

El Cuadro de Mando Integral (Tablero de Control Balanceado) como Sistema de Gestión Estratégica.

En la medida que las organizaciones alrededor del mundo se transforman a sí mismas para lograr competir en base a información, su habilidad para aprovechar al máximo sus activos intangibles ha llegado a ser mucho más decisiva que su habilidad en la inversión y manejo de los activos físicos.

Norton y Kaplan introdujeron a principios de los años 90 el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI), que complementa las mediciones financieras tradicionales con otros criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: clientes, procesos de negocios internos y aprendizaje y crecimiento. Este concepto ha ayudado a muchas organizaciones a hacer un seguimiento de sus resultados financieros y operacionales monitoreando simultáneamente la evolución del crecimiento de las capacidades y la adquisición de conocimiento de los activos intangibles que necesitarían para el futuro crecimiento.

En años posteriores, Norton y Kaplan observaron que algunas organizaciones habían extendido el concepto del CMI más allá de su uso como una herramienta de control de gestión. Estas organizaciones lo estaban utilizando además como una pieza importante de su sistema de gestión estratégica. Usado de esta manera, el CMI aborda una deficiencia importante de los sistemas de gestión tradicionales: su inhabilidad para conectar los objetivos estratégicos de largo plazo de la organización con sus acciones de corto plazo.

Los sistemas de control de gestión de la mayoría de las organizaciones son contruidos en torno a indicadores y metas financieras que tienen poca relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de medio y largo plazo. Estos sistemas de control de gestión tradicionales, no ayudan a contrarrestar la natural tendencia de las organizaciones a no “accionar” los objetivos de largo plazo con la misma intensidad y oportunidad que los de corto plazo. De esta manera, el énfasis que las organizaciones colocan en sus objetivos financieros de corto plazo generan una brecha entre el desarrollo de la estrategia y su implementación.

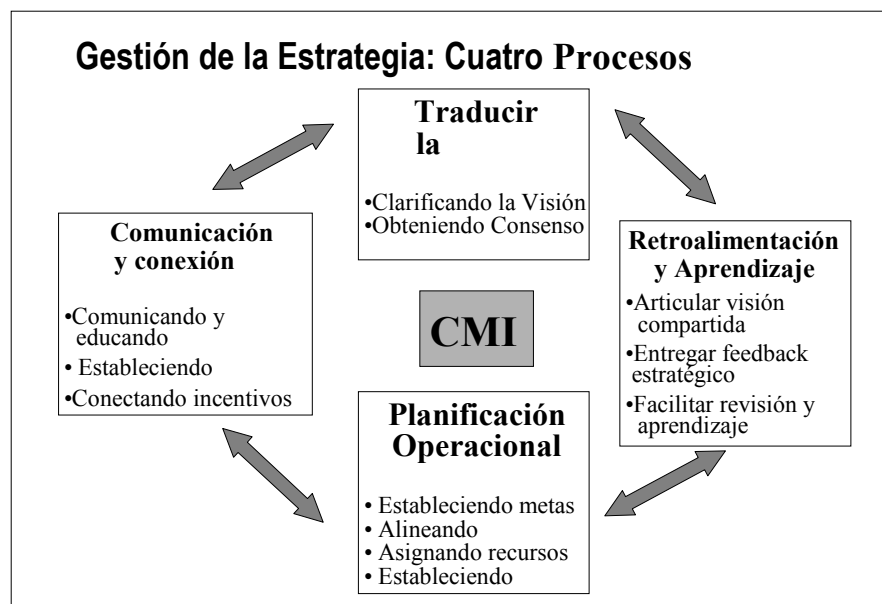
El uso del CMI impide que solamente se usen indicadores financieros para evaluar el desempeño de una organización. El CMI permite introducir cuatro nuevos procesos de gestión que separadamente, y en conjunto, contribuyen a enlazar o conectar los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo.

El primero de estos nuevos procesos, **Traducir la Visión**, ayuda a construir un consenso en torno a la Visión y a la Estrategia de la organización. A menudo, a

pesar de sus excelentes resultados, los altos directivos que establecen en su estrategia enunciados tan fuertes como “Líderes en la industria”, “Innovación”, no consiguen traducir estos enunciados en términos operacionalizables que entreguen una guía simple y clara para la acción. Para que se pueda actuar coherentemente a partir de las palabras contenidas en el enunciado de la Visión y de la Estrategia, dichos enunciados deben ser extremadamente precisos. No interpretables. Y tal vez la mejor forma de lograrlo es traducir estos enunciados en un conjunto de objetivos e indicadores consensuados por todos los altos directivos. Así evita que cada uno interprete a su manera o conveniencia el enunciado de la Visión y de la Estrategia, lo que tendría como consecuencia la generación de planes de acción funcionales que abordan Visión y Estrategia en un sentido diferente, o simplemente no la abordan.

El segundo proceso - **Comunicación y Conexión** - permite comunicar la estrategia hacia arriba y hacia abajo en la organización y conectar los objetivos departamentales y personales. Tradicionalmente, las funciones o departamentos son evaluados por su desempeño financiero u operacional, y los incentivos están relacionados a objetivos de este tipo, y de corto plazo. El CMI entrega una forma de asegurar que todos los niveles de la organización entienden la estrategia de medio o largo plazo, y que los objetivos departamentales e individuales están alineados con ella.

El tercer proceso - **Planificación Operacional** - permite a las organizaciones integrar sus planes operacionales y



financieros. Casi todas las organizaciones están hoy en día implantando una variedad de programas de cambio, cada uno de ellos con su propio líder, que compiten por el tiempo de los altos directivos y por los recursos de la organización. En la mayor parte de los casos, cada uno de estos programas posee un plan de acción paralelo al plan operacional de la organización. Para los directivos es muy difícil integrar estas iniciativas para el logro de los objetivos estratégicos, lo que lleva en muchas ocasiones al fracaso de estos programas “paralelos”, a pesar de su calidad y de su necesidad para la organización. Pero cuando los ejecutivos usan objetivos ambiciosos colocados en los indicadores del CMI como base para la asignación de recursos y el establecimiento de prioridades, ellos pueden asumir y coordinar solamente aquellas iniciativas que los

muevan hacia los objetivos estratégicos de medio y largo plazo.

El cuarto proceso - **Retroalimentación y Aprendizaje** - entrega a la organización la capacidad de lo que Norton y Kaplan denominan Aprendizaje Estratégico. Los sistemas tradicionales de retroalimentación y revisión se focalizan en verificar si la organización, departamentos e individuos han logrado alcanzar sus objetivos financieros u operacionales presupuestados. Con el CMI en el centro de sus sistemas de gestión, la organización puede hacer un seguimiento de sus resultados de corto plazo desde tres perspectivas adicionales: clientes, proceso de negocio internos y aprendizaje y crecimiento. De esa manera, la organización puede ir evaluando a cada momento, como pasos de corto plazo, el avance en la implementación de la estrategia, a la luz del desempeño en ese momento en estos otros indicadores. A su vez, este seguimiento de corto plazo de la evolución de la estrategia, permite a la organización, su modificación de acuerdo a los resultados actuales.

Ninguna de las más de 100 organizaciones analizadas por Norton y Kaplan implementaron sus primeros CMI con la intención de desarrollar un nuevo sistema de gestión estratégica. Pero en cada una de ellas, los altos directivos descubrieron que el CMI entregaba un marco de trabajo y una focalización para muchos procesos de gestión críticos: establecimiento de objetivos departamentales e individuales, planificación operacional, asignación de capital, iniciativas estratégicas y retroalimentación del aprendizaje. Anteriormente, estos procesos estaban en mayor o menor grado descoordinados y a menudo solo dirigidos hacia los objetivos de corto plazo. Al construir sus Tableros de Control, los altos directivos de estas organizaciones comenzaron un proceso de cambio que ha ido mucho más allá de su objetivo inicial de simplemente ampliar los indicadores de gestión de la organización.

Por ejemplo, una compañía de seguros, a la que se le da el nombre ficticio de Seguros Nacionales, desarrolló su primer CMI para crear una nueva visión de sí misma como el más especialista en un segmento. Pero una vez que se empezó a usar, el CMI permitió a los directivos no solamente introducir una nueva visión para la compañía, sino también mejora substancialmente el sistema de gestión de la empresa. Al reconocer lo anterior, la dirección de la compañía comunicó a todo el personal de Seguros Nacionales que para gestionar la empresa se usaría a partir de ese momento el CMI y la filosofía que este representa.

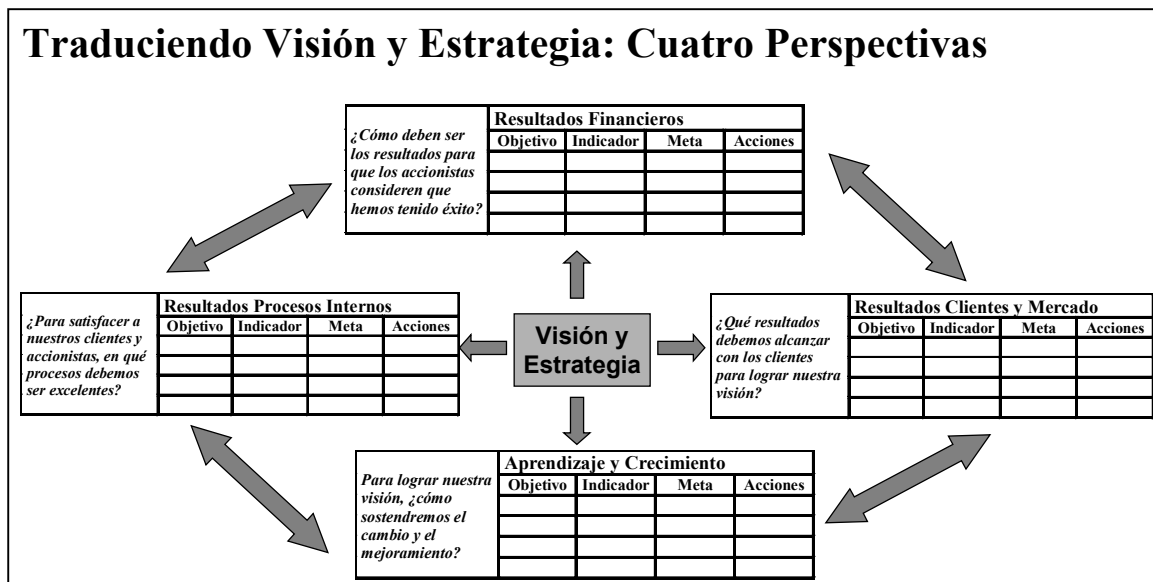
Seguros Nacionales construyó su nuevo sistema de gestión estratégica paso a paso, durante 30 meses, representando cada uno de estos pasos un mejoramiento incremental del sistema de gestión. La secuencia iterativa de acciones permitió a la compañía reconsiderar cada uno de los cuatro nuevos procesos de gestión dos o tres veces antes de lograr la estabilización del sistema y poder considerarlo como parte integral del sistema de gestión de Seguros Nacionales. De esta manera, el Gerente General fue capaz de transformar la compañía de tal manera que cada persona pudiese enfocarse en el logro de los

objetivos estratégicos de largo plazo, algo que no era posible lograr con un marco de referencia puramente financiero y operacional.

Traducir la Visión

El Gerente General de una compañía de construcción, después de trabajar con su equipo durante varios meses para desarrollar el enunciado de la misión de la empresa, respondió una llamada telefónica de un gerente de proyecto que lo llamaba desde las instalaciones de un cliente. El gerente de proyecto le contaba *“quiero que sepas que yo creo en la misión de la compañía. Realmente quiero actuar de acuerdo con ella, siempre. Estoy ahora aquí con un cliente ¿qué es lo que se supone que haga exactamente?”*

El enunciado de la misión, como el de muchas otras organizaciones, declaraba la intención de tener *“empleados de alta calidad para proveer servicios que excedan las expectativas de nuestros clientes”*. Pero el gerente de proyecto, en terreno con sus empleados y su cliente, no sabían como traducir esas palabras de la misión en acciones y actitudes apropiadas a ese momento y situación. Esta conversación telefónica convenció al gerente general de la compañía que existía una brecha inmensa entre el enunciado de la misión y el conocimiento de los empleados sobre como sus acciones en el día a día debieran contribuir a realizar la visión de la empresa.



Otra empresa estudiada por Norton y Kaplan, a la que le asignan el nombre ficticio de Metro Bank, y que era el resultado de una fusión entre dos competidores, encontró la misma brecha al diseñar su primer CMI. El equipo de dirección pensaba que había logrado un consenso en relación a la nueva estrategia global de la empresa: *“proveer servicio superior a clientes seleccionados”*. Los estudios

habían revelado cinco segmentos básicos de mercado entre los clientes actuales y potenciales, cada uno de ellos con necesidades diferentes. Sin embargo, aunque existía un consenso total en el enunciado de la estrategia, a la hora de formular los indicadores para el segundo cuadrante del CMI, el referente a Clientes y Mercado, quedó claro que existían importantes diferencias de interpretación de muchos componentes del equipo de dirección del banco, en relación a las dos cosas claves de dicha estrategia: cuáles eran los “segmentos seleccionados” que es lo que significaba “servicio superior”.

El ejercicio de elaborar indicadores para los cuatro cuadrantes del CMI, forzó a los ejecutivos del banco a clarificar el significado del enunciado de la estrategia. Finalmente, se alcanzó el consenso de estimular los ingresos del banco a través ciertos nuevos productos y servicios específicos y también se llegó a un acuerdo sobre los tres segmentos de clientes a priorizar. Los ejecutivos del banco elaboraron indicadores para los nuevos productos y servicios que deberían ser desarrollados para los clientes de los segmentos seleccionados, así como el tipo de relación que el banco quería crear y mantener con los clientes de cada segmento. Para poder ser capaces de entregar la proposición de valor consensuada para cada segmento de clientes, tuvieron que incluir también en el CMI, indicadores sobre las brechas existentes en las competencias de los empleados, así como en los sistemas informáticos. De esta manera, la creación de un CMI, forzó a los directivos del banco a lograr el indispensable consenso en la visión de la empresa y traducirlo en términos claros y no interpretables para todos los empleados, quienes son los que, al fin y al cabo, tienen la capacidad de hacer realidad una visión.

Comunicar y Conectar

“El 10% superior del personal de la empresa entiende ahora la estrategia mejor que nunca antes. Es demasiado malo que no podamos poner esto en una botella de forma que todo el mundo pueda compartirlo”. Así se quejaba un alto ejecutivo de una de la mayores compañías de petróleo del mundo. Sin embargo, sí puede lograrse su objetivo usando el CMI.

En una empresa con la que Norton y Kaplan trabajaron, involucraron intencionalmente a tres niveles de supervisión en la elaboración del CMI. La alta dirección elaboró los objetivos financieros y de mercado (primeros dos cuadrantes). A continuación, movilizó los talentos de los siguientes dos niveles de supervisión, para la elaboración de los indicadores de los otros dos cuadrantes del CMI (procesos de negocio internos y aprendizaje y crecimiento), necesarios para alcanzar los objetivos de mercado y financieros. Por ejemplo, conociendo la importancia de satisfacer las expectativas de los clientes *‘la entrega a tiempo’*, el grupo ampliado de supervisores identificó que unos pocos procesos internos debieran ser excelentes: procesamiento de órdenes, programación de la producción y sistema de entrega. Para lograr lo anterior, la empresa tenía que reentrenar a un grupo de empleados y mejorar su sistema de información. El

grupo creó indicadores de desempeño para estos procesos clave, para la formación de las capacidades necesarias del personal y para el sistema de información.

La participación amplia en la creación de los indicadores toma más tiempo, pero ofrece varias ventajas:

- Se incorpora la información de más supervisores
- Los supervisores obtienen una mejor comprensión de los objetivos de la empresa
- Genera un compromiso mucho mayor en el logro de los objetivos

Pero lograr que los supervisores aceptasen el CMI es solamente el primer paso en la conexión de los objetivos individuales a los objetivos estratégicos.

El CMI le indica a cada uno lo que la organización quiere lograr para los accionistas y para los clientes y el mercado. Y lo hace de una forma clara y no interpretable. Pero para alinear los desempeños individuales de los empleados con la estrategia global, los usuarios del CMI, generalmente usan tres actividades:

- Comunicar y educar
- Establecer indicadores de desempeño y objetivos
- Conectar los incentivos a los indicadores de desempeño

Comunicación y Educación. Para implementar una estrategia se debe comenzar educando a aquellos que tienen que implementarla. Mientras que unas pocas organizaciones optan por mantener secreta su estrategia para el personal en general, la gran mayoría cree que debe ser diseminada de arriba a abajo. Y esto lo llevan a cabo mediante un programa amplio de comunicación que logra compartir con todo el personal la estrategia y los objetivos críticos que deben ser alcanzados para que se tenga éxito.

Generalmente se usan eventos como la distribución de folletos o boletines informativos, reuniones de presentación. Algunas organizaciones colocan diarios murales o afiches que muestran y explican el CMI, y actualizan periódicamente los resultados en sus indicadores. Otros usan los medios de comunicación informáticos para distribuir el CMI y generar diálogo sobre su contenido, y recibir sugerencias. Sin embargo, la comunicación que se ha mostrado más eficaz es aquella realizada cara-a-cara, es decir en la que se explica en forma personal lo que se quiere comunicar, se establece un espacio de diálogo y se obtiene feedback del nivel de comprensión alcanzado.

El CMI, como recipiente de la estrategia de la organización, también debiera comunicarse hacia arriba, es decir, hacia las organizaciones que controlan a la empresa, tales como la corporación, el directorio y en algunos casos, a la sociedad.

Establecer Objetivos: No es suficiente comunicar los objetivos estratégicos de la organización para lograr el alineamiento de las personas. De alguna manera,

deben ser traducidos en objetivos y metas para las unidades y para las personas.

La división de exploración de una gran empresa petrolera desarrolló una técnica para facilitar que los individuos estableciesen por sí mismos objetivos y metas coherentes con los de la organización. Lo que hizo fue crear un pequeño CMI, del tamaño suficiente para que cada persona lo pudiese llevar en su bolsillo o billetera. Este CMI contiene tres niveles de información. El primero describe los objetivos, indicadores y metas de la empresa. En el segundo hay espacio para que la unidad o departamento traduzca su traducción de lo anterior. El tercer nivel pide que el empleado articule cuáles de sus objetivos son consistentes con los de su unidad y con los de la empresa, así como las acciones que se llevarán a cabo para cumplir sus objetivos. También es necesario definir hasta cinco indicadores de desempeño para sus objetivos y las metas en cada uno de ellos. El CMI individual ayuda a comunicar la estrategia de la organización y de la unidad o departamento, así como permite mejorar el alineamiento de ambos con los objetivos organizacionales.

Conectar los incentivos a los indicadores de desempeño. ¿Debiera conectarse el sistema de compensación al desempeño en los indicadores del CMI?. Algunas organizaciones que creen que es efectivo condicionar la compensación financiera al desempeño, se han movido rápidamente para conectar los incentivos con los indicadores del tablero. Por ejemplo, una empresa petrolera usa el CMI como única base para calcular los incentivos. La compañía condiciona el 60% de los bonos anuales de sus ejecutivos al logro de metas desafiantes en un promedio ponderado de cuatro indicadores financieros, y el restante 40% en indicadores tales como satisfacción de clientes, satisfacción de distribuidores, satisfacción de empleados y responsabilidad ambiental (medida como el porcentaje de cambio en el nivel de emisiones contaminantes en el agua y el aire). Algunos gerentes generales están convencidos que conectar los indicadores del CMI a la compensación ayuda en forma importante al alineamiento de la organización con su estrategia.

Aunque lo anterior parece ser sumamente atractivo, no deja de ser peligroso. Por ejemplo, ¿están en el CMI los indicadores correctos?. ¿Los datos para evaluar el desempeño en estos indicadores son confiables? ¿No se generan comportamientos perversos, al centrarse más en el indicador en sí que en “su espíritu”, o propósito?

Planificación Operacional

En la mayoría de las organizaciones no hay coincidencia funcional entre quienes planifican y quienes asignan recursos y presupuestan. Lo que ocurre a menudo es que después de la realización de un riguroso plan estratégico, el proceso de presupuestación continua su camino independiente y tradicional de siempre, generando una serie de metas financieras y operacionales que deben ser logradas con el uso de los montos asignados a cada departamento. Naturalmente,

en las reuniones de seguimiento es este el documento que se revisa, quedando la planificación estratégica en una bonita carpeta en la estantería de los gerentes. Esta última será revisada, con una probabilidad muy alta, solo en el siguiente proceso de planificación.

El ejercicio de crear un CMI fuerza a la organización a integrar los procesos de planificación y presupuestación y, por lo tanto, ayuda a asegurar que los presupuestos apoyan a la estrategia. Los usuarios del CMI seleccionan los indicadores de progreso en las cuatro perspectivas (cuadrantes) y sus metas. Después, determinan las acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar las metas propuestas, identifican los indicadores de evaluación de estas acciones y establecen hitos, o metas de corto plazo para estos últimos indicadores. Por ejemplo, una división de una empresa se comprometió a lograr el aparentemente imposible objetivo de doblar los ingresos en cinco años. Las proyecciones realizadas utilizando el actual plan estratégico quedaban mil millones de dólares abajo de ese objetivo. Los miembros de la dirección establecieron entonces objetivos anuales en los cinco indicadores que mejor explicaban la generación de ingresos dentro de la estrategia seleccionada: número de nuevos locales abiertos, el número de nuevos clientes de los nuevos locales, el porcentaje de personas en los locales que eran realmente compradores, el porcentaje de clientes que permanecían como tales y la compra promedio por cliente.

Estando definidos los factores, o generadores, claves de los ingresos, y estableciéndose metas progresivas en cada uno ellos, los ejecutivos se sintieron más confiados en poder lograr el desafiante objetivo de duplicación de los ingresos.

Una vez que la estrategia está definida y que los factores clave son identificados, el CMI tiende a hacer que la gestión se concentre en la optimización de aquellos procesos que son más críticos para el éxito de la estrategia de la organización.

El paso final en la conexión de la estrategia con las acciones, es establecer metas específicas de corto plazo, o hitos, para los indicadores del CMI. Estos hitos son expresiones tangibles de los deseos de la gerencia en relación a cuándo y en qué grado los programas existentes afectarán el nivel de estos indicadores.

Al establecer estos hitos, se está de hecho expandiendo el proceso tradicional de presupuestación para incorporar los objetivos estratégicos junto a los financieros y operacionales. La planificación operacional detallada continúa siendo de suma importancia, pero las metas financieras tomadas por sí solas ignoran las otras tres perspectivas del CMI. En un proceso integrado de planificación operacional y presupuestación, los ejecutivos continúan presupuestando el desempeño financiero y operacional de corto plazo, pero introducen adicionalmente metas de corto plazo en indicadores de clientes, procesos internos y aprendizaje. Con estas metas establecidas, los gerentes pueden poner a prueba continuamente tanto la teoría sobre la que se desarrolló la estrategia, como la táctica de implementación de esta última.

Al final del proceso de planificación operacional, los ejecutivos debieran tener un conjunto de metas de largo plazo para los objetivos que desearían lograr en las cuatro perspectivas del CMI; también debieran haber identificado las iniciativas estratégicas requeridas y haber asignado los recursos necesarios para dichas iniciativas; y ellos debieran haber establecido los hitos para los indicadores que marquen el progreso hacia el logro de los objetivos estratégicos

Retroalimentación y Aprendizaje

“Con el CMI yo puedo poner a prueba mi estrategia continuamente”. Esta es la expresión del gerente general de una empresa de ingeniería. “Es como hacer una investigación en tiempo real”. Esta es exactamente la capacidad que el CMI debiera entregar a los ejecutivos: la habilidad de saber en cualquier punto de su implementación si la estrategia que ellos han formulado está, de hecho, funcionando, y si no, por qué.

Los primeros tres procesos - traducir la visión, comunicar y conectar, y planificación operacional - son vitales para implementar la estrategia, pero no son suficientes en un mundo impredecible. Juntos, conforman un importante proceso de aprendizaje de ciclo único - ciclo único, en el sentido que los objetivos permanecen estáticos, y que por tanto, cualquier desviación se interpreta como un defecto que debe ser corregido. Este proceso de aprendizaje de ciclo único no requiere, ni facilita la reexaminación ni de la estrategia, ni de los factores claves identificados, ni de las acciones decididas anteriormente.

En ambientes de fuertes cambios, o cuando muchas de las variables importantes no están bajo el control de una organización (es decir, casi siempre), las empresas deben ser capaces de establecer procesos de aprendizaje de doble ciclo, que generan un cambio de los supuestos y teorías usados para el desarrollo de la estrategia, la identificación de los factores clave y la generación de los planes acción.

Las revisiones de seguimiento de los presupuestos y otras herramientas de gestión basadas en datos financiero, no introducen a los ejecutivos en un proceso de doble ciclo de aprendizaje, primero porque solo ven el desempeño de una perspectiva, y segundo, porque no involucran aprendizaje estratégico. El aprendizaje estratégico consiste en recoger retroalimentación para poner a prueba los supuestos y teorías en los que se basó la estrategia desarrollada, y realizar los ajustes necesarios.

El CMI provee tres elementos esenciales para el aprendizaje estratégico. Primero, articula la visión compartida de la organización, definiendo en términos claros y operacionales los resultados que la empresa, como un todo, desea alcanzar. El CMI, comunica un modelo holístico que enlaza los esfuerzos y logros individuales a los objetivos de la compañía.

En segundo lugar, el CMI provee el esencial sistema de retroalimentación. Una

estrategia de negocio puede visualizarse como un conjunto de hipótesis sobre relaciones de causa-efecto. El sistema de retroalimentación debiera ser capaz de poner a prueba, validar y modificar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia de una organización. Estableciendo metas de corto plazo en el proceso de planificación, los ejecutivos pueden proyectar la relación entre los cambios en los factores claves generadores de los resultados finales y uno o más de estos últimos. Por ejemplo, los ejecutivos de Metrobank estimaron el tiempo entre el mejoramiento de la capacitación y de la disponibilidad de mejores sistemas de información, y el momento en que el personal de contacto con los clientes pudiesen efectivamente vender los nuevos productos y servicios diseñados. También estimaron el tamaño del efecto de este aumento de capacidad de venta.

Otra organización trataba de validar las relaciones causa-efecto existentes en su CMI midiendo la fortaleza de las conexiones entre los indicadores en las cuatro perspectivas o cuadrantes. La compañía encontró correlaciones significativas entre la motivación del personal y la satisfacción de clientes. Esta última estaba fuertemente correlacionada con el desempeño en dos procesos internos, responsable por el comportamiento de dos atributos del principal servicio entregado a los clientes. También encontró fuertes correlaciones entre el nivel de motivación del personal y el nivel de sugerencias hechas por los empleados. Otra correlación encontrada fue entre el nivel de sugerencias y el costo del retrabajo en los procesos. Evidencias de tales correlaciones ayudan a conformar o a ajustar la estrategia.

Tercero, el CMI facilita la revisión de resultados. Tradicionalmente, las empresas realizan reuniones mensual o trimestralmente para analizar los más recientes resultados financieros. La discusión se centra en datos que muestran algo que ya quedó en el pasado, y se trata de interpretar el por qué de ellos. Esto se hace si existe un contexto o marco de referencia compartido de relaciones causa-efecto. La mayoría de las veces el único análisis posible es a través de las diferentes líneas contables de las que se compone el Estado de Resultados de la empresa. El CMI con su especificación de relaciones causales entre los resultados financieros u operacionales y sus generadores, permite su uso en las reuniones, no solamente para validar la estrategia sino que hacer seguimiento a la calidad de su ejecución o programa de implementación. Por ejemplo es fácilmente detectable y predecible la evolución futura de los resultados financieros y operacionales de acuerdo con el desempeño actual en los indicadores del segundo y tercer cuadrante (mercado y procesos internos generadores del desempeño en el mercado).

Hacia un Nuevo sistema de Gestión Estratégica

Muchas compañías han adoptado el CMI como herramienta para mejorar su sistema de medición de desempeño. Con esto, además, han logrado clarificar conceptos y lograr consensos, focalizándose en los mejoramientos deseados en¹⁰

el desempeño de unos pocos indicadores clave. Más recientemente, otras empresa han usado el CMI como la fundación de un sistema de gestión estratégica integrado e iterativo. Lo usan para:

- Clarificar, precisar y actualizar la estrategia
- Comunicar la estrategia a través de la compañía
- Alinear los objetivos funcionales e individuales con la estrategia
- Conectar los objetivos estratégicos, con lo planes operacionales y presupuestos
- Facilitar la identificación de las relaciones causa-efecto entre resultados operacionales, desempeño en el mercado, procesos internos y desempeño del personal
- Identificar y alinear todas las iniciativas estratégicas
- Conducir revisiones periódicas para aprender y mejorar la estrategia

El CMI permite a la empresa alinear sus procesos de gestión y focalizar a toda la organización en la implementación de la estrategia de largo plazo. Sin un CMI, la mayoría de las organizaciones son incapaces de lograr una consistencia similar de visión y acción cuando tratan de cambiar de dirección introduciendo nuevas estrategias y procesos. El CMI provee un marco de referencia para gestionar la implementación de la estrategia, además de permitir la evolución de la propia estrategia en respuesta a cambios externos.