

Herramientas para implantar un CMI

La tecnología es determinante para que sea factible la realización del Cuadro de Mando Integral (CMI). Según el autor, esto es así porque se da la paradoja de considerar la tarea de ejecutar como la estrella de las habilidades de los directivos, además de ser una de las claves del éxito de una empresa. En las siguientes líneas se analizan las herramientas tecnológicas que soportan la creación y actualización de un CMI

En los últimos artículos, hemos ido desgranando diferentes perspectivas desde las que analizar el Cuadro de Mando Integral. Hemos hablado de la dificultad para discernir si es una moda y si vale la pena implantarlo; también hemos repasado los retos que supone para una empresa su puesta en marcha y, de alguna manera, cuáles son los deberes que tiene que hacer antes de lanzarse a la realización del necesario esfuerzo para que sea exitoso.

En este caso, vamos a hablar de las herramientas tecnológicas que soportan la creación y actualización permanente de un CMI y el papel determinante que tienen en todo el proceso. Como digo, es determinante la tecnología para que sea factible la realización de un CMI. Y esto es así porque se da cada vez más una curiosa paradoja (o quizá no tanto), y es que la tarea de ejecutar se está convirtiendo en la estrella de las habilidades de los directivos y una de las más directas claves del éxito de la empresa. Profundicemos un poco más en este aspecto antes de abordar lo técnico.

La tarea de llevar a cabo algo que se considere deseable por la empresa (la estrategia, el plan de marketing, un plan de acción concreto o un cambio de ERP, por poner algunos ejemplos de diferentes niveles) puede llegar a tener más importancia que el propio contenido del cambio propuesto (por supuesto, partiendo de la premisa de que ese contenido es, como mínimo, razonable para el objetivo que se propone). Con estas condiciones, y dada la turbulencia del mundo empresarial actual, las soluciones que se proponen desde la ciencia son casi siempre de un nivel de complejidad conceptual importante.

Su comprensión y la necesidad de aplicarlas a la empresa han supuesto el primer esfuerzo directivo (de ahí el crecimiento espectacular de la formación empresarial y la "colectivización" del conocimiento, antiguamente en manos de unos pocos).

No obstante, esa misma complejidad y la riqueza de matices que supone la gestión de los cambios en las empresas convierten al hecho mismo de la ejecución en un factor competitivo muy destacable. Dos empresas que hayan

definido una estrategia exitosa "a priori" podrán alcanzar resultados de muy distinto calado en función de la capacidad para transmitir el paradigma que maneja la dirección a las acciones necesarias y su realización en el día a día.

Esta característica tan determinante para el éxito de las empresas es la que convierte a la tecnología en una pieza imprescindible. Podemos crear un CMI "conceptual", sobre el papel, como análisis, pero de nada servirá si no podemos instrumentarlo, es decir, convertirlo en una herramienta utilizable por la organización.

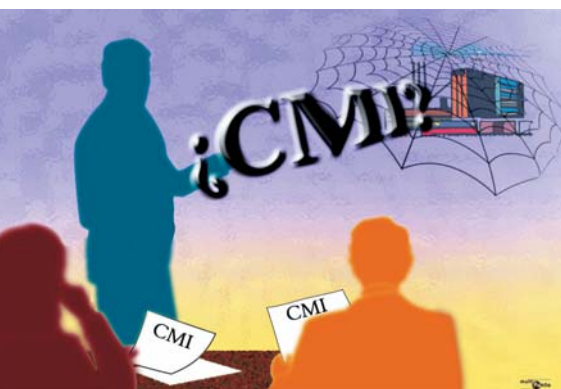
INSTRUMENTALIZAR EL CMI

Un cierto avance, aunque poco significativo, consistiría en construir un CMI conceptual y plasmarlo en una hoja de cálculo. Para ver lo limitada que es esta herramienta, solo hay que usarla e intentar confeccionar con ella, durante dos o tres meses consecutivos, el Cuadro de Mando. Lo primero que nos encontraremos es que la dedicación mensual para confeccionarlo es excesiva, hasta el punto de poder llegar a contrarrestar los beneficios obtenidos. Aun en el caso de que fuera factible dicha dedicación, tenemos más problemas: un CMI no es para toda la vida, lo que implica revisiones y nuevas versiones.

Al introducir un cambio de este tipo, no podemos estar pendientes de revisar todos los vínculos, fórmulas y cálculos que tenga nuestra hoja de Excel. Si nos empeñamos en hacerlo así, nos convertimos en constructores de información en lugar de analistas y ejecutores, un sinsentido dada la escasez de tiempo de cualquier directivo.

Además, nos surge otra dificultad que enlaza con el comentario anterior sobre la ejecución. Necesitamos compartir las conclusiones de un CMI y generar claramente las conexiones causa-efecto para poder responsabilizar a las personas de sus resultados y darles, además, las herramientas para que los puedan alcanzar. El CMI no es un "software" solo disponible para el director general de la compañía, sino que, necesario para cada interlocutor, debe fluir por la organización y utilizarse como lo que es: un instrumento de gestión.

Precisamente por todo ello, el "software" que permite la realización, actualización y seguimiento del CMI es el que justifica el extraordinario auge que está teniendo en los últimos años. La



tecnología que se aplica es Business Intelligence, ya mencionada en varias ocasiones, tecnología orientada al análisis para la toma de decisiones y su ejecución.

CARACTERÍSTICAS DE UNA HERRAMIENTA TECNOLÓGICA PARA CREAR EL CMI

Para concluir, vamos a enumerar cuáles son las características que deberíamos exigir a la herramienta con la que vayamos a confeccionar un CMI con el objetivo de garantizar que no solo cumple la metodología de Norton y Kaplan, sino que nos facilita las ventajas adicionales de comunicación interna, despliegue por toda la organización o mejora del rendimiento:

1. Metodología; poder definir las métricas, provengan de donde provengan. Debemos ser inflexibles con qué indicadores necesitamos y buscar después los orígenes de los datos, no al revés (estaríamos pervirtiendo el modelo), es decir, un CMI que obligatoriamente solo pueda obtener datos del ERP o sistema de gestión que tenemos será, casi con toda seguridad, incompleto. Y un CMI incompleto es otra cosa, no es un CMI.

2. Sencillez; una de las claves del CMI es la sencillez, la capacidad de convertir algo complejo co-

mo es la estrategia y su ejecución, en un mapa estratégico (simplificación y condensación de la estrategia) y unos indicadores (pocos, pero muy cargados de valor).

3. Profundidad; que un CMI sea sencillo no quiere decir que, ante un indicador concreto, no seamos capaces de "navegar" hasta encontrar los porqués de su comportamiento.

4. Flexibilidad para gestionar con sencillez los cambios; la estrategia, aunque no se modifique de un día para otro, sí puede sufrir alteraciones o adaptaciones. Tampoco el cuadro de indicadores será el definitivo el primer día que se cree.

5. Colaborativo; el CMI alcanza su máxima expresión cuando se convierte en la herramienta que está monitorizando el rendimiento de la organización y ayudando, a la vez, a gestionarla en la misma línea marcada en el plan estratégico. Los indicadores, sus responsables y las acciones que se tomen deben formar parte de la herramienta y ayudar a que la implantación ahora y la utilización efectiva en el futuro sean un verdadero éxito.

Francisco Diana Gómez
Socio director de Diana Solutions, S.L.
francisco.diana@dianasolutions.com

“El ‘software’ que permite la realización, actualización y seguimiento del CMI es el que justifica el extraordinario auge que está teniendo en los últimos años. La tecnología que se aplica es Business Intelligence, tecnología orientada al análisis para la toma de decisiones y su ejecución”