

¿A qué se debe que las organizaciones tengan dificultades para poner en práctica unas estrategias correctamente formuladas? En la economía industrial, las empresas creaban valor con sus activos materiales, transformando las materias primas en productos acabados. Estudios más recientes han estimado que el valor contable de los activos tangibles representa solamente entre el 10 y el 15 por ciento del valor de mercado de las empresas.

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 proporcionan 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 y hacer un seguimiento de 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.

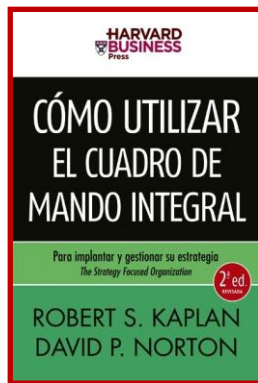
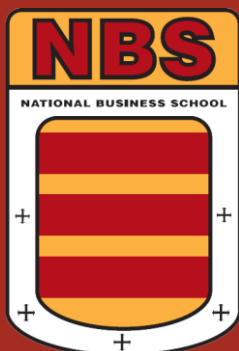
### Bibliografía

**Guy Kawasaki**

*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*

*National Business School.*

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



# Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral

## Un método eficaz para conseguir que la estrategia empresarial se implante con éxito

**Robert S. Kaplan y David P. Norton**

### INTRODUCCIÓN

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 posibles. Sin estas herramientas, las empresas tendrán dificultades para gestionar lo que no puedan describir o medir.

El éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo y, para ello, las organizaciones actuales necesitan un lenguaje común que les permita comunicar la estrategia, así como procesos y sistemas que las ayuden a implementarla y obtener información o respuesta sobre ella. Ese lenguaje común es lo que constituye el Cuadro de Mando Integral.

### ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?

Cuando hace ya unos años creamos el Cuadro de Mando Integral partimos de la premisa de que basarse exclusivamente en indicadores financieros como sistema de gestión lleva a las organizaciones a cometer muchos errores. Los indicadores financieros son datos tardíos, que nos informan de los resultados, es decir, de las consecuencias de acciones pasadas. La confianza exclusiva en indicadores financieros da lugar a comportamientos a corto plazo que sacrifican la creación de valor a largo.

El Cuadro de Mando Integral mantiene los indicadores de los resultados financieros, los indicadores tardíos, pero los complementa con la medida de los inductores, los indicadores anticipados, de los futuros resultados financieros. Pero ¿cuáles son los indicadores apropiados de los resultados futuros? Si los indicadores financieros llevan a las organizaciones a cometer errores, ¿qué indicadores las ayudarían a actuar correctamente? La respuesta es obvia: ¡hay que medir la estrategia! En consecuencia, todos los objetivos e indicadores de un Cuadro de Mando Integral, financieros y no financieros, tienen que derivarse de la visión y estrategia de la organización.

En definitiva, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta para gestionar la estrategia. El Cuadro de Mando Integral aporta la "receta" que permite que unos ingredientes ya existentes en una organización se combinen para crear valor a largo plazo.

Piense en el ejemplo de una comida: 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 y sus ayudantes). 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 los clientes.

## ¿Cómo se construye un Cuadro de Mando Integral?

El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de una 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 describirla como teorías y metodologías.

Desde la introducción del Cuadro de Mando Integral, 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 en esta empresa?". A partir de esta base, desarrollábamos un marco general para describir y aplicar la estrategia. El nuevo marco, al que llamamos "mapa estratégico", es una estructura lógica y completa para describir una estrategia. Proporciona el núcleo inicial para diseñar un Cuadro de Mando Integral, piedra angular de un "nuevo sistema de gestión estratégica".

En definitiva, una mapa estratégico es la representación visual de la estrategia y está compuesto por las distintas perspectivas de cómo funciona una empresa (perspectiva financiera, del cliente, de procesos de trabajo internos y de aprendizaje y crecimiento). Dentro de cada una de esas perspectivas incluimos una serie de indicadores (observables y medibles) que en su conjunto forman el Cuadro de Mando Integral.

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.

**Caso práctico.** Para explicar claramente en qué consiste un Cuadro de Mando Integral nos serviremos de un caso real. Analizaremos la empresa Mobil North América Marketing & Refining, dedicada a la producción, distribución y venta de productos derivados del petróleo. Tal vez este sea nuestro mejor ejemplo de cómo poner en práctica un Cuadro de Mando Integral a través de estos cinco pasos:

1. Traducir la estrategia a términos operativos.
2. Alinear la organización con la estrategia.
3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos.
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo.
5. Movilizar el liderazgo para llegar al cambio.

Colocando el Cuadro de Mando Integral en el centro de sus procesos de gestión, Mobil llegó a ser líder de su sector en beneficios desde 1995 hasta su fusión con ExxonMobil Corporation a finales de 1999. Su experiencia es una buena ilustración de la fuerza que tienen los cinco principios anteriores en una organización basada en la estrategia.

### 1. Traducir la estrategia a términos operativos.

El proceso comienza creando un mapa que describe la estrategia, para lo cual es necesario que la dirección entienda claramente cuál es la suya propia. La estrategia de Mobil, y en general la de cualquier empresa, se articula en torno a cuatro perspectivas o ámbitos:

1. Perspectiva financiera.
2. Perspectiva del cliente.
3. Perspectiva de los procesos internos.

## 4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Si observamos de abajo arriba la Figura 1, podemos ver como los empleados necesitan ciertos conocimientos, habilidades y herramientas (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) para innovar y dotarse de capacidades estratégicas y eficiencias (perspectiva de los procesos internos), de tal forma que puedan entregar un producto o servicio determinado en los mercados (perspectiva del cliente), que producirá un aumento en el valor para los accionistas (perspectiva financiera).

A continuación describiremos en detalle cada una de las perspectivas del mapa estratégico en el caso de Mobil, destacando las distintas interdependencias existentes, y los indicadores que forman en su conjunto el Cuadro de Mando Integral.

**Perspectiva financiera.** Mobil se marcó el objetivo de aumentar la rentabilidad de sus inversiones o rentabilidad del capital empleado (ROCE, por la expresión en inglés return on capital employed) desde su nivel inicial entre el 6 y el 7 por ciento (por debajo del coste del capital) al 12 por ciento en tres años. Los directivos pensaban que un incremento de esta magnitud —en un sector maduro y de crecimiento lento— era un objetivo muy ambicioso.

Mobil tenía la intención de mejorar su ROCE usando dos elementos financieros: la productividad y el crecimiento. El aumento de la productividad tendría que producirse a través de dos componentes: reducción del coste y rotación del activo. La reducción del coste se mediría comparando los gastos producidos en toda la cadena de suministro con los del sector, con el objetivo de ser el líder indiscutible en costes del sector. La productividad de los activos permitiría a Mobil manejar volúmenes más grandes, en consonancia con su estrategia de crecimiento, sin aumentar su base de activos. Para tal objetivo, la empresa seleccionó el indicador del flujo de caja, deducidas las inversiones, para observar los beneficios de generar más efectivo a partir de activos existentes más cualquier otro beneficio derivado de las reducciones de existencias.

La faceta del crecimiento financiero también tenía dos componentes. El primero de ellos, crecimiento del volumen, se fijó para que las ventas de sus productos básicos de gasolina (así como combustible para la calefacción doméstica y para la aviación) crecieran más rápidamente que la media del sector. Además del puro crecimiento del volumen, Mobil quería que una proporción mayor de sus ventas correspondiera a sus productos de precio más alto (como gasolinas con más octanaje), por lo que fijó dos tipos de indicadores para este componente del crecimiento: tasa de crecimiento del volumen de ventas comparada con la tasa de crecimiento del sector, y porcentaje de volumen de productos de precio alto (premium) frente a productos normales o más habituales en una gasolinera.

El segundo componente de la estrategia de crecimiento buscaba aumentar las ventas en las estaciones de servicio de otros productos distintos de la gasolina. Los nuevos ingresos también podían provenir de la venta de servicios y productos tales como lavado de coches, lubricantes, cambios de aceite, pequeñas reparaciones y recambios habituales. Mobil se fijó un objetivo de crecimiento financiero para desarrollar nuevas fuentes de ingresos y lo midió tomando en consideración los ingresos y los márgenes por productos que no fueran la gasolina. De esta forma, la perspectiva financiera incorporó objetivos e indicadores tanto para la estrategia de productividad, como para la de crecimiento de los ingresos.

**Perspectiva del cliente.** Mobil tuvo dificultades al principio para comprender de qué forma podía generar el crecimiento buscado en volumen, márgenes e ingresos por productos que no fueran la gasolina. Como otras empresas, históricamente Mobil había intentado vender una amplia gama de productos y servicios a todos los consumidores. De hecho, igualó los precios de las gasolineras que vendían a menor precio cerca de una estación de servicio Mobil para no perder cuota de mercado. Esta situación, la de intentar ser productor de una línea completa bajando los precios para evitar perder clientes ante las gasolineras que vendían a menor precio,

explica muchas cosas de los pobres resultados financieros de Mobil a comienzos de los años noventa.

Cuando los directivos se reunieron para discutir formas de desarrollar una nueva estrategia de crecimiento rentable, expresaron opiniones bastantes divergentes sobre por qué los clientes estarían dispuestos a pagar una prima de entre 6 y 10 centavos de dólar por galón para comprar gasolina Mobil. Se dirigieron entonces al departamento de marketing de gasolina, que acababa de finalizar un estudio que revelaba cinco segmentos diferentes de consumidores entre los compradores de gasolina.

Los directivos se enteraron así de que los consumidores que se fijaban mucho en el precio constituían únicamente el 20 por ciento de todos los compradores de gasolina. Otro segmento, formado por personas que no conducen mucho, no tenía preferencia por ninguna marca o estación de servicio en especial, pero había tres segmentos que buscaban algo más que comprar un producto.

Mobil se enfrentaba entonces a una opción estratégica crítica. Para atraer a los consumidores preocupados por el precio, podía competir bajando costes en toda su cadena de valor, incluso en la gasolinera, de modo que fuera rentable hasta a los precios más bajos ofrecidos a los consumidores. Como alternativa, Mobil podía intentar atraer a tres segmentos (los conductores habituales que hacen miles de kilómetros al año, los clientes de ingresos medio-altos y la generación joven) ofreciendo una experiencia de compra superior, pero no podía aplicar ambas estrategias a la vez. Una estrategia implica una opción. Para ofrecer una experiencia de compra superior, Mobil tendría que invertir en estaciones de servicio más grandes, con más surtidores en cada estación, más tecnología, tiendas y servicios auxiliares para el coche, y en formar al personal de la estación. Este tipo de política crea unos costes que harían imposible que la gasolinera fuera rentable si los precios se mantuvieran al nivel más bajo del sector.

La opción estratégica de Mobil fue atraer a consumidores de los tres segmentos antes mencionados y ofrecer una excelente experiencia de compra que justificara los precios más elevados, incluso los de los productos diferentes a la gasolina.

En su perspectiva del cliente, Mobil eligió que el indicador que midiera los resultados fuera la cuota de mercado en cada uno de los tres sectores elegidos como objetivos. Medir la cuota total de mercado representaría una estrategia indiferenciada, tal vez no fuera ni una estrategia, al tratar de serlo todo para todos los consumidores.

Pero las empresas no pueden quedarse solo con los indicadores de resultados. Mobil necesitaba definir una proposición de valor para atraer y retener a sus clientes en los tres segmentos acordados. Una vez más, la investigación de mercado resultaba fundamental, ya que había identificado los atributos que constituían una gran experiencia de compra: acceso inmediato a un surtidor (para evitar la esperas), surtidores bajo techo (para proteger a los clientes de la lluvia y la nieve), lavabos limpios, amplia zona de aparcamiento, empleados amables, etc.

Mobil resumió estos atributos ofreciendo a sus clientes "un servicio rápido y amable". Pero ¿cómo medir los atributos de ese servicio rápido y amable? Mobil decidió que la experiencia de compra del consumidor era tan importante para su estrategia que invirtió en un nuevo sistema de medición: el "comprador misterioso". Mobil contrató a un tercero, completamente independiente, para que enviara a un representante (el comprador misterioso) a todas las estaciones de servicio Mobil cada mes para comprar combustible y algo para comer, y poder evaluar así la experiencia a través de 23 parámetros diferentes.

En este punto, Mobil tenía un conjunto relativamente sencillo de objetivos e indicadores en todo lo relacionado con sus clientes: indicadores de tres resultados (cuota de los tres segmentos escogidos) y un indicador resumen de la proposición de valor (valoración del comprador misterioso) que impulsaría los resultados.



Aun así, la perspectiva del cliente no quedaba completa. Mobil no vendía directamente a sus usuarios finales. Como pasa en muchas empresas de muchos sectores, el cliente inmediato de Mobil era el propietario independiente de la estación de servicio. Estos minoristas franquiciados le compraban gasolina y lubricantes a Mobil y vendían dichos productos en estaciones de servicio con el nombre Mobil. Los usuarios finales debían tener una excelente experiencia de compra, pero eran los concesionarios independientes los que tenían que proporcionarla. Quedaba claro que los concesionarios eran un elemento fundamental de la nueva estrategia de Mobil.

Alejándose drásticamente del pasado, Mobil adoptó un ambicioso objetivo para aumentar la rentabilidad de sus concesionarios: que fueran los franquiciados más rentables del país, de modo que los más formados se sintieran atraídos y pudiesen ser retenidos. La nueva estrategia ponía mucho énfasis en crear un juego de suma positiva, incrementando el tamaño de la recompensa a repartir entre Mobil y sus concesionarios para que la relación fuera ganadora para ambos.

Como podemos observar, la estrategia en materia de clientes de Mobil implicaba un círculo virtuoso: unos concesionarios motivados e independientes proporcionarían una gran experiencia de compra que atraería a un creciente número de clientes. Estos clientes comprarían productos y servicios de precios altos, aumentando los beneficios tanto para Mobil como para los concesionarios, quienes seguirían sintiéndose motivados para ofrecer una gran experiencia de compra. La estrategia generaría el crecimiento de ingresos de calidad según la estrategia financiera de Mobil. Los objetivos y los indicadores en la perspectiva del cliente de Mobil no eran indicadores genéricos o ambiguos, como la satisfacción o la fidelidad del cliente, sino indicadores específicos derivados de la estrategia y que claramente comunicaban esta.

Perspectiva de los procesos internos. Teniendo ya una clara visión de los resultados deseados en la perspectiva

financiera y en la del cliente, Mobil se dedicó a los objetivos e indicadores en el ámbito de sus procesos internos de trabajo, identificando dos tareas importantes: desarrollar nuevos productos y servicios, y generar beneficios para los concesionarios a través de ingresos por productos distintos a la gasolina.

El primer objetivo perseguía realzar la experiencia de compra de los consumidores ofreciendo productos novedosos en la estación de servicio. El segundo objetivo apoyaba la nueva relación ganadora con los concesionarios, así como los objetivos financieros de Mobil. Si los concesionarios podían generar mayores ingresos y beneficios vendiendo productos diferentes a la gasolina, entonces dependerían menos de los beneficios por venta de gasolina para alcanzar sus objetivos globales de beneficio. Esto daría a Mobil una cuota mayor de beneficios, al tiempo que permitiría que sus concesionarios siguieran siendo los más rentables del sector.

Mobil también reconoció que un proceso interno importante era formar adecuadamente a los concesionarios para que gestionaran mejor su estación de servicio, la tienda de productos variados y el servicio de pequeñas reparaciones mecánicas, lo que también contribuiría a la rentabilidad del concesionario.

Además de lo anterior, Mobil incluyó en su perspectiva de los procesos internos diferentes objetivos e indicadores para sus negocios básicos de refinería y distribución. Los indicadores para estos negocios eran un coste bajo, una calidad siempre igual, la reducción de los períodos improductivos y la eliminación de incidentes medioambientales, de seguridad o de riesgo para la salud. La mayoría de estos indicadores tenían relación con los aspectos de reducción de costes y productividad de la perspectiva financiera.

Uno se podría preguntar por qué una empresa que sigue una estrategia de diferenciación utilizó tantos indicadores internos relacionados con la reducción de costes y la productividad. La respuesta es bastante sencilla. Dado que Mobil producía sobre todo productos commodity (gasolina,

combustible para calefacción y para aviación), no podía usar precios más altos para recuperar los costes mayores o las ineficacias generadas por sus operaciones básicas de fabricación y distribución. La diferenciación, en la nueva estrategia de Mobil, se daba en la estación de servicio, no en las refinerías, los oleoductos, las terminales de distribución o los transportes. Desde la perspectiva del consumidor, poco de lo que pasara antes del punto final de compra creaba un producto diferente a los de la competencia. Si las operaciones básicas de refinación y distribución no creaban un producto o servicio diferenciados, cualquier coste mayor producido en estos procesos no se podía recuperar en el precio final de venta. En consecuencia, Mobil tuvo que seguir una estrategia de excelencia operativa en sus procesos operativos básicos. La señal de esta estrategia estaba en la presencia en la perspectiva de los procesos internos de varios indicadores relacionados con la reducción de costes, la productividad de activos fijos y la mejora de los rendimientos.

Los indicadores de calidad (puntualidad en la entrega de pedidos y conforme a especificaciones) y la disponibilidad de productos daban apoyo a una parte de la proposición de valor del cliente, pero la mayor parte de los beneficios se apoyaba en la estrategia de excelencia operativa en producción y distribución.

Por otra parte, el objetivo principal con respecto a los factores ambientales, de salud y seguridad empleaba indicadores tales como accidentes de seguridad, días de ausencia del trabajo y problemas medioambientales. Algunos de los beneficios obtenidos con la mejora de estos factores contribuían a reducir costes y a aumentar la productividad. El director de la división pensaba que los accidentes de seguridad eran un indicador importante, ya que creía que si el descuido de los empleados provocaba daños personales, era probable que tampoco estuvieran prestando mucha atención a los activos físicos de la empresa. Las medidas tomadas al respecto también contribuyeron a que Mobil fuera un buen ciudadano en sus comunidades, preocupado por el bienestar de sus empleados. Los directivos de Mobil

valoraban estos objetivos para la comunidad y los empleados, y querían que se incluyeran en el Cuadro de Mando Integral.

Los objetivos e indicadores de los procesos internos de Mobil apoyaban así tanto su estrategia diferenciada con consumidores y concesionarios, como sus objetivos financieros para reducir costes y aumentar la productividad.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. El último grupo de objetivos proporcionó la base de la estrategia de Mobil: habilidades y motivación de sus empleados, y el papel de la tecnología de la información. El equipo encargado del proyecto identificó tres objetivos estratégicos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Competencias y habilidades básicas: alentar y facilitar que nuestro personal obtenga una mejor comprensión del negocio de refinación y comercialización desde el principio hasta el fin; crear el nivel de competencias y habilidades necesario para ejecutar nuestra visión; y desarrollar las habilidades de liderazgo necesarias para articular la visión, promover el pensamiento empresarial integrado y desarrollar a nuestro personal.
2. Acceso a la información estratégica: desarrollar la información estratégica requerida para ejecutar nuestras estrategias.
3. Participación de la organización: permitir el logro de nuestra visión promoviendo la comprensión de nuestra estrategia empresarial y creando el clima adecuado para que nuestros empleados se sientan motivados y con fuerzas para luchar por alcanzar dicha visión.

Las medidas para apoyar estos tres objetivos fueron muy difíciles de especificar. Mobil quería identificar las habilidades concretas y la información que cada individuo debía tener para mejorar los resultados de sus procesos internos y entregar la proposición de valor a sus clientes. Estas medidas podían incluir el

porcentaje de competencia estratégica disponible o la disponibilidad de sistemas estratégicos. La empresa tuvo que posponer las medidas hasta que pudiera desarrollar los instrumentos necesarios para medir. Para el tercer objetivo, Mobil puso en marcha una encuesta entre los empleados diseñada para medir el grado en el que eran conscientes de la nueva estrategia y su motivación para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.

Una vez especificada la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, Mobil tenía una representación completa de su nueva estrategia. Había acabado el primer proceso de creación de una organización basada en la estrategia, traduciendo su visión y estrategia en un conjunto de objetivos e indicadores de las cuatro perspectivas. Estas perspectivas se podían representar en un mapa estratégico que ilustraba gráficamente los vínculos causa-efecto de los objetivos y los indicadores en las cuatro perspectivas. Los objetivos y los indicadores, y su representación en un mapa, podían ahora vincularse y comunicarse claramente al resto de la organización.

## **2. Alinear la organización con la estrategia.**

La mayor parte de las organizaciones se articulan en múltiples divisiones, múltiples unidades de negocio y un conjunto de unidades de servicios compartidos. Tales organizaciones deben vincular su cuadro de mando de alto nivel, desarrollado a nivel general o de división, con todas las unidades organizativas descentralizadas. Esto crea alineación y sinergia en toda la organización, que es el segundo principio de cualquier organización basada en la estrategia.

Como parte de su nueva estrategia de orientación al cliente, Mobil había disuelto su organización funcional centralizada y había creado 18 unidades geográficas de negocios, cada una de las cuales podía reaccionar de diferentes maneras ante las condiciones del mercado local. Además, las funciones previamente centralizadas se habían transformado en 14 unidades de

servicios compartidos (por ejemplo, servicios de información, finanzas, planificación y análisis, recursos humanos, medio ambiente y seguridad), que tenían que vender servicios a las unidades de negocio locales y acordar con ellas los precios y niveles del servicio proporcionado.

La nueva organización creaba un reto para la alta dirección: descubrir cómo mantener a estas 32 unidades centradas en el mismo alto nivel de estrategia.

Cada unidad formuló una estrategia adecuada para su mercado específico, pero cada una tenía que ser coherente con los temas y prioridades del patrón establecido por Mobil. Cada una de las 18 unidades geográficas de negocio tradujo su estrategia en un Cuadro de Mando Integral. Los 18 cuadros de mando se ajustaron a las circunstancias locales —competencia, oportunidades del mercado y procesos críticos—, pero seguían basándose en el cuadro de mando de alto nivel de la empresa.

Con estas guías, cada unidad de negocio desarrolló su propio cuadro de mando a la luz de su situación local. Los indicadores tomados al nivel de negocios individuales no tenían por qué ser un indicador para toda la división. Los directivos de las unidades de negocios elegían medidas locales que influyeran en los indicadores del cuadro de mando de la división, pero esos indicadores no eran necesariamente una simple descomposición del cuadro de mando de más alto nivel. Muchos de los indicadores del cuadro de mando de la unidad de ventas y distribución de Nueva Inglaterra (NES&D), por ejemplo, se parecían a los del cuadro de mando de alto nivel. Pero varios indicadores del nacional no aparecían, ya que la NES&D no tenía refinerías en su distrito. Además, en otros casos, la NES&D introdujo varios indicadores nuevos.

Al final de este proceso, cada una de las 32 unidades descentralizadas de Mobil había desarrollado su estrategia exclusiva, pero cada estrategia estaba ligada a las otras y, en última instancia, a temas y objetivos comunes de la organización.

Las organizaciones tradicionales usan una cadena de mando jerárquica para informar hacia abajo de objetivos de alto nivel, de modo que se transformen en subobjetivos para cada unidad de negocio. Cuando tales objetivos se expresan solo en términos financieros (como el objetivo de ROCE de la unidad, o la contribución al EVA), pocas oportunidades hay de integración o sinergia en las unidades de negocio o de servicios compartidos. Pero cuando las unidades de negocio o de servicios compartidos desarrollan cuadros de mando integrales, ligados al cuadro de mando general o al de la división, todas las unidades de la organización se alinean en cuestiones estratégicas comunes. La integración se alcanza a través de estas cuestiones estratégicas comunes.

### **3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos.**

El tercer principio de una organización basada en la estrategia es vincular a cada uno de los empleados con la unidad de negocio y la estrategia de la empresa. Todos deberían entender la estrategia de la organización y estar motivados para ayudarla a alcanzar sus objetivos estratégicos. El Cuadro de Mando Integral se usa para comunicar los objetivos estratégicos a los empleados, no para ordenarles lo que deben hacer. Las empresas basadas en la estrategia quieren que los empleados adapten sus actividades diarias para alcanzar nuevos objetivos estratégicos y descubrir nuevas e innovadoras oportunidades de contribuir a los objetivos de la organización.

Mobil utilizó un proceso de comunicación completa y continua, basado en el cuadro de mando, para asegurarse de que todo el mundo entendiera la estrategia. El despliegue del Cuadro de Mando Integral de Mobil comenzó con la visita de un miembro del equipo directivo a todas las instalaciones de la empresa en Norteamérica. En la reunión realizada en cada instalación, cada empleado recibía un documento de una página que resumía las iniciativas que se estaban lanzando. En dicho documento nunca aparecía la expresión Cuadro de Mando Integral, sino

que quedaba resumida en ocho nuevas cuestiones estratégicas sacadas de cada una de las siguientes cuatro perspectivas del cuadro de mando:

1. Financiera (rentabilidad del capital).
2. Cliente (que el cliente se sienta encantado, relaciones ganadoras con concesionarios).
3. Procesos internos (bajo coste, seguro y fiable, pedidos puntuales y según especificaciones, trato amable).
4. Aprendizaje y crecimiento (motivado y preparado).

El documento reforzaba el mensaje al explicar de qué forma la organización pensaba medir los avances de Mobil en estas ocho cuestiones estratégicas. El documento transmitía la nueva dirección que tomaba Mobil de una forma sencilla y creíble. Mobil quería evitar el escepticismo y el cinismo natural entre empleados ya cansados ante una nueva iniciativa o moda empresarial.

Los directivos que visitaban cada una de las instalaciones explicaban las nuevas direcciones estratégicas o contestaban preguntas de los empleados sobre cuestiones estratégicas o sobre la forma de medirlas. Por ejemplo, los conductores de camiones al principio no creían que su trabajo pudiera afectar a algunas de las cuestiones estratégicas. Su trabajo era entregar la mercancía a los clientes.

### **¿Cómo podía afectar esto al nuevo rumbo que se tomaba?**

El directivo visitante podía explicarlo de forma relativamente fácil. Conduciendo con seguridad y evitando accidentes, los conductores de camiones mejorarían los resultados de los cuatro indicadores internos: contribuir a tener costes más bajos, ser fiables, llegar a tiempo y con amabilidad. Siguiendo las rutas establecidas sin perderse, podían mantener los costes bajos y respetar los horarios. Los conductores comprendieron fácilmente estos impactos, pero entonces pasaron a preguntar por los dos indicadores de la perspectiva del cliente. El directivo visitante



explicaba entonces la relación ganadora con los concesionarios, y pedía a los conductores que los trataran como valiosos clientes al entregarles sus pedidos. También explicaba la nueva estrategia de segmentación del mercado y el programa del comprador misterioso en cada una de las estaciones de servicio Mobil de América del Norte, así como la forma en la que los conductores podían contribuir a uno de los aspectos de la “perfecta experiencia de compra” llegando a tiempo con la gasolina adecuada y los lubricantes apropiados para que el concesionario o distribuidor no se quedara sin existencias. Al mismo tiempo, los conductores se enteraban de todos los demás atributos de la “perfecta experiencia de compra” aunque no los pudieran controlar.

Pronto algunos conductores comenzaron a llamar después de haber entregado gasolina en una estación de servicio:

Tendríais que enviar a alguien rápidamente a tal estación de servicio. Si el comprador misterioso se pasara por allí, la gasolinera no pasaría la prueba y la valoración de “hacer que el consumidor se sienta encantado” sería bajísima. El rótulo de Mobil está roto, la mitad de las luces no van, los lavabos están sucísimos, en la tienda venden pastas caducadas y casi no hay existencias, y los empleados gritan a los clientes. Esta no es la nueva estrategia de Mobil de “servicio rápido y amable”.

Por su cuenta, y sin ser dirigidos desde la central, los conductores de camiones se habían vuelto una parte fundamental de la investigación de mercado más importante que realizaba la organización. Aunque no podían controlar la experiencia de compra, podían influir sobre ella (una vez conocida y comprendida) de formas que el equipo directivo no podía ni imaginarse. Y aunque lo hubieran pensado, el equipo directivo no habría podido ordenar a los conductores de camiones que realizaran dicha función de inteligencia comercial. No obstante, al transmitir la estrategia de alto nivel al personal que estaba en primera línea, estos empleados comenzaron a innovar y colaborar en la aplicación de la estrategia de maneras inesperadas.

Mobil reforzó su estrategia de comunicación modificando sus sistemas de recursos humanos para crear vínculos personales. Los objetivos anuales de cada persona pasaron a estar ligados al cuadro de mando. El departamento de recursos humanos desarrolló una formación integrada y completa, así como mecanismos de desarrollo para que todos los empleados tuvieran las herramientas que necesitaban para alcanzar sus objetivos personales y organizativos.

Después de la comunicación y la vinculación con los objetivos personales, Mobil reforzó aún más la estrategia vinculando la fijación de incentivos (remuneración variable) con el propio Cuadro de Mando Integral.

El proceso seguido por Mobil —nueva estructura organizativa, nuevo sistema de indicadores, comunicación, metas personales y compensación vinculada con los resultados estratégicos— colocaba a los individuos en línea con la nueva estrategia, consiguiendo desarrollar una visión compartida de la estrategia. Cuando los empleados comprendieron claramente los objetivos estratégicos y la proposición de valor para los consumidores y distribuidores, una corriente de sugerencias e ideas innovadoras comenzó a fluir desde los empleados de primera línea. La organización había logrado establecer vínculos estratégicos de arriba abajo, llegando a sus unidades de negocio, sus servicios compartidos y sus empleados.

#### **4. Hacer de la estrategia un proceso continuo.**

Una vez lanzado el cuadro de mando divisional, el equipo directivo que lo lideraba lo revisaba cada año y lo actualizaba para reflejar las nuevas oportunidades y condiciones competitivas. Con la información estratégica actualizada en el nivel de división, las unidades de negocio formulaban sus planes y establecían sus objetivos para el año siguiente, incluyendo decisiones sobre iniciativas y asignación de capital. Estos planes proporcionaban la base para los resultados previstos durante el año siguiente. De hecho, las unidades de

negocio y la división ahora tenían un “presupuesto” para actuar sobre los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando. La inclusión de los objetivos de resultados en el sistema de compensación cerraba el ciclo que va de la estrategia hasta las operaciones.

Las reuniones de dirección, centradas en el Cuadro de Mando Integral, eran claramente diferentes de las reuniones del pasado, que se centraban únicamente en indicadores financieros.

El nuevo proceso de gobernabilidad ponía el acento en el aprendizaje y en la solución de problemas en equipo. Las reuniones de revisión miraban hacia el futuro, explorando la manera de aplicar la estrategia más eficazmente y los cambios que deberían hacerse, teniendo como referencia lo aprendido del pasado. La aplicación de la estrategia se transformaba así en un proceso continuo, no episódico.

## **5. Movilizar el liderazgo para llegar al cambio.**

Tal vez el aspecto más problemático de la creación de una organización basada en la estrategia sea cómo sostener el esfuerzo. ¿Qué distingue a las organizaciones que respaldan sus proyectos de implantación de cuadros de mando de las que lo intentan pero nunca lo consiguen?

Los impulsores del proyecto de Cuadro de Mando Integral en Mobil dejaron claro que los resultados del pasado no eran aceptables. Las cosas tenían que cambiar. El Cuadro de Mando Integral jugó un papel instrumental en este proceso. Aunque las piezas de la estrategia existían, estaban fragmentadas. El Cuadro de Mando Integral permitió que hubiera una estrategia única e integrada. Los directores de las unidades de servicios compartidos —marketing, recursos humanos y tecnología de la información, entre otros— fueron incluidos como miembros del equipo de liderazgo, para asegurar así la incorporación de la información sobre clientes, personas y tecnología en el pensamiento y la planificación estratégica. En las discusiones del pasado faltaban varios de estos

ingredientes clave, pero ahora se establecía claramente la responsabilidad sobre distintas piezas de la estrategia dentro del equipo.

Los máximos dirigentes de Mobil tuvieron papeles fundamentales en la comunicación de la nueva estrategia y del Cuadro de Mando Integral a toda la organización, en la creación de nuevos sistemas de compensación vinculados al cuadro de mando y en la revisión de los procesos de planificación y presupuesto para apoyar la estrategia. También reforzaron la estrategia y el cuadro de mando a cada oportunidad que tenían, especialmente en sus reuniones cara a cara con empleados y directores.

Resultados. Al año del lanzamiento del proyecto de Cuadro de Mando Integral, los resultados en Mobil no podían ser más esperanzadores: la estrategia de productividad permitió una reducción del 20 por ciento del coste de refinar, comercializar y entregar cada litro de gasolina. Una mejor utilización de los activos existentes creaba mejoras adicionales en el flujo de caja.

La estrategia de crecimiento, con su nueva proposición de valor para los segmentos de clientes escogidos, produjo una mayor satisfacción de los clientes, lo que a su vez llevó a mayores ingresos por productos distintos de la gasolina y a un crecimiento en volumen de gasolina que sobrepasaba los promedios de la industria en más de un 2 por ciento al año. Además, la mejor formación y calidad de los concesionarios aseguraba un servicio profesional y amable.

Nada de este éxito hubiera tenido lugar sin un completo cambio cultural en las raíces de la organización. Las encuestas anuales de recursos humanos mostraban que solo el 20 por ciento de los trabajadores comprendía la estrategia de Mobil antes del proyecto. Un año después, el porcentaje de concienciación y comprensión superaba el 80 por ciento, lo que, en definitiva, viene a demostrar que cualquier iniciativa para implementar un Cuadro de Mando Integral únicamente puede prosperar con el empeño y dedicación de todos los empleados de una organización.

Figura 1 - Cuadro de Mando Integral - Mobil

