

# Retos en la implantación de un cuadro de mando

En el artículo del mes pasado se hacía referencia al Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta de negocio, aunque su implantación tenga que apoyarse en la tecnología para que su creación periódica sea factible. En esta entrega, el autor resalta los retos que supone para una empresa la puesta en marcha de un CMI

Como en cualquier introducción de una nueva herramienta de gestión, acompañada además de tecnología, se produce un cambio que hay que aprender a gestionar. Con el Cuadro de Mando Integral (CMI), además, se generan otro tipo de necesidades de adaptación algo más singulares (por lo infrecuente), ya que afectan sobre todo a la dirección de la empresa. Quizá todos esos retos arrancan de una gran pregunta previa: ¿debo implantar un CMI en mi empresa?

Las respuestas son muy matizables, vaya por delante. El CMI no es un instrumento sólo para las grandes empresas. También las pequeñas tienen que competir y enfrentarse al mercado. Igualmente, aunque de forma sencilla y habitualmente no formal, tienen definida una estrategia y les interesa saber si están alineadas correctamente con ella. Por lo tanto, de partida no hay empresas en las que el CMI no pudiera ser útil.

No obstante, si creo que, para aprovechar mejor ese esfuerzo, es recomendable que exista una cierta cultura de planificación y control, es decir, que se formulen de forma periódica objetivos, que se revisen, que tengan asignados responsables y que se controle su grado de cumplimiento. Cuanto más instaurada esté la cultura del control y la mejora, mejor encajará un CMI en esa organización.

En el fondo, y con independencia de la respuesta anterior, las dudas que hay detrás de la pregunta sobre la conveniencia de implantar un CMI se relacionan casi todas con el riesgo. Hasta hace unos años, los cambios en las empresas tenían un carácter incremental.

Sin embargo, la mayoría de propuestas que encontramos en la actualidad nos invitan a abordar reorientaciones de rumbo drásticas. Esto obliga a ser muy selectivos sobre cuáles de esos cambios abordamos, ya que si cometemos errores en los motivos del cambio, las herramientas que introducimos o los objetivos propuestos (y por lo tanto,

fracasa ese cambio), tendremos, indudablemente, repercusiones económicas negativas; aun así, serán mucho menos importantes a largo plazo que las consecuencias de pérdida de confianza en la dirección que hemos provocado entre las personas que componen nuestra organización. Un error de este tipo reduce claramente el crédito emocional y genera escepticismo hacia nuevas propuestas de cambio en el futuro.

Considerando que nos hemos respondido positivamente a la necesidad de poner en marcha un CMI, vamos a anticipar los retos a los que nos enfrentaremos como colectivo y como cuadro directivo.

## LOS RETOS EN LA IMPLANTACIÓN DE UN CMI

Norton y Kaplan mencionan el uso que el CMI tiene como un sistema de gestión estratégica, utilizándolo para llevar a cabo ciertos procesos de gestión decisivos como los siguientes:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el "feedback" y formación estratégica.

De aquí se deduce que hay varias iniciativas de la organización que deben estar claras antes de implantar un CMI, entre ellas, la visión, la formulación de la estrategia y la definición de los objetivos estratégicos.

Aunque parezca que todo esto es obvio, como estamos hablando de un concepto que está de moda es bastante posible que empresas que carezcan de la mayoría de los ingredientes mínimos para implantar un CMI se lancen a hacerlo. Incluso, que apliquen un estándar de CMI aparecido en alguno de los libros o seminarios que han surgido al calor de esta moda.

En cualquier caso, aun haciéndolo así, el resultado obtenido será mejor que nada, porque al menos habrá servido como reflexión. No es, sin embargo, el camino adecuado. Seguro que entre la expectativa creada y la realidad habrá un buen trecho, y esa distancia tendrá poco que ver con la pericia y seriedad de la consultora que cola-



bore en esa implantación y mucho más con lanzarse de cabeza a cambios que quizá la organización no puede absorber en el momento de madurez en el que se encuentra.

Avanzando un paso más, si después de reflexionar convenientemente nos hemos decidido a favor de la implantación, y además existen las mimbres suficientes como para llevarla a buen puerto, el siguiente reto que se nos presenta podemos titularlo como la "pasión en la ejecución". En un artículo reciente aparecido en la Harvard Business Review, se analizaban los factores críticos de éxito de un alto número de empresas, a las que habían analizado los autores del artículo durante 10 años.

#### LA EJECUCIÓN DE LAS DECISIONES

Estos autores señalaban cuatro factores principales que concurrían en todas y cada una de las empresas que habían conseguido sobresalir en su sector, y de entre esos cuatro, uno de ellos, la "ejecución", es el que nos interesa resaltar en este punto. En la ejecución de las decisiones, en la pasión al ponerlas en marcha, es donde destacan las empresas exitosas. Hagamos lo que creamos más con-

veniente para la empresa, en este caso un CMI, pero impliquémonos al máximo en que la puesta en marcha sea un éxito clamoroso de todos. Si los resultados no son los esperados, al menos que no haya sido por no haber puesto la pasión suficiente.

Por último, el equipo directivo tiene ante sí un reto ineludible. En las empresas es habitual dedicar un tiempo excesivo a la creación de información en lugar de dedicarlo a su análisis. El CMI proporciona indicadores que incorporan ya análisis y la tecnología de Business Intelligence los genera con inmediatez. Ahora nos toca a nosotros tomar las decisiones y responsabilizarnos de sus consecuencias, ya que los indicadores seguirán llegando mes tras mes. Nosotros mismos, nuestra acción como directivos, queda retratada en una banderita roja, amarilla o verde que aparecerá cada cierto tiempo como sinónimo de nuestro buen o mal hacer. Es, probablemente, el reto que más nos compromete a todos con el futuro de la empresa.

**Francisco Diana Gómez**  
Socio director de Diana Solutions  
[francisco.diana@dianasolutions.com](mailto:francisco.diana@dianasolutions.com)

**“Como hablamos de un concepto que está de moda, es bastante posible que empresas que carezcan de la mayoría de los ingredientes mínimos para implantar un CMI se lancen a hacerlo. Incluso, que apliquen un estándar de CMI de libro. En cualquier caso, aun haciéndolo así, el resultado será mejor que nada”**