

# Claves para la implantación del cuadro de mando integral

El **Cuadro de Mando Integral (CMI)** es un sistema de gestión estratégica (SGE), es decir, un sistema que ayuda a comunicar la estrategia a la organización y permite efectuar su seguimiento.

Debe ser **estructurado para transmitir información** en dos direcciones: **de arriba hacia abajo** facilitando el conocimiento útil para la toma de decisiones por parte de todas las personas de la organización, **y de abajo hacia arriba** para conocer el cumplimiento de la estrategia. Su contenido debe venir marcado por el modelo de negocio y los planes estratégicos de la organización.

## Los elementos de un buen sistema de gestión (SGE)

Un buen SGE, por ejemplo un buen CMI, **debería incorporar los siguientes elementos**;

- Objetivos estratégicos: los fines que se quieren conseguir y que son consecuencia de la misión, la visión y el modelo de negocio de la organización.
- Indicadores y sus metas: las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos.
- Iniciativas estratégicas: los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. También deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.
- Recursos: los medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten

## Innovación & Consultoría Organizacional

realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.

- Responsables: cada objetivo e iniciativa debe ser asignado a un responsable que debe velar por su cumplimiento.

El CMI enfatiza la necesidad de incluir objetivos no financieros. Los objetivos financieros reflejan el pasado pero no qué factores son relevantes ahora para la consecución de rendimientos futuros. Es por ello por lo que **los objetivos en el CMI se agrupan en perspectivas**. El CMI distingue tradicionalmente cuatro perspectivas:

- Financiera: cómo aportar a los accionistas una rentabilidad satisfactoria.
- Clientes: cómo satisfacer las necesidades de los clientes.
- Procesos: en qué procesos se debe ser excelente para satisfacer a los clientes y a los accionistas.
- Aprendizaje y crecimiento: qué otros aspectos se deben tener en cuenta para asegurar la excelencia a largo plazo.

El CMI pretende ser un instrumento no sólo de clarificación estratégica, sino también de información a lo largo y ancho de la organización e, incluso, fuera de ella. La dirección debe poner los límites de qué se transmite y qué no, a través de un mapa de usuarios (receptores) de la información.

**Se presenta el CMI como un sistema de gestión estratégica y no como sistema de control.** Obviamente, al proporcionar más y mejor información sobre factores críticos, permite un mejor seguimiento (y evaluación) de lo que sucede en la empresa (inversiones, desempeño de personas, etc.). Hay directivos que lo han implantado casi exclusivamente como sistema de control, pero su mayor potencial reside en ser un mejor sistema de información, y éste es el enfoque que está prevaleciendo.

El énfasis en la información y no en el control facilita, además, la implantación, al ser percibido como un instrumento de ayuda para la actividad de los diferentes tomadores de decisiones en la organización.

© Ediciones Deusto