

Definició, implantació i revisió de
l'estratègia a través d'un Quadre de
Comandament.
El cas de Grup Clade

III Congrés Català de Comptabilitat i Direcció

Alejandro Ylla
Soci Director
avantium>> business consulting

Xavier López
Director General
Clade Grup Empresarial Cooperatiu

1. INTRODUCCIÓ

La present comunicació té com a objectiu presentar un nou mètode per definir, implantar i revisar l'estratègia d'una societat cooperativa a través d'un quadre de comandament d'indicadors (QCI).

Les empreses catalanes, per tal de mantenir i millorar la seva competitivitat, no només han de definir estratègies que els diferenciïn dels seus competidors, sinó que han de saber implantar-les de forma efectiva. De res serveix una estratègia, per molt bona que sigui, si posteriorment no s'implanta. El Quadre de Comandament és una eina que ajuda, tant en la comunicació de l'Estratègia, com en la seva implantació efectiva.

L'interès del treball rau tant en els aspectes metodològics i tècnics com en els aspectes organitzatius i de funcionament d'un grup de cooperatives. Ja que d'una banda queda palès el caràcter innovador i pràctic de l'eina de gestió proposada i de l'altra es mostra com l'estratègia d'una entitat individual, des del moment que s'utilitza una eina comuna per a definir-la, implantar-la i revisar-la, té implicacions en un grup.

A l'hora actual, el nou mètode, desenvolupat per **avantium>> business consulting** sobre la base d'un model creat pel professor Miguel Ángel Heras d'ESADE (Calidad e Indicadores, Tesis Doctoral, 2004), es troba en curs de implantació en 3 cooperatives del Grup Clade: Suara Cooperativa, Cooperativa Plana de Vic i La Fageda, i ja s'ha dut a terme satisfactòriament en una quarta cooperativa del mateix grup, Grup Qualitat.

2. CLADE, EL GRUP EN EL SI DEL QUAL S'IMPLANTA EL QUADRE DE COMANDAMENT

2.1. QUÈ ÉS CLADE?

Clade Grup Empresarial Cooperatiu és el primer grup cooperatiu català multisectorial. Es crea l'1 de desembre de 2004 a Barcelona, essent-ne socis fundadors quatre cooperatives (Abacus, Grup Qualitat, Ecotècnia i La Fageda) i dues societats anònimes laborals (Telecsal i La Vola). Actualment el formen 11 societats (7 cooperatives, 2 societats laborals, 1 fundació universitària i 2 societats mercantils): Abacus, Cooperativa Plana de Vic, Suara Cooperativa, Escola Sant Gervasi, Fundació Blanquerna, Grup Cultura'03, Grup Qualitat, La Fageda, Telecsal, lavola i IUCT.

Els seus socis, amb vocació de liderar els respectius sectors d'activitat, tenen en comú la voluntat de créixer de manera eficient i socialment responsable. Clade vol ser un referent a Catalunya d'un model d'empresa basat en les persones, que opera amb eficiència, sota criteris d'innovació permanent i sostenibilitat, tot creant riquesa i ocupació estable.

2.2. ESTRUCTURA I DADES DEL GRUP

L'òrgan sobirà de Grup Clade és l'Assemblea General, que delega les atribucions de gestió a un Consell Rector, format pels directors generals de les societats membres. Aquest, constituït per una presidència, una sotspresidència, una secretaria i diversos vocals, encomana la gestió operativa a un director general.

L'any 2008 Grup Clade va facturar 310,44 milions d'euros amb un benefici de 6,7 milions d'euros. Les empreses del Grup han ocupat el 2008 un total de 3.602 persones i la seva base social està formada per més de 600.000 socis consumidors i 1.127 socis relacionats amb el sector agrari.

Clade és present en els següents sector d'activitat: agroalimentari, cultura i comunicació, educació, atenció a les persones, immobiliari i construcció, medi ambient, serveis a la indústria i química i biotecnologia.

2.3. PLA ESTRATÈGIC DEL GRUP (2008-2010)

El Pla estratègic del Grup defineix quatre línies d'actuació:

2.3.1. El creixement

En un entorn competitiu i globalitzat, créixer ha esdevingut una necessitat, a més a més d'un repte. El creixement és fruit, primer, de l'activitat empresarial de cada soci i, segon, de la incorporació de noves societats al Grup Clade. El Grup incorpora projectes que comparteixen els mateixos valors, visió i model empresarial.

2.3.2. La comunicació

Portes enfora, Clade promou el coneixement i la notorietat de la marca entre les institucions públiques i privades i la societat en general. Portes endins, la comunicació fa néixer o incrementa el sentit de pertinença en un projecte compartit pels socis i treballadors de les entitats del Grup.

2.3.3. Definició del model empresarial del grup

Les entitats del Grup comparteixen un mateix model societari i empresarial, que gira al voltant de les persones com a factor clau de competitivitat.

2.3.4. Desenvolupament de projectes

Forma part de l'estratègia del Grup la creació de noves activitats empresarials fruit de les sinèrgies existents entre els seus socis.

3. OBJECTIUS DEL PROJECTE QCI

La implantació d'un Quadre de Comandament facilitarà el procés de definició de l'estratègia del Grup Clade i de totes les empreses que el componen, involucrant-hi tots i cada un dels comitès de direcció. També s'assolirà el compromís i la implicació de les persones en la implantació efectiva de l'Estratègia.

Tanmateix s'espera millorar de manera notable l'estructura organitzativa de les empreses del Grup Clade i la seva posició competitiva, fent-les més àgils i orientades al client. D'altra banda, la posada en marxa de Quadres de Comandament a nivell del Grup Clade i de les seves diferents companyies ha de permetre identificar sinergies entre elles que milloraran l'eficàcia i l'eficiència del conjunt.

El disseny i implantació de Quadres de Comandament desplecats en tots els nivells de les diferents cooperatives alinearà totes les persones que en formen part amb l'estratègia específica de la seva organització i amb l'estratègia del Grup Clade.

La implantació conjunta del Quadre de Comandament i l'Enfocament per Processos facilitarà enormement la millora contínua i la realimentació des de l'execució, així com l'avís primerenc de situacions de perill que poguessin produir-se. Val a dir que, avui més que mai, resulta clau disposar d'indicadors d'anticipació que avisin la Direcció amb la suficient antelació, la qual cosa permetrà d'actuar **abans** que els indicadors financers no es vegin deteriorats.

Per últim, totes les Iniciatives o Projectes en les empreses del Grup Clade naixeran en el marc del Quadre de Comandament la qual cosa permetrà optimitzar i prioritzar l'assignació dels recursos en les diferents companyies del Grup Clade.

4. ESTRUCTURA I CARACTERÍSTIQUES DEL PROJECTE

Es proposen 4 etapes per a la posada en marxa efectiva del projecte. Cadascuna d'aquestes etapes es desenvoluparà individualment en les empreses de Grup Clade i comptarà amb l'assessorament i acompanyament de l'empresa que ha desenvolupat el mètode, **avantium>> business consulting**.

4.1. DEFINICIÓ DE L'ESTRATÈGIA I DEL QUADRE DE COMANDAMENT D'INDICADORS

4.1.1. Treball preparatori

A l'iniciar el projecte, s'efectuaran entrevistes amb membres de l'equip de Direcció per conèixer la seva visió de l'estratègia de la companyia. En el cas particular de Grup Clade, aquestes entrevistes es realitzaran amb els Directors Generals de cada empresa del Grup. Prèviament, **avantium>> business consulting** revisarà la documentació existent relacionada amb els indicadors, processos i l'Estratègia de la companyia. Amb això es podran orientar les sessions de treball posteriors de forma adequada, així com preparar tot el material de treball que s'utilitzarà en les reunions.

4.1.2. Primers documents estratègics

Posteriorment, el Comitè de Direcció de cada Projecte, juntament amb els consultors, definirà / revisarà la Missió, els Valors i la Visió de l'empresa (a nivell global). De la mateixa manera es definiran els Factors Crítics d'Èxit i les Competències Clau de la companyia, és a dir, tot allò que suposa un avantatge competitiu i li permet superar els seus competidors.

El pas següent és l'anàlisi, la discussió i el treball en profunditat dels Objectius Estratègics i del Mapa Estratègic, que té com a finalitat que els membres del Comitè de

direcció del Projecte aprofundeixin en les essències del negoci/sector i arribin a un consens sobre l'orientació estratègica i la prioritització dels objectius de l'empresa. La definició dels Objectius Estratègics comprendrà, tant l'enunciat de l'objectiu, com una explicació del mateix d'aproximadament mitja pàgina consensuada per l'Equip de Direcció. És important concretar i explicar bé cadascun dels Objectius Estratègics abans de seguir endavant amb el projecte.

El Mapa Estratègic és l'estructuració dels Objectius Estratègics definits per la companyia, que s'utilitza per a mostrar l'essència del negoci de la mateixa, comprovar que els objectius definits són coherents entre si i identificar aquells objectius que no estan vinculats a uns altres. És una consolidació de les relacions causa- efecte entre els Objectius que defineixen l'Estratègia.

4.1.3. Indicadors Estratègics

Una vegada definit el Mapa Estratègic, cada empresa definirà un o dos Indicadors Estratègics per a cada Objectiu Estratègic. El conjunt d'Indicadors Estratègics, ordenats pels Criteris Resultats del Model EFQM d'Excel·lència o per les perspectives del model de Kaplan i Norton, donarà lloc al Quadre de Comandament d'Indicadors Estratègics.

Un Indicador estratègic és aquella mesura que controla l'actuació estratègica de l'organització. Està vinculat a la consecució dels objectius estratègics i a la visió de l'empresa i directament relacionat amb la seva competitivitat en el llarg termini. És el resultat de l'actuació de molts agents.

És important que cada Directiu realitzi una preparació prèvia de definició dels camps dels indicadors que se li han assignat, Així mateix s'analitzaran totes les possibles iniciatives o projectes en el marc del Quadre de Comandament, prioritzant-les i assignant els recursos d'acord amb el seu impacte estratègic i operatiu.

4.1.4. Mapa de processos

Previ estudi de diversos models i exemples de Gestió de Processos i Mapes de Processos, l'equip de Direcció definirà el Mapa de Processos de l'empresa. Si ja es té definit un Mapa de Processos (per exemple per la ISO 9001), es farà una revisió o actualització.

Sobre la base d'una discussió en equips, es consensuarà l'associació dels Indicadors Estratègics del Quadre de Comandament al Mapa de Processos. D'aquesta manera es desplegarà i, posteriorment, es durà a terme l'Estratègia dins de cada cooperativa, a través de la gestió de processos.

4.2. DESPLEGAMENT DE L'ESTRATÈGIA. DEFINICIÓ DELS INDICADORS OPERACIONALS I LA SEVA VINCULACIÓ ALS INDICADORS ESTRATÈGICS

4.2.1. Definició dels indicadors operacionals

Un Indicador Operacional és aquella mesura que controla els agents que afecten a la consecució dels Objectius Estratègics. En el curt termini condueix l'actuació dels individus i orienta les accions de millora. A mig termini permet reajustar l'Estratègia de l'organització.

Els consultors d'**avantium>> business consulting** recolliran tota la informació dels indicadors operacionals que actualment s'estan utilitzant en la companyia. Una vegada recopilada aquesta informació, s'estructurarà i analitzarà amb l'objectiu de depurar-la. Realitzada aquesta tasca, es definiran i desplegaran els processos del Mapa de Processos i s'analitzaran els indicadors amb l'objectiu de:

- Identificar aquells indicadors que es poden eliminar.
- Identificar indicadors nous que siguin necessaris, per exemple, sobre la base de les activitats crítiques dels processos.
- Definir els camps de tots els indicadors operacionals.
- Associar els indicadors als processos i subprocessos del Mapa de Processos.
- Definir les relacions causa-efecte dels indicadors: tant dels indicadors operacionals amb els indicadors Estratègics, com entre els propis indicadors operacionals.

4.2.2. Vinculació dels Indicadors Estratègics i els Operacionals

A mesura que es vagin definint Indicadors Operacionals, aquests s'aniran relacionant amb els Indicadors Estratègics. Les relacions causa-efecte determinaran part de la funcionalitat posterior del sistema informàtic associat ("les alarmes dels indicadors induïts).

Tot el Sistema d'Indicadors (tant Operacionals, com Estratègics) formen el Quadre de Comandament d'Indicadors de l'empresa / Unitat de Negoci. La definició dels Indicadors Operacionals és clau per a aconseguir traslladar l'Estratègia (Indicadors Estratègics) a l'operativa diària i és el que diferencia a **avantium>> business consulting** d'altres empreses consultores. Molts projectes es queden en la definició Estratègica i no plantegen el traslladar aquesta Estratègia al dia a dia, raó per la qual la implantació de l'Estratègia acaba fracassant.

4.3. IMPLANTACIÓ DE LA SOLUCIÓ INFORMÀTICA

Per tal d'implantar correctament el Quadre de Comandament d'Indicadors i facilitar-ne la seva utilització, és recomanable comptar amb una solució informàtica, tot i que no és el propòsit de la present comunicació entrar en aquest tema.

4.4. PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA SOBRE EL PROJECTE

Un dels apartats importants d'un projecte d'aquestes característiques -que en moltes ocasions és deixat de costat- és la correcta comunicació al llarg del projecte, per tal de reduir les incògnites que sorgeixen i que sovint provoquen les resistències al canvi. Cadascuna de les empreses del Grup Clade aprovarà un Pla de Comunicació interna del projecte per tal de comunicar els objectius del mateix, així com el seu estat i avançament.

5. CONCLUSIONS

Existeix una expectativa molt positiva sobre els resultats del procés que s'ha iniciat les cooperatives del Grup Clade: Suara Cooperativa, Cooperativa Plana de Vic i La Fageda. L'experiència pilot de GrupQualitat, cooperativa del sector immobiliari i de la construcció de Vilanova i la Geltrú que va implantar el Quadre de Comandament Integral els anys 2005-2006, va ser tot un èxit. Es van definir Quadres de Comandament d'Indicadors per a les tres Unitats de Negoci de la companyia: “Promocions Immobiliàries”, “Segona Mà” i “Gestió Equipaments i Patrimoni”.

El model ideat i implantat per **avantium>> business consulting** presenta l'atractiu i l'avantatge d'estar connectat al dia a dia de la gestió de l'empresa, gràcies a les eines de control i als indicadors. Tot el treball previ a la generació de documents, ja siguin quadres de comandament, mapes, indicadors o processos, en garanteix la seva aplicabilitat directe a la realitat de cada negoci, de cada empresa.

Volem pensar que tant Grup Clade i com un nombre cada cop més important d'empreses de l'economia social, disposaran, en un futur pròxim, de les eines de gestió en management més avançades des del punt de vista empresarial i acadèmic. És un fet que situa el sector en una posició d'avantguarda per afrontar els nous paradigmes de l'economia.

Barcelona, abril de 2009