



# **CUADERNO DE IDEAS CURSO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE PROCESOS**

## **PARTE III**

### **Foresight Estratégico y Cuadro de Mando Integral**

- Un análisis de futuros probables
- Explicitando el foco estratégico con CMI

**Christian Cancino del Castillo**

Profesor Asociado

Facultad de Economía y Negocios

Universidad de Chile

## 1. INTRODUCCIÓN LA PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS

En un entorno global cada vez más dinámico y complejo, la necesidad de realizar un foresight estratégico o análisis de futuros probables es más crucial que nunca para las organizaciones. Este tipo de análisis permite anticipar escenarios futuros, identificar tendencias emergentes y evaluar riesgos y oportunidades que podrían afectar el éxito a largo plazo. En un contexto donde los cambios tecnológicos, sociales y económicos ocurren de manera acelerada, el foresight estratégico ayuda a las instituciones a prepararse para lo incierto, permitiéndoles desarrollar planes más resilientes y flexibles. Esta práctica no solo identifica posibles amenazas, sino que también ayuda a descubrir nuevas oportunidades que, de otra manera, podrían pasar desapercibidas.

El foresight estratégico no es una simple predicción del futuro, sino un enfoque estructurado que involucra la construcción de diferentes escenarios posibles. Mediante la identificación de tendencias clave, como el cambio climático, la digitalización o las transformaciones en el mercado laboral, las organizaciones pueden desarrollar estrategias adaptativas que las preparen para enfrentar varios desenlaces. En este proceso, las empresas deben involucrar tanto a expertos como a las partes interesadas para obtener una visión más completa y robusta del panorama futuro. Este análisis de futuros no solo enriquece la planificación estratégica, sino que también facilita una cultura organizacional proactiva que se adapta mejor a los cambios disruptivos.

En este contexto, una herramienta esencial para explicitar el foco estratégico de una organización es el Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard. Esta herramienta, desarrollada por Robert Kaplan y David Norton, permite traducir la visión y la estrategia de una organización en un conjunto coherente de objetivos y medidas. A través de cuatro perspectivas clave: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, el CMI ofrece una visión equilibrada del desempeño organizacional. Utilizando este enfoque, las organizaciones pueden alinear sus actividades operativas con sus objetivos estratégicos a largo plazo, facilitando un monitoreo más preciso y estructurado de su progreso.

El uso del CMI como complemento del foresight estratégico resulta particularmente útil porque ayuda a las organizaciones a vincular los escenarios futuros probables con sus metas actuales. Al medir el desempeño a través de una serie de indicadores claramente definidos, las organizaciones pueden ajustar su estrategia en función de los cambios emergentes, manteniendo siempre el foco en su misión y visión.

El CMI permite a las organizaciones no solo gestionar su desempeño actual, sino también adaptarse proactivamente a futuros desafíos, maximizando así su capacidad de supervivencia y éxito a largo plazo. Esta combinación de herramientas proporciona una estructura sólida para la planificación estratégica en un mundo incierto.

## 2. FORESIGHT: CONCEPTO Y FUNDAMENTOS

Foresight es una disciplina que se enfoca en explorar futuros posibles, probables y preferibles, ayudando a las organizaciones a prepararse para ellos. No se trata de predecir el futuro, sino de anticipar una variedad de posibles escenarios y comprender las dinámicas que podrían conducir a cada uno de ellos. Este enfoque se basa en la premisa de que el futuro no está predeterminado y que múltiples futuros son posibles, dependiendo de las decisiones que se tomen en el presente.

Los fundamentos del Foresight incluyen la identificación de tendencias y señales débiles, el análisis de fuerzas motrices, y la evaluación de incertidumbres críticas. Las tendencias se refieren a patrones de cambio observables que pueden tener un impacto significativo en el futuro, mientras que las señales débiles son indicios tempranos de cambios emergentes. Las fuerzas motrices son factores que impulsan el cambio, como la tecnología, la economía, la política, la cultura y el medio ambiente. Las incertidumbres críticas son aquellos elementos del futuro que son impredecibles y que pueden tener un gran impacto.

### 2.1 Proceso de Foresight

El proceso de Foresight generalmente se estructura en varias etapas interrelacionadas que, aunque pueden variar en su enfoque y metodología, suelen incluir las siguientes:

- Definición del Alcance y Objetivos: En esta etapa inicial, se determina el propósito del ejercicio de Foresight, se identifican los objetivos clave y se define el horizonte temporal del análisis. Es fundamental contar con una clara comprensión de las preguntas estratégicas que se intentan responder.

**Ejemplo:** La Universidad de Chile, desde ahora universidad, define que su objetivo es asegurar su relevancia y calidad académica en un entorno cambiante, con un horizonte temporal de 15 años. Los objetivos específicos incluyen adaptarse a cambios tecnológicos, responder a las necesidades del mercado laboral, y mejorar la inclusión y accesibilidad educativa.

**Preguntas clave:** ¿Cómo podemos preparar a nuestros estudiantes para el futuro mercado laboral? ¿Qué roles deberán jugar las universidades públicas en la sociedad futura? ¿Cómo asegurar la sostenibilidad financiera y ambiental de la universidad?

- Exploración del Entorno: Esta fase implica la recopilación de datos e información relevante sobre el contexto actual, incluyendo la identificación de tendencias, fuerzas motrices y señales débiles. Se pueden utilizar diversas herramientas como el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), para mapear el entorno.

**Ejemplo:** Se realiza un análisis PESTEL para entender el contexto en el que opera la universidad.

Político: Examinar posibles cambios en las políticas educativas y de financiamiento en Chile.

Económico: Analizar las tendencias en el financiamiento público de la educación superior y la situación económica del país.

Social: Considerar los cambios demográficos y las expectativas de los estudiantes.

Tecnológico: Identificar las tecnologías emergentes en educación, como el e-learning, inteligencia artificial y la digitalización de la educación.

Ecológico: Explorar la presión hacia la sostenibilidad y las prácticas ecológicas dentro del campus.

Legal: Revisar las posibles regulaciones futuras que afectarán la educación superior.

**Tendencias y señales débiles:** Identificación de la creciente demanda de programas online, el aumento en la importancia de la formación en competencias digitales, y la potencial disminución de la población estudiantil debido a tendencias demográficas.

- Identificación de Incertidumbres Críticas: Aquí, se identifican y priorizan las incertidumbres más importantes que podrían influir en el futuro. Este análisis es crucial para diferenciar entre elementos que son relativamente predecibles y aquellos que son altamente inciertos.

**Ejemplo:**

Demanda de Programas Académicos: ¿Cómo evolucionarán las preferencias de los estudiantes hacia programas académicos presenciales versus online?

Financiamiento: ¿Qué cambios podrían ocurrir en el financiamiento público de la educación superior?

Impacto Tecnológico: ¿Qué tecnologías emergentes tendrán un impacto significativo en la educación superior en los próximos 15 años?

Entorno Político: ¿Cómo afectará la estabilidad política y las políticas gubernamentales futuras a la universidad?

- Desarrollo de Escenarios: En esta etapa, se crean escenarios narrativos que describen futuros posibles basados en diferentes combinaciones de tendencias, fuerzas motrices e incertidumbres. Cada escenario representa una visión plausible del futuro, ofreciendo diferentes caminos que podrían seguirse.

**Ejemplo:** La universidad desarrolla cuatro escenarios narrativos para explorar diferentes futuros:

Escenario 1: "Transformación Digital Completa": La mayoría de los programas académicos se ofrecen online, y la universidad se ha convertido en un líder en educación digital en América Latina.

Escenario 2: "Retorno al Presencial con Innovación": A pesar del avance tecnológico, los estudiantes prefieren una educación presencial, complementada con tecnologías digitales innovadoras.

Escenario 3: "Crisis de Financiamiento": La universidad enfrenta una reducción significativa en su financiamiento público, lo que obliga a reducir su tamaño y número de programas ofrecidos.

Escenario 4: "Universidad Sostenible": La universidad se ha transformado en un modelo de sostenibilidad, con un campus que opera con energía renovable y una currícula centrada en la educación para el desarrollo sostenible.

- Evaluación y Selección de Escenarios: Una vez desarrollados los escenarios, se procede a evaluarlos en términos de su plausibilidad, relevancia y el impacto potencial que tendrían en la organización. Se pueden utilizar criterios como el grado de preparación que se necesitaría para cada escenario, la flexibilidad de las estrategias actuales y los posibles beneficios y riesgos asociados.

**Ejemplo:** La universidad evalúa los cuatro escenarios en términos de plausibilidad y relevancia para su misión y objetivos. Se consideran las capacidades actuales de la universidad, las oportunidades para crecer en cada escenario, y los riesgos asociados.

**Resultado:** La universidad decide enfocarse en una combinación de los escenarios 1 y 4, preparándose tanto para una posible transformación digital completa como para una transición hacia la sostenibilidad.

- Desarrollo de Estrategias y Planes de Acción: Basado en los escenarios seleccionados, se desarrollan estrategias y planes de acción que permiten a la organización prepararse para los diferentes futuros posibles. Esto incluye identificar acciones que sean robustas frente a varios escenarios y aquellas que puedan ajustarse según cómo evolucione el contexto.

**Ejemplo:** Con base en los escenarios seleccionados, la universidad desarrolla estrategias específicas.

Educación Digital: Implementar gradualmente programas académicos en línea y desarrollar infraestructuras de e-learning.

Sostenibilidad: Introducir prácticas sostenibles en el campus, como el uso de energías renovables, y revisar la currícula para incluir temas de sostenibilidad.

Adaptación Curricular: Revisar los programas de estudio para alinearlos con las competencias que se espera sean necesarias en el mercado laboral futuro, como competencias digitales y sostenibilidad.

Financiamiento: Buscar fuentes alternativas de financiamiento, como asociaciones con el sector privado y fondos internacionales.

- Monitoreo y Revisión: El proceso de Foresight no termina con el desarrollo de escenarios y estrategias. Es esencial establecer un sistema de monitoreo para seguir las tendencias y señales débiles, y revisar y ajustar las estrategias conforme cambian las circunstancias.

**Ejemplo:** Se establece un sistema de monitoreo continuo para seguir las tendencias clave, como la demanda de educación online y las políticas gubernamentales relacionadas con la educación superior. Se designa un comité para revisar y actualizar las estrategias cada dos años, ajustándolas según los cambios en el entorno.

A través de este proceso de Foresight, la Universidad de Chile puede anticipar y prepararse para un futuro incierto, asegurando su relevancia y capacidad de respuesta frente a los cambios. Al explorar diferentes escenarios y desarrollar estrategias flexibles, la universidad no solo mitiga los riesgos, sino que también se posiciona para aprovechar nuevas oportunidades en el cambiante panorama educativo.

## 2.2 Herramientas y Técnicas en la Metodología Foresight

La metodología Foresight emplea una amplia gama de herramientas y técnicas para analizar el futuro y construir escenarios. Algunas de las más comunes incluyen:

- **Análisis PESTEL:** Es una herramienta utilizada para identificar y evaluar los factores macroambientales que pueden afectar a una organización o proyecto. PESTEL es un acrónimo que representa los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos (ambientales) y Legales. Esta herramienta ayuda a las organizaciones a comprender el entorno en el que operan y a anticipar cómo estos factores podrían influir en su futuro. Por ejemplo, cambios en las regulaciones gubernamentales, las condiciones económicas, las actitudes sociales, o los avances tecnológicos pueden impactar significativamente en la estrategia y las operaciones de una organización.

**Ejemplo:** La Universidad de Chile utiliza el análisis PESTEL para evaluar los factores externos que podrían afectar su futuro:

- **Político:** Analizar cómo las políticas gubernamentales relacionadas con la educación superior, como las reformas educativas y el financiamiento público, pueden impactar su operación.
- **Económico:** Examinar el impacto de la economía chilena en el acceso a la educación y la estabilidad financiera de la universidad, incluyendo la posible fluctuación de los fondos asignados por el Estado.
- **Social:** Evaluar cambios demográficos, como el envejecimiento de la población y las tasas de natalidad, y cómo estos podrían afectar la demanda de educación universitaria.
- **Tecnológico:** Identificar las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el aprendizaje a distancia, que podrían transformar los métodos de enseñanza y la administración universitaria.
- **Ecológico:** Considerar las crecientes demandas sociales y regulatorias hacia la sostenibilidad ambiental y cómo la universidad puede liderar en prácticas sostenibles.
- **Legal:** Revisar posibles cambios en las leyes de educación y trabajo, y cómo estas podrían influir en la estructura administrativa y académica de la universidad.

- **Análisis de Impacto Cruzado:** Es una técnica que examina las interrelaciones entre diferentes eventos o variables. Se utiliza para comprender cómo la ocurrencia de un evento puede influir en la probabilidad de que ocurran otros eventos. Esta técnica es útil en Foresight porque el futuro está lleno de incertidumbres y complejidades; el análisis de impacto cruzado ayuda a mapear estas interacciones complejas, permitiendo a los planificadores considerar cómo un cambio en un área puede

desencadenar o influir en cambios en otras áreas. Esto es esencial para desarrollar escenarios que sean tanto coherentes como realistas.

**Ejemplo:** La Universidad de Chile realiza un análisis de impacto cruzado para entender cómo diferentes factores podrían interactuar y afectar su futuro:

Cambio Tecnológico vs. Preferencias Estudiantiles: Si se adopta masivamente la educación en línea, ¿cómo podría esto influir en la preferencia de los estudiantes por modalidades presenciales o mixtas?

Financiamiento Público vs. Calidad Académica: ¿Cómo impactaría una posible reducción en el financiamiento público en la capacidad de la universidad para mantener su calidad académica y su prestigio?

Demanda de Programas Sostenibles vs. Infraestructura Actual: ¿Qué efectos podría tener una mayor demanda por programas académicos orientados a la sostenibilidad en la infraestructura y recursos actuales de la universidad?

- Delphi: Es una técnica de investigación que se utiliza para alcanzar un consenso entre un grupo de expertos sobre temas futuros o inciertos. El proceso Delphi implica varias rondas de consultas en las que se recopilan y refinan las opiniones de los expertos, generalmente a través de encuestas anónimas. Entre rondas, los expertos reciben un resumen de las respuestas del grupo, lo que les permite revisar y ajustar sus opiniones en función de las respuestas de los demás. Este método es especialmente útil para explorar cuestiones complejas o incipientes donde no existe un conocimiento consolidado, permitiendo a las organizaciones beneficiarse de la experiencia y el juicio colectivo.

**Ejemplo:** La Universidad de Chile aplica el método Delphi consultando a un panel de expertos nacionales e internacionales en educación superior para prever futuros desafíos y oportunidades:

Primera Ronda: Los expertos son consultados sobre posibles futuros cambios en el rol de las universidades públicas en la sociedad y el impacto de la digitalización en la educación superior.

Segunda Ronda: Los expertos revisan un resumen de las respuestas de la primera ronda, permitiendo ajustar sus opiniones basadas en la perspectiva del grupo.

Tercera Ronda: Se llega a un consenso sobre las tendencias clave y las incertidumbres que podrían tener el mayor impacto en la universidad, como la internacionalización de la educación y la integración de tecnologías emergentes.



- **Análisis de Tendencias:** Es una herramienta que examina los patrones y direcciones de cambio en diversos aspectos como tecnología, economía, demografía, y comportamiento social. Este análisis se basa en la recopilación y estudio de datos históricos y actuales para identificar movimientos que podrían continuar o evolucionar en el futuro. El análisis de tendencias es crucial en Foresight porque permite a las organizaciones anticipar cambios y prepararse para ellos. Por ejemplo, si se identifica una tendencia creciente en la adopción de tecnología verde, una empresa podría ajustar su estrategia para alinearse con esta tendencia emergente.

**Ejemplo:** La Universidad de Chile realiza un análisis de tendencias para identificar los cambios que podrían influir en su futuro:

**Demanda de Educación en Línea:** Se estudian los datos sobre la creciente adopción de programas en línea y cómo esto podría continuar evolucionando, afectando la estructura tradicional de la universidad.

**Cambio en las Habilidades Demandadas por el Mercado Laboral:** Analizar cómo las tendencias en el mercado laboral, como la automatización y la digitalización, están cambiando las habilidades requeridas y cómo la universidad debe adaptar sus currículos para mantenerse relevante.

**Aumento de la Conciencia Ambiental:** Identificar cómo el creciente énfasis en la sostenibilidad podría influir en la currícula, la investigación y las operaciones del campus.

- **Backcasting:** Es un enfoque de planificación que empieza con la definición de un futuro deseado y luego trabaja hacia atrás para identificar los pasos necesarios para alcanzarlo. A diferencia del forecasting, que proyecta el futuro basándose en tendencias actuales, el backcasting se centra en cómo se puede lograr un objetivo específico, sin importar las condiciones actuales. Esta técnica es útil cuando se aspira a un cambio transformacional o cuando se buscan soluciones innovadoras a problemas complejos. En el contexto de Foresight, el backcasting permite a las organizaciones planificar de manera proactiva, estableciendo un rumbo claro hacia un futuro preferible y definiendo las acciones necesarias para llegar allí.

**Ejemplo:** La Universidad de Chile utiliza el *backcasting* para planificar cómo alcanzar un futuro deseado:

**Visión Futura:** La universidad desea ser líder en innovación educativa y sostenibilidad en América Latina en 15 años.

**Trabajo hacia Atrás:** Identificar los pasos necesarios para alcanzar esa visión, como la integración de tecnologías avanzadas en la enseñanza, la remodelación de su infraestructura para ser más ecológica, y la implementación de programas académicos que fomenten la innovación y el pensamiento crítico.

Acciones Iniciales: Implementar nuevas políticas de sostenibilidad en el campus, iniciar alianzas estratégicas para innovación tecnológica, y revisar los currículos actuales para alinearlos con las tendencias emergentes.

### **2.3 Importancia de Foresight en la Planificación Estratégica**

La metodología Foresight es vital en la planificación estratégica porque permite a las organizaciones prepararse para un futuro incierto. A diferencia de las estrategias tradicionales que suelen basarse en proyecciones lineales y suposiciones estáticas, Foresight permite considerar múltiples futuros, incluyendo aquellos que pueden ser disruptivos o inesperados. Esto proporciona a las organizaciones una ventaja competitiva al permitirles ser más ágiles y resilientes frente a los cambios.

Foresight también fomenta la innovación, ya que al explorar futuros alternativos, se pueden identificar oportunidades para el desarrollo de nuevos productos, servicios o modelos de negocio. Además, ayuda a identificar riesgos emergentes y desarrollar estrategias para mitigarlos, lo que es especialmente crucial en un entorno empresarial y social cada vez más volátil y complejo.

### **2.4 Aplicaciones de Foresight en Diferentes Sectores**

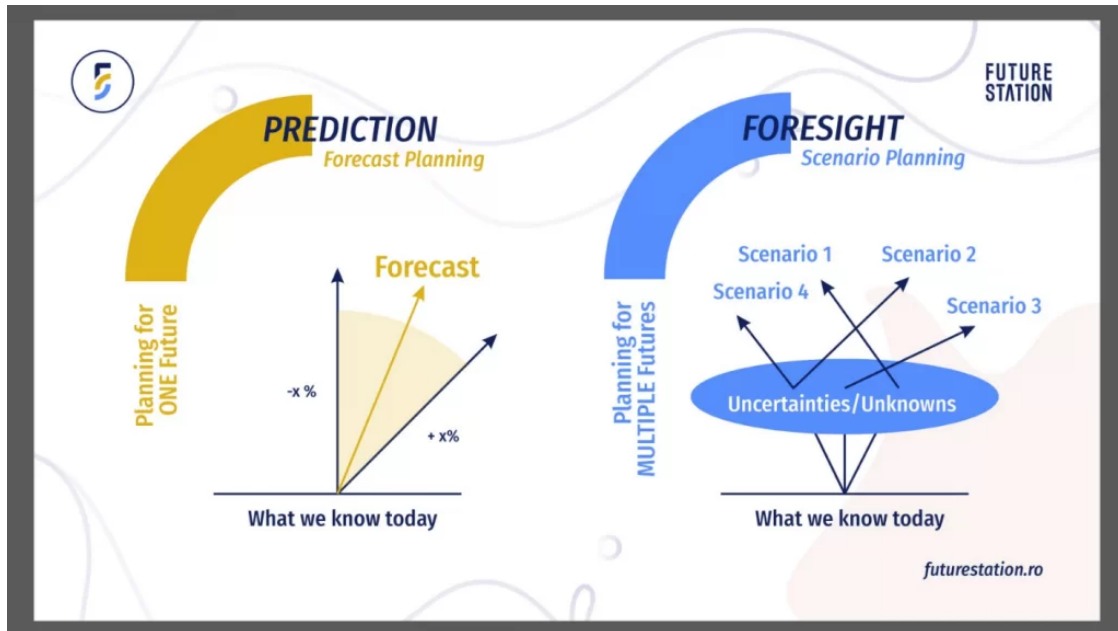
La metodología Foresight se aplica en una variedad de sectores, cada uno con sus propios matices y enfoques específicos:

- **Gobierno y Política Pública:** Los gobiernos utilizan Foresight para anticipar futuros desafíos sociales, económicos y ambientales, y para desarrollar políticas que sean resilientes frente a diferentes escenarios. Esto puede incluir desde la planificación urbana hasta la preparación para el cambio climático.
- **Empresas y Sector Privado:** Las empresas utilizan Foresight para explorar nuevos mercados, desarrollar productos innovadores y diseñar estrategias que les permitan mantenerse competitivas en un entorno cambiante. También es útil en la gestión del riesgo corporativo.
- **Educación y Capacitación:** En el ámbito educativo, Foresight se utiliza para diseñar currículos y programas que preparen a los estudiantes para las demandas futuras del mercado laboral. También es útil en la planificación de carreras y el desarrollo de habilidades futuras.
- **Ciencia y Tecnología:** En este sector, Foresight ayuda a identificar áreas emergentes de investigación y desarrollo, guiar la inversión en nuevas tecnologías y prever el impacto de la tecnología en la sociedad.

### **2.5 Desafíos en la Implementación de Foresight**

Aunque la metodología Foresight ofrece numerosos beneficios, su implementación no está exenta de desafíos. Uno de los principales es la resistencia al cambio, ya que explorar futuros alternativos a menudo desafía las suposiciones y paradigmas existentes. Además,

requiere un compromiso significativo de recursos, incluyendo tiempo, dinero y la participación de expertos y partes interesadas. Otro desafío es la incertidumbre inherente al proceso. Dado que Foresight no pretende predecir el futuro, sino explorar una variedad de posibles futuros, puede ser difícil para los responsables de la toma de decisiones confiar en las recomendaciones derivadas del proceso.



El forecast y el foresight estratégico son enfoques diferentes para anticipar y gestionar el futuro, aunque ambos buscan apoyar la planificación a largo plazo. El forecast (pronóstico) se basa en el análisis de datos históricos y tendencias actuales para predecir lo que podría suceder en el futuro. Utiliza modelos matemáticos y estadísticos para proyectar escenarios basados en las condiciones existentes, y suele ser más útil en entornos estables donde las tendencias pasadas son un buen indicador de lo que puede ocurrir. Por otro lado, el foresight estratégico es un enfoque exploratorio que no solo se basa en datos históricos, sino que también considera múltiples futuros posibles, incluyendo escenarios inesperados o disruptivos. En lugar de predecir el futuro, el foresight busca identificar oportunidades, riesgos y alternativas para prepararse para distintos contextos, creando estrategias flexibles y adaptables.

Ambos enfoques ayudan a la gestión del futuro. El forecast apoya la planificación basada en proyecciones esperadas, mientras que el foresight permite a las organizaciones anticiparse a diversos escenarios y elegir un futuro preferido, desarrollando estrategias que no solo reaccionen a las tendencias, sino que también las moldeen según lo que desean gestionar.

### 3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El **Cuadro de Mando Integral** (CMI), desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en 1992, surgió como una respuesta a la necesidad de medir el desempeño organizacional más allá de los indicadores financieros. Su enfoque revolucionario permitió integrar cuatro perspectivas clave: financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

Paper académico de 1992 publicado en Harvard Business Review por lo autores.

*The scorecard tracks the key elements of a company's strategy—from continuous improvement and partnerships to teamwork and global scale.*

## The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance

by Robert S. Kaplan and David P. Norton

What you measure is what you get. Senior executives understand that their organization's measurement system strongly affects the behavior of managers and employees. Executives also understand that traditional financial accounting measures like return-on-investment and earnings-per-share can give misleading signals for continuous improvement and innovation—activities today's competitive envi-

The balanced scorecard is like the dials in an airplane cockpit: it gives managers complex information at a glance.

ronment demands. The traditional financial performance measures worked well for the industrial era, but they are out of step with the skills and competencies companies are trying to master today.

As managers and academic researchers have tried to remedy the inadequacies of current performance measurement systems, some have focused on making financial measures more relevant. Others have said, "Forget the financial measures. Improve operational measures like cycle time and defect rates; the

financial results will follow." But managers should not have to choose between financial and operational measures. In observing and working with many companies, we have found that senior executives do not rely on one set of measures to the exclusion of the other. They realize that no single measure can provide a clear performance target or focus attention on the critical areas of the business. Managers want a balanced presentation of both financial and operational measures.

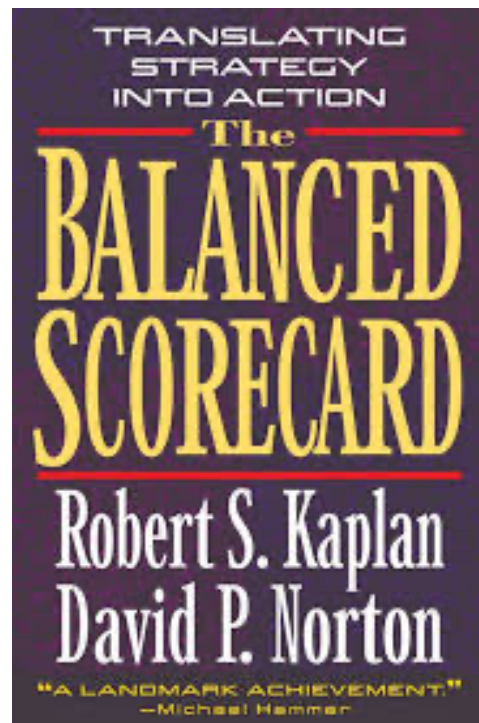
During a year-long research project with 12 companies at the leading edge of performance measurement, we devised a "balanced scorecard"—a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business. The balanced scorecard includes financial measures that tell the results of actions already taken. And it complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities—operational measures that are the drivers of future financial performance.

Robert S. Kaplan is the Arthur Lowes Dickinson Professor of Accounting at the Harvard Business School. David P. Norton is president of Nolan, Norton & Company, Inc., a Massachusetts-based information technology consulting firm he cofounded.

HARVARD BUSINESS REVIEW January-February 1992

71

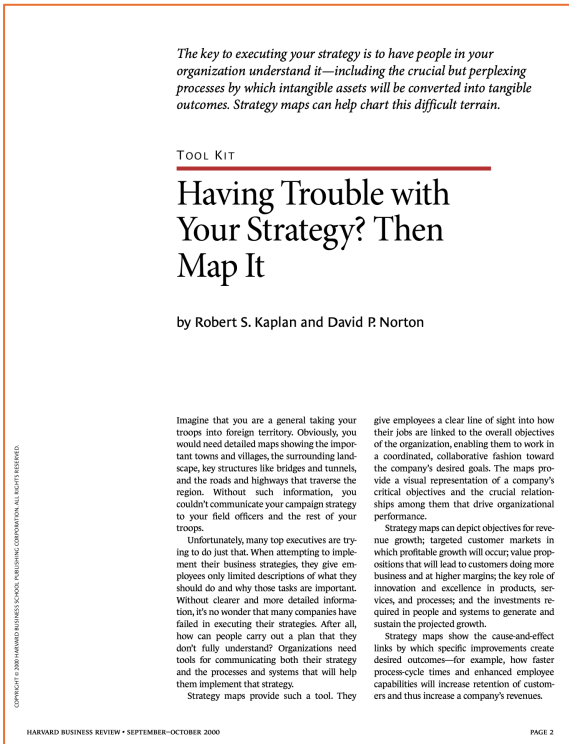
Más famoso es la versión libro "Balanced ScoreCard" de 1996, traducido como "Cuadro de Mando Integral o CMI".



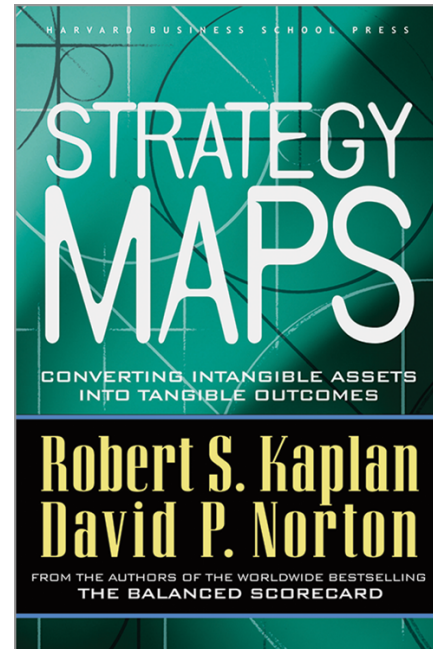
El CMI transformó la gestión empresarial al proporcionar una visión equilibrada del desempeño organizacional, vinculando los objetivos estratégicos con indicadores de gestión y operativos, permitiendo así a las organizaciones alinear mejor sus actividades diarias con su visión y misión a largo plazo. Desde su creación, el CMI ha evolucionado para adaptarse a diferentes tipos de organizaciones y sectores, incluyendo empresas privadas, entidades públicas e incluso ONG, demostrando su versatilidad como herramienta de gestión.

Con el tiempo, la evolución del CMI incluyó la incorporación de una herramienta clave: el **Mapa Estratégico**. Este mapa actúa como un complemento visual que organiza y comunica la estrategia de la organización en un formato claro y coherente. El Mapa Estratégico muestra cómo los objetivos de cada una de las cuatro perspectivas del CMI se interrelacionan y se alinean con los objetivos a largo plazo.

Paper académico de 2000 publicado en Harvard Business Review por lo autores.



El libro “Strategy Maps o Mapas Estratégico” se publica en 2004, teniendo tanto o más éxito que el CMI.

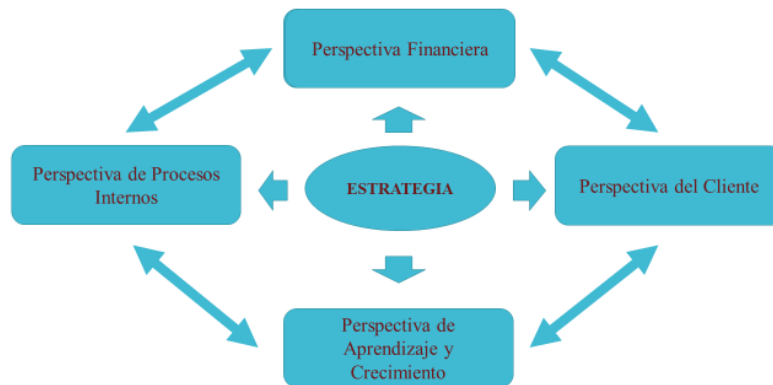


La importancia de esta herramienta radica en su capacidad para hacer explícitas las relaciones de causa-efecto que impulsan el éxito organizacional. Al identificar estas conexiones, los líderes pueden visualizar mejor el impacto de las decisiones estratégicas en todas las áreas de la organización, asegurando una implementación más efectiva de la estrategia. El Mapa Estratégico no solo traduce la estrategia en términos operativos, sino que también facilita la comunicación y comprensión de esta en todos los niveles de la organización.

El Cuadro de Mando, por su parte, complementa el Mapa Estratégico al permitir que las organizaciones monitoreen y midan el progreso hacia sus objetivos estratégicos. Mientras el Mapa Estratégico describe la estrategia, el Cuadro de Mando proporciona los indicadores y las métricas necesarias para su seguimiento. Estos indicadores permiten evaluar el desempeño no solo en términos financieros, sino también en áreas clave como la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos, y la capacidad de innovación y aprendizaje organizacional. La combinación de ambas herramientas asegura que la estrategia esté claramente definida, comunicada y monitoreada, permitiendo ajustes cuando sea necesario. De este modo, el CMI ha evolucionado de ser una simple herramienta de medición a un sistema integral de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a adaptar sus estrategias en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

### 3.1 Diseño de un Mapa Estratégico

El diseño de un Mapa Estratégico es un proceso crucial para alinear las actividades de una organización con su estrategia general, facilitando la traducción de la visión y misión en objetivos específicos y medibles. Esta herramienta, propuesta por Kaplan y Norton, se estructura en torno a cuatro perspectivas clave: financiera, del cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.



A continuación, se presentan recomendaciones para diseñar un Mapa Estratégico, tomando en cuenta cada una de estas perspectivas y su integración en una visión coherente.

- **Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera es la que tradicionalmente mide el desempeño en términos de resultados económicos, como ingresos, beneficios y retorno sobre la inversión. Si bien es esencial, esta perspectiva no debe ser la única en el mapa, ya que el éxito financiero es el resultado de una correcta gestión de las otras tres perspectivas. Sin embargo, sigue siendo crucial, especialmente para las organizaciones que operan con fines de lucro, y proporciona un enfoque claro sobre cómo la estrategia generará valor para los accionistas.

Recomendaciones para la perspectiva financiera:

- Definir objetivos financieros claros: El primer paso es identificar los resultados financieros que la organización quiere lograr, como el crecimiento de ingresos, la mejora de la rentabilidad o la optimización de los costos. Estos deben ser medibles y específicos.
- Alinear los objetivos financieros con las otras perspectivas: Para garantizar que la estrategia sea coherente, los objetivos financieros deben alinearse con los objetivos de las demás perspectivas. Por ejemplo, la reducción de costos podría estar vinculada a mejoras en los procesos internos o la satisfacción del cliente.
- Considerar el ciclo de vida de la organización: Dependiendo de si la organización está en una fase de crecimiento, madurez o transformación, los objetivos financieros pueden variar. En fases de crecimiento, puede ser más importante enfocar los ingresos, mientras que en la madurez, la rentabilidad y la eficiencia operativa cobran mayor relevancia.

- **Perspectiva del Cliente**

La perspectiva del cliente es fundamental para asegurar que la organización esté enfocada en satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Aquí, el objetivo es comprender qué factores impulsan la satisfacción, lealtad y retención de los clientes, lo que, a su vez, contribuye a los resultados financieros.

Recomendaciones para la perspectiva del cliente:

- Identificar los segmentos clave de clientes: No todos los clientes son iguales, por lo que es importante identificar aquellos segmentos que son más valiosos para la organización. Luego, se pueden definir objetivos específicos para satisfacer las necesidades de estos clientes prioritarios.

- Definir la propuesta de valor: El diseño de un Mapa Estratégico debe reflejar claramente la propuesta de valor que la organización ofrece a sus clientes. Esto incluye atributos como la calidad del producto, la experiencia del cliente, la innovación o el precio. Es fundamental que la propuesta de valor esté bien definida y sea coherente con los objetivos estratégicos generales.

- Medir el éxito con indicadores claros: La satisfacción del cliente, la cuota de mercado y la retención de clientes son ejemplos de métricas que se deben incluir en el Mapa Estratégico. Estas métricas permiten monitorear si la organización está cumpliendo sus promesas a los clientes.

- **Perspectiva de los Procesos Internos**

La perspectiva de los procesos internos se centra en las actividades operativas que permiten a la organización entregar su propuesta de valor de manera eficiente. Aquí, el enfoque está en la optimización de los procesos clave que afectan directamente la satisfacción del cliente y los resultados financieros.

Recomendaciones para la perspectiva de los procesos internos:

- Identificar los procesos clave: Es importante que la organización identifique los procesos críticos que deben funcionar de manera eficiente para lograr los objetivos estratégicos. Estos procesos pueden estar relacionados con la producción, el servicio al cliente, la cadena de suministro, la innovación o el marketing.

- Mejorar la eficiencia y la calidad: El Mapa Estratégico debe incluir objetivos claros para mejorar la eficiencia y la calidad en los procesos internos. Esto puede implicar la adopción de nuevas tecnologías, la eliminación de cuellos de botella o la mejora continua en todas las áreas de la organización.

- Integrar la innovación: Aparte de los procesos operativos tradicionales, también es clave enfocarse en la innovación. La capacidad de la organización para innovar y desarrollar nuevos productos, servicios o métodos puede ser un diferenciador clave en el mercado. Los objetivos deben reflejar esta necesidad.

- **4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

La última perspectiva, pero no menos importante, es la del aprendizaje y crecimiento. Esta perspectiva aborda los recursos humanos, las capacidades tecnológicas y la cultura organizacional. El foco aquí es garantizar que la organización tenga las habilidades, herramientas y cultura necesarias para ejecutar su estrategia con éxito.

Recomendaciones para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Desarrollar el talento humano: El Mapa Estratégico debe incluir objetivos relacionados con la capacitación, el desarrollo del talento y la retención de empleados clave. Una organización solo puede lograr sus objetivos si sus empleados están bien capacitados y motivados para cumplir con su papel dentro de la estrategia.

- Fomentar una cultura de innovación y mejora continua: Además de contar con empleados capacitados, es crucial que la organización fomente una cultura de innovación, colaboración y mejora continua. Esto se puede medir a través de indicadores como el compromiso de los empleados, la participación en programas de innovación o el número de proyectos de mejora.

- Actualizar la infraestructura tecnológica: En muchos casos, la capacidad de ejecutar la estrategia depende de contar con una infraestructura tecnológica sólida. Los objetivos relacionados con la actualización de sistemas, la implementación de nuevas herramientas digitales y la adopción de tecnologías emergentes deben estar claramente representados en esta perspectiva.

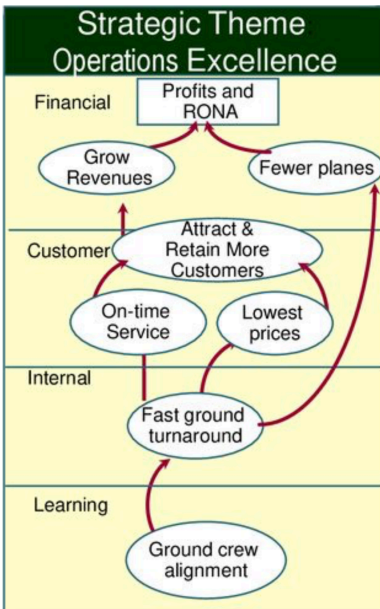
### **3.2 Integración de las cuatro perspectivas y un ejemplo**

El verdadero poder del Mapa Estratégico radica en la integración de las cuatro perspectivas. Cada una de ellas se encuentra interconectada en relaciones de causa-efecto. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (como mejorar las habilidades del personal o la tecnología) impulsan la mejora en los procesos internos, lo que a su vez impacta positivamente en la satisfacción del cliente, y finalmente en los resultados financieros.

Al diseñar un Mapa Estratégico, es esencial que las organizaciones consideren cada una de estas perspectivas de manera equilibrada, asegurándose de que los objetivos de cada una estén alineados con la estrategia general. Esto no solo facilita la ejecución de la estrategia, sino que también crea una estructura sólida para monitorear y ajustar el desempeño en función de los cambios en el entorno interno o externo.



Caso Parte A: Mapa Estratégico de la aerolínea Southwest



El caso del Mapa Estratégico de Southwest Airlines es uno de los ejemplos más icónicos y exitosos en la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) y ha sido reconocido por Kaplan y Norton en su salón de la fama del CMI. Este caso ilustra cómo una empresa puede alinear de manera efectiva sus objetivos estratégicos a través de las cuatro perspectivas del CMI: financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. Southwest Airlines, una aerolínea estadounidense fundada en 1967, se ha destacado por su modelo de negocio disruptivo, enfocado en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, lo que la ha convertido en una de las aerolíneas más rentables del mundo. La estrategia de Southwest Airlines se centra en ofrecer vuelos a bajo costo con una experiencia de cliente sencilla y eficiente, sin sacrificar la calidad ni el servicio.

Southwest Airlines ha adoptado una estrategia de liderazgo en costos, lo que significa que busca mantener sus precios bajos en comparación con sus competidores, sin comprometer la seguridad ni la puntualidad. La aerolínea ha logrado diferenciarse en el mercado a través de su enfoque único en la simplicidad operativa y la optimización de sus recursos. Este modelo se traduce en una serie de objetivos estratégicos que se despliegan de manera coherente a lo largo de las cuatro perspectivas del Mapa Estratégico. Cada uno de estos objetivos está vinculado entre sí en relaciones de causa-efecto, asegurando que los esfuerzos en un área contribuyan al éxito en otras.

A continuación, se explica cómo Southwest ha estructurado su estrategia en torno a las cuatro perspectivas del Mapa Estratégico.

### **Perspectiva Financiera**

En la perspectiva financiera, Southwest Airlines se enfoca en maximizar la rentabilidad y reducir costos. Su principal objetivo en esta área es mantener márgenes de beneficio saludables mientras ofrece tarifas bajas. Esto se logra mediante la optimización de costos operativos, algo que Southwest ha perfeccionado a lo largo de los años. Al centrarse en un modelo de negocio basado en la eficiencia operativa, la aerolínea ha mantenido una estructura de costos reducida que le permite ofrecer tarifas competitivas y, al mismo tiempo, generar ganancias significativas. La rentabilidad de Southwest no solo se basa en la reducción de costos directos, sino también en la maximización de la utilización de sus activos, como los aviones y los aeropuertos.

### **Perspectiva del Cliente**

En la perspectiva del cliente, Southwest Airlines pone un fuerte énfasis en la satisfacción y fidelización del cliente. El enfoque principal de Southwest es ofrecer una experiencia de viaje sin complicaciones a un precio accesible, lo que incluye características como vuelos sin escalas, la eliminación de cargos adicionales por cambios de reserva y la facilidad de abordar. La aerolínea ha trabajado arduamente para simplificar su oferta, eliminando servicios no esenciales que encarecen la operación, pero manteniendo aquellos que los clientes valoran. Además, la cultura de Southwest enfatiza un trato amable y personalizado al cliente, creando una experiencia agradable y relajada para los pasajeros. El objetivo de Southwest en esta perspectiva es aumentar la lealtad del cliente mediante una combinación de precios bajos y un servicio eficiente, lo que se traduce en una mayor cuota de mercado y en un aumento del número de pasajeros recurrentes.

### **Perspectiva de Procesos Internos**

En la perspectiva de procesos internos, Southwest Airlines se ha enfocado en la excelencia operativa y la simplificación de sus procesos. Uno de los pilares de su estrategia operativa es la estandarización de su flota, utilizando exclusivamente aviones Boeing 737. Esta decisión ha reducido significativamente los costos de mantenimiento y formación de personal, ya que todo el equipo técnico y de operaciones está especializado en un solo tipo de aeronave. Además, Southwest optimiza sus tiempos de respuesta en tierra, lo que le permite tener una mayor rotación de vuelos en comparación con otras aerolíneas. Este enfoque en la eficiencia operacional es clave para lograr su objetivo financiero de reducir costos y, al mismo tiempo, ofrecer tarifas bajas. La estrategia también incluye la implementación de sistemas tecnológicos que mejoran la gestión de reservas y la operación de vuelos, así como la reducción del tiempo de inactividad en tierra, lo que incrementa la utilización de los aviones.

### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca en el desarrollo de los empleados y la cultura organizacional, ambos elementos cruciales para el éxito continuo de Southwest Airlines. La aerolínea ha creado una cultura corporativa basada en la simplicidad, el trabajo en equipo y la satisfacción del empleado, lo que se refleja en la

actitud positiva de sus trabajadores hacia los clientes y en el ambiente relajado y amigable que los pasajeros experimentan a bordo. Southwest cree firmemente que los empleados satisfechos conducen a clientes satisfechos, por lo que invierte en su capacitación, bienestar y motivación. Los empleados son entrenados para tomar decisiones rápidas y resolver problemas, lo que es esencial para mantener la eficiencia operativa. Además, la cultura de Southwest promueve la innovación y la mejora continua, alentando a los empleados a proponer mejoras en los procesos internos y la atención al cliente.

### **RELACIONES DE CAUSA-EFECTO EN EL MAPA ESTRATÉGICO**

Uno de los elementos más importantes del Mapa Estratégico de Southwest Airlines es la forma en que se integran las relaciones de causa-efecto entre las cuatro perspectivas. La idea central del CMI es que los resultados financieros no se pueden lograr de forma aislada, sino que son el resultado de una cadena de acciones bien coordinadas que comienzan con el aprendizaje y crecimiento. En el caso de Southwest, el desarrollo de una cultura corporativa sólida y el compromiso de los empleados (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) alimentan la eficiencia operativa y la estandarización de procesos (perspectiva de procesos internos). A su vez, estos procesos eficientes permiten a la aerolínea ofrecer precios bajos y un servicio rápido y confiable, lo que aumenta la satisfacción y fidelización del cliente (perspectiva del cliente). Finalmente, la satisfacción del cliente se traduce en mayores ingresos y una mejor rentabilidad (perspectiva financiera).

El caso del Mapa Estratégico de Southwest Airlines es un ejemplo perfecto de cómo una organización puede utilizar esta herramienta de gestión para alinear todos sus recursos y esfuerzos en función de una estrategia clara y coherente. La clave del éxito de Southwest radica en su capacidad para integrar eficientemente las cuatro perspectivas del Mapa Estratégico, asegurándose de que cada objetivo esté vinculado con los demás en una cadena de causa-efecto. Este enfoque no solo ha permitido a la aerolínea mantener su posición de liderazgo en el mercado de bajo costo, sino que también ha demostrado que es posible combinar la eficiencia operativa con la satisfacción del cliente para lograr un éxito financiero sostenible. Southwest Airlines continúa siendo un modelo a seguir para muchas empresas que buscan implementar estrategias de bajo costo sin comprometer la calidad del servicio.

### 3.2 Diseño de un Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es la herramienta que permite a las organizaciones medir y gestionar su desempeño en relación con los objetivos estratégicos definidos en el Mapa Estratégico de la sección anterior. Lo verdaderamente crucial es la definición de indicadores que midan de manera precisa y objetiva el progreso hacia los objetivos previamente establecidos. Los indicadores clave de desempeño (KPI) son métricas que permiten a la organización evaluar su situación actual en relación con sus metas estratégicas. Al seleccionar los indicadores, es fundamental que sean fácilmente cuantificables, para que ofrezcan información clara sobre el grado de cumplimiento de esos objetivos.

La definición de indicadores efectivos requiere una comprensión profunda de lo que se busca medir y cómo hacerlo de manera objetiva. Por ejemplo, si un objetivo financiero es mejorar la rentabilidad, un indicador apropiado sería el margen de beneficio operativo o el retorno sobre la inversión (ROI). Estos indicadores proporcionan datos cuantificables y fácilmente comparables con periodos anteriores o con competidores. En otras áreas, como la satisfacción del cliente, se pueden utilizar encuestas de satisfacción o el índice de lealtad (Net Promoter Score, NPS). Lo importante es que cada indicador debe tener una relación directa con el objetivo estratégico que está midiendo. Esto asegura que la organización esté utilizando los indicadores correctos para tomar decisiones bien informadas y enfocadas en los resultados que realmente importan para su éxito a largo plazo.

Una vez definidos los indicadores, es crucial establecer metas o valores esperados para cada uno de ellos. Estas metas son los niveles de desempeño que la organización aspira a alcanzar y que servirán como referencia para evaluar el éxito de las estrategias implementadas. Las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (criterio SMART, por sus siglas en inglés). Por ejemplo, si un indicador es la tasa de retención de clientes, la meta podría ser "aumentar la tasa de retención en un 5% en los próximos 12 meses". Las metas proporcionan una dirección clara y permiten identificar las brechas entre el desempeño actual y el deseado. La comparación constante entre el valor actual del indicador y la meta fijada es lo que permite a la organización ajustar su estrategia en tiempo real, asegurando que se esté avanzando en la dirección correcta.

Para cerrar esta brecha entre los valores actuales de los indicadores y las metas propuestas, es necesario definir un conjunto de iniciativas estratégicas o proyectos. Estas iniciativas son las acciones concretas que la organización tomará para mejorar su desempeño y alcanzar las metas. Por ejemplo, si el valor actual del indicador "eficiencia en el uso de combustible" está por debajo de la meta establecida, una iniciativa podría ser la implementación de nuevas tecnologías de ahorro de combustible o la optimización de rutas de vuelo. Las iniciativas estratégicas pueden variar ampliamente, desde mejoras operativas hasta cambios en la cultura organizacional, y deben estar alineadas tanto con los recursos disponibles como con las capacidades de la empresa. Cada iniciativa debe estar diseñada para impactar directamente en el indicador correspondiente, reduciendo la brecha entre el valor actual y la meta esperada.

A continuación, siguiendo con el caso Southwest Airlines, explicaremos su CMI.

Caso Parte B: Cuadro de Mando Integral de la Aerolínea Southwest

Strategic Theme Operations Excellence		Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Financial	<p>Profits and RONA</p> <p>Grow Revenues</p> <p>Fewer planes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitability</li> <li>• Grow Revenues</li> <li>• Fewer planes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>30% +/yr</b></li> <li>• <b>20%</b></li> <li>• <b>5%</b></li> </ul>		
Customer	<p>Attract &amp; Retain More Customers</p> <p>On-time Service</p> <p>Lowest prices</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• More Customers</li> <li>• Flight is on -time</li> <li>• Lowest prices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # Customers</li> <li>• FAA On Time Arrival Rating</li> <li>• Market Survey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12% growth</li> <li>• Ranked #1</li> <li>• Ranked #1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer loyalty program</li> <li>• Quality management</li> </ul>
Internal	<p>Fast ground turnaround</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fast ground turnaround</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On Ground Time</li> <li>• On-Time Departure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 Minutes</li> <li>• 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cycle time optimization</li> </ul>
Learning	<p>Ground crew alignment</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ground crew alignment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Ground crew trained</li> <li>• % Ground crew stockholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yr. 1 70%</li> <li>• yr. 3 90%</li> <li>• yr. 5 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ground crew training</li> <li>• ESOP</li> </ul>

En el caso de Southwest, los indicadores de desempeño están diseñados para alinearse con su modelo de negocio basado en el liderazgo en costos, la simplicidad operativa y la satisfacción del cliente. A lo largo de las cuatro perspectivas del CMI (financiera, del cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento), se proponen diversos indicadores que permiten monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos.

• **Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera en Southwest Airlines se enfoca en medir la rentabilidad y la eficiencia operativa, dos elementos clave en su estrategia de liderazgo en costos. Los indicadores financieros permiten a la aerolínea monitorear si está logrando sus objetivos de generar ingresos de manera rentable mientras mantiene bajos sus costos operativos.

- Márgenes de ganancia operativa: Este indicador mide la rentabilidad de la empresa en relación con sus costos operativos. Southwest busca mantener márgenes operativos superiores a la media de la industria, lo cual es fundamental para su éxito financiero.
- Rentabilidad por asiento (RASM, por sus siglas en inglés): Este indicador mide los ingresos obtenidos por cada asiento disponible en cada milla volada. Es clave para Southwest, ya que evalúa la capacidad de la aerolínea para generar ingresos con base en la eficiencia de su modelo de bajo costo.
- Retorno sobre activos (ROA): El ROA mide qué tan efectivamente Southwest está utilizando sus activos (como aviones e infraestructura) para generar ganancias. Dado

su enfoque en la eficiencia operativa, este indicador es esencial para evaluar la efectividad en el uso de sus recursos.

En cuanto a sus metas financieras estas son:

- Mantener márgenes de ganancia operativa superiores al 15%.
- Aumentar la rentabilidad por asiento en al menos un 5% anual.
- Lograr un retorno sobre activos del 10% o superior.

Las Iniciativas vinculadas a los indicadores anteriores son:

- Optimización de la flota: Southwest continúa utilizando solo aviones Boeing 737, lo que simplifica el mantenimiento y reduce costos operativos.
- Mejora de la eficiencia energética: Reducir el consumo de combustible a través de programas de optimización de rutas y mejoras tecnológicas en los aviones.
- Control de costos fijos: Implementar iniciativas para mantener bajos los costos en áreas como nómina y gestión de aeropuertos.

#### • **Perspectiva del Cliente**

En la perspectiva del cliente, Southwest Airlines se enfoca en ofrecer una experiencia que combine eficiencia y precios bajos, lo que la distingue en el sector de las aerolíneas. Los indicadores en esta área miden la satisfacción del cliente, la lealtad y la cuota de mercado.

- Satisfacción del cliente (NPS - Net Promoter Score): Este indicador mide la disposición de los clientes para recomendar la aerolínea a otros. Southwest utiliza el NPS para evaluar la experiencia general de los pasajeros, incluyendo aspectos como la facilidad de embarque, el servicio a bordo y el trato recibido por el personal.
- Tasa de retención de clientes: Este indicador mide qué porcentaje de los pasajeros regresa a utilizar los servicios de Southwest, lo que refleja su lealtad y satisfacción. La tasa de retención es clave para mantener una base de clientes estable en el tiempo.
- Cuota de mercado en vuelos domésticos: Dado que Southwest opera principalmente en rutas nacionales dentro de los EE.UU., monitorear su participación en el mercado doméstico es esencial para evaluar su competitividad frente a otras aerolíneas.

En cuanto a sus metas de la perspectiva del cliente estas son:

- Mantener un NPS por encima de 70, lo que indica un alto nivel de satisfacción entre los clientes.
- Aumentar la tasa de retención de clientes en un 3% anual, asegurando una lealtad sostenida.
- Incrementar su cuota de mercado doméstica en un 2% anual.

Las iniciativas vinculadas a los indicadores de clientes son:

- Experiencia de cliente simplificada: Southwest continúa eliminando tarifas adicionales, como las de cambio de vuelo o el equipaje, lo que mejora la satisfacción del cliente.
- Programas de lealtad ampliados: La aerolínea mejora constantemente su programa de recompensas para fidelizar a sus pasajeros frecuentes.
- Campañas de marketing orientadas al valor: Promocionar las ventajas del modelo de bajo costo y el excelente servicio al cliente de manera que resuene con nuevos segmentos de mercado.

- **Perspectiva de Procesos Internos**

La eficiencia operativa es el corazón del modelo de negocio de Southwest Airlines. En esta perspectiva, se miden los procesos clave que permiten a la aerolínea ofrecer vuelos a bajo costo sin comprometer la calidad del servicio. Aquí, los indicadores se centran en la eficiencia de las operaciones y en la innovación dentro de los procesos.

- Tiempo de respuesta en tierra: Este indicador mide el tiempo que toma a la aerolínea desde el aterrizaje de un avión hasta que está listo para despegar nuevamente. Southwest es conocida por sus tiempos de respuesta rápidos, lo que le permite maximizar la utilización de sus aviones.
- Índice de puntualidad: Este indicador refleja la cantidad de vuelos que salen y llegan a tiempo, lo que es crucial para mantener la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.
- Eficiencia en el uso del combustible: Medir el consumo de combustible por vuelo y por asiento permite a Southwest gestionar uno de sus principales costos variables de manera más efectiva.

Metas de procesos internos:

- Mantener tiempos de respuesta en tierra por debajo de 30 minutos, asegurando una rápida rotación de los aviones.
- Mejorar el índice de puntualidad al 90%, un estándar que refuerza la fiabilidad de la aerolínea.
- Reducir el consumo de combustible por vuelo en un 3% anual, mediante la optimización de rutas y la modernización de aviones.

Iniciativas vinculadas a los indicadores:

- Optimización de procesos en tierra: Implementar mejores prácticas y tecnología para agilizar la carga y descarga de pasajeros y equipaje.
- Uso de rutas eficientes: Aprovechar tecnología de análisis de rutas para reducir el tiempo de vuelo y el consumo de combustible.
- Inversiones en mantenimiento preventivo: Asegurar que la flota de aviones esté en condiciones óptimas para evitar retrasos.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca en el desarrollo del personal, la cultura organizacional y la capacidad de innovación de Southwest Airlines. Estos indicadores permiten medir la capacidad de la aerolínea para seguir siendo competitiva en el futuro.

- Índice de satisfacción de los empleados: Este indicador mide el compromiso y la motivación de los empleados, un factor clave para el éxito en una industria donde la interacción con los clientes es constante.
- Tasa de retención del personal: Medir la capacidad de la empresa para mantener a su personal, especialmente a los empleados clave, es esencial para garantizar la estabilidad y la calidad del servicio.
- Propuestas de mejora implementadas: Este indicador mide cuántas sugerencias de mejora presentadas por los empleados son implementadas, lo que refleja una cultura de innovación y mejora continua.

Metas de aprendizaje y crecimiento:

- Mantener un índice de satisfacción de los empleados superior a 80%, asegurando que los trabajadores estén motivados y comprometidos con la misión de la empresa.
- Reducir la rotación del personal en un 5% anual, garantizando la continuidad en el servicio y la cultura organizacional.
- Implementar al menos el 50% de las propuestas de mejora sugeridas por los empleados, promoviendo una cultura de mejora continua.

Iniciativas vinculadas a los indicadores:

- Programas de desarrollo y capacitación: Invertir en la formación de los empleados para asegurar que tienen las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente.
- Mejoras en la cultura organizacional: Promover el trabajo en equipo y el bienestar en el lugar de trabajo para aumentar la satisfacción y la retención del personal.
- Fomento de la innovación: Establecer canales para que los empleados puedan sugerir mejoras operativas y de servicio, y premiar las ideas que se implementen exitosamente.

El éxito del CMI de Southwest Airlines se debe a la clara alineación entre sus indicadores, metas e iniciativas, que están diseñadas para cumplir con su estrategia de liderazgo en costos y servicio al cliente de calidad. Cada perspectiva está cuidadosamente medida con indicadores clave que permiten a la aerolínea monitorear su progreso hacia sus objetivos estratégicos. Las metas establecidas son ambiciosas pero alcanzables, y las iniciativas vinculadas a estos indicadores aseguran que Southwest siga siendo competitiva, eficiente y rentable. Esta combinación de claridad en los objetivos y precisión en la medición es lo que ha hecho del Mapa Estratégico de Southwest un ejemplo de éxito reconocido mundialmente.



## 4. CONCLUSIONES

La metodología Foresight para la planificación de escenarios es una herramienta poderosa que permite a las organizaciones prepararse para un futuro incierto. A través de un proceso sistemático y colaborativo, Foresight ayuda a identificar tendencias emergentes, explorar incertidumbres y desarrollar estrategias robustas que sean flexibles y adaptables a múltiples futuros. Su aplicación es fundamental en un entorno global cada vez más complejo y volátil, y su capacidad para fomentar la innovación y la resiliencia estratégica lo convierte en un componente esencial de la planificación a largo plazo. A pesar de los desafíos que presenta, su valor reside en su capacidad para transformar la manera en que las organizaciones piensan sobre el futuro y toman decisiones estratégicas hoy.

El Foresight Estratégico y el Cuadro de Mando Integral (CMI) son herramientas complementarias que permiten a las organizaciones enfrentar la incertidumbre y planificar el futuro de manera más estructurada. Mientras el foresight ayuda a visualizar escenarios probables y anticipar tendencias, el CMI traduce esa visión futura en acciones concretas y medibles en el presente. Esta combinación permite que las organizaciones no solo se preparen para los posibles desafíos, sino que también alineen sus operaciones actuales con sus objetivos a largo plazo. Al identificar los puntos críticos de cada escenario futuro y vincularlos con las perspectivas del CMI, es posible establecer metas claras que se pueden trabajar desde hoy, facilitando la transición hacia un futuro planificado y deseado.

De este modo, el uso conjunto del foresight y el CMI promueve una gestión proactiva, basada en la capacidad de adaptación y la flexibilidad estratégica. Las organizaciones que integran estas herramientas en sus procesos de planificación pueden no solo gestionar mejor su desempeño actual, sino también tomar decisiones informadas que les permitan enfrentar cambios disruptivos con mayor confianza. En un entorno donde el cambio es constante, la combinación de foresight estratégico y CMI asegura que los objetivos trazados en el presente se mantengan relevantes y alineados con las demandas del futuro, impulsando una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo.

Este documento ha sido desarrollado con la asistencia de herramientas de Inteligencia Artificial (Claude 3.5 Sonnet) para la revisión de textos, estructura de párrafos y confirmación de información histórica. No obstante, las ideas y relato de las distintas secciones son de responsabilidad del autor del texto.



**CUADERNO DE IDEAS  
CURSO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
Y GESTIÓN DE PROCESOS**

**Christian Cancino del Castillo**  
Profesor Asociado  
Facultad de Economía y Negocios  
Universidad de Chile