

CAPITULO 7 - LA VINCULACION DE LOS INDICADORES DEL CMI CON SU ESTRATEGIA

Un CMI con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

Existen tres principios que permiten que el CMI de una organización esté vinculado a su estrategia:

- Las relaciones causa – efecto.
- Los inductores de la actuación.
- La vinculación con las finanzas.

Las relaciones causa – efecto.

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa – efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces. Debería identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto entre los indicadores y los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

Los inductores de la actuación.

Son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular, reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio. Los indicadores de resultado, sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados.

Los vínculos con las finanzas.

Un CMI debe poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleados o el valor añadido económico. Algunas organizaciones han considerado erróneamente los programas de mejora como el objetivo final.

El CMI debe relatar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Esta historia se cuenta vinculando los indicadores inductores de la actuación con los indicadores de resultado, a través de una serie de relaciones de causa – efecto. Los indicadores de resultado señalan el objetivo último de la estrategia. Los indicadores de resultado, sin los inductores de la actuación crean ambigüedad con respecto a la forma en que han de alcanzarse los resultados. Los inductores de la actuación que no estén vinculados a los resultados, solo impulsaran programas locales de mejora que no aportarán valor a la unidad de negocio.

El CMI deberá contar tan bien la historia de la estrategia que esta pueda ser inferida gracias a la combinación de objetivos e indicadores y a los vínculos existentes entre ellos.