

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO EN LA IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (o BALANCED SCORECARD)

El principal factor crítico es la *operativización* de la estrategia. Que el debate y las conclusiones en términos de objetivos estratégicos, mapas estratégicos e indicadores, se traduzca en acción, coordinada y eficaz, y en resultados. Que no colisione con la estructura actual, y se vea sepultado por la rutina del día a día.

Implantar la estrategia significa dos cosas:

- I. CAMBIAR EL RUMBO. Hacer las cosas de modo distinto. Dejar de hacer algunas cosas, y establecer prioridades. Y no olvidar que toda estrategia eficaz pasa, sobre todo, por saber decir NO a algo, más que por decir SI a todo.
- II. DEDICAR RECURSOS. A las acciones estratégicas que se definan. Las cosas no se hacen solas. Se trata de orientar los recursos a aquello que entre todos se ha decidido que es estratégico y prioritario. Y dejar todo lo demás. Recursos quiere decir tiempo y dinero. Bajo una estructura de planificación, control y seguimiento.

Una vez se tiene una versión suficientemente debatida y consensuada de

- Objetivos
- Responsables
- Indicadores
- Metas
- Acciones

es establecer cuatro pilares básicos de actuación:

1. COMITES ESTRATEGICOS.

- a. Un comité general de seguimiento estratégico, que trimestral o cuatrimestralmente haga un seguimiento de los indicadores e iniciativas, coordine esfuerzos y decida en conflictos de prioridades. Y donde, en general, se decida en los posibles dilemas estratégicos.
- b. Varios comités operativos, agrupados por ámbitos relacionados del mapa estratégico que estén relacionados entre sí. En ellos, los responsables de dichos objetivos se deben coordinar y operativizar los

planes de acción y los proyectos. Se deben reunir mensualmente.

2. SISTEMA ADAPTADO DE EVALUACION Y REMUNERACION. Que esté alineado con los objetivos e indicadores estratégicos. En primera instancia debe afectar a los directivos, y al final, a todo el personal. En paralelo, lógicamente, hay que comunicar la estrategia al personal afectado (Comunicación Directiva).
3. SISTEMA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Implantar un sistema que recoja los indicadores, y dé acceso a todos los directivos afectados. Debe incorporar los objetivos e indicadores acordados, y permitir un seguimiento de los planes de acción. Y facilitar una visión en cascada, que lleve de los indicadores de síntesis a los de detalle, profundizando por excepción, en los indicadores en los que salte la alarma por su desviación respecto a los presupuestos o metas previstas. Y no puede ser un sistema al margen, un sistema paralelo. Ha de integrarse en un sistema de indicadores único. La estrategia ha de enlazarse con las operaciones y con el día a día.
4. INTEGRARLO TODO EN EL SISTEMA COTIDIANO DE GESTION. En la jerga de seguimiento del negocio, en el presupuesto, en el reporting, en la toma de decisiones diaria, en la dinámica organizativa habitual. La estrategia ha de empapararlo todo. Si la organización, el presupuesto anual, o el reporting habitual, quedan al margen de la estrategia, es muy difícil que ésta avance. Y todo ello implica que el Consejo ha de alinearse con el lenguaje estratégico, y que todo el personal ha de entender el lenguaje estratégico. En este sentido, hay que comunicar también la síntesis de la estrategia a todo el personal (Comunicación Masiva).

El resultado final al que hay que llegar es hacer que el modelo de gestión de la empresa sea UN MODELO DE GESTION ORIENTADO A LA ESTRATEGIA.

Un modelo de gestión orientado a la estrategia ha de tener cuatro elementos:

- I. Unas DIRECTRICES estratégicas, a nivel corporativo y de negocio que son claras y están bien COMUNICADAS.

- II. Unos OBJETIVOS E INDICADORES CLAVE que están bien definidos y aceptados, con responsables concretos. Y que son revisados al menos una vez al año.
- III. Un CUADRO DE MANDO donde se sigue la evolución de los INDICADORES ESTRATEGICOS hacia las METAS establecidas, que a su vez están integradas en el Presupuesto Anual y en un Plan de Negocio a Largo Plazo..
- IV. Una sistemática de análisis de la evolución de los indicadores, y de determinación y aprobación de acciones, en COMITES DE DIRECCION que son coherentes con las líneas estratégicas, y no solapan esfuerzos ni confunden prioridades, ni dilapidan recursos. Y que se conducen en coherencia con el Presupuesto Anual y el Plan a Largo Plazo.
- V. Un modelo de definición de METAS PERSONALES y de EVALUACION Y REMUNERACION acorde con ellas, que está alineado con la estrategia, y con el Presupuesto Anual y el Plan a Largo Plazo.