



Francisco Diana Gómez
Diana Solutions, S.L.
francisco.diana@dianasolutions.com

Cómo conseguir el éxito empresarial (I)

En un artículo muy interesante de la Harvard Business Review, tres autores, Nitin Nohria, William Joyce y Bruce Roberson, hablan sobre uno de los principales problemas de gestión de la actualidad: detectar los factores que hacen que realmente funcionen excelentemente las empresas.

Animados a descubrirlo, iniciaron un extenso estudio, el Proyecto Evergreen, durante un plazo de cinco años. Analizaron más de 200 prácticas de gestión, sólidamente asentadas, aplicadas sobre un universo de 160 empresas. Buscaban la respuesta a dos preguntas básicas: ¿por qué algunas empresas obtienen de manera permanente mejores resultados que sus competidores?; y, ¿cuáles de los cientos de herramientas y técnicas empresariales famosas pueden ayudar a una empresa a ser excelente?

FÓRMULA 4+2

El resultado fue para ellos sorprendente: sin excepción, las empresas que habían sobresalido de entre sus competidores tenían un profundo conocimiento sobre lo que podríamos llamar "fundamentos de gestión", materializados en cuatro prácticas de gestión básicas: estrategia, ejecución, cultura y estructura. Además, complementaban la gran habilidad en esas cuatro prácticas con la habilidad en, al menos, dos de entre otras cuatro más que denominan los autores "secundarias": talento, innovación, liderazgo y fusiones/asociaciones.

Para acuñar mejor el concepto, denominaron Fórmula 4+2 a esta combinación, garante del éxito empresarial. El estudio les daba continuamente la razón: las empresas que sobresalían aplicaban esa Fórmula 4+2 (dicho sea de paso, la famosa fórmula no hablaba de nada que no se supiera ya, pero en el fondo no es tan fácil ponerla a funcionar; habitualmente se descuida u olvida alguno de los cuatro principios básicos, lo que se correlaciona con una caída de competitividad).

De este estudio y de los cuatro elementos clave que se mencionan, querría destacar

en este artículo dos que resultan muy significativos: la estrategia y, de forma especial, la ejecución.

La elaboración de la estrategia, en estas empresas, está claramente enunciada y enfocada. Cualquier estrategia puede ser válida, pero la clave reside en tener muy clara cuál es esa estrategia y comunicársela incesantemente a clientes, empleados y accionistas. Se inicia la formulación con una proposición de valor sencilla y sustentada en un conocimiento profundo de los clientes, continuando con una valoración clara y realista de las capacidades existentes. A partir de este punto, mantener la claridad de la estrategia significa que las empresas tienen que prestar gran atención a su forma de crecer.

Frecuentemente, los directivos se "emocionan" con la posibilidad de obtener crecimientos provenientes de territorios desconocidos, generando la mayoría de las veces una "deriva estratégica" que puede llegar a ser muy peligrosa. Focalizarse, es decir, renunciar a infinitas alternativas no escogidas, no es el camino fácil, pero sí el más inteligente.

CÓMO SE EJECUTA

En cuanto a la ejecución, sucede lo mismo que con la estrategia. Lo importante no es solo qué se ejecuta, sino que puede ser igual o más importante aún cómo se ejecuta. Por ejemplo, la inversión en diferentes tecnologías de información (ERP, CRM, Business Intelligence) no es lo que provoca la mejora por sí misma, sino el hecho de prestar una atención disciplinada y constante a la puesta en marcha y a la explotación de la tecnología escogida.

Las empresas saben que no pueden superar a los competidores en cada uno de los aspectos de las operaciones, por lo que se centran en aquellos procesos que resulten más importantes para satisfacer las necesidades de los clientes y concentran absolutamente sus energías y recursos en conseguir que sean lo más eficientes posible.

También es destacable la optimización de recursos basada en las necesidades de los clientes. Si un cliente no precisa la perfección (salvo que la proposición de valor sea precisamente la perfección), no se le da. De

De los cuatro elementos clave que inciden en el éxito de una empresa, el autor analiza en estas páginas dos de ellos, la elaboración de la estrategia y su ejecución

“Imitemos a estas empresas que convierten en operativo todo lo que diseñan en la mesa de estrategia. Puede que, en el futuro, los ejecutores sean el paradigma del directivo”

nuevo hablamos de focalización, en este caso hacia lo que los clientes consideran importante. En el estudio, aproximadamente un tercio de las empresas ofrecían productos de calidad media, pero era ese nivel de calidad el que precisaba y demandaba el cliente, no más. De algún modo, podríamos decir que los excesos se pagan.

La ejecución es, por tanto, uno de los factores que más influyen en el éxito empresarial.

Es curioso ver cómo las empresas excelentes de diferentes sectores, actividad, volumen de negocio o ámbito geográfico tienen en común prácticas de gestión con una formulación tan sencilla y una puesta en marcha tan compleja. Y también resulta paradójico que unas mismas herramientas tecnológicas puedan ser aprovechadas de modo intensivo y productivo por unas empresas y no aportar casi ningún avance en otras.

Cuando una tecnología o una práctica de gestión promete mejoras de productividad o apoyo a las ventajas competitivas de las empresas, parece que se está hablando de un crecepelo. La responsabilidad de explotar esas ventajas (que están, de momento, sobre el papel) reside tanto en la empresa fabricante de la tecnología o la consultora que interviene en su implantación como en la empresa en la que se pone en marcha. La ejecución clara, intensa, acogida con pasión, de las prácticas de gestión o de las implantaciones tecnológicas es parte importantísima del éxito.

Ahora que ha acabado el verano y que suele ser período de renovación, apostemos por sacarle el máximo partido a la tecnología. Imitemos a estas empresas que convierten en operativo todo lo que diseñan en la mesa de estrategia. Probablemente en el futuro, los ejecutores se conviertan en el paradigma del directivo exitoso.

