

# Las reglas de oro para diseñar estrategias

El Cuadro de Mando Integral es más que una moda, ya que ha logrado consolidarse como uno de los sistemas de gestión más eficaces.

J. BENGURÍA, Madrid

Las empresas necesitan reorganizar e integrar sus departamentos para hacer efectivos sus planes estratégicos. Ésta es la idea que se defendió en el II Encuentro Especializado de Cuadro de Mando Integral en el Sector Sanitario, organizado por Recoletos Conferencias y Formación, *Diario Médico* y *Correo Farmacéutico* (publicaciones del Grupo Recoletos Comunicación). Germán Alonso, presidente y moderador de la jornada, explicó en qué consistía este modelo de gestión. Un sistema que se calcula que ya se ha implantado en más de la mitad de las grandes multinacionales y que aspira a calar también en el sector sanitario español.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), concepto que los profesores de Harvard Robert S. Kaplan y David P. Norton concibieron a principios de los noventa, nació con la intención de reconsiderar los indicadores empresariales. El 90% de estos indicadores se basa exclusivamente en datos financieros, aportando información de resultados económicos pasados que, paradójicamente, determinaban la dirección y las metas futuras de la empresa. Según Alonso, "la cuenta de resultados es, sin duda, importante, pero centrarse en indicadores financieros es como conducir un coche mirando sólo por uno de los retrovisores".

La mayoría de las organizaciones tiene dificultades a la hora de ejecutar su estrategia. Esto se debe a que la descripción de dicha estrategia en términos operativos es muchas veces imposible, dada la complejidad de un plan estratégico, que generalmente está sobredimensionado. Tampoco hay que pasarse al extremo del eslogan publicitario, que



Germán Alonso, en la Jornada de Recoletos Conferencias. / Luis Camacho

## Hitos del sistema

- El concepto de Cuadro de Mando Integral nació a principios de los noventa de la mano de los profesores Kaplan y Norton.
- Más de la mitad de las grandes multinacionales ha establecido este sistema de gestión estratégica.
- Entre los hospitales que han implantado con éxito el CMI, están los grupos USP Hospitales y Capiro Sanidad y el Hospital Povisa.

se convierte en máxima de la compañía, pero que, sin embargo, no concreta ninguna línea de actuación. "El plan estratégico, para que sea realmente estratégico, debe centrarse en veinte objetivos que integren, de forma global pero concreta, todos los departamentos de la compañía" aseguró Alonso.

## Gestión en sanidad

Capiro Sanidad, anteriormente Grupo Sanitario IDC, dispone de diferentes hospitales y centros sanitarios repartidos por la geografía nacional. El modelo CMI de esta com-

pañía fue uno de los primeros del sector sanitario. Lo implantaron en su red hace tres años y, desde entonces, está en revisión permanente, con continuas mejoras, ampliaciones y actualizaciones, como la informatización completa de todos sus hospitales, que ha permitido mayor eficiencia en su gestión.

Un caso similar, aunque de implantación más reciente, es el de USP Hospitales, grupo hospitalario joven y en crecimiento, que dispone de una red de 30 centros sanitarios. Gracias a su estructura informática a medida, decidió implantar un CMI por el tamaño que iba adquiriendo el grupo, y por la necesidad de unificar criterios debido a las diferencias que había entre cada uno de los hospitales. Según afirma el director financiero del grupo USP, Ricardo Mateo, "con la implantación de este sistema, hemos conseguido unificar criterios entre los distintos centros, mantener un seguimiento permanente de resultados para la toma de decisiones y disponer de una rápida capacidad de respuesta en medidas correctivas y preventivas".

## El AVE llegará a Tarragona a mediados de diciembre

EXPANSIÓN, Barcelona

Tarragona acogerá la siguiente parada del AVE en Cataluña. Después de que el tren de gran velocidad llegara a Lleida en 2004, la línea seguirá ampliándose y, a mediados del próximo mes de diciembre, ya se podrá viajar desde la capital tarraconense hasta Madrid en ese transporte. Esta conexión permitirá que, a partir de entonces, el tiempo de viaje entre Tarragona y Madrid sea de algo menos de tres horas, lo que significará una reducción de una hora y cuarto sobre la situación actual. Actualmente, las obras de esta vía están completadas en un 97%, según explicó ayer la ministra de Fomento, Magdalena Álvarez, durante una visita a Lleida.

En este sentido, Álvarez avanzó que ya se están llevando a cabo los 25.000 kilómetros de pruebas necesarios "para que se homologue la infraestructura y se le pueda dar el certificado de seguridad" y que, durante la segunda quincena del próximo mes de diciembre, se prevé el inicio de la explotación comercial de la línea.

Por otra parte, la ministra también informó de que el AVE incrementará ligeramente su velocidad. Hasta ahora, ésta no superaba los 250 kilómetros por hora, algo que ha generado numerosas críticas. A partir del 16 de octubre, el AVE subirá hasta los 280 kilómetros por hora. La intención del Ministerio es incrementar esta velocidad progresivamente hasta alcanzar los parámetros propios del AVE, que puede superar los 350 kilómetros por hora.