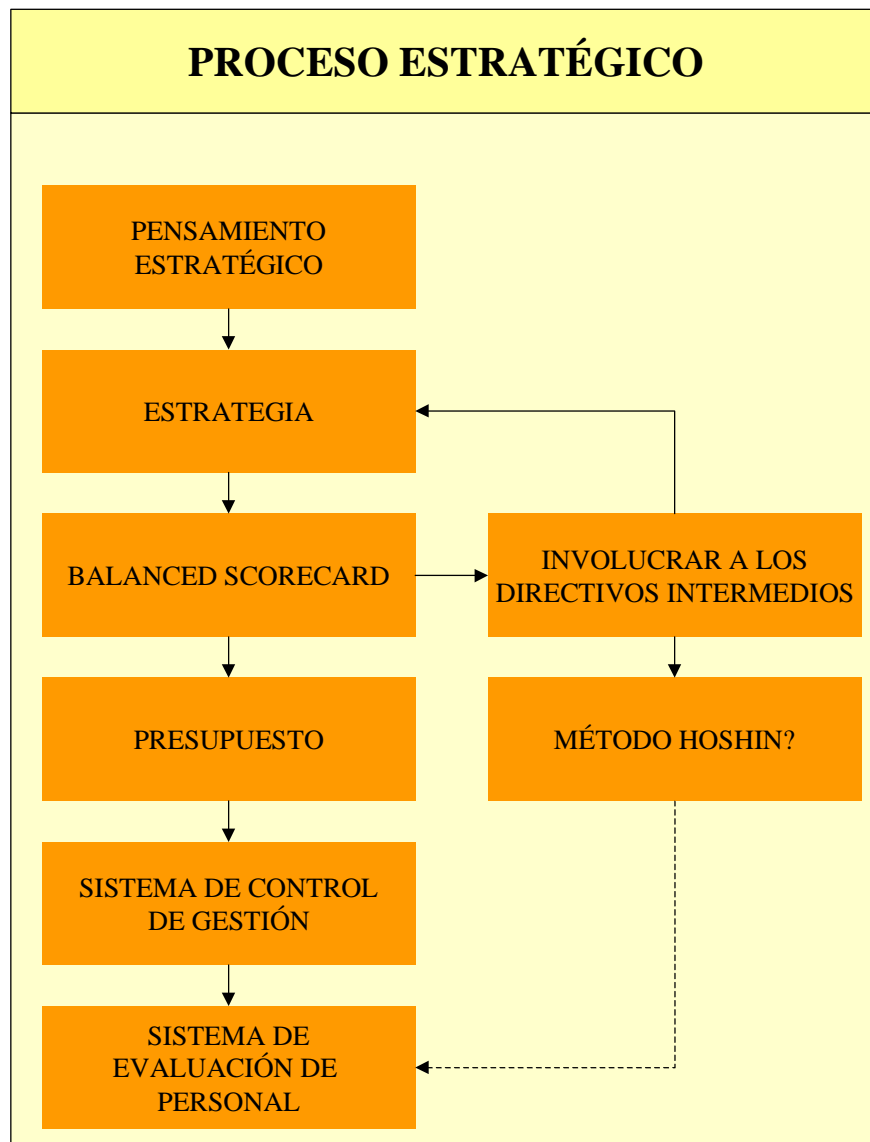

Cómo tener éxito en la implantación de la estrategia

Después de una época en la que se dio mucha importancia a la definición de una buena estrategia, como requisito indispensable y casi suficiente para que una empresa tuviera éxito, en estos momentos las empresas se están dando cuenta que no es suficiente con definir una buena estrategia; hay que saber implantarla.

Hay nueve elementos a considerar en el proceso de implantación de la estrategia:

1. La implantación de la estrategia es más un proceso que un resultado.
2. El primer paso en la implantación de la estrategia es la configuración de un pensamiento estratégico conocido y compartido por todos los directivos, y extendido, a ser posible a toda empresa.
3. El segundo es la formulación de la estrategia.
4. Como sistemática de expresión, comunicación y análisis de la estrategia es muy útil, la utilización de mapas estratégicos, como paso previo a la definición de objetivos e indicadores, y a la revisión de los planes de acción. Es la metodología Balanced Scorecard (o Cuadro de Mando Integral).
5. El Cuadro de Mando Integral debe traducirse en el Presupuesto, de modo que los objetivos e indicadores estratégicos se concreten en unas metas financieras y no financieras en cada ejercicio.
6. Para tener éxito, hay que involucrar a los directivos intermedios.
7. Algunos sistemas sirven para dar más énfasis a la consecución de objetivos estratégicos o metas intermedias. Por ejemplo, el método Hoshin.
8. El seguimiento de los resultados exige un sistema de control de gestión.
9. Y, por último, de nada sirve todo lo anterior si no se traduce, de forma congruente, en un sistema de evaluación que afecte principalmente a los directivos, pero también alcance al resto del personal de la empresa.

Todo lo anterior podría expresarse en un esquema como el que sigue:



1. El proceso estratégico

Como hemos dicho, la estrategia consiste más en un proceso que en un resultado.

Dicho proceso concluye con resultados, pero éstos han de ser revisados permanentemente, porque las circunstancias externas e internas cambian continuamente.

Se ha dicho muy a menudo que el proceso estratégico es un proceso de análisis y comunicación dentro de la empresa, que ayuda a sus directivos a conocer mejor sus fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas del entorno.

Al desencadenar las acciones que resultan de una estrategia se está cambiando la empresa y el entorno, lo que, como hemos dicho, obliga a retomar continuamente el proceso.

Los directivos han de dedicar tiempo al proceso estratégico, un tiempo que les saque del día a día y les permita mirar más allá.

El proceso estratégico se va perfeccionando en una organización cuanto más se ejercita, haciéndolo más eficiente y menos burocrático.

2. El pensamiento estratégico

Para empezar el proceso estratégico hay que desarrollar un “pensamiento estratégico”, y para ello hay que plantearse ante todo tres credos, desde tres perspectivas de valor (3x3):

Tres credos: Misión
 Visión
 Valores

Tres perspectivas: Valor para el accionista
 Valor para el cliente
 Valor para el empleado

Esquemáticamente:

Pensamiento estratégico

Perspectivas del valor	“Credos”		
	Misión	Visión	Valores
Accionista			
Cliente			
Empleado			

Quizás cabe añadir una cuarta perspectiva de valor: la social.

Los “credos”

Misión: Es la razón de ser de la empresa, lo que pretende hacerla distinta de las demás.

Visión: Es el modo de hacer distintivo con el que se quiere alcanzar la misión.

Valores: Son las pautas de actuación que se deben seguir en la organización: los que se quiere fomentar: las positivas y lo que está prohibido: las negativas.

Las perspectivas del valor

Del accionista: Obtener el máximo retorno del dinero invertido en la propiedad de la empresa.

Del cliente: Obtener el máximo retorno del dinero invertido (gastado) en los productos o servicios de la empresa.

Del empleado: Obtener el máximo retorno del tiempo invertido en la empresa.

Las tres perspectivas de valor están, de algún modo, relacionadas: una influye en la otra.



Desarrollar un pensamiento estratégico coherente y bien formulado, y que sea compartido por toda la empresa es muy importante y no es fácil de conseguir.

Una vez formulado el pensamiento estratégico, hay que formular la estrategia: el conjunto de decisiones con respecto a las oportunidades y riesgos que se le presentan a la empresa, una vez analizado e interpretado el entorno (el sector y la competencia), y las propias capacidades internas.

Una estrategia está normalmente construida a partir de las fortalezas de las que se cree disponer, tratando de aprovechar las oportunidades que se vislumbran en el entorno, asumiendo un nivel de riesgo que se considera aceptable.

Las estrategias más eficientes son aquellas que no esconden un deseo de ser todo para todos: todo tipo de productos para todo tipo de clientes, sino que se focalizan muy bien en qué quieren vender o a quien quieren vendérselo, o ambas cosas a la vez.

		PRODUCTOS		
		1	2	3
TIPO DE CLIENTES	A			
	B			
	C			

En ese sentido, es saludable ver descartes en la expresión formal de una estrategia.

3. La formulación de la estrategia

La estrategia ha de contemplar las tres perspectivas de valor:

- a. La del accionista: Estrategia Corporativa (financiera)
- b. La del cliente: Estrategia Operativa (comercial, logística y de producción)
- c. La del empleado: Estrategia de Recursos Humanos.

a. Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa es la que contempla la perspectiva de creación de valor para el accionista.

Es la que primero debe definirse, porque marca las pautas de partida, y define el marco de desarrollo del resto de la estrategia (Operativa y de RRHH).

Su contenido gira alrededor de:

- Objetivos de rentabilidad sobre los recursos invertidos (ROCE).
- Limitaciones de deuda/riesgos máximos.
- Objetivos de tamaño y/o margen mínimo.
- Planteamientos de alianzas con o sin cruce de participaciones.
- Objetivos de presencia en sectores (inversiones, adquisiciones, etc.).

No entra en las operaciones.

b. Estrategia Operativa

Se ha escrito mucho sobre cómo concretar la estrategia adecuada de una empresa, y no vamos a repetirlo aquí. Michael Porter es actualmente la fuente de referencia en cuanto a cómo desarrollar la estrategia, cuáles son los elementos a analizar y considerar, y cuáles son los digamos “vectores estratégicos” sobre los que la empresa ha de definirse para alcanzar la ventaja competitiva que le permita maximizar el valor para sus accionistas (que es el objetivo último habitual de toda empresa):

- Diferenciación en costes.
- Diferenciación en calidad o servicio.
- Diferenciación en la propuesta combinada.

A partir de esa primera “declaración de intenciones”, vienen las medidas a tomar para conseguirlo:

- Con respecto a productos.
- Con respecto a mercados/canales.
- Con respecto al mix productos – mercados – canales.

La estrategia operativa debe, además, completarse con acciones orientadas a los procesos y los sistemas, que la hagan posible.

c. Estrategia de Recursos Humanos

Acciones orientadas a conseguir satisfacción en los empleados, y con ello ampliar su motivación y la calidad de su trabajo, lo cual redundará en beneficio del cliente y, en último lugar, del accionista.

Las empresas del futuro, se ha dicho siempre, son aquellas que cuidan y desarrollan el capital humano. Lo demás es una consecuencia de ésto.

4. El Balanced Scorecard

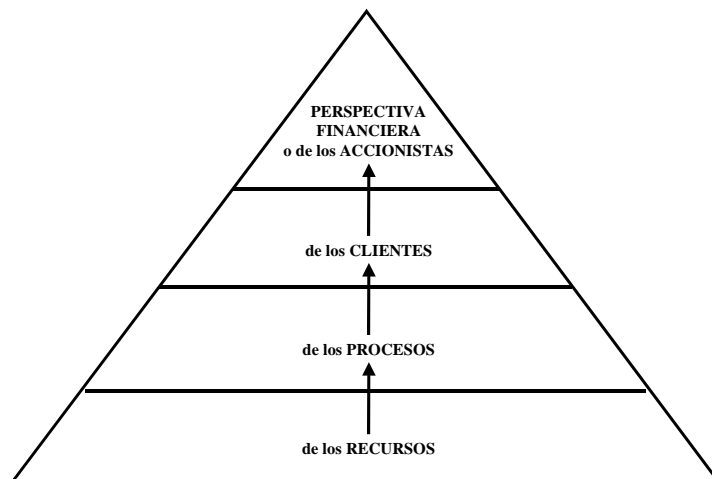
El Balanced Scorecard, o Cuadro de Mando Integral es una metodología de ayuda a la definición y comprensión de la estrategia, que facilita su despliegue hasta verla integrada en acciones concretas, y el control a posteriori de su nivel de cumplimiento.

Empieza por la definición de los mapas estratégicos y acaba con la asignación concreta de planes de acción:



Los mapas estratégicos

Permiten definir los objetivos de la empresa, sea a nivel corporativo, sea a nivel de cada unidad de negocio, en un contexto gráfico y encadenado, que parte de una cuádruple perspectiva que se sustenta a modo de pirámide:



Los mapas estratégicos ayudan a entender la interrelación **causa-efecto** entre los recursos que utilizamos y los procesos que seguimos con esos recursos, para satisfacer a nuestros clientes y, en consecuencia, satisfacer a nuestros accionistas. Tanto a la hora de explicar a los empleados cómo deben actuar para desplegar la estrategia, como a la hora de explicar a los accionistas cómo se va a actuar para conseguir los objetivos estratégicos, son un instrumento enormemente valioso.

Si se quiere que una estrategia tenga éxito, toda la organización debe entenderla. El primer resultado que se obtiene de los mapas estratégicos es poner en común la estrategia entre los miembros del equipo directivo. El segundo es comprobar su congruencia. El tercero, facilitar su comunicación a toda la empresa.

A partir del mapa estratégico es posible desarrollar planes de acción (proyectos) que nos permitan conseguir (desplegar) dicha estrategia; o medir si los planes que están en marcha son congruentes con los objetivos o indicadores estratégicos. Es decir, hemos de ver que no haya algún plan de acción que no encaje en ningún objetivo o indicador, o algún objetivo para el que no se haya desplegado plan de acción alguno.

¿Cómo se construye un mapa estratégico? Norton y Kaplan, los padres de la metodología BSC, dan una guía detallada en el artículo *Having trouble with your strategy?* Publicado en la Harvard Business Review de septiembre de 2000.

El Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard (o BSC) también nos permite desarrollar los indicadores clave en un **Cuadro de Mando Integral** que nos ayude a seguir la evolución de la empresa, y su avance en la consecución de sus objetivos estratégicos, no sólo desde la perspectiva financiera sino también desde la de los clientes, los procesos y los recursos (y en especial los recursos humanos).

Hay quien confunde BSC con los indicadores del Cuadro de Mando Integral, pero queda claro que eso es sólo una parte de una sistemática de gestión mucho más amplia, que además de hacer énfasis en el control, también fomenta la discusión y el intercambio para consensuar el pensamiento estratégico, y de que trata de asegurar el alineamiento con la estrategia de las iniciativas y proyectos que lleva a cabo la empresa.

Consistencia de los proyectos con la estrategia

Una vez se han definido los objetivos estratégicos, hay que revisar la consistencia entre el proceso de asignación de recursos y esos objetivos. Hay que revisar los proyectos en marcha, o los nuevos proyectos que se planteen, a la luz de los objetivos que se han definido como prioritarios.

Hay que confirmar que no hay ningún proyecto que no responda a ningún objetivo, o algún objetivo para cuya consecución no se está haciendo nada.

Además, para que los resultados sean controlables, hay que asignar cada objetivo, cada indicador y cada plan de acción a un responsable.

Recomendaciones generales

El BSC no debe verse ni mucho menos implantarse como una solución para todo ni una doctrina universal. Es un medio y no un fin. Cada empresa debe adaptarlo a sí misma, y tratar de respetar su filosofía pero no necesariamente su forma. Lo que le vale a una empresa no le va a otra y lo importante es que la empresa, sus directivos y todos sus empleados, se sientan cómodos en la implantación del BSC y vean sus resultados prácticos, y no creen una burocracia vacía de contenido.

El BSC no sirve de nada sin dos premisas: participación y compromiso. Participación de todos (al menos de todos los directivos y controllers); y compromiso de todos (y en especial de toda la alta dirección).

5. El Presupuesto

El presupuesto anual ha sido normalmente una prolongación de lo mismo año tras año. Poco a poco se ha ido ampliando, pero en general es sinónimo de una filosofía continuista del negocio.

Por otro lado, muchas empresas que han hecho un plan estratégico, no han sabido ligar dicho plan con el presupuesto, ni tampoco incorporar al presupuesto, de una forma ordenada, objetivos de carácter no financiero.

Hay que ligar la estrategia con el proceso presupuestario. Llevar los objetivos estratégicos, financieros y no financieros, al presupuesto de cada año.

De ese modo, además, conseguiremos que el seguimiento del presupuesto anual sea también el seguimiento de los objetivos estratégicos, y estrategia y presupuesto no vivan en planos separados ni exijan sistemas de seguimiento diferentes.

6. Involucrar a los directivos intermedios

¿Cuántos directivos deben implicarse en la formulación de la estrategia?

Muchas empresas sólo implican al primer nivel (menos de 10 personas). Eso es, normalmente, insuficiente. Hay que involucrar más personas, ni tantas personas que sea inmanejable ni tan pocas que sea un proceso aislado y por tanto limitado en su riqueza de opiniones. Al menos, el segundo nivel directivo.

El problema es que el 2º nivel directivo es un nivel operativo, y no están acostumbrados a hacer análisis y reflexiones estratégicas. A menudo piensan que eso es “perder el tiempo”. Hay que saber convencerlos, y ayudarlos a entrar en el proceso de formulación de la estrategia, valorando las aportaciones, sean cuales sean.

7. El Método Hoshin

Otro de los aspectos donde fallan muchas empresas es en llevar los objetivos estratégicos al ámbito concreto de cada persona. Y establecer un ámbito de seguimiento eficaz del avance que se consiga en su consecución, que pueda ser compartido y reconocido por el resto de la empresa.

Los japoneses, dentro de la filosofía TQM, han desarrollado un método o sistema que llaman HOSHIN, que facilita ese proceso.

El despliegue en cascada de los objetivos, hasta llegar al mínimo nivel de responsabilidad nominal posible, su concreción numérica medible, y su seguimiento gráfico periódico, lo hacen posible.

Aunque no es fácil de implantar bien, ha demostrado su éxito en algunas empresas españolas. En especial en el sector auxiliar del automóvil (espoleada por los fabricantes).

A una empresa le conviene aplicar el método Hoshin cuando tiene un objetivo (uno) muy claro.

Es una metodología que, en especial, ayuda a conseguir objetivos "cross", es decir, objetivos que afectan a todos los departamentos o a todas las unidades de negocio.

8. Un sistema de control de gestión

La consecución de los objetivos estratégicos y su concreción en las operaciones, necesitan ser monitorizados, controlados.

No obstante, hay que tener cuidado, para evitar que el control mate la iniciativa y la intuición. Y también hay que evitar que, con la excusa del control, se caiga en excesos, y se llegue a “la parálisis por el análisis”, creando, además, un sinfín de sistemas y procedimientos de control, que acaben siendo un lastre para la gestión, más que una ayuda, que ahoguen a los directivos y devalúen el papel de los controllers a meros elaboradores de datos en lugar de verdaderos analistas de la información.

Las empresas que han implantado los sistemas de control de gestión más exitosos, respetan algunos principios básicos:

1. Incorporar indicadores financieros y no financieros, a poder ser desde la perspectiva del Balanced Scorecard, después de un proceso de discusión e interiorización de la estrategia, basado en la metodología BSC, en el que haya participado la mayoría de la plantilla, o al menos todos los directivos principales usuarios del sistema de control de gestión.
2. Saber compaginar lo corporativo o general, con lo específico, del ámbito de los negocios o los departamentos, de modo que sea un sistema único y válido para todos.
3. Utilizar una terminología común, vigilada por un administrador central del sistema.
4. Incorporar todos los datos reales de seguimiento directivo, y también los de presupuesto y los históricos, para tener una idea inmediata de evolución respecto al pasado, y de comparación con el presupuesto.
5. Poder incorporar datos externos: del mercado y de la competencia.
6. Integrar, de forma automática, datos de los sistemas transaccionales: contabilidad, facturación, nóminas, etc., de modo que no haya que reintroducir los datos, y éstos estén actualizados con puntualidad.
7. Desde un punto de vista técnico, permitir el análisis cruzado multidimensional.
8. Por último, si es posible, incorporar un sistema de alarmas, y permitir la consulta móvil desde cualquier browser de Internet.

Un sistema de control que cumpla los principios que acabamos de plantear, es perfectamente alcanzable por cualquier empresa en estos momentos, con un coste razonable.

9. Un sistema de evaluación del personal

La que podríamos llamar “prueba del 9” de un planteamiento estratégico eficiente en su implantación, es la existencia de un sistema de evaluación a todos los niveles posibles en la empresa que sea eficiente, y esté alineado con los objetivos estratégicos.

Muchas empresas se plantean ambiciosos y pomposos objetivos de reorientación o mejora, que ellos consideran muy importantes, pero que luego no se plasman del mismo modo en su sistema de evaluación, donde se siguen primando las actitudes o valores de siempre, con lo cual no es extraño que los “deseados” cambios no se produzcan.

Alinear el sistema de evaluación con los valores y la estrategia pretendidas es un arte que pocas empresas saben ejercitar bien

Además de ello, es obvio que el proceso de implantación de la estrategia debería empezar, en puridad, en el proceso de reclutamiento de personal, ya que tener un perfil de personas que siga unos cánones mínimos comunes, que esté abierto al cambio, y preparado para seguir el rumbo que marca la estrategia, sin duda facilita mucho la implantación de la misma.

Las empresas consiguen aquello en lo que premian a su gente por conseguir. Y los empleados también deben tener claro (con un sistema de sanciones). Lo que no deben hacer.

Para que los cambios sean posibles, hay que buscar un modo de medir su consecución. Sólo lo que se mide mejora.

Los sistemas de evaluación del personal han de cumplir tres requisitos:

- 1º. Ser diseñados bien (Diseño).
- 2º. Incorporar buenos sistemas de medición (Medición).
- 3º. Ser usados con sentido común (Buen uso)