

Comentario del libro:

**Alignment (Alineamiento)**, de Robert Kaplan y David Norton, Harvard Business School Press

Norton y Kaplan, son los gurús de la ciencia de la ejecución estratégica. Han escrito cuatro libros que han desarrollado sucesivamente aspectos de dicha ciencia, de los que éste es el cuarto:

1. El Cuadro de Mando o *Balanced ScoreCard*: cómo poner en acción la estrategia.
2. Las organizaciones focalizadas en la estrategia, o *Strategy Focused Organizations*.
3. Mapas estratégicos
4. Alineamiento

En este libro tratan de completar el discurso, centrándose en el mensaje que ya daban en el principio 3 de los 5 principios que propugnaban como necesarios para crear las Organizaciones Focalizadas en la Estrategia (SFO: Strategy Focused Organizations): "alinear todas las unidades organizativas y de negocio con la estrategia".

El mensaje es que las empresas en general, y en especial los grupos de empresas, suelen no tener estrategias alineadas, modelos de gestión y objetivos estratégicos alineados, que apunten en la misma dirección, y que esa falta de alineamiento supone una pérdida de valor como grupo, por buena que sea la estrategia definida en cada uno de ellos y el modelo de implantación que trate de ponerlas en marcha.

Argumentan que la estrategia de creación de valor es el resultado de sumar dos proposiciones de valor: la que resulta del posicionamiento de mercado frente al cliente de cada negocio (*customer value proposition*) más la que resulta del alineamiento de las unidades de negocio y los departamentos de servicios corporativos en un grupo, de cara a crear una sinergia diferencial que acreciente el valor (*enterprise value proposition*).

Los departamentos corporativos no tienen clientes directos, pero pueden ayudar a que un grupo valga más que la suma del valor de sus negocios, desde las cuatro perspectivas de valor que propugnan N&K en su Balanced Scorecard:

- Financiera: Incrementar el valor a través de una correcta selección del portafolio de negocios.
- Cliente: Incrementar el valor a través del desarrollo de una imagen común frente al mercado, a través de una marca común, y quizás ofreciendo productos o servicios complementarios, e incluso promoviendo la venta cruzada.
- Procesos internos: Incrementar el valor centralizando procesos, en unidades de servicios compartidos.
- Recursos humanos y técnicos: Incrementar el valor compartiendo recursos humanos y técnicos, por ejemplo promoviendo la rotación horizontal, programas comunes de formación, u homologando sistemas informáticos comunes.

Una vez definido el mapa estratégico corporativo, las unidades de negocio y las unidades de servicio del grupo deben alinear sus propios mapas estratégicos al de la corporación.

En el proceso de alineamiento de las funciones de soporte explican el caso de alguna empresa que ya exige a sus departamentos de soporte que definan su propia estrategia respecto a sus servicios, y, por ejemplo, aclaren si pretenden ser el servicio más barato o el de mayor fiabilidad, y que si no ofrecen un valor diferenciado, acorde con los objetivos estratégicos del mapa corporativo y con los objetivos de los propios negocios a los que han de servir, entonces se plantean la opción de la externalización del servicio. Las funciones de soporte, por tanto, han de desarrollar su propios valores estratégicos, su propia misión, visión, valores y objetivos y metas estratégicas, todo ello perfectamente alineado con los corporativos y con los de las unidades de negocio.

El proceso de alineamiento ha de abarcar también, idealmente, a algún elemento exterior al núcleo de la empresa, como son los inversores, el consejo, o las alianzas externas que mantenga la empresa.

Finalmente proponen 8 pasos para llevar a cabo el proceso óptimo de alineamiento:

1. Definir la propuesta de valor corporativa o de grupo (*enterprise value proposition*)
2. Alinear a los accionistas y al consejo
3. Alinear a toda la estructura corporativa, y en especial a las unidades de servicios compartidos (*shared services units*)
4. Alinear a las unidades de negocio (*SBU: strategic business units*)
5. Alinear a las unidades de soporte de cada SBU con la estrategia de la SBU.
6. Alinear las estrategias de las SBU con las necesidades de los clientes.
7. Alinear las estrategias de las SBU con los proveedores y aliados.
8. Alinear las unidades de soporte de los negocios con las unidades de soporte corporativo, y en especial las unidades de servicios compartidos.