilidades distintas (Kaplan y Norton, 1997). De esta manera, debe entenderse que el CMI no ha sido concebido como una herramienta para realizar una formulación de la estrategia. El objetivo fundamental desde su creación ha sido alinear a la organización con su estrategia para conseguir que la misma sea más entendible y permita una implantación exitosa (Fernández, 2001).

Independientemente de la definición que podamos obtener de cualquier autor o investigador (Hofer y Schendel, 1978), las características que se asocian al término de estrategia o decisión estratégica son las siguientes (Porter, 1980):

Características de la decisión estratégica
La estrategia es un término que afecta a la dirección a largo plazo de una organización.
Las decisiones estratégicas tratan de lograr ventajas competitivas a las compañías y suelen estar relacionadas con la actividad desarrollada por la organización.
La estrategia de una organización está condicionada no solo por el entorno y la disponibilidad de recursos sino también por los valores y las expectativas de los que tienen poder dentro de la organización.
Una buena decisión estratégica trata de adecuar la actividad que desarrolla con el entorno en el que compite, lo que suele definirse como ajuste estratégico.
Si se es consecuente con la definición de la estrategia, esta va a producir cambios importantes en los recursos de una organización e inevitablemente afectará a las decisiones operativas del día a día.

Tabla 1. Características de la decisión estratégica. Fuente: Porter, 1980.

En definitiva, la esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia (Porter, 1980) y en elegir y adoptar actividades diferentes a las de los competidores: este debe ser uno de los objetivos que ha de perseguir una compañía si quiere ser competitiva y generar valor.

1.4. El desarrollo estratégico

Desafortunadamente, es frecuente que en las organizaciones los planes estratégicos contengan información sobre productos, procesos y estrategia. En cambio, no suelen disponer de información sobre la ejecución de la estrategia. Uno de los motivos de este hecho está fundamentado en la existencia de una serie de conceptos correspondientes al desarrollo estratégico que no se aplican correctamente en las compañías, y que acaban afectando a los procesos de ejecución de la misma empresa.

Entre los conceptos erróneamente utilizados se encuentran: los niveles de estrategia, el alineamiento estratégico, planificación estratégica, el plan estratégico y dirección estratégica.

Los niveles de estrategia

Se puede afirmar que existen diferentes estrategias en función de los niveles de una organización. Desde un punto de vista general, podemos hablar de la existencia de **una estrategia corporativa** que suele estar relacionada con el alcance global de la organización y que pretende satisfacer las expectativas de los propietarios o principales *stakeholders*, que tratarán de aportar valor a las diferentes unidades de negocio de la compañía (Collis y Montgomery, 1997).

En un segundo nivel existen estrategias **de unidad de negocio**. Estas hacen referencia a la forma de competir en un determinado mercado o nicho. Por último, se encuentran las estrategias funcionales, que se ocupan de cómo los diferentes elementos de la organización, en términos de procesos, personas y recursos hacen efectiva la estrategia de negocio y corporativa definida en niveles superiores.

El alineamiento estratégico

Considerando que la mayoría de las empresas están formadas por varias unidades de negocio y de soporte, es fundamental integrar las estrategias en las diversas unidades de la organización, diseñando un sistema de gestión para alinear la estrategia de las unidades de negocio con las operaciones (Kaplan y Norton, 2008).

Al mismo tiempo que se plantea alinear las unidades organizacionales con la estrategia, el sistema debe alinear con ella también a los trabajadores. Por tal motivo, Kaplan y Norton proponen un plan de alineación que consta de tres etapas:

- ▶ Alinear las unidades de negocio: trasladar la estrategia corporativa a las unidades de negocio.
- ▶ Alinear las unidades de soporte: la estrategia de soporte debe dar servicio al resto de unidades de negocio.
- ▶ Alinear a los trabajadores: las habilidades y capacidades de los trabajadores deben facilitar la implantación de estrategia de soporte, de negocio y corporativa.

Planificación estratégica

Si buscamos la definición de planificación estratégica podemos encontrar postulados que en una evolución de casi 50 años se muestran claramente coincidentes:

«Proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado» (Kotler, 1990).

«Proceso de determinar los objetivos principales de una organización, así como las políticas y estrategias que van a gobernar la adquisición, uso y disposición para alcanzar dichos objetivos» (Steiner (1969).

«Es esencialmente la creación de un sistema dúctil e integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permitan a la empresa y sus ejecutivos lograrlos» (Ibarra, 2004).

«Es la planificación global que permite la buena administración de un proceso» (Shapiro, 1996).

Observamos que en ninguna de las definiciones anteriores se establece el proceso de seguimiento que permite garantizar que el alcance definido sea implantado.

El plan estratégico

En el plan estratégico se establecen las acciones necesarias para alcanzar el futuro definido. Dicha definición se adecua al postulado de Ackoff: «el futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo» (Ackoff, 1981).

Según Sainz, al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo:

«Al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado «hoy» en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders)» (Sainz, 2012).

La planificación estratégica:

«no es la suma continuada de planes estratégicos, sino un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico, y a partir de este punto con un estilo de dirección que permita a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio» (Sainz, 2003).

Independientemente de cómo se enuncie su definición, los autores coinciden en que los aspectos que potencian un buen plan estratégico son los que se representan en la tabla 1.1. A su vez, en la tabla 2 se detallan los principales elementos que minan la calidad del plan estratégico.

Formulación e implantación estratégica

De cara al análisis posterior de la implantación, debemos diferenciar dos conceptos que en ciertos casos se confunden y en cambio conllevan actuaciones muy diferenciadas:

- ▶ **La formulación:** tiene en cuenta el análisis del entorno en el cual la organización opera. Posteriormente se adoptan decisiones estratégicas sobre cómo la organización va a competir. La formulación tiene como resultado una serie de metas u objetivos y las medidas que la empresa debe seguir.
- ▶ **La implantación:** involucra la toma de decisiones respecto a cómo los recursos (personas, procesos y tecnología) se manejarán y utilizarán para alcanzar los objetivos. La implementación recoge cómo los recursos de la organización están estructurados (por ejemplo, según el producto/servicio o la geografía), requerimientos de liderazgo, comunicación, incentivos, y mecanismos para el seguimiento de los progresos camino al objetivo, etc.

Aspectos negativos

Las ambiciones y expectativas son demasiado elevadas

Los supuestos no se revisan con la periodicidad, premura y atención suficiente

Cuando apenas existe el seguimiento y control de los resultados de planificación

Cuando se convierte en una rutina o en un juego intelectual

Cuando se concede excesiva atención a algún aspecto de la planificación (ej. objetivos)

Cuando no se le dedica el tiempo, la participación y los recursos adecuados

Las personas claves de la organización no están involucradas en el proceso

Tabla 2. Aspectos diferenciales negativos de un mal plan estratégico.

Dirección estratégica y CMI

Sainz de Vicuña define la dirección estratégica como el:

«Proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control, persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia; a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la organización a su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización» (Sainz, 2003).

Tal como observamos en la figura 3, para realizar un correcto uso del mapa estratégico debemos visualizar dentro del mismo la formulación de la estrategia definida para que posteriormente podamos desarrollar todos los elementos estratégicos esenciales que permitan dirigir la compañía hacia el fin propuesto.



Figura 3. Papel de la dirección estratégica.

En el contexto actual, donde existe un alto grado de incertidumbre y complejidad, la dirección estratégica se debe ocupar de formular e implantar la estrategia. La dirección estratégica y el CMI son conceptos que deben estar íntimamente relacionados y que deben traducirse en la capacidad de la organización para ejecutar una estrategia capaz de generar valor.

El mapa estratégico es uno de los elementos diferenciales del CMI creado por Kaplan y Norton (2004b). Estos autores afirman que:

«El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las diferentes perspectivas definidas de dentro del cuadro de mando integral. Ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las distintas perspectivas» (Kaplan y Norton, 2004b).

A modo de recapitulación, creemos importante recalcar que una empresa que haya formulado su estrategia no está en condiciones de afirmar que está en disposición de implantarla a no ser que continúe actuando en el resto de variables definidas.

1.5. Implantar la estrategia

El proceso de implantación de la estrategia es quizás más importante que la propia estrategia en sí, ya que es en este proceso donde se concretan las estrategias y planes en actuaciones determinadas para conseguir alcanzar los objetivos marcados.

Un plan estratégico es análogo a un mapa que guía a la organización en la dirección que quiere tomar y que establece los objetivos para aportar valor y tener éxito. Pero es solo un plan, su éxito no está garantizado. La mayoría de las estrategias que fracasan no lo hacen por estar mal formuladas sino por estar mal implementadas. Por ello una correcta implantación de la estrategia será fundamental para tener éxito.

La implantación estratégica es crítica en el éxito de una compañía, define quién, dónde, cuándo y cómo se obtendrán los objetivos y las metas deseadas. Está enfocada a toda la organización y comprende la asignación de tareas al personal que ayudará a que la organización alcance sus metas. La implantación es el proceso a través del cual las estrategias, los objetivos y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

Para que la implantación de una estrategia tenga éxito, es imprescindible tener los recursos necesarios, ya sean financieros, tecnológicos, etc., para llevar las acciones a cabo, así como las personas adecuadas. También es necesario que la estrategia se haya comunicado correctamente a la organización y que posteriormente el proceso pueda ser medido y sea manejable. Se evidencia que una mala formulación (no acertar con la estrategia adecuada) puede ser tan perjudicial como una mala implantación, no acertar con la forma de poner en marcha una buena estrategia.

La figura 4 recoge de forma sintética la interacción entre la formulación y la implantación de la estrategia, así como las consecuencias del posible fallo de alguno de los dos aspectos.

		ESTRATEGIA FORMULADA	
		Adecuada	Inadecuada
ESTRATEGIA IMPLANTADA	Excelente	<u>Éxito</u> Se consiguen los objetivos de crecimiento, valor o beneficios.	<u>Rescate / Ruina</u> Una buena implantación puede salvar una estrategia pobre o acelerar su fracaso
	Pobre	<u>Problema</u> Una pobre implantación entorpece una buena estrategia.	<u>Fracaso</u> Es una causa de fracaso difícil de diagnosticar

Figura 4. Acciones formulación/implantación. Fuente: Borona (1984).

El éxito solo se alcanza cuando la estrategia elegida es la adecuada y ha sido implantada de forma excelente. Incluso se podría dar el caso que la buena implantación de una estrategia formulada inadecuadamente pudiera corregirla en el tiempo a través de un proceso de reformulación. Sin embargo, el impacto sería más grave y de difícil solución en el caso de una pobre implantación.

Por lo tanto, y en base a lo expuesto, parece conveniente no concebir la formulación y la implantación de la estrategia como procesos distintos. Más bien deben entenderse como relacionados entre sí. Incluso en estudios de casos de éxito (Collins, 2011), se ha verificado cómo ambas fases se solapan en el tiempo, justificando así la necesaria conciliación entre la estrategia formulada y la organización en la que se pretende aplicar.

La optimización de estos dos tipos de ajuste, el organizativo y el estratégico, pueden representar una medida del grado de éxito estratégico de una empresa (Miles y Snow, 1984), ya que la falta de ajuste en la dirección formulada respecto a la organización puede llegar a suponer el fin de la empresa, mientras que un ajuste perfecto de las variables referidas puede llegar a anticipar un caso de éxito.

Factores de una buena implantación estratégica

Es necesario enfatizar cuáles son los factores que influyen en la implantación de la estrategia, ya que todos ellos juntos constituyen un comportamiento organizacional que facilita o dificulta la ejecución de la estrategia de cara a que puedan producirse buenos resultados. Son los siguientes:

- ▶ **La resistencia al cambio** de las personas de la organización es una constante (Hamel, 1996) dado que todos los colectivos tratan de defender su statu quo. Por ello se deben analizar los agentes pasivos y activos del cambio (Lientz y Rea, 2004).
- ▶ **La comunicación** es necesaria para reducir la incertidumbre que genera cualquier implantación estratégica (Gaber, 2004). Las personas deben entender la nueva situación antes de cambiar hacia un nuevo comportamiento. Cualquier acción que suponga una amenaza creará una resistencia oculta si no se gestiona (Lientz y Rea, 2004).
- ▶ **El poder y la resistencia** son binomios que interactúan continuamente dado que lo más común es que las personas que más tienen que perder son las que mayor resistencia suelen presentar (Hrebiniak, 2005). De hecho, según The Wharton-Gartner Survey (2003): «a la hora de ejecutar la estrategia, el conflicto con la estructura de poder supone uno de los cinco obstáculos más importantes a los que se debe enfrentar y gestionar la dirección de la compañía.»
- ▶ **La motivación de los trabajadores** es crítica en un proceso estratégico. Las personas necesitan tener un sentimiento de pertenencia a la estrategia para estar involucrados de cara a una correcta implantación (Thompson et al., 2007). La motivación contiene la iniciativa, la intensidad y la perseverancia necesaria para lograr los resultados que se proponen (Geen, 1994), e impregna el carácter y el sentimiento de aportación de valor a obtener cuando se realiza un esfuerzo (Bandura, 2011).

1.6. Gestionar la estrategia

Disponibilidad estratégica del capital organizativo

Uno de los conceptos más utilizados a la hora de medir los activos intangibles es la disponibilidad estratégica del capital organizativo que tiene la empresa. A mayor disponibilidad estratégica mayor es la capacidad de dichos activos para contribuir a generar valor (Kaplan y Norton, 2004b). Por lo tanto, la disponibilidad estratégica se convierte en un valor tangible en la medida de que es capaz de generar mayores niveles de ingresos y, por tanto, de beneficios.

Una empresa capaz de demostrar la efectividad de la gestión sobre los activos intangibles respecto a los resultados esperados será una compañía que tendrá capacidad de implantar, gestionar y medir la estrategia establecida para crear valor.

Autores / (método de investigación)	Obstáculo	Descripción	Factor clave
Kaplan y Norton (2001)	Demasiadas medidas (dos o tres) por perspectiva	Una buena tarjeta de puntuación equilibrada debe tener una combinación adecuada de indicadores de resultados e indicadores de desempeño (indicadores principales) de la estrategia de la compañía. Por lo tanto, cuando la organización construye muy pocas medidas en cada perspectiva, no logra un equilibrio entre indicadores principales y de resultados o indicadores no financieros y financieros.	Obtener un equilibrio entre los indicadores principales y los de resultados.
Kaplan y Norton (2001)	La organización adopta demasiados indicadores	En este caso, la organización perderá el foco y no podrá encontrar ningún vínculo entre los indicadores.	Obtener sólo los indicadores que reflejan la estrategia y son los más críticos.
Kaplan y Norton (2001)	Las medidas seleccionadas para el cuadro de mando no reflejan la estrategia de la organización	Esto ocurre cuando la organización trata de aplicar todos sus indicadores de Desempeño Clave (KPIs) en cada perspectiva sin examinar sólo las medidas que están vinculadas a su estrategia. Por lo tanto, la estrategia de la organización no se traduce en acción y la organización no obtiene ningún beneficio del Cuadro de Mando Integral.	Sólo selecciona las medidas que están vinculadas a la estrategia de la organización.
Schneiderman (1999), Nørreklit (2000)	Trate de establecer un vínculo cuantitativo entre los indicadores principales no financieros y los resultados financieros esperados	Las medidas financieras son las variables dependientes y son los indicadores retrospectivos de resultados. Algunas organizaciones se sienten tentadas a hacer esta vinculación cuantificable, pero como el tiempo de retraso es difícil de predecir y numerosos factores pueden influir en el resultado, no se puede establecer un vínculo cuantitativo. Por lo tanto, no deben establecer un vínculo cuantitativo entre los indicadores no financieros y los resultados financieros esperados.	No establecer un vínculo cuantitativo entre los indicadores no financieros y los resultados financieros esperados.
Kaplan y Norton (2001), Braam and Nijssen (2004), Schneiderman (1999)	Falta de compromiso de la alta dirección	La delegación del proyecto a la gerencia intermedia y la definición del proyecto como medición de desempeño se describe como una de las causas más comunes de fracaso, por falta de enfoque y alineación para implementar la estrategia. Este es un proceso que sólo puede ser dirigido desde la parte superior del organigrama.	La alta dirección debe apoyar y liderar la definición del proyecto como medición del desempeño.
Kaplan y Norton (2001)	Hay muy pocas personas involucradas	El equipo directivo superior debe trabajar unido para construir y apoyar la implementación del Cuadro de Mando Integral, incluyendo objetivos, medidas y objetivos. Si no es así, no puede haber el compromiso compartido que se requiere para alinear la organización.	El equipo de liderazgo directivo debe trabajar unido para construir y apoyar la implementación del CMI.
Kaplan y Norton (2001), Schneiderman (1999), Andersen et al. (2001)	Mantener la tarjeta de puntaje en la parte superior	Para ser efectivos, el Balanced Score card, incluyendo la estrategia y la acción para apoyar la implementación, debe ser finalmente compartido con todos los miembros de la organización. Si no hay un sistema de seguimiento que rompa las metas de alto nivel hasta el nivel de subproceso en el que residen las actividades de mejora reales, las mejoras de proceso significativas en toda la organización no generarán resultados de línea de fondo.	Involucrar a toda la organización en el proceso de implementación.
Kaplan y Norton (2001), Braam and Nijssen (2004), Schneiderman (1999)	El proceso de desarrollo toma demasiado tiempo	Si la implementación toma demasiado tiempo, puede ocurrir que durante el proceso de implementación, la estrategia haya cambiado. Esto se traduce en el hecho de que algunos de los indicadores se han vuelto obsoletos y requiere nuevos indicadores. Medir con indicadores erróneos puede distorsionar una organización de su estrategia.	Mantenga el proceso de desarrollo corto.
Kaplan y Norton (2001)	Introducción del Cuadro de Mando Integral sólo para compensación	El apoyo a la vinculación de la compensación a las medidas estratégicas sólo puede producirse efectivamente cuando forma parte del proceso de traducción de estrategias en la organización.	Apoyar la vinculación de la compensación a las medidas estratégicas cuando forma parte del proceso de traducción de estrategias en la organización.

Tabla 3. Obstáculos y factores clave en la implementación del Cuadro de Mando Integral. Fuente: Adaptado de Molleman (2007).

1.7. Medir la estrategia

En este apartado vamos a realizar una breve introducción en la que exponemos el enfoque del que debe estar dotado el CMI para poder medir. A continuación, analizaremos el motivo por el que es necesario medir y cuándo la medición está enfocada a la generación de valor del accionista. Finalmente expondremos los distintos enfoques del CMI cuando se utiliza como sistema de medición estratégica.

Aunque numerosos directores y responsables asocian el CMI a una herramienta de control, realmente su potencial se encuentra en la medición del desempeño de la compañía hacia el cumplimiento de la estrategia. Desde los orígenes del CMI uno de los elementos que ha permanecido siempre ha sido la perspectiva financiera, cuya finalidad última es la aportación de valor a los accionistas.

Kaplan y Norton (1997) observan que las empresas en muchos casos no logran generar el valor esperado. Consecuencia del estudio empírico realizado en más de 100 empresas del Reino Unido, señalan como conclusión que las barreras que impiden la implantación son la falta de alineación de recursos, donde se destaca la falta de correspondencia entre los programas de acción, y la asignación de recursos a las prioridades estratégicas a largo plazo.

Actualmente casi todas las empresas realizan procesos separados para la planificación estratégica y la presupuestación a corto plazo. La consecuencia es que los fondos y las asignaciones de capital raramente están relacionados con las prioridades. Según nuestro estudio empírico realizado en el año 2015 sobre más de 300 compañías españolas, sigue existiendo una desconexión significativa entre la estrategia y el desarrollo de los planes estratégicos.

Lamentablemente nos encontramos con que la mayoría de las empresas invierten mucho tiempo, dinero y recursos solo en medir, pero sin saber cómo aplicar el

resultado de dichas mediciones en la mejora de procesos y actuaciones. En un estudio realizado sobre encuestas lanzadas a más de mil empresas se revela que tan solo el 35 % consideraban que los sistemas utilizados para medir el rendimiento eran eficaces o muy eficaces (AICPA y Maisel, 2001).

En el último informe sobre productividad y comportamiento directivo en España (De Miguel y Martínez, 2011) publicado por INFOVA (Instituto de Formación Avanzada) y APD (Asociación para el Progreso de la Dirección), basado en la opinión de 1935 directivos de distintas zonas del país, se arrojan los siguientes datos:

- ▶ Según el 60 % de los encuestados el modelo con el que se mide la productividad no está bien definido. El 42 % afirma que las reglas no son claras y el 18 % aseguran que no hay reglas definidas para medir la productividad.
- ▶ El 44 % de los directivos encuestados confiesa que en sus empresas no existen programas para implementar procesos de mejores prácticas o programas de desempeño, aunque se lleven a cabo mediciones.
- ▶ El 73 % reconoce que tiene dificultad para medir el esfuerzo dedicado a partir de las medidas realizadas en su empresa.
- ▶ El 64 % considera la comunicación de los objetivos estratégicos defectuosa, por lo que resulta difícil saber qué medir.
- ▶ El 83 % admite tener dificultades para tomar decisiones por la falta de concreción de los datos obtenidos de la medición.

Del estudio empírico realizado y que se expondrá con detalle en el siguiente capítulo se pueden sacar una serie de conclusiones que se reflejan a continuación:

- ▶ El 100 % de las empresas utiliza la cuenta de resultados para medir el seguimiento de la compañía.
- ▶ Menos del 50 % establece objetivos y utiliza KPIs sobre el balance de situación.

- ▶ Menos del 25 % tiene un presupuesto plurianual, sino que suele analizar el año en curso.
- ▶ Menos del 30 % utiliza KPIs para analizar los activos intangibles.
- ▶ Tan solo el 20 % afirma que existe una alineación entre el plan estratégico y los presupuestos.
- ▶ Tan solo el 15 % afirma realizar un presupuesto estratégico distinto al presupuesto operativo. Solo el 10 % contempla la valoración de su estrategia.

1.8. El CMI como sistema para la gestión estratégica

«El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras realmente lo utilizan como un sistema de gestión estratégica» (Kaplan y Norton, 1997), resolviendo muchos de los problemas que ya se han descrito relacionados con la implementación de la estrategia.

En concreto, es destacable cómo el CMI ayuda a superar las barreras del modelo de Kaplan y Norton de la siguiente forma:

- ▶ Superando la barrera de la visión a través de la traducción de la estrategia: al proporcionar a la empresa la capacidad de crear un nuevo lenguaje de la medida cuyo uso debe ser guía de las actuaciones de todos los miembros de la organización.
- ▶ Superando la barrera de las personas por la aplicación en cascada: los incentivos y recompensas dejan de vincularse con objetivos financieros a corto plazo.
- ▶ Superando la barrera de la dirección con el aprendizaje estratégico: al traducir la estrategia a un conjunto coherente de medidas en diferentes perspectivas, todas ellas integradas.
- ▶ Superando la barrera de los recursos a través de la asignación alineada estratégica de los mismos: al unir los procesos de planificación presupuestaria y planificación estratégica.

Evaluación del desempeño de la empresa a través del CMI

Los directivos de toda organización empresarial han de perseguir la satisfacción de sus accionistas, clientes, empleados y cualquier otra parte relacionada con el negocio, con el objetivo de inducir una conexión eficiente con el desempeño de la empresa.

En esta línea, Kaplan y Norton (1992) propusieron las cuatro dimensiones del CMI. Se trataba de un intento de conducir la evaluación del rendimiento de la empresa, hasta entonces condicionada a medidas financieras, a dimensiones no financieras como clientes, procesos operativos internos, aprendizaje y crecimiento, etc. esperando que el nuevo sistema de medición se ajustase a los objetivos de la empresa.

Desde su aparición en 1992, los estudios sobre el CMI han resaltado sus bondades partiendo del análisis de casos prácticos más allá de planteamientos puramente teóricos. Por ejemplo, Kaplan y Norton (1993) a través de estudios de casos demostraron que el CMI podía aplicarse al sistema de gestión para la medición del rendimiento de la empresa, así como a todo el ciclo de negocio.

El CMI también se ha aplicado extensamente para ayudar a la gerencia en la toma de decisiones oportunas, eficaces y correctas al alinear los roles y responsabilidades de las personas en la organización con el plan estratégico global. Según las encuestas realizadas por el Institute of Management Accountants (IMA), más del 50 % de las grandes empresas de EEUU están utilizando alguna forma más o menos adaptada del CMI, lo que puede considerarse reflejo de su capacidad y simplicidad para proporcionar dirección a todos los niveles y áreas de la organización.

1.9. Medir con el CMI a través del EVA

Haciendo uso de la metodología explicada durante la presente Tesis Doctoral se ha puesto de manifiesto que mediante los objetivos establecidos en el mapa estratégico y los indicadores que permiten evaluarlos, es posible medir la creación de valor a través de indicadores financieros como es el EVA.

La medición del valor de la gestión llevada a cabo sobre todas las variables se puede realizar, implantar y gestionar a través del establecimiento claro de:

- ▶ Objetivos.
- ▶ Responsables.
- ▶ Indicadores.
- ▶ Metas.
- ▶ Planes de acción.
- ▶ Asignación de recursos.
- ▶ Sistemas de revisión.

Niveles de estrategia

Sanchís, J. R. *Niveles de la estrategia*. Wolters Kruwer.

Te recomendamos la consulta de este recurso que revisa el concepto y la relación entre los niveles de estrategia.

[Accede al artículo](#)

Esquema de alineamiento estratégico

Patiño, D. D. P., Poveda, J. F., Sancán, D. P., y Ramírez, P. V. (2018). Esquema de alineamiento estratégico: Una perspectiva teórica desde la consultoría empresarial y la gerencia aplicada. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(28), 41-56.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6895258>

El presente trabajo desarrolla una propuesta metodológica que considera los factores claves para tener en cuenta para el desarrollo eficiente de un proceso de consultoría estratégica que le de soporte a la alta dirección empresarial.

1. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es correcta?
 - A. La planificación estratégica y el presupuesto son componentes integrados de la gestión orientada a resultados.
 - B. La planificación estratégica y el presupuesto son componentes que no están integrados de la gestión orientada a resultados. Tan solo requiere una correcta planificación.
 - C. Ninguna de las dos es correcta.

2. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es correcta?
 - A. La planificación estratégica a medio plazo debe no debe tener un nivel de concreción en planes operativos.
 - B. La planificación estratégica a medio plazo debe tener un nivel de concreción en planes operativos.
 - C. Las dos son ciertas.

3. El proceso que mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la organización y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización (*stakeholders*).
 - A. Esta definición corresponde a la planificación.
 - B. Esta definición corresponde a la plan estratégico.
 - C. Esta definición corresponde a la dirección estratégica.

4. La dirección estratégica:
 - A. Es un proceso que lleva implícito la planificación y que se materializa en un plan estratégico.
 - B. Contempla la necesidad de una dirección involucrada en el proceso.
 - C. Las dos son verdaderas.

5. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es correcta?
 - A. Una buena planificación debe permitir la participación del personal en las decisiones empresariales.
 - B. Una buena planificación solo debe permitir tomar decisiones a los máximos responsables.
 - C. Ninguna de las dos es correcta.

6. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es correcta?
 - A. El seguimiento de la estrategia permite analizar si los objetivos se han alcanzado y analizar la necesidad de ajustar nuevas necesidades.
 - B. El seguimiento de la estrategia no debe ajustarse de nuevo, ya que supondría no alcanzar los objetivos definidos.
 - C. Las dos son ciertas.

7. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es correcta?
 - A. La planificación financiera no requiere de una clara visión del negocio.
 - B. La definición de objetivos, metas y estrategias no influye en la planificación financiera.
 - C. La planificación financiera requiere en primera instancia de una clara visión del negocio a partir de la definición de objetivos, metas, y estrategias, entre otros.

8. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es correcta?
- A. La definición de estrategia permite establecer el rumbo.
 - B. El seguimiento realiza la revisión para adecuar de nuevo el proceso de planificación.
 - C. Todas son correctas.
9. La implantación es un proceso estratégico:
- A. Que establece el rumbo.
 - B. Permite concretar el rumbo en objetivos, responsables, planes de acción a los diferentes niveles de la organización.
 - C. Se puede realizar una buena implantación sin necesidad de seguimiento.
10. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es correcta?
- A. Una buena estrategia que está bien planteada pero no genera valor es una buena estrategia.
 - B. Una buena estrategia que está bien planteada pero que es compartida por todas las personas, aunque no genera valor es una buena estrategia.
 - C. Una buena estrategia necesita generar valor.