



Cátedra de
Empresa Familiar
de la Universitat de València

Núm. 04 Septiembre 2015

Cuaderno de Trabajo

4 Casos y un funeral

La implantación de la estrategia en la práctica de la empresa familiar

David Gandia

Patrocinan:

Promueven:

BROSETA. **Bankia**

AVE
asociación
valenciana de
empresarios

EDEM
Escuela de Empresarios

IVEFA
INSTITUTO VALENCIANO
DE LA EMPRESA FAMILIAR

INSTITUTO DE LA  EMPRESA FAMILIAR

VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA

Cátedra de 
Empresa Familiar
de la Universitat de València

4 casos y un funeral

**La implantación de la estrategia en
la práctica de la empresa familiar**

© 4 casos y un funeral, la implantación de la estrategia en la práctica. David Gandia.
Primera edición: septiembre 2015, Valencia. Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-84-370-9821-0

Depósito legal: V2335-2015

Edición e impresión: Cátedra de Empresa Familiar, Universitat de València. Colección Cuadernos de Trabajo de la CEF-UV, número 4.

www.catedraef-uv.es

Esta publicación no puede reproducirse, ni total ni parcialmente, ni ser registrada o transmitida por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, ya sea fotomecánico, fotoquímico, electrónico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo de los autores y de la institución editora. Cualquier violación de los derechos de propiedad intelectual de esta obra será perseguida por todos los medios legalmente disponibles.

AUTOR

David Gandia

Bachelor en Management por el Instituto Superior de Comercio de París.
MBA por el IESE. Socio de Improven

COMITÉ CIENTÍFICO DE LA COLECCIÓN

César Camisón Zornoza

Catedrático de Organización de Empresas y Director de la Cátedra de Empresa Familiar
de la Universitat de València

Carlos Peraita

Titular de Análisis Económico de la Facultad de Economía

Tomás González Cruz

Titular de Organización de Empresas de la Facultad de Economía.

Jesús Estruch Estruch

Catedrático de Derecho Civil de la Facultad de Derecho

Jesús Olavarría Iglesia

Titular de Derecho Mercantil de la Facultad de Derecho

Ana Zornoza Abad

Titular de Psicología Social de la Facultad de Psicología

Marta Riera Esteve

Becaria colaboradora de la Cátedra de Empresa Familiar



La **Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València (CEF-UV)** fue creada en 2006 bajo el impulso de la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE), la Escuela de Empresarios (EDEM), el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) y el Instituto Valenciano para el Estudio de la Empresa Familiar (IVEFA) y contando desde entonces con el patrocinio de Broseta Abogados. La CEF-UV se define como un espacio de encuentro e intercambio de conocimiento entre miembros de la comunidad universitaria, empresarios y profesionales que trabajan en el ámbito de la empresa familiar valenciana.

Nuestra **misión** es generar y difundir conocimiento relevante y útil para: futuros titulados universitarios, miembros de familias empresarias, profesionales que desempeñan labores ejecutivas y de control en empresas familiares, y miembros de la comunidad académica interesados en el estudio de la empresa familiar.

En consonancia con la misión enunciada, la **visión** de la Cátedra de Empresa Familiar de la *Universitat de València* se concreta en las siguientes metas por las cuáles quiere ser reconocida:

- Ser un referente social en la **generación y difusión de información** relevante y fiable que permita describir y conocer la realidad de la empresa familiar de la Comunidad Valenciana.
- Su capacidad para **desarrollar modelos y herramientas de gestión** novedosas útiles y relevantes en el ámbito profesional y académico.
- La **calidad de la docencia** específica impartida en el ámbito de las titulaciones de grado y postgrado ofertadas por la *Universitat de València*.
- La calidad y capacidad de convocatoria de sus actividades de **difusión de conocimiento** dirigidas al ámbito empresarial y profesional.
- Haber desarrollado un **equipo consolidado y multidisciplinar de investigadores** centrados en el estudio de la realidad y los retos de futuro de la empresa familiar.
- Su disponibilidad y accesibilidad para atender las necesidades e inquietudes de los miembros de la comunidad: empresarial, académica y de la sociedad en general.
- Su capacidad para **participar en las actividades de la red de Cátedras de Empresa Familiar del IEF** de forma activa e influyente.

Objetivos de la colección Cuadernos de Trabajo de Cátedra de la Empresa Familiar de la U.V. (CEF-UV)

La colección de **Cuadernos de Trabajo de CEF-UV** es una iniciativa que recoge los resultados de los Programas de Formación y Divulgación incluidos dentro del Plan de Actividades de la CEF-UV.

Los **Cuadernos de Trabajo** se configuran como estudios, análisis y presentaciones que abordan la problemática de la empresa familiar y de la familia empresaria y las relaciones entre ambas, desde una perspectiva interdisciplinar. Se pretende un formato que, manteniendo el rigor y la profundidad en el tratamiento de los temas, ofrezca ideas, conocimientos, métodos y experiencias que puedan interesar a profesionales, empresarios y directivos ligados al mundo de la empresa familiar, por tener aplicabilidad práctica y servirles de guía en sus decisiones y responsabilidades. También podrán ser publicados en la colección estudios de casos de empresas familiares que hayan destacado por su trayectoria y por las estrategias, prácticas y soluciones en temas de gestión, gobierno, sucesión y planificación familiar que hayan introducido, y que puedan ser valiosas para el resto de organizaciones familiares.

Estos **Cuadernos de Trabajo** pretenden pues sintetizar y divulgar conocimiento novedoso, relevante y útil para comprender la realidad de la empresa familiar, contribuir al desarrollo de su capacidad competitiva y de generación de riqueza, y ayudar a sus fundadores, propietarios familiares, gestores y asesores en la toma de decisiones sobre cómo configurar familia y empresa, las relaciones entre ambas y para resolver los múltiples retos económicos, directivos, jurídicos y psicológicos que estas organizaciones enfrentan cotidianamente. Son pues un cauce de expresión y un instrumento de difusión de trabajos que se realizan bajo el amparo de la CEF-UV, en cualquiera de los centros o departamentos de la Universitat de València por personal propio o colaboradores externos.

Todos los trabajos publicados han superado un proceso de evaluación anónima que garantiza que reúnen los estándares de interés profesional y calidad científica para ser difundidos en esta colección. Los autores mantendrán la plena propiedad intelectual de sus trabajos, y se beneficiarán de una amplia difusión entre la red de cátedras de empresa familiar de España, el mundo empresarial y profesional vinculado a la empresa familiar y otras redes académicas y directivas en las que CEF-UV está implicada. En concreto, los Cuadernos publicados se editan y distribuyen por el sistema tradicional de folleto y en formato electrónico a través de la web de la CEF-UV y de otros canales digitales.

Índice

1. ¿Sirve de algo la estrategia?	8
2. La implantación de la estrategia en la práctica	10
2.1. Caso 1: El "Oportunista"	11
2.2. Caso 2: El reto de "Crecer"	15
2.3. Caso 3: "¿Doble o nada?"	19
2.4. Caso 4: "¿Mago o Salgo?"	24
3. ¿Sólo o acompañado?	28
4. Sobre el autor	30
Anexo 1: La matriz "Extrategia"	31
Anexo 2: La "Brujula Improven"	33
Anexo 3: Fases para el desarrollo del Plan Estratégico con metodología Imprology	35

1. ¿SIRVE DE ALGO LA ESTRATEGIA?

La estrategia vuelve hoy con fuerza a la agenda de la alta dirección. Cuestionada en tiempos de bonanza cuando todo servía y funcionaba, y en tiempos de crisis en los que lo importante era sobrevivir. Pero ahora que se están redefiniendo los mercados y sectores al completo a mucha velocidad y de manera incierta, tomar buenas decisiones sobre la dirección a tomar para el negocio va a ser **más determinante que nunca** para el futuro.

Siempre se ha dicho que el objetivo de la estrategia es **alcanzar una posición competitiva diferente y difícilmente imitable**. Pero en mercados maduros más globales y complejos, con menos tiempo y recursos que en el pasado, contar con una estrategia que nos lleve a alcanzar diferenciación, es fundamental para no tener que estar compitiendo en los “océanos rojos” de la indiferencia en los que todo se resume a precios cada vez más bajos. Para las empresas hoy, la estrategia se puede asemejar a subir a una montaña, no se puede improvisar la preparación, el camino es difícil, pero si se llega a la cima (el posicionamiento deseado), la situación es inmejorable.

Para ello, no es suficiente con estar metido en el día a día procurando ser lo más eficiente posible. Toca pararse y **reflexionar sobre la vigencia de las competencias diferenciales** de la organización ante los nuevos escenarios, reflexionar sobre las **tendencias** y las **oportunidades** para los negocios a medio plazo, así como **definir los cambios** a operar.

Este proceso no está exento de dificultades. No siempre está claro si lo que esta “gripado” y penaliza los resultados, es la **esencia del negocio** y la propuesta de valor al mercado, o es el **modelo de negocio** de la empresa (cómo se crea ese valor). En muchos casos, lo que antaño funcionaba bien, se está agotando porque las actividades principales del negocio han dejado de ofrecer resultados y rentabilidades suficientes. Por eso, muchos directivos se preguntan, **¿Sigue siendo válida mi propuesta de valor? ¿Tengo el modelo de negocio adecuado?**

Para procurar dar respuesta a la presión del mercado y los clientes, **los modelos de negocio de las empresas se han vuelto más complejos**: constantes lanzamientos de productos, referencias que se multiplican, nuevas líneas de producción, lotes más pequeños, más comerciales, más máquinas, más delegaciones de proximidad, más existencias, más inversión, más circulante,... Además, la demanda de productos y servicios se ha vuelto más inestable e impredecible, y las empresas se enfrentan a fluctuaciones en periodos muy cortos. Al mismo tiempo, el cambio de comportamiento del consumidor ha provocado que los antaño periodos “oficiales y estructurados” de temporada, promoción, rebajas,... están desapareciendo. La internacionalización también compone nuevas demandas en periodos temporales diferentes, lo que provoca necesidades de ajustes internos para no tener que absorber los costes de la ociosidad

y sobreesfuerzos que generan los periodos ‘valles’ así como la necesidad de poder cubrir los momentos ‘picos’ cuando estos aparecen,...

Todo esto es **poco sostenible**. En muchos sectores maduros, los modelos de negocios requieren ser **cuestionados, innovados**. El objetivo es determinar qué actividades del negocio son ahora críticas, y cuales dejaron de serlo, para focalizar los activos y recursos más valiosos en estas. Ya no se trata de dedicar los recursos donde siempre hemos hecho, o estábamos comfortable, sino donde es necesario hoy aportar valor. ¿Tengo claro donde apporto valor a mis clientes? ¿Sé qué necesitan mis clientes hoy? ¿Qué venderemos mañana, a quien, y a través de qué canales?, ¿Qué productos desarrollaremos y cómo los serviremos?, ¿Cómo y dónde debemos fabricar y aprovisionarnos para servirles?, ¿Qué papel debe jugar mi equipo?, ¿Están apareciendo nuevas tendencias y/o tecnologías?, ¿Me puedo anticipar?, ¿Sé cómo adaptarme a estas?...

Los gestores deben pues empezar a pensar y actuar sobre **distintos horizontes temporales**. **A corto plazo**, porque preservar el negocio principal en las condiciones conocidas requiere de un mayor nivel de **eficacia operacional diaria**. Pero también a **medio plazo**, porque la vuelta al crecimiento solo vendrá de la mano de **nuevas soluciones**, y no se va a poder garantizar el futuro de los negocios sólo con los mercados - clientes - productos de hoy, ni tampoco con los modelos organizativos - estructuras productivas/logísticas actuales (*ver Anexo 1: la matriz Extrategia*).

En el medio plazo, **la diferenciación estratégica de las empresas y su ejecución, va a pesar mucho más en el desempeño de las empresas que el negocio/sector** en el que se encuentran. Para las empresas familiares con **vocación de permanencia y continuidad**, este hecho es relevante, y no tienen que consentir que su esencia o diferenciación pasada se acabe diluyendo, bien por la erosión del tiempo, por dedicar todas las miradas y esfuerzos a gestionar la complejidad propia del crecimiento, con excesivo foco en el día a día, y quitándole tiempo a construir o actualizar una visión de futuro.

2. LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LA PRÁCTICA

Plasmar en una hoja de ruta las reflexiones sobre cómo vamos a querer competir, y los cambios necesarios, es la mejor manera de comprometerse a un **camino claro** para el negocio, **reducir la incertidumbre** para la organización, y **asegurar la sostenibilidad** que tanto preocupa a los consejos de familia y de administración. Decía Peter Drucker: “*La planificación no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes*”.

Para evitar que los planes de empresa fracasen, se queden a medias, o parezcan meros ejercicios “cosméticos”, que acaben perdidos sobre alguna estantería del despacho de presidencia, conviene seguir la regla de las 3A: ANTICIPAR + ATERRIZAR + ACOMPAÑAR:

1. **ANTICIPAR:** Se trata por una parte de analizar el entorno, anticipar las rupturas, y entender cómo las tendencias pueden afectar a la propuesta de valor y al modelo de negocio. Por otra, definir una visión común de las capacidades esenciales a desarrollar por la empresa para ser competitiva en el nuevo entorno.
2. **ATERRIZAR.** Sólo cuando está definida la estrategia, se define el modelo de negocio (“*la estructura sigue a la estrategia*” decía Chandler). Aterrizar pues la estrategia a seguir, con planes operativos realistas, adecuados, y homogéneos por áreas, mediante la involucración correcta de la organización en este proceso, es tan importante como definir el plan. Es un proceso cruzado, *top down* porque la dirección tiene que ayudar a concienciar la organización sobre la necesidad de cambios, elevar sus expectativas con objetivos ambiciosos, pero también *bottom up* al hacer participar el equipo en la elaboración de las iniciativas para conseguir su adhesión.
3. **ACOMPAÑAR.** La ejecución de las medidas requiere constancia, y supervisión regular para que se alcancen los objetivos en los plazos, y se mantenga la organización con la vista puesta en el objetivo. “*La ejecución no es solamente táctica; es una disciplina y un sistema*” (Larry Bossidy en “El arte de ejecutar”). Conviene pues no infravalorar la complejidad de ejecutar el plan una vez elaborado, midiendo la estrategia, y siguiendo su cumplimiento, pero también siendo flexibles con relación a la hoja de ruta porque se podrían producir algunos desfases.

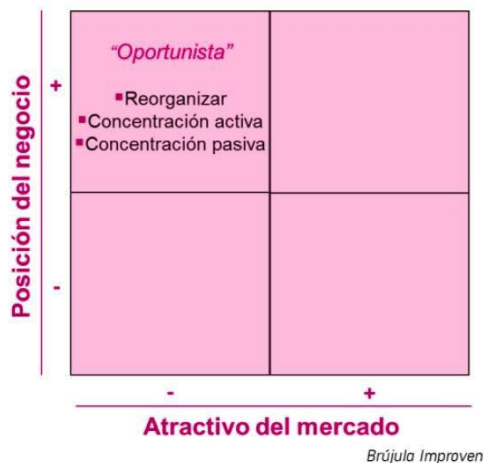
Este ejercicio es esencial para el equipo directivo, porque **le compromete** ante inversores y accionistas, demuestra que **es capaz de crear valor**, y que sabe **dónde estará la empresa** los próximos años.

Para ilustrar cómo llevar a cabo la puesta en marcha de los cambios, vamos a considerar los casos de cuatro empresas reales en momentos y circunstancias distintas, con el propósito de hacer aflorar los **denominadores comunes del éxito o del fracaso** en estos complejos procesos. (En el Anexo 2, se detalla la guía utilizada para la toma de decisiones estratégicas denominada la “**Brújula Improven**” dependiendo del momento de cada empresa en su sector).

Pero vayamos a los casos...

2.1. Caso 1: MateCorp - El “Oportunista” (Posición Fuerte en un mercado Poco Atractivo)

- **Sector:** Materiales de construcción
- **Tamaño:** >60 M.€. / Exportaciones > 50%
- **Tipología:** Empresa familiar. 2ª generación.
- **Management:** Poco familiarizado.
- **Gobierno corporativo:** Consejo Familia, de Administración, Comité Dirección
- **Segmento Producto:** Medio/Alto
- **Modelo de negocio:** Integración vertical
- **Resultados:** Ebitda en la media del sector. Apalancada financieramente. Nivel alto de stocks de producto terminado.
- **Estrategia:** “Reorganizar” el negocio para mejorar su eficiencia y ganar tiempo; “Concentración” pasiva para ganar cuota de competidores que decrecen por dificultades o desaparecen.
- **Objetivos:** Asegurar la viabilidad. Mejorar el nivel de competitividad del negocio.



MateCorp opera en un mercado que decrece fuertemente y que parece se ha vuelto poco atractivo, conviene andarse con cuidado (que no parado) ya que no se sabe claramente hacia dónde va este. La prioridad sin embargo para *MateCorp* que es **fuerte en su sector**, es **ganar tiempo, reorganizándose y apalancándose en sus fortalezas**, para luego fomentar procesos de concentración activos (fusiones & adquisiciones) o pasivos (recogida de cuota de mercados de competidores débiles). Para cualquier compañía en una situación similar, **“existe una jerarquía en los objetivos, primero sobrevivir, luego ganar”** (Rafael Martínez en El Manual del estratega).

Principales decisiones ideadas + adoptadas en MateCorp:

Aunque la propuesta de valor de *MateCorp* seguía vigente, se puso en marcha con el equipo directivo un **plan a tres años** que afectara las actividades más relevantes del negocio y los procesos con mayor recorrido de mejora en gestión y ahorro, para asegurar la viabilidad:

- **Foco en el Core Business:** Plan de desinversión de actividades e activos productivos mediante la venta de 2 sociedades industriales complementarias pero No Core.
- **Priorizar la menor capacidad de inversión comercial para 9 países estratégicos:** Establecimientos de planes operativos y específicos por mercado, canal y clientes a nivel de Gama, Promoción, Recursos, y Pricing.
- Revisión del modelo de precios, y la **aplicación correcta de precios** y descuentos.

- **Gestión de la gama:** Metodología de reducción y descatalogación del catálogo de familias y modelos con baja rotación. Implantar metodologías para incrementar la tasa de éxito de lanzamientos (Matriz Pdt/Pais, Ciclo de Vida). Nuevos lanzamientos para proyectos y para gama Media-Alta en mercados claves.
- **Estrategia productiva. Ajuste de la capacidad a la demanda:** Unificación de plantas + saturación de la capacidad. Adecuación MOD/MOI. Reducción de paros y cambios (SMED). Plan de mejora del nivel de calidad de 1ª (SIXSIGMA). Incremento de la eficiencia y la productividad de todas las líneas (OEE). Reducción del coste del mantenimiento (TPM).
- **Reducción de los costes logísticos:** Organización de los materiales por zonas, reducción de recorridos. Mejora de la productividad. Reducción del elevado coste de la mano de obra (H.Extras/MOD). Arranque de nuevos indicadores.
- **Plan de mejora de compras:** Optimización del uso y coste de las materias primas (Reingeniería). Puesta en marcha de estrategias según valor partidas (KRALJIC).
- **Reorganización del equipo comercial:** Area Managers vs Agentes según mercado. Redimensionamiento. Planes individuales. Reorganización de la Administración de Ventas. Sistematización de los procedimientos de gestión. Delegación de decisiones.
- ...

Lecciones del caso MateCorp:

1. **LIDERAZGO.** Resultó clave el papel de liderazgo indiscutible por parte del CEO en cuanto a la rapidez en **apreciar la situación y emprender medidas**. Otros aspectos claves en los que se hicieron notar la necesidad de liderazgo fueron: propagar el **sentido de urgencia**, eliminar los obstáculos internos para el cambio, modificando sistemas y estructuras que no se corresponden con la estrategia, la orientación a la **acción** y a los **resultados**.
2. **CREAR LA VISION.** Crear la visión inspiradora del cambio resultó fundamental. **Construir un propósito, un sueño o una ilusión** hacia donde se pretendía llegar, para inspirar las personas. Lo más potente fue buscar este propósito, más allá de la mera **supervivencia del proyecto empresarial** que no tiene por qué ser motivación suficiente para los empleados con más talento, hacia el sueño de lo que queremos ser y aportar a la sociedad.

3. **SENTIDO DE URGENCIA.** Trasladar este sentido de urgencia al equipo fue mucho más que mostrar tablas de datos con bajadas en ventas y facturación. Se entabló un **diálogo honesto y convincente acerca del momento** que atravesaba la empresa, pues como en la gran mayoría de las veces son las limitaciones personales las que impedían ejecutar estas modificaciones necesarias.
4. **CONSENSO.** Otro aspecto fundamental fue alcanzar el consenso primero en el Consejo, y luego en el Comité de dirección. Conviene **dar un tiempo para “dejar atrás” lo antiguo**, que en muchos casos es “propiedad” de otros. Cada persona reacciona de manera distinta ante los cambios, es bueno dejar un tiempo (unas semanas, algún mes), **que “haya duelo”** para emprender el nuevo camino, entendiendo sin embargo que el ritmo del equipo lo marca la velocidad del más lento. Para ello hay que trabajar tanto la parte **racional** (status, desarrollo personal, económicos,..) como la parte **emocional** (miedos, egos, incertidumbres,..) de las personas. Este consenso **se consiguió alrededor de la visión global** de las acciones a abordar en un Plan preciso y detallado de Improven.
5. **EJECUTIVIDAD.** Alto nivel de ejecutividad al poner en marcha los planes, **fijando metas y prioridades claras** a los equipos, y **bajando al detalle** de las acciones porque no se puede pilotar un proyecto de este calado “desde los 10.000 pies”. Exigencia con las justificaciones de medidas, rigor en los análisis, pero **sin condicionar** los mismos por creencias o prejuicios.
6. **FOCALIZAR EL EQUIPO. Elevar las expectativas** de las personas para que presten atención a las cuestiones que aportan más valor, y no perderse en cuestiones y tareas intrascendentes. ¿Dónde se puso el foco? Sin lugar a dudas, a que toda la organización quede preparada, organizada y enfocada a prestar una atención y servicio excepcionales a los clientes y de la forma más rentable posible, fue la máxima prioridad directiva. El resto fue secundario. Concentrarse o focalizarse no es lo mismo que ser terco o poco flexible, ni tampoco ser incapaces de ver las oportunidades y tomarlas cuando pasan por delante. Contribuyo a ello, la **baja sobrevaloración de las capacidades propias**, por parte del equipo directivo a la hora de asumir decisiones y cambios en sus áreas respectivas, y la excelente **disposición e implicación** para desarrollar y mantener el trabajo en equipo, **transversalidad:** comercial-desarrollo de producto, marketing-logística, ventas-marketing, planificación-producción, etc...
7. **CUIDAR LA COMUNICACION.** Se establecieron mecanismos de comunicación **frecuentes, cercanos y multicanal** para fomentar intercambios descendentes y ascendentes de los directivos con los equipos. Ser **transparente sobre la marcha** de la empresa, fue tan importante como los mensajes ilusionantes que ofrecían oportunidades para los mejores. Explicar que **el cambio rápido no es un fin en sí**,

sino el medio por el cual la empresa busca **adaptarse a un entorno** que le obliga a reaccionar bajo pena de poner en peligro su continuidad. Porque el cambio no deja de ser una **estrategia reactiva**, y por ello debe llevarse a cabo **con cierta velocidad** porque el entorno seguirá cambiando.

8. **SEGUIMIENTO DEL PLAN.** Tutelado por Improven, **se seguía semanalmente** sus avances en Comités Operativos y de Dirección que se volvieron más ejecutivos. Fijar y seguir los objetivos es clave para **dirigir la acción**. No basta con pedir, exigir o esperar acción de la gente, conviene comprometerla con nuevas reglas de juego. Aquí se **impone replantear indicadores y objetivos** que ayuden a monitorizar las áreas del negocio (muchos de los anteriores habían quedado obsoletos), pero más importante es establecer los **arreglos de supervisión** regulares de su ejecución/consecución en busca de la mejora del desempeño, motivando los individuos, bajando con ellos a la arena, celebrando los éxitos,.. para asegurar la continuidad de los nuevos procesos y métodos.

9. **AGENDA CORTO/MEDIO PLAZO.** Mejorar los procesos claves, reducir los costes, ahorrar, son actividades necesarias (factores higiénicos) **pero no suficientes** para competir hoy. Por ello, el proceso de cambio debía compaginarse con **acciones de impacto en el medio** plazo más profundas, que buscaban alterar la naturaleza del **modelo de negocio y la cultura organizativa** en pos de su transformación. Estas medidas suponen profundizar en la cultura, los valores, y las actitudes, y estar más listo para adaptarse a los nuevos escenarios que aparecen, movilizandando la organización a ello.

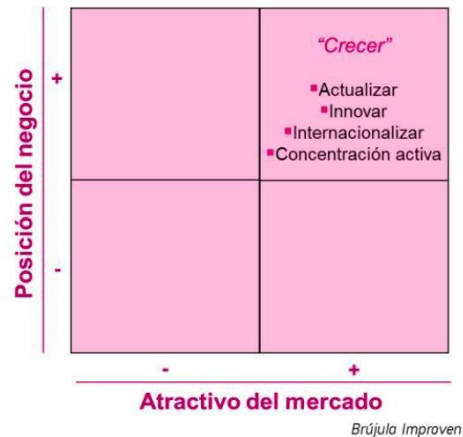
Resultados:

Ejecutar la hoja de ruta marcada, permitió a *MateCorp* mejorar sus resultados en los 2 primeros ejercicios, pasando de un BAI de -2 M€ a otro de +5 M€, mientras los ingresos caían 20 M€. En paralelo, el equipo directivo quedó fortalecido, los procesos clarificados y robustecidos, y el consejo de administración más unido alrededor de un proyecto empresarial más claro. La mayor solidez de la empresa, en la salida de la crisis, le ha permitido moverse más rápidamente e incrementar su posición en sus mercados.

2.2. Caso 2: ModaCorp - El reto de “Crecer”

(Posición Fuerte en un mercado Atractivo)

- Sector: Moda
- Tamaño: >50 M.€. / Exportaciones > 50%
- Tipología: Empresa familiar. 2ª generación.
- Management: Familiarizada. CEO no familiar.
- Gobierno corporativo: Consejo Familia, de Administración, Comité Dirección
- Segmento Producto: Medio/Alto.
- Modelo de negocio: Cadenas de comercialización y suministros altamente diversificadas.
- Resultados: Solidez financiera. Ebitda en la media del sector.
- Estrategia: “Innovar”, explorar nuevas posiciones en otros segmentos de clientes, productos y canales; “Internacionalizar” de manera ordenada.
- Objetivos: Crecer en los mercados claves. Renovación de gama. Gestionar la multicanalidad. Reducir riesgos en la cadena de suministros. Mejorar Ebitda. Fortalecer el management.



ModaCorp es una compañía que opera en un mercado atractivo, con buenos crecimientos. Además cuenta con un buen posicionamiento en su sector a nivel nacional, aunque es un jugador de nivel medio a nivel internacional. La prioridad, para una compañía en esta situación, no debería de ser la de seguir una estrategia defensiva o “continuista”. Más bien, debe buscar **acelerar su crecimiento innovando** en productos, segmentos de clientes y formas de hacer, **ampliar su cuota de mercado en el exterior**, y **fomentar procesos de concentración activos**.

Los cambios en el comportamiento de clientes y consumidores en estos mercados tan dinámicos, se **entendieron desde la oportunidad** no tanto de proteger la posición adquirida, cómo la de seguir insistiendo en hacer cosas distintas, y de maneras distintas. Esta oportunidad de adaptación al mercado se podía desarrollar en la organización, a partir de, 1) **las propias fortalezas** (foco en capacidades internas de diseño, producción, logística, marca,...) como elementos diferenciales en el mercado, o bien 2) **identificando oportunidades en el entorno** a nivel de mercados y productos, para **encontrar espacios externos** que permitan desarrollar ventajas diferenciales. En el caso de *ModaCorp* se eligió la primera opción porque tiene fuertes atributos diferenciales, potentes capacidades internas que conforman la identidad estratégica de la compañía, y con voluntad para adaptarse a nuevos requerimientos.

Principales decisiones ideadas + adoptadas en *ModaCorp*:

La base de las decisiones que se idearon e adoptaron en *ModaCorp*, se fundamentó en un análisis del entorno. **Aunque el futuro no se puede predecir, sí es posible imaginarlo**. Se pensó cual podía ser la dinámica del sector, sabiendo interpretar de manera anticipada los cambios sectoriales, y las necesidades de los clientes. Identificar y **“saber leer” las tendencias** sociales,

industriales, tecnológicas, que podrían afectar al sector, u otros modelos de negocio que podrían alcanzarlo, o servir de inspiración, movimientos de competidores y proveedores, aparición de nuevos segmentos de clientes (con sus hábitos de uso, de consumo, y comportamientos), el customer journey,... Cómo fue el caso, es responsabilidad del CEO liderar este proceso, y a diferencia de la creencia generalizada, **tiene más de análisis y método que de intuición.**

Principales medidas del plan a tres años:

- **Foco en la internacionalización:** Objetivo ventas España <XX%. Contar con 2 mercados con cuotas >XX%. Implantar y mantener la metodología de priorización de países estratégicos (VELA IMPROVEN). Redefinir el pricing por mercado para conseguir una mejora de X pp del MB. Adecuar el producto un X% en países estratégicos. Planes individuales de desarrollo e inversión por mercado. Establecer criterios homogéneos para tener mayor control de las inversiones.
- **Gestionar de manera diferenciada la multicanalidad:** Redefinir la posición en canales de distribución multimarcas (segmentar). Plan para potenciar canales de consumidor final: retail (establecimiento de flagship, franquicias), compatibilizando con el E-Commerce. La gestión y comunicación correcta de la Multi-Canalidad tanto a nivel externo como interno, es una variable crucial para el entendimiento del mercado y sus distintos segmentos, con los intereses de la distribución tradicional.
- **Optimizar el desarrollo y lanzamiento de producto:** Dotar de “análisis” el proceso de lanzamiento (+ test clientes). Definir calendarios entre diseño + comercial + desarrollo para cumplir con el *time to market*. Incorporar la variable “coste” más pronto en el proceso de diseño. Potenciar nuevas líneas de producto. Adaptar el planning de temporadas y su cumplimiento para garantizar el cumplimiento a nivel de desarrollo de producto, fabricación y servicio.
- **Robustecer la cadena de suministro:** Dar mayor peso (+X%) a la producción internacional, con búsqueda continua de proveedores que aseguren fiabilidad al coste actual. Balancear más capacidad de productos commodities hacia nuevas fábricas en Asia para mejorar la rentabilidad. Redefinición del papel de la planta productiva local. Buscar proveedores alternativos de materia prima. Plan concreto para mejorar el nivel de servicio y la calidad (producto y proceso) replanteando el proceso y metodología de control (supervisores locales, exigencia a proveedor, etc).
- **Adecuar el modelo organizativo:** Hacer sostenible la estructura organizativa a los retos previstos. Adecuar el organigrama al mercado. Reforzar las áreas claves de gestión. Mejorar el funcionamiento de los órganos de gestión. Reforzar la cultura organizativa “dar un paso adelante” (valores + exigencias+ responsabilidad + toma de decisión). Vincular la política de remuneración e incentivos al cumplimiento de los objetivos

estratégicos. Determinación de KPI`s área & dirección. Implantar nuevo cuadro de mando por áreas.

- ...

Lecciones del caso ModaCorp:

1. **ALINEAR INTERESES DE ACCIONISTAS Y DEL MANAGEMENT.** Se siguió una metodología muy participativa a diferentes niveles, para el diseño del plan, lo que resulto clave para **acercar y alinear la visión, sensibilidad e intereses** de los accionistas con el management. Cuando no se alinean estos intereses, o no se respeta la sensibilidad de las distintas partes, los planes no se comparten por lo que no se ejecutan adecuadamente. Aquí el riesgo se podía dar porque unos defendían el crecimiento de la cuota de mercado y los volúmenes, mientras otros le daban más importancia a la rentabilidad; también el modelo necesario para financiar el crecimiento estaba cuestionado.
2. **ANTICIPACION.** Resulto destacable por parte de la propiedad la **visión** y capacidad de **anticipación a los cambios** previsibles en las cadenas de comercialización y de suministro. Prueba que los **líderes visionarios e orientados a la ejecución** cambian más rápidamente sus compañías que los demás porque están **más cerca de la situación**, y tienen menos **ataduras emocionales**.
3. **PENSAR FUERA DE LA CAJA.** *ModaCorp* no estaba interesada en metodologías como el benchmarking que cada vez aportan menos, porque para la empresa ya no basta con seguir los pasos del líder, sino de ser capaces de encontrar su propio camino y hacer las cosas no mejor, sino diferente. Para eso buscó el apoyo y **contraste con consultores externos** para la identificación de las iniciativas estratégicas más interesantes, su viabilidad, las capacidades internas, los cambios a operar, el aterrizaje a nivel de la organización, y el alineamiento de los intereses antes descritos. Para **eleva el nivel de participación y creatividad** del equipo, y pensando en **aterrizar la estrategia** traduciéndola en **acciones concretas**, se amplió la “discusión estratégica” a **mas capas de la organización** que no sólo al Consejo o Comité, y sin condicionar su participación por prejuicios, opiniones segadas,... fomentando la implicación y participación dentro de cada departamento, y entre distintas áreas (Transversalidad), en grupos de trabajo multidisciplinarios. La utilización de metodologías de Design thinking, herramientas colaborativas para el trabajo en equipo (Value Proposition Canvas, scrum, mapa de empatías, disc, curvas de valor y de posicionamiento, matriz Extrategia, etc..) contribuyo sin lugar a dudas a ello (*Ver anexo 3 Fases para el desarrollo del Plan Estratégico con metodología Imprology*).

4. **EJECUTIVIDAD.** Hoy en día la diferencia entre una compañía y su competencia consiste en **su capacidad para ejecutar**. Bill Gates dijo que “*El problema no reside sólo en saber adónde ir, sino en ponerlo en marcha*”. **La ejecutividad es un déficit de muchas compañías** que tiene dificultades en hacer convivir la necesidad de resultados en el día a día, con el medio plazo, por lo que no siguen regularmente el cumplimiento de la estrategia. En *ModaCorp* se lograba de estas maneras:

- Alineando lo suficiente la organización con la estrategia de manera a que comprenda su relación con el éxito, y **se identifiquen las acciones necesarias** para hacerla realidad en cada puesto de trabajo.
- No limitar la **capacidad de toma de decisión** de las personas en sus responsabilidades.
- Asegurarse de que **no faltaran capacidades propias de la ejecución** en los mandos (visión de negocio, toma de decisiones, sentido de urgencia, pasión por los logros, y liderazgo).
- Vivirla y **compartirla** en todas las reuniones de empresa.
- Midiendo periódicamente la estrategia con los indicadores e **objetivos adecuados** y vinculándolos a los modelos de **retribución**.

5. **CALIDAD DIRECTIVA.** Las empresas necesitan además de una buena estrategia, contar con un equipo, una organización bien alineada, y gestionada por **directivos capaces, comprometidos, y valientes**. Los equipos con talento son como nunca antes, el factor clave de éxito de las empresas, mientras éstas **acabaran compitiendo en términos de calidad directiva**, como ventaja competitiva diferenciadora en sus mercados. En el plan de *ModaCorp* se dedicó una parte importante del mismo en establecer las necesidades de la empresa en materia de recursos humanos y posiciones directivas, de cara a contar tanto con perfiles ejecutivos de “explotación” pero también de “exploración” más dispuestos a cuestionar de continuo lo que se hace y pensar en nuevas soluciones. Se establecieron arreglos formales para la comunicación participativa, y se dedicó tiempo para compartir y ejercer influencia en los ejecutivos y mandos más escépticos sobre algunas de las medidas del plan.

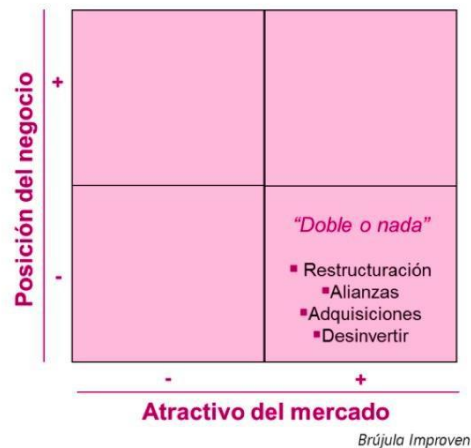
Resultados:

Finalizando el primer ejercicio *ModaCorp* ha mejorado su rentabilidad (3 pp), alcanzado sus objetivos de volumen, a la vez que tiene lanzadas y seguidas todas sus iniciativas estratégicas. Se ha mejorado la interacción entre los grupos de gobierno corporativo, ya que ahora todos tiene más claro las líneas a seguir, y como monitorizar su cumplimiento.

2.3. Caso 3: SaluCorp - ¿Doble o nada?

(Posición Débil en un mercado Atractivo)

- Sector: Salud
- Tamaño: <20 M.€. Exporta 30 %
- Tipología: Empresa familiar. 1ª generación.
- Management: Familiarizada. CEO es médico.
- Gobierno corporativo: Reuniones informales
- Segmento Producto: Medio/Alto.
- Modelo de negocio: Integrado, pero poco eficiente. Desproporción entre el uso de recursos y resultados del negocio.
- Resultados: Situación de insolvencia. Ebitda negativo. Fuerte apalancamiento. Ventas estancadas.
- Estrategia: “Reestructuración intensa” cambio del modelo de negocio (nivel estratégico+operativo)
- Objetivos: Asegurar la viabilidad. Dar la vuelta a los resultados. Definir un sistema de trabajo. Profesionalizar la gestión.



SaluCorp opera en un mercado atractivo como el de la salud, que sigue creciendo cada año. Pero la compañía se encontraba en una débil posición en su sector debido a sus malos resultados financieros, y esto pese a que sus ventas crecían. Por ello, antes de iniciar ninguna otra opción, cómo la de apostar por hacer crecer sus ventas, inicio un proceso de reflexión en compañía de Improven para **entender y aceptar las causas de lo que estaba ocurriendo**, y detener la sangría financiera consecuencia de su modelo de negocio y de crecimiento. En todos estos caos, el proceso siempre es el mismo, y consiste en hacer un diagnóstico objetivo acertado, y “jugársela” adoptando medidas y cambios drásticos, sino mejor salirse del sector. Porque **haciendo más de lo mismo** no se consiguen resultados diferentes y las empresas acaban mal. Para cualquier compañía en esta situación, **existe una jerarquía en los objetivos, primero sobrevivir, luego ganar**, es decir que la estrategia consistirá en focalizar los esfuerzos, recursos e inversión en asegurar la viabilidad de la compañía haciendo fuerte la tesorería y reduciendo los costes. En este sentido se desarrolló y ejecuto para *SaluCorp* un plan sobre las actividades y procesos del negocio con mayor recorrido de mejora y potencial de ahorro para asegurar la viabilidad.

Principales decisiones ideadas + adoptadas en SaluCorp:

- **Decisión sobre filiales:** 3 de las 5 filiales no son rentables y comprometen de forma permanente la liquidez de la compañía. Cierre de 2 filiales y búsqueda de alternativas de distribución. Repago de la deuda acorde a planes de ventas consensuados con la matriz. Mejorar la competitividad del resto.
- **Desarrollo de producto:** Amplitud y profundidad excesiva de la gama de producto para que sólo con el 21% referencias se genere el 80% de las ventas (y del margen). La inversión es 4 veces superior a lo que se obtiene. Sólo 1/5 familias asegura el retorno de inversión. Canibalización permanente de referencias. Foco en el mix de producto con

mayor crecimiento, volumen y rentabilidad. Lanzamientos con análisis del ROI. Metodología (LIFETIME VALUE) para el control fases de la vida del producto.

- **Mejora de la gestión del circulante:** El stock de producto acabado triplica la demanda (6 Meses Vs 2). 58% cubre el 20% de las ventas. Metodología de producción y aprovisionamientos (MRP) contra previsión de necesidades (Vs reposición). Plan salida de obsoletos, recobro deudores, reducir intereses financieros, etc..
- **Mejora del nivel de servicio:** NdS del 81% al 96%. Reducción de pedidos cancelados de 6% a 0,5% (mejora >800.000€). No se trabaja con ningún modelo de previsiones de la demanda, lo que lleva a una deficiente planificación y fabricar productos no necesarios, tener roturas de servicio y disminuir la productividad de la planta. Implantar un mejor modelo de planificación y control de operaciones junto a indicadores de seguimiento para aumentar el NdS.
- **Gestión de los canales comerciales:** Alto gasto (36%) de la fuerza comercial en canales Farmacias, Grandes Cuentas, Visita Médica. Redefinición del modelo y estructura comercial según el valor y potencial del cliente/canal (MATRIZ OPBP).
- Sobredimensionamiento de los costes, MOI y gastos superfluos. +/- 40% del total de los gastos de explotación.
- **Cambios en el management:** Plan de sustitución de 4 directivos (incluyendo la reubicación de 2 familiares) para acelerar los cambios, consolidar la operativa futura, y recuperar la credibilidad ante la organización.
- ...

Lecciones del caso SaluCorp:

1. **GESTIONAR BIEN.** *SaluCorp* era una empresa orientada al producto. Pero sólo con un buen producto o la propuesta de valor, no es suficiente para tener éxito hoy y hacer rentable un negocio. Es clave **gestionar bien** y contar un **modelo de negocio eficiente**, aspectos menos prioritarios en las decisiones. Para ello era importante tomar decisiones en base a información fiable, lo que supone medir bien (aquí los datos y costes no eran fiables, faltaban muchos indicadores o eran inadecuados) para saber dónde se estaba, y acertar en las decisiones. Además, la precipitación, valerse sólo de la intuición, o estar muy orientado a la acción pero sin partir de un **plan acertado**, llevaba a errores de estrategia, pérdidas de tiempo, despilfarro de recursos, confusión y mareo para la organización.

2. **LIDERAZGO.** El primer ejecutivo debe liderar la ejecución de la estrategia. Se tiende a pensar que la ejecución es un aspecto táctico del negocio, algo que los líderes delegan mientras enfocan su atención en lo que se considera como “aspectos más importantes”. Esta idea está equivocada. La ejecución es una disciplina crítica de la gestión estratégica, sobre todo en momentos difíciles.
3. **EJEMPLARIDAD.** La precaria situación *SaluCorp* había llegado retrasar el pago de nóminas algunos meses, así como a proveedores como la SS y la Agencia Tributaria. Esto fue una situación difícil para la organización, sobre todo cuando algunos hábitos de gastos de la propiedad a cuenta de la empresa seguían visibles. No se puede pedir más **sacrificios a la organización** que los que uno mismo esté dispuesto a realizar. Algunos empresarios piensan que estas apreturas son transitorias, que las cosas van a volver a la normalidad con más ventas, pero es **más prudente y coherente** colocarse en “economía de guerra” mientras **se restauran las constantes vitales** de la empresa, siendo ejemplares.
4. **CENTRARSE EN LOS INDECISOS.** En las organizaciones en cambios es habitual encontrar 3 tipos de personas: las que estarán siempre a favor de los cambios (10%), las que estarán siempre en contra (10%), y el resto, que **en función de lo que hagamos, y cómo lo hagamos se alinearan**. Es sobre este grupo de personas que conviene poner la atención, dando respuestas rápidas a sus dudas, temores, y problemas derivados del mismo cambio para evitar caídas prolongadas de la motivación y de la productividad. Muchas veces, los empleados son los últimos en obtener respuestas a sus dudas y preguntas, mucho tiempo después de la alta dirección y el resto de mandos que son los primeros en “resolver sus situaciones” por su cercanía a los centros de decisión.
5. **CONSEGUIR LOGROS RAPIDOS, “QUICK WINS”.** Nada motiva más que el éxito. Para conseguir estimular una organización necesitada de cambios debemos hacerle probar el sabor de la victoria de una manera temprana. En estas situaciones es **más importante la velocidad que la precisión del plan**. Para cambiar cualquiera de las situaciones descritas, resulta más decisivo contar con un plan de acción **bien ejecutado** por parte de un equipo absolutamente comprometido, que un minucioso plan pero lentamente aplicado por parte de ejecutivos deprimidos. En *SaluCorp* se definieron y alcanzaron quick wins en todas las áreas claves (investigación y desarrollo de producto, planificación, producción, logística, marketing, administración y finanzas, ventas,...) que ayudarán a animar y reforzar a los defensores del cambio en la organización, así como a eliminar aquellas barreras que seguían frenando el mismo. Con estos procesos, es común encontrarse con voces dispares y discrepantes ante el cambio. Ante estas situaciones, lo mejor es mantener una comunicación fluida y coherente con lo comunicado previamente y los logros alcanzados. Y es que en muchas ocasiones, por intentar ir con “paños calientes”, se crean contradicciones y el resultado acaba siendo peor. En este sentido,

recomendamos en *SaluCorp* estructurar los cambios por fases, se crearon metas a corto plazo que aseguren la consecución de un objetivo a largo, con esfuerzo de comunicación y directa con la gente clave, de manera a que las personas comprendan al detalle cómo se va a conectar su trabajo con los objetivos, e identificar las acciones necesarias para hacerla realidad. De esta manera, su logro mantuvo la motivación. Además, se reconoció el esfuerzo de las personas de cara a estos objetivos marcados.

6. **FOMENTAR LA CONFIANZA.** No hay nada peor que las promesas no cumplidas. Hay que **cumplir con los compromisos**, o no hacerlos. Enfrentarse a uno mismo o a cualquier otro que obstaculice el progreso por no ser suficientemente confiable, sin recurrir a echar la culpa a otros, ya que provocará desconfianza. En *SaluCorp* era vital ganarse la confianza de la organización para darle la vuelta a la situación porque los empleados son críticos es ese proceso, pero los repetidos incumplimientos de los acuerdos minaban la relación. Ya no servía el “el mes que viene te pagaré”. Se definieron distintos escenarios e hipótesis con la evolución de la tesorería, se fijó un plan de choque para generar caja con los stocks, lo que permitió llegar al acuerdo sólido de no impagar ninguna nomina más, y pagar lo atrasado sobre 8 meses.

7. **NO DEMORAR LAS DECISIONES DIFICILES.** El equipo directivo tiene que compartir y mimetizarse con la visión para liderar los cambios y aterrizar las acciones: se requiere de ellos: visión global de su área sobre el negocio, cuestionar los resultados propios, capacidad de toma de decisiones, sentido de urgencia, pasión por los logros, y liderazgo con los equipos. En *SaluCorp* debían actuar como el **“pegamento” que mantuviera unida la organización**, y de **correa de transmisión bi-direccional** entre la alta dirección y el resto del equipo. Porque eran ellos, que en el día a día con el apoyo de Improven implementaban la estrategia y los cambios organizativos, manteniendo a los colaboradores motivados, preparados y focalizados en las tareas críticas y necesarias del negocio. Sin embargo, esto se convirtió en un reto ya que algunos no tenían la capacidad ni la credibilidad para ejecutar las estrategias que la empresa demanda en el corto plazo. Se podía dedicar todo el tiempo a crear estrategias, pero sin el equipo de los mandos adecuados para implementarlas no se avanzaría mucho en lograr los objetivos establecidos. La ejecución se revela cómo el factor crítico de las estrategias, ya que una lenta o parcial implementación, echa al traste la mejor estrategia. Las compañías que se permiten directivos que solo parezcan estar interesados en mantener el status quo, resistiéndose al cambio por temor o incertidumbre, y que hacen que se esté volviendo a comportamientos individualistas cuando precisamente se necesita lo contrario, lo van a tener difícil, y ellos también. Solo existe talento directivo si es útil al servicio del proyecto, no de uno mismo. En *SaluCorp* se realizaron cambios en el equipo directivo, algunas salidas, y reubicaciones. No demorar estas decisiones fue clave porque la sustitución por el nuevo equipo externo resulto ser un éxito para la empresa.

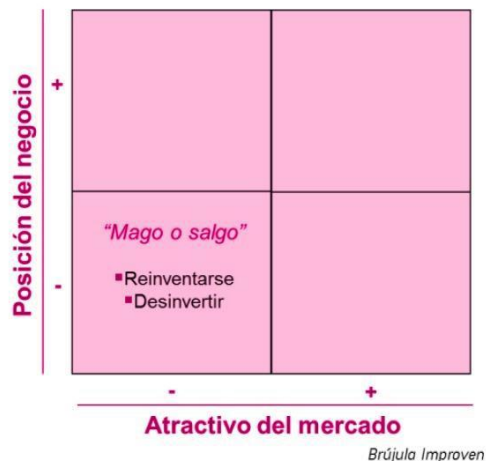
Resultados:

En 12 meses la compañía pasó de un EBITDA negativo (-7%) a uno positivo (+22%). El déficit de caja inicial quedó compensado en 10 meses. Se consiguió refinanciar la deuda con la administración con garantías intangibles. Dos años después, el nuevo equipo directivo muy fortalecido ha conseguido llevar la compañía a un record de facturación, manteniendo los procesos claves en constante mejora continua.

2.4. Caso 4: MetalCorp - ¿Mago o Salgo?

(Posición Débil en un mercado Poco Atractivo)

- **Sector:** Metal
- **Tamaño:** 40 M.€. No Exporta.
- **Tipología:** Empresa familiar. 2ª generación.
- **Management:** Profesionalizada. CEO familiar.
- **Gobierno corporativo:** Consejo Familia, de Administración, Comité Dirección
- **Segmento Producto:** Producto "comodity". Poca diferenciación.
- **Modelo de negocio:** Negocio de volumen. Intermediario en la cadena de suministro con grandes proveedores. El valor esta en disponer y financiar el stock y proximidad.
- **Resultados:** Ebitda negativo. Mucha deuda. Tensiones de caja.
- **Estrategia:** "Reinventarse" o "Desinvertir". Encontrar un posicionamiento disruptivo e innovador a través de la propuesta de valor o el modelo de negocio, o salirse del mercado [vendiendo o cerrando].
- **Objetivos:** Restructurar y volver a crecer en volumen.



MetalCorp es una empresa que opera en un mercado que decrece fuertemente y que requiere de mucho circulante, tiene una posición débil por sus resultados y un posicionamiento frágil en la cadena de suministros. **No cuenta con una identidad estratégica clara**, ni competencias esenciales únicas, ofrece stock y proximidad, cómo otros. Cuando la incertidumbre acecha y las expectativas de crecimiento se ajustan, una revisión de las ventajas competitivas resulta fundamental para ver cómo soportar la tormenta. Cuando estas situaciones empeoran, se tiene que **estar dispuesto a cambios drásticos si se quiere sobrevivir**. Pero lo que hacen funcionar estos cambios es su comprensión y el consenso entre los ejecutivos al aplicarla. Las estrategias fracasan más frecuentemente debido a que **no son bien ejecutadas** que porque no están bien formuladas. Hoy *MetalCorp* está en concurso de acreedores debido a la incapacidad de generar margen necesario (como resultado de las operaciones del negocio) para el repago de su deuda (deuda no sostenible).

Es frecuente oír, como es este el caso, que si hemos llegado hasta aquí es que tenemos una buena posición competitiva, cuando pocas veces es realmente así, ni **ninguna posición dura para siempre**, ni tenemos tan buena posición como queremos creer. Planteamientos de negocio **demasiado continuistas** en tiempos de tanto cambio, o conducir la empresa con el "piloto automático" no parece razonable.

Tras visualizar, filtrar y decidir sobre las tendencias y las oportunidades, toca ver cómo estamos posicionados internamente frente a las mismas. **No se debe simplificar o precipitar el análisis a favor de la acción, o condicionar el análisis por creencias o prejuicios...** lo que puede llevar a no tomar buenas decisiones. En este caso resultó especialmente útil para entender la situación, visualizar *MetalCorp* como un conjunto de actividades autónomas que

llamamos Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), sobre las que cuestionarse el nivel de competitividad, y formular planteamientos diferentes, dependiendo de su crecimiento, rentabilidad, consumo de activos y circulante, etc.. Estas UEN's pueden ser segmentos de clientes, familias o referencias de productos, áreas geográficas, canales o almacenes de distribución, tiendas, etc...

Como decimos en Improven, **una empresa es como un puzzle** en el que se encuentran piezas buenas, malas y regulares, y es clave analizarlas para **asentar sobre las fortalezas** las estrategias a seguir, determinar prioridades, para que dependiendo de nuestro Core Business (aquello en lo que podemos ser mejor que otros) focalizar esfuerzos y recursos.

Conviene luego preguntarnos sobre la **vigencia de lo que pensamos son nuestras diferencias**: ¿Van a seguir siendo tales en medio a los cambios que se avecinan?, ¿Serán sostenibles en el tiempo y difícilmente imitables?, ¿Estamos seguro que siguen siendo percibidas por los clientes?, Si no, ¿qué podemos hacer para conseguirlo? ¿Tiene sentido mantener todas las mismas actividades en la empresa? ¿Aportan valor a los clientes?, ¿Se justifica su peso sobre los costes fijos?... Esto es lo que denominamos **redefinición estratégica**.

Principales decisiones ideadas + adoptadas en MetalCorp:

- **Cambio en la segmentación de clientes:** Se cambió la segmentación de cliente definida por sector de actividad y volumen de compra (en Toneladas previstas) de 3 categorías, a una **segmentación por comportamiento de compra** (Tn* Albarrán) de 6 categorías. Esto permitió una representación completamente distinta del valor de la cartera de clientes, con su margen de contribución (MdC) asociado (mayores costes del servicio, transporte, procesos, comercial,...). Permitted identificar y entender con qué clientes se perdía dinero.
- **Cambio en las condiciones o eliminar clientes:** 1.200 clientes con MdC negativo. Cambiar el Pricing (poner en valor el servicio de taller, el transporte según peso o distancia, homogeneizar tarifas). Adecuación gastos variables al negocio actual (transporte ajeno, personal comercial & operaciones). Ajuste de los gastos de estructuras (Suministros, alquileres, aprovisionamiento, personal,...). Estas decisiones permitirían: 1) mejorar el margen de la PyG, 2) reducir necesidades de stock (y de circulante), 3) reducir la complejidad del negocio (llamadas, introducciones líneas de pedido, reparto logístico, servicio clientes,.. 4) simplificación del negocio para reenfocar hacia clientes objetivos más rentables.
- **Mejora del nivel de servicio:** El precio es el primer factor de compra, pero se valora el servicio. 91% de los clientes asocia “buen nivel de servicio” con el cumplimiento de los plazos de entrega pactados. Los actuales niveles de servicio (84%) están lejos de las

mejores prácticas. Lanzamiento de un plan de mejora de la Rapidez (¿En cuántos días sirvo al cliente?) y Fiabilidad (¿Cumplo con lo pactado?) para mejorar el Nds.

- **Mejora del nivel de gestión & organigrama:** Oportunidades de mejora en la gestión y la supervisión. Hay poco método. No se gestiona con los indicadores adecuados. El organigrama concentra mucho poder en el director comercial. Separar responsabilidades entre Ventas, Operaciones, y Atención al cliente. Creación de la figura del director de Operaciones (Compras, Preparación, Procesos,..) y del responsable de Servicio & Atención al Cliente, SAC, con visión sobre todo el proceso, desde la recepción y planificación del pedido, hasta la resolución de incidencias.

Lecciones del caso MetalCorp:

1. **INTERPRETAR BIEN LA REALIDAD.** *MetalCorp* no supo diferenciar y aceptar qué parte de la caída de resultados era imputable a la crisis del sector, y qué parte se debía al cambio en el comportamiento de compra de sus clientes. Es clave para iniciar cualquier proceso de transformación, **reconocer las evidencias como principio de la solución**. Si bien el CEO debe mantener informado al Consejo de Administración, o de Familia, sobre la evolución del funcionamiento del negocio, es también **cometido del Consejo visualizar y anticipar los riesgos** que pueden hacer peligrar el futuro de la compañía, no permitiendo la degradación dramática de sus resultados y de la caja hasta situaciones irreversibles. Es en esos momentos, cuando toca reflexionar sobre la viabilidad del negocio de forma fría e objetiva, para no errar en la percepción, y sin que pueda el “ego”, para que la tendencia no sea “dejar correr a ver qué pasa”, o **sobrevalorar las capacidades propias** ante las dificultades (“nosotros sacamos esto”, “a mí no me va a pasar”). El papel de los consejeros e independientes es aquí vital, ¿cuán alertas están a lo que ocurre en el entorno?, ¿cómo actúan ante la reacción de sus directivos? **Saber en qué fase** de una delicada situación se encuentra la empresa, **discernir lo coyuntural de lo estructural, actuar sin dilación**, pero también muy importante, valorar en cada momento la **idoneidad de las acciones** a adoptar, puede evitar acelerar el deterioro de una compañía.
2. **LA CULTURA DE LA RENTABILIDAD.** Rediseñar el modelo de negocio y su ejecución, para alcanzar de forma sostenida su rentabilidad, con menor dependencia de los volúmenes de ventas, es el mejor **indicador de la autonomía del negocio**. Un problema de *MetalCorp* tenía que ver con aceptar que los negocios con poca diferenciación, cuya rentabilidad se basó en grandes volúmenes, deben **conseguir ser rentables también con volúmenes menores**. Aquí también, el papel del Consejo es clave para entender esto, y apoyar al equipo directivo en orquestar cambios. Esto implica cambiar, 1) la cultura y la mentalidad de toda la organización, y por lo tanto su capacitación, con formación en nuevos procedimientos, herramientas, e indicadores de

gestión. 2) Simplificar el negocio, y sus estructuras, para hacerlo ligero y más ágil, revisando la viabilidad de almacenes, líneas de fabricación, rutas de distribución, y el aporte de valor de los indirectos. 3) Decidir sobre la gama de productos, la cartera de clientes y los segmentos de clientes, poniendo en marcha acciones concretas para rentabilizarlos o eliminarlos.

3. **ALINEAR EL EQUIPO.** Para poder ejecutar las medidas del plan a la velocidad adecuada había que tener alineado el equipo con la estrategia y fijar los objetivos para dirigir la acción. No bastaba con pedir, exigir o esperar acción de los directivos y personal de la organización. Era conveniente **comprometerlos con las nuevas reglas de juego** y guiar sus pasos con objetivos más adaptados a la realidad del negocio. Aquí se impuso por una parte **replantearse los indicadores** (muchos de los anteriores quedaron caducos), luego **fijar objetivos adecuados que sirvieran para focalizar las personas** en el interés común, pero más importante todavía, **establecer y cumplir con arreglos de supervisión regulares** de su ejecución, tanto en Comités con los directivos, cómo en los arreglos individuales. La tendencia de muchas personas, con miedo al cambio, a desviarse de las nuevas metas para volver a su zona de confort, haciendo lo que más les gusta, en vez de lo necesario, se combate con comunicación, motivación y proximidad.

4. **ESCUCHAR LOS ASESORES.** Contar con asesores para diagnosticar la situación y diseñar una hoja de ruta, pero hacer caso omiso de las recomendaciones, porque no nos conviene a pesar de estar muy fundamentadas, es poco razonable. **Sólo con tomar las decisiones más fáciles o cómodas, no es suficiente para darle la vuelta a determinadas situaciones.** Con planteamientos continuistas (“no vamos a dejar de servir a nuestros clientes”, “no les hemos cobrado transporte hasta ahora, no podemos hacerlo ahora”, “no nos van a aceptar cambios de precio”,...) no se consiguen resultados diferentes.

3. ¿SÓLO O ACOMPAÑADO?

Con estos cuatros casos hemos realizado un breve recorrido sobre los comportamientos y actitudes que **facilitan la implantación de la estrategia** y aquellos que la dificultan. ¿Son replicables o escalables las medidas descritas en estos casos a cualquier empresa? **No existe una homogeneidad en los resultados al replicar las medidas** de una empresa a otra, ni siquiera si pertenecen a un mismo sector; la medicina puede ser adecuada para una persona, pero no para otra, porque aunque los síntomas sean parecidos, los antecedentes, recursos y condicionantes siempre son distintos.

Sí que son replicable las **lecciones** de los casos, y probablemente también las **metodologías** utilizadas, así como las **actitudes y comportamientos a fomentar** por parte de los gestores y equipos, denominadores comunes claves para el éxito o el fracaso de todo proceso de mejora.

Uno de los comportamientos más peligrosos, y que merece la pena destacar, tiene que ver con **cómo se toman las decisiones** en los negocios. Hay que tener mucho cuidado con **los atajos** que toma el cerebro y que llevan a tomar decisiones erróneas:

- exceso de confianza que provoca aislamiento y la consiguiente pérdida de perspectiva,
- sobrevaloración del grado de control sobre las circunstancias,
- banalizar los datos y la información a favor de la intuición que tanto gusta sacralizar,
- infravalorar la reacción de los competidores,
- mantener la inercia tanto si las cosas van bien, como si andan mal.

Decía Philip Kotler en uno de sus últimas visitas a España que *“Quienes tienen buena reputación siguen haciendo más de lo mismo, por inercia. Al final solo una crisis o una pérdida de cuota les hace examinar qué ocurre de verdad”*.

La mejora manera de luchar contra estos atajos mentales se consigue reconsiderando cómo tomamos las decisiones y cambiar de proceso. **Fomentar el diálogo** con internos y con externos, **tomar distancia** antes de decidir, recurriendo a **herramientas participativas** que facilitan ambos aspectos, ayudara a **tomar decisiones de la mejor manera**.

Para fomentar este diálogo, muchos ejecutivos se preguntan si conviene abordar el diseño de la estrategia a seguir y su implantación **sólo con su equipo, o si es adecuado apoyarse en figuras externas**. Como *“médico de empresa”* y conociendo los riesgos anteriores, no recomiendo la *“automedicación”*. **Conviene hacer un diagnóstico externo objetivo** para determinar el tratamiento más adecuado.

Pero, ¿es esto tan válido para **procesos de mejora continua**, cómo para **situaciones de crisis**, o procesos de **reflexión sobre el futuro**?

Procesos de mejora continua

Siendo lo más imparcial que pueda ser un consultor hablando de su trabajo, opino que cuando se trata de **mejorar el nivel de eficacia operacional** en los que cabe **hacer las mismas cosas pero de forma más productivas, o con mejores resultados**, un equipo interno con experiencia y conocimientos, debe ser capaz de llevarlo a cabo, siempre que tenga a bien reconocer que lo que tiene entre manos es mejorable y que cuenta con los recursos y el tiempo para mejorarlo.

Situaciones de crisis

Cuando los resultados aprietan, las tensiones se disparan y las emociones afloran, un equipo externo aporta **experiencia** en las decisiones a tomar, un **saber hacer** propio de estas situaciones, **confort a la propiedad** sobre la mejor hoja de ruta a seguir, un **interlocutor objetivo** ante terceros, y **velocidad** para su implantación. De la misma manera que un cirujano no operaría a un hijo suyo, un CEO no debería de abordar sólo estos procesos.

Reflexión sobre el futuro

Cuando se trata de explorar nuevos caminos para el negocio, **cuestionar lo que hacemos, cómo lo hacemos**, cómo se ha visto en dos de los casos, es sano y deseable que **al menos el proceso de reflexión** pueda ser moderado por externos. Un externo con experiencia en situaciones similares, sectores variados, y sin condicionantes personales, profesionales o familiares, temores, y limitaciones que naturalmente va a tener el equipo propio es un gran valor para plantear las preguntas adecuadas, y dinamizar el proceso. No se trata de un problema de capacidad, es que el equipo interno **sufre más** porque es juez y parte, va a tener más aversión al riesgo y a confrontarse con su superior, atender sus dudas personales, y la siempre difícil compaginación con el día a día...

Luego para la fase de implementación, **dependiendo de la velocidad** requerida, lo innovadores de los caminos a explorar o de **las medidas a aplicar**, puede ser aconsejable la involucración de los externos para **dinamizar y seguir el proceso de implantación**, asegurando que se hace la transferencia adecuada con el equipo de la empresa para **mantener los cambios** con el paso del tiempo.

La planificación de los negocios, sólo o acompañado, se debe realizar tomando cierta distancia sobre la realidad actual, pensar “fuera de la caja”, y saliendo de la zona de confort (lo conocido y dominado), para ayudar a los directivos a visualizar nuevos escenarios para competir mejor, y quizás “océanos azules”. Este proceso es hoy clave para no perderse.

4. SOBRE EL AUTOR



David Gandia es Bachelor en Management por el Instituto Superior de Comercio de París, y ha realizado distintos Máster de Dirección en el IESE, ESIC y UAB. De talante reflexivo pero comunicador, inquieto e activo, le interesa todo lo referente a la estrategia, la innovación empresarial, los cambios organizativos, y el gobierno corporativo.

Desde 2006, es socio en Improven donde ha participado con sus equipos en el diseño y puesta en marcha de multitud de procesos de estrategia, mejora de la competitividad, gestión de crisis, y transformaciones empresariales, detectando y poniendo en marcha mejoras significativas para sus estrategias, el modelo de negocio, la organización, y la cuenta de resultados. Ha desarrollado su trabajo para compañías familiares y participadas por fondos, de distintos sectores: Manufacturing, Distribución, Retail, Alimentación, Inmobiliario, Logística, Servicios,...

Es autor de los estudios "¿Cómo vender más en la situación actual?", "Gestionando en el nuevo entorno", "Internacionalizar con éxito", y del ebook "4 casos y 1 funeral, la implantación de la estrategia en la práctica".

Ha impartido cerca de 90 conferencias en distintos foros empresariales, y es autor de más de 50 artículos de opinión publicados en blogs y prensa especializada.

@DGandiaS

es.linkedin.com/in/davidgandia/

ANEXO 1: LA MATRIZ “EXTRATEGIA”



La Matriz Extrategia, ayuda a plasmar los proyectos internos sea de tipo estratégicos u operativos. En un eje se representa el nivel de conocimiento que tiene la empresa de su realidad, el dominio de sus negocios (*países, clientes, canales, productos, actividades y procesos, tecnologías, organización, innovación,...*). En el otro eje, se mide el impacto en la cuenta de resultados de los negocios de la empresa.

Lo que la empresa domina y le da sus resultados actuales, es lo que se llama el “día día”. Aquí impera la eficacia operacional. El mantenimiento y mejora de los resultados pasa por ser más eficiente en los negocios y actividades que la empresa ha creado. Los perfiles de los ejecutivos requeridos para seguir haciendo las cosas bien, son de tipo *explotativos*.

Si la empresa ha hecho las cosas bien, parte de este buen hacer seguirá teniendo resultados en “el mañana”, esto es la inercia de los negocios. Sin embargo, a la velocidad que cambia el mercado y los clientes, es poco probable que los resultados empresariales se mantengan haciendo lo mismo, de la misma manera para los mismos clientes o mercados.

Para asegurar los resultados en el medio plazo, es clave empezar a explorar nuevas áreas de conocimiento y de negocio, más o menos familiares para la empresa (*nuevos canales, países, productos, clientes, procesos, cambios en el modelo de negocio, la propuesta de valor,...*), con el fin de asegurar la evolución o transformación de la empresa (dependiendo de las fuerzas y velocidad que ejercen las tendencias externas sobre el negocio).

La imagen de la cartera de una empresa (tiempo, nivel de conocimiento, ubicación en la matriz de las iniciativas y su tipo) constituye la estrategia de la compañía, y dice mucho sobre las prioridades de la empresa (*¿Estamos demasiado en el día a día? ¿Hemos identificado las iniciativas con más impacto a MP? ¿Sabemos hacia dónde vamos? ¿Conocemos cómo nos afectaran las principales tendencias? ¿Nos estamos preparando para ello? ¿Contamos con perfiles explorativos para ello?,..*), a la vez que indica las medidas a tomar.

ANEXO 2: LA “BRÚJULA IMPROVEN”

¿Qué estrategias conviene y son las adecuadas para el negocio? Para guiar la toma de decisiones estratégicas, contamos con una metodología basada en la matriz Mercado-Posición del Negocio, que denominamos la “*Brújula Improven*”, y que **permite evaluar cuatro situaciones en función del atractivo del mercado y de nuestro posicionamiento.**

En la metodología, cada elemento de la matriz está a su vez descompuesto en otros factores a identificar y ponderar, cómo algunos que señalo a continuación:



En Atractivo del mercado:

Sensibilidad del mercado a turbulencias, crecimiento y rentabilidad, estrategia de canal y de segmentos, nivel de presión competitiva, nivel de concentración de clientes y proveedores, riesgos regulatorios, marco tecnológico, Etc.

Posicionamiento del negocio:

Crecimiento y rentabilidad, cuota de mercado, equipo interno, eficiencia operativa, y en ventas y marketing, competencias clave, patentes, Etc.

Llegado a este punto es conveniente llamar la atención sobre los errores más habituales que se suelen dar en estos análisis: 1) Hacerlos mal por falta de conocimientos o experiencia técnica (con apoyo externo o conociendo la metodología es fácilmente evitable), y 2) Contaminar el análisis debido al efecto “buscar los datos para que me dé el resultado que yo quiero”. Este efecto es muy peligroso, porque a partir de prejuicios o una idea preconcebida, en muchos casos cómo resultado de falta de autocrítica, se hace todo el análisis para buscar los datos que confirman la hipótesis inicial.

Una vez evaluado todos los factores para cada UEN, aparecen cuatro posiciones posibles, sobre las que tomar decisiones estratégicas muy diferentes:

1. **CRECER.** Estar en un mercado interesante con buenos márgenes y crecimientos, con un posicionamiento mejor que el de nuestros competidores, y con mayores capacidades y equipo, es claramente la mejor posición.

ESTRATEGIAS: “Actualizar”, manteniendo viva la propuesta de valor en clientes y canales actuales; “Innovar”, explorar nuevas posiciones a medio plazo en otros segmentos de clientes, productos y canales; “Internacionalizar” de manera ordenada (Consultar la

metodología “*Vela de Improven*”); “Concentrar activamente”, es decir adquirir competidores para consolidar y aprovechar economías de escala.

2. **OPORTUNISTA.** Estamos en un mercado poco interesante o todavía afectado por la crisis, pero con un buen posicionamiento frente a competidores.

ESTRATEGIAS: “Reorganizar” el negocio para mejorar su eficiencia y ganar tiempo; “Concentración” activa o pasiva. Pasiva: estrategia de supervivencia que pasa por obtener cuota de mercado de competidores que decrecen por dificultades o desaparecen.

3. **DOBLE O NADA.** Operamos en un mercado interesante, pero con peor posicionamiento que competidores, y/o con peores capacidades y equipo.

ESTRATEGIAS: “Reestructuración intensa” para darle la vuelta al modelo de negocio tanto a nivel estratégico como operativo para recuperar u ocupar mejor posición dentro del mercado; Establecer “Alianzas” con terceros para flexibilizar el modelo de negocio y focalizar recursos en el Core Business; Si se puede, las “Adquisiciones” interesan para reforzar el Core Business, y entrar en nuevos segmentos o canales; Si faltan equipo y recursos “Desinvertir” vendiendo a un competidor mejor posicionado e iniciar nuevos negocios.

4. **MAGO O SALGO.** Mala posición en mal mercado, esta es claramente la peor posición.

ESTRATEGIAS: “Reinventarse” o “Desinvertir”. Encontrar un posicionamiento disruptivo e innovador a través de la propuesta de valor o el modelo de negocio, o mejor salirse del mercado (vendiendo o cerrando).

Es curioso constatar que lo que deciden muchas empresas, bien por falta de visión, miedo a lo desconocido o perder lo conseguido, pasa por **imitar a competidores, ser continuistas o defensivos**: se basan en “Actualizar”, “Reorganizar”, o “Concentración pasiva”, en lugar de tomar decisiones más valientes que permitirán ser más competitivos en los próximos años. Tomar la decisión de “Innovar”, “Concentrar” o “Reinventar”, requiere valor por parte del CEO, que podría encontrarse con cierta oposición interna. **Salirse de la zona de confort**, colocando inputs más objetivos, ideas menos viciadas, será más fácil con el apoyo de asesores externos adecuados, que también pueden contribuir a alinear los intereses del negocio, con los de sus accionistas, directivos e empleados. El esfuerzo bien vale la pena.

ANEXO 3: FASES PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO CON METODOLOGÍA IMPROLOGY

Fases para el desarrollo del Plan Estratégico liderado por Improven

