

# ¿Cuánto durará la moda del Cuadro de Mando Integral?

**El autor clasifica el sinfín de libros empresariales que cada año inundan las librerías en tres tipos: los de autoayuda, los que aportan nuevos puntos de vista sobre conceptos ya conocidos y los que realmente generan nuevas teorías nacidas de la investigación. En este sentido, el autor se pregunta en qué lugar se ubicaría al Cuadro de Mando Integral y si efectivamente es una ayuda o, por el contrario, se ha convertido en una moda de la que todo el mundo habla en los foros empresariales**

**E**l mercado editorial para empresa ha crecido exponencialmente cada año. La cantidad de nuevos libros que se lanzan ha llevado a una cierta inflación de conceptos, teorías o mejores prácticas. Lo difícil es separar lo perdurable de lo pasajero, lo que realmente aporta novedad y rigor de lo que simplemente es reelaboración o pseudoteoría.

Si nos dirigimos a una librería empresarial, podemos encontrar, dentro de ese aluvión de novedades, varios tipos de libro:

- Los de autoayuda empresarial, que prometen soluciones milagrosas sobre cómo conseguir que gane más dinero la empresa o el directivo. No hay libro que se precie de esta categoría que no proponga un plan o sistema y un decálogo o sus variantes con los pasos que es preciso seguir y que llevarán inexorablemente al éxito.

- Los que aportan nuevos puntos de vista sobre un tema ya conocido, vestidos como nuevos conceptos. En casi todos los casos no se trata de nuevos conceptos, sino redenciones con alguna variación. Pueden ser muy interesantes algunos de ellos, aunque la inmensa mayoría suenan a antiguo. Así, uno empieza a confundirse entre una maraña de teorías sobre un mismo tema y no tenemos más remedio que realizar nuestra propia catarsis, destilando los importantes de entre todos los demás. A modo de ejemplo, pensemos en la cantidad de libros cuyo título empieza por marketing... y acaba por relacional, "one to one", del permiso, eficaz, viral, etc.

- Los que realmente aportan nuevos conceptos al "management", nuevas teorías que han sido analizadas con rigor o están basadas en investigaciones. No debemos equiparar solvencia conceptual con aburrimiento o academicismo lejano a la realidad.

Habitualmente, los libros de autoayuda empresarial tienen su público fiel, público que espera nuevas propuestas para conseguir fácilmente lo que todos sabemos que se obtiene con esfuerzo, dedicación y un poco de suerte. En cuanto a las teorías aportadas por los segundos tipos de libros, transcurridos los años (¿los meses?) dejan de oírse, lo cual refleja que esa novedad, tan importante en su momento que de no ponerla en marcha la empresa se iría a pique, no era tal. Por último, los terceros consiguen que el paso del



tiempo los consolide, permita relecturas, descubra en ellos nuevas perspectivas, convirtiéndolos en materia de estudio y aplicación en las empresas.

## ¿ES EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL UNA MODA?

A propósito de esta clasificación, ¿dónde encuadraríamos el Cuadro de Mando Integral (CMI)?

Queda claro que no es un libro de autoayuda, pero ¿es un concepto antiguo remodelado?, ¿es un nuevo concepto con vocación de permanencia en el "management"? Quizá con algún ejemplo podremos dar más luz a esta duda.

No hace mucho, en cierto foro se hacía alusión jocosamente a si los directivos que no tenían implantado un CMI podían dormir plácidamente sabiendo que su empresa estaba próxima al fracaso. Este comentario es mucho más importante de lo que parece. Una prueba para saber si la teoría que Norton y Kaplan plasmaban en aquel libro que salió a principios de los 90 tiene futuro, sería realizar una encuesta entre los directivos que lo han leído en profundidad y preguntarles si están considerando, a corto o medio plazo, implantarlo en la empresa. No digo que la incorporación en masa de un concepto sea la prueba del nueve de su robustez, pero sí lo contrario. Si ningún directivo cree interesante poner en marcha un CMI en la empresa, parecería que el concepto se queda sólo en lo teórico.

Quiero detenerme en dos detalles importantes: la lectura en profundidad del CMI y su

puesta en marcha efectiva. En cuanto a la primera, entra perfectamente en la lógica que comentábamos al inicio del artículo. Cuantas más teorías nuevas, libros aparentemente originales o conferencias rupturistas, más incertidumbre se crea alrededor de cuáles merece la pena leer con una cierta profundidad y cuáles no. De ahí que algunos conceptos empresariales realmente interesantes, como el CMI, formen parte de los discursos habituales en los foros empresariales sin saber de qué estamos hablando realmente.

En cuanto a la puesta en marcha efectiva, tenemos mucho que ver quienes representamos a empresas de tecnología. Desde la aparición de las soluciones de Business Intelligence (que entre otras funciones permiten confeccionar el CMI), se está produciendo un fenómeno curioso que se parece bastante a la aparición hace años de ContaPlus: muchos creían que, a partir de entonces, ContaPlus iba a llevar la contabilidad, sin necesidad de nadie que supiera contabilidad. Pues algo parecido sucede con el CMI y la tecnología Business Intelligence: se está confiando a la tecnología (que es un instrumento) algo que solo pertenece al conocimiento.

El CMI no es algo que deba confiarse a tecnólogos, porque no es tecnología. La gran aportación de las herramientas de Business Intelligence al Cuadro de Mando Integral es facilitar extraordinariamente su realización (automatizándolo y reduciendo el coste de su confección de forma importante). Sin embargo, hay un componente intrínsecamente empresarial que sobrepasa a la herramienta tecnológica, y ahí es donde deben intervenir tanto la propia empresa, con una dedicación intensiva al proyecto, como el proveedor de consultoría, con un conocimiento de negocio y de confección del CMI que haga un buen tándem con el cliente.

Quizá la pregunta de si el CMI es una moda o no queda en el aire todavía. Solo lanzo un interrogante para la reflexión: ¿parece descabellado un sistema de control que, alineado con la estrategia que hemos marcado, nos dé pistas importantes de si estamos acercándonos o alejándonos de nuestros objetivos?

**Francisco Diana Gómez**  
**Socio-Director**  
**Diana Solutions, S.L.**

[francisco.diana@dianasolutions.com](mailto:francisco.diana@dianasolutions.com)

**“La gran aportación de las herramientas de Business Intelligence al Cuadro de Mando Integral es facilitar su realización, pero hay en este proceso un componente empresarial, donde interviene la empresa, que debe dedicarse intensivamente al proyecto, y proveedor, como conecedor del CMI”**