



# Resultados sostenibles con mapas estratégicos

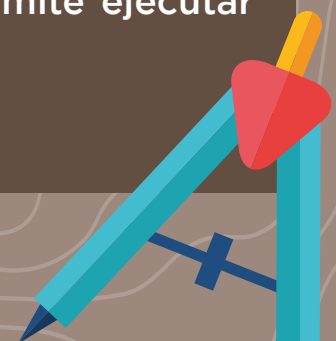




El entorno cada vez más demandante y altamente competido en el que debe realizarse la cobranza, requiere que la estrategia de recuperación sea ejecutada con alta precisión y alineación al objetivo de la institución, considerando todas las variables, asegurando una **perfecta vinculación y sincronía de las actividades de todas las áreas** involucradas directa e indirectamente con la recuperación: el equipo de cobranza, monitoreo de calidad, capacitación, reclutamiento, sistemas, finanzas, entre otros. ¿De qué forma logramos no solo esta vinculación de actividades, sino su perfecta sincronía y efectividad de manera que realmente aporten, en conjunto, al logro del objetivo institucional, asegurado una perfecta alineación a este?

Pues bien, existe una herramienta metodológica muy potente que brinda visibilidad integral, a **360 grados**, de una estrategia de alto nivel, es decir, de una estrategia de negocio. Esta herramienta también asegura la perfecta vinculación de todas las actividades, entre las áreas involucradas, alineándose hacia el objetivo primordial que es incrementar la recuperación. Estas herramientas son los **mapas estratégicos** que permiten visualizar, analizar y comprender, de un golpe de vista, qué es lo que debe hacerse, cómo hacerse, cómo medirse y cómo auditarse; es en verdad un auténtico mapa que marca la ruta y guía el trabajo integral de la organización, clara y certeramente, hacia el cumplimiento de los objetivos. Suele suceder que la estrategia de la empresa no es comprendida por las personas que la integran, ante ello los **mapas estratégicos** constituyen una importante herramienta para comunicar la estrategia de forma clara y efectiva.

El **mapa estratégico** despliega la relación lógica de causa-efecto entre los objetivos establecidos y los temas estratégicos, permitiendo comunicar y delegar responsabilidades de manera clara y efectiva, y ofrece una representación visual de la estrategia de una organización; es un verdadero ejemplo de cómo una imagen es más poderosa que mil palabras. Los objetivos de clientes y financieros describen los resultados que la organización quiere alcanzar, y los objetivos en las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento describen cómo la organización intentará lograr esos resultados, utilizando las 4 perspectivas del Balanced Scorecard: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y mercado, y financiera. Un **mapa estratégico** bien conformado, aunado a las mejores prácticas del Balanced Scorecard, permite ejecutar efectivamente la estrategia de la compañía.



## Conformación de un mapa estratégico



1. **Aprendizaje y crecimiento.** Perspectiva enfocada en el personal de la empresa, el cual es considerado como un activo valioso e intangible, al punto que la distingue de otras organizaciones. Se incluye la capacitación permanente de los empleados y la mejora en la cultura organizacional.
2. **Procesos internos.** Se relaciona directamente con la cadena de valor, pues con ella serán identificados los procesos críticos estratégicos para lograr los objetivos propuestos en las perspectivas externas; financiera y de clientes
3. **Clientes y mercado.** Define la propuesta de valor para los clientes; dicha propuesta valor funciona de tal modo que los activos intangibles puedan generar valor; así, cuando los clientes valoran la calidad y la entrega a tiempo, entonces esta perspectiva se propone describir todos los procesos requeridos para lograr dicho resultado.
4. **Perspectiva financiera.** Enfocada en el manejo y procesamiento de la información financiera. Esta perspectiva describe los resultados concretos de la estrategia en términos financieros tradicionales; su orientación principal es maximizar el valor para los accionistas.

La disciplina de crear un mapa estratégico de objetivos relacionados con las cuatro perspectivas involucra al equipo ejecutivo y les da más claridad y compromiso con la estrategia.



## Temas estratégicos



Los temas estratégicos son aquellas grandes estrategias cuyo cumplimiento influye directamente en el logro de la estrategia corporativa; también reflejan lo que se debe hacer para tener éxito en la ejecución; dentro del mapa estratégico normalmente se dividen en cuatro categorías:

- **La innovación.** Define la creación de nuevos productos, penetración de nuevos mercados y desarrollo de nuevas formas de hacer negocios. Este tema estratégico es de largo plazo.
- **Gestión de clientes.** Esta perspectiva expande, redefine y profundiza las relaciones con los clientes; por ejemplo, revender productos o servicios adicionales, convertirse en un consejero confiable, transformar a clientes poco rentables. Esta es una perspectiva de mediano plazo.
- **Excelencia operacional.** Describe cómo se entregarán los productos y servicios de calidad y cómo se mejorará la productividad a corto plazo. Este tema estratégico generalmente rinde fruto en los primeros 12 a 24 meses después de su implementación.
- **Social/Regulador.** Define cómo la organización busca ser un buen ciudadano corporativo, asegurando la estabilidad de su posición a largo plazo en el sistema. Se centra en los componentes externos o indirectos en industrias seleccionadas sujetos a regulación (por ejemplo, servicios públicos) y/o el medio ambiente (por ejemplo, productos petroquímicos).



Cada uno de estos temas es como un pilar para la estrategia y contienen su propia hipótesis estratégica, sus propias relaciones causa y efecto, y en ocasiones hasta su propio **Scorecard**. Los temas estratégicos son una herramienta enfocada que ayuda a la organización a gestionar prioridades de corto y largo plazo, o de crecimiento y rentabilidad que de otro modo causarían que estos puntos de vista choquen mucho.

A pesar de que es recomendable que las organizaciones definan si su enfoque estratégico será el de promover una cercanía con el cliente, competir en eficiencia operacional o constantemente innovar su oferta de productos, es importante que las empresas cuenten con estrategias basadas en cada una de estas categorías para poder crear valor sostenido en el corto, mediano y largo plazo. La integración equilibrada de estos temas es la base para crear un **mapa estratégico** que pueda generar valor sostenido a través del tiempo.



## Objetivos



La organización debe definir los objetivos que busca lograr en cada uno de los temas estratégicos, los cuales deben reflejar tanto la perspectiva en la que se encuentran como el tenor del tema estratégico al que pertenecen. Asimismo, se debe tener cuidado de redactarlos de manera muy clara y de unificar los conceptos que se utilizan en cada uno de ellos para que cualquier persona de la empresa pueda verlos y comprender cómo se planea lograr la estrategia.

Por ejemplo, los **objetivos financieros** reflejan lo que los accionistas esperan de la organización; entre ellos se puede encontrar: maximizar el valor de los accionistas, incrementar la rentabilidad de la operación, optimizar el manejo de los activos, etc.

Por su parte, los **objetivos de clientes y mercado** buscan representar las metas de la organización en cuanto al mercado al que atienden. Asimismo, se recomienda mencionar los atributos de valor para el cliente que diferencian a la organización de sus competidores.

En cuanto a los **objetivos de procesos internos** van muy ligados a la cadena de valor de cada organización, así como a los temas estratégicos que elijan para representar su estrategia corporativa. Los directores deben asegurarse que los procesos más estratégicamente relevantes se encuentren debidamente representados en esta categoría.

Los **objetivos de aprendizaje y crecimiento** se pueden encontrar: contar con personal capacitado y motivado, ofrecer condiciones competitivas de trabajo, contar con infraestructura tecnológica de vanguardia, hacer la estrategia el trabajo de todos, etc.



## Relaciones causa y efecto



En los mapas estratégicos, las relaciones causa- efecto son expresadas a través de flechas que interrelacionan los objetivos con las perspectivas. Cada empresa adapta el mapa estratégico a su conjunto de objetivos estratégicos. El mapa ilustra las relaciones de causa y efecto que generen los resultados deseados.

Asimismo, los mapas identifican las competencias específicas de los activos intangibles de la organización: capital humano, capital relacional y capital organizacional. Dichos activos intangibles son necesarios para desempeñar los procesos internos que llevan a la realización de la estrategia.

Tras determinar los objetivos estratégicos de la organización, se establecen dos tipos de relaciones causa-efecto: relaciones horizontales y verticales. Las relaciones horizontales describen la relación entre las áreas y funciones de cada perspectiva y las relaciones verticales describen la relación causa y efecto entre los objetivos de la organización.

Un mapa estratégico ayuda a entender cómo el trabajo de una persona impacta en la estrategia de la empresa y ayuda también a traducir la estrategia en acciones concretas que tienen resultados tangibles.

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-map-a-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>

<http://www.trissa.com.mx/articulos/mapas-estrategicos-una-pieza-clave>

<https://www.tantum.com/mexico/mapas-estrategicos/>

