

## GESTIÓN Y FORMACIÓN

## Estrategias que dan sentido a la empresa

Los expertos afirman que el modelo de negocio que funciona es el que maneja la compañía como un 'todo integrado'

BORJA VILASECA

Todos los equipos directivos cuentan con su propia estrategia, pero muy pocos tienen verdadero sentido para sus plantillas. Se estima que sólo el 5% de

El ánimo de lucro es la finalidad principal de cualquier empresa. Pero orientar la estrategia exclusivamente a ese objetivo a la larga no suele traer consigo el resultado esperado. El modelo de negocio que sólo tiene en cuenta los números es "inadecuado" porque solamente invierte en aspectos tangibles, "los cuales, al estar al alcance de cualquier empresa, no generan ningún valor añadido", opina Robert S. Kaplan. Y su opinión está avalada por el *Financial Times*, que lo considera uno de los 25 mejores *business thinkers* del momento.

A juicio de Kaplan, que esta semana ha visitado la escuela de negocios Esade, "los recursos que verdaderamente proporcionan ventajas competitivas son los valores intangibles". A través de libros y conferencias, Kaplan promueve por todo el mundo la idea de que para sacar el "máximo provecho" de estos activos "el equipo directivo tiene que saber cómo satisfacer y fidelizar a sus clientes, cómo mejorar el funcionamiento de los procesos de gestión internos y cómo trasladar al conjunto de trabajadores la misión y los valores de la compañía", entre otros aspectos relacionados.

"Si en la estrategia no se contemplan todos estos valores intangibles", insiste Kaplan, "la empresa estará perdiendo la base de su posterior crecimiento financiero". Según sus propios cálculos, el 75% del valor del mercado de una compañía deriva de estos activos. Sin embargo, al ser más difíciles de controlar y medir, la mayoría de empresas todavía no los toma en serio y destina un porcentaje ínfimo de su presupuesto para potenciar su desarrollo.

Para reorganizar el modelo de negocio hacia una gestión más integral y equilibrada, los expertos señalan el mapa estratégico de Kaplan y Norton como el mejor punto de partida. "Se trata de plasmar en un papel los objetivos de cada uno de los ámbitos de acción [financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento de la plantilla] y crear una correlación entre los mismos, de mane-

ra que se establezcan las causas y los efectos que comportan cada uno de ellos", explica Miguel Ángel Heras, profesor del departamento de operaciones e innovación de ESADE.

Para Alberto Fernández, profesor de la escuela de negocios IESE, el mapa estratégico ayuda a las empresas a "priorizar" sus objetivos, así como a "focalizar" su estrategia. En su opinión, "es un buen método para desplegar y alinear los propósitos de cada una de las diferentes unidades de negocio", así como "los indicadores que permiten ir midiendo los resultados obtenidos".

Pero para que este mapa estratégico guíe a la empresa al puerto deseado, Kaplan recomienda liberar a una persona de algunas de sus obligaciones para que pueda coordinar la estrategia definida. Lo cierto es que llevar a la práctica este tipo de teorías es más complicado de lo que parece. La revista *Fortune*, por ejemplo, publicó a principios de los años ochenta que "menos de un 10% de las estrategias bien formuladas se ponen en marcha de forma eficaz". A finales de la década de los noventa, por otra parte, la misma publicación ponía de manifiesto que "la razón de los fracasos empresariales se debe, en siete de cada diez casos, a una mala implantación de la estrategia y no a su diseño".

**La opinión de los empleados**  
Pero ¿por qué cuesta tanto materializar la estrategia? En opinión de Kaplan, la respuesta tiene mucho que ver con la percepción que tienen los empleados de su propia función dentro de la empresa. "Lo más importante", asegura, "es que cada uno de los trabajadores encuentre un sentido por lo que hace". El equipo directivo "no debe decirles lo que tienen que hacer", añade Kaplan, "sino cuál es el objetivo general que se pretende cumplir, dejando abierto el camino para cumplirlo".

Otro reconocido pensador económico, el profesor de Comportamiento Organizacional de Standford Business School,

los trabajadores comprende "plenamente" las maniobras que están llevando a cabo sus empresas, según un reciente informe académico. Los expertos afirman que el modelo de negocio que funciona es el que contempla la compañía

como un *todo integrado*. Muchos señalan el *balanced scorecard* de los profesores de Harvard Robert S. Kaplan y David P. Norton como una de las mejores herramientas para implantar estrategias adecuadamente. Este cuadro de

mando apuesta por equilibrar la perspectiva financiera con los activos intangibles, entre los que destacan la relación con los clientes, los procesos de gestión internos y el desarrollo personal y profesional de todos los empleados.



El profesor de Harvard, Robert S. Kaplan.

JORDI BARRERAS

Jeffrey Pfeffer, considera que para "conectar el trabajo de los empleados a la estrategia de la compañía" lo más importante es que la dirección corporativa "comparta y comunique constantemente el objetivo que se persigue". A su juicio, "hay que valorar la opinión de los empleados", así como delegar en ellos "verdadera responsabilidad en la toma de decisiones". Al dejar que la plantilla participe más activamente, concluye Pfeffer, ésta se sentirá "mucho más comprometida con la misión global de la empresa".

Después de casi 15 años desde que Kaplan y Norton idearan el *Balanced Scorecard*, las empresas españolas parecen

**"Si la empresa no contempla sus valores intangibles, estará perdiendo la base de su posterior crecimiento financiero", dice Kaplan**

**En el 70% de los casos, la razón de los fracasos empresariales se debe a una mala implantación de la estrategia y no a su diseño, según Fortune**

empezar a interiorizar su método. Sin embargo, algunas multinacionales, como la farmacéutica suiza Novartis, son las que están liderando este proceso. Desde hace cinco años, "poco a poco hemos ido creando una estrategia integradora, que recoge no sólo lo que hacemos, sino cómo lo hacemos", explica su director de comunicación corporativa, Fernando Mugarza. Para ello, enseguida crearon un comité estratégico, que se reúne una vez al mes.

#### Conciliación

Fruto de estos encuentros, Novartis cuenta ahora mismo con un mapa estratégico compuesto por cinco áreas de "excelencia profesional", apunta Mugarza. La primera hace referencia a su portafolio de productos, que se va renovando año tras año, explica Mugarza. La segunda se ocupa de ampliar su red de clientes a otros sectores industriales donde todavía no están presentes.

La tercera, continúa Mugarza, se preocupa por interactuar con su entorno más próximo, organizando jornadas y debates sobre la calidad de la sanidad. La cuarta, a través de su Proyecto Trébol, intenta introducir políticas de conciliación entre sus trabajadores: su equipo de recursos humanos está formado por 20 personas. Y la última, concluye, se encarga de mejorar todos los procesos relacionados con sus operaciones, de manera que Novartis obtenga las certificaciones europeas en materia de gestión ética empresarial.

Para que no haya una saturación de indicadores que permitan medir todos estos objetivos, el profesor Heras recomienda que "el cuadro de mando esté basado en procesos", como la captación de clientes o el desarrollo de productos, y no en las diferentes unidades de negocio, como preconiza Kaplan. "Así se refuerza la estructura horizontal, más ágil que la organización vertical, que cuenta con numerosas barreras interdepartamentales", concluye Heras.

### Mapro prevé duplicar sus ingresos con la ayuda del 'balanced scorecard'

En los últimos años, cada vez más pequeñas y medianas empresas (pymes) españolas dedican más tiempo a pensar su estrategia corporativa. Éste es el caso de la compañía catalana Mapro, dedicada al desarrollo de bienes de equipo especiales para el sector de la automoción. Después de cinco años de "gestión informal", la reducción de ventas derivada de la deslocalización de sus principales clientes a países de Europa del Este, Latinoamérica y China les condujo en 2003 a replantearse todo su modelo de negocio, explica su director general, Jaume Claramunt. Finalmen-

te, decidieron abrir dos nuevas delegaciones, una en Polonia y otra en México. Para ello, "necesariamente debíamos crecer tanto en facturación como en número de trabajadores", recuerda.

Orientados por varios expertos de la escuela de negocios IESE, Claramunt y su equipo directivo estuvieron trabajando durante casi un año en su plan estratégico 2005-2010, por el que prevén incrementar sus ingresos de 10 millones de euros a 25 millones de euros. Su plantilla, por otra parte, pasará de estar formada por 70 personas a 150. Para el diseño e implantación de esta nueva es-

trategia, Claramunt reconoce que el *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton "ha sido clave". Gracias a este cuadro de mando integral han conseguido "definir las diferentes áreas de responsabilidad de una forma mucho más clara", sostiene Claramunt. Además, todos sus empleados son "mucho más conscientes de cuáles son sus objetivos específicos".

Aunque tan sólo ha pasado un año y medio desde que se puso en práctica esta nueva estrategia, Claramunt se muestra muy optimista: este año prevé facturar alrededor de 12 millones de euros,

un 20% más que en el ejercicio anterior. Además, "este cambio de mentalidad ha sido muy bien interiorizado por la plantilla, que se muestra mucho más comprometida con el proyecto".

No obstante, el caso de Mapro todavía no es mayoritario. Según las estimaciones de varios estudios académicos, ahora mismo tan sólo cuatro de cada 10 compañías asocia su presupuesto a estas maniobras empresariales. Y lo que es peor, el 85% de los equipos de gestión de las compañías invierte menos de una hora por mes a discutir temas estratégicos.