



Artemio Milla Gutiérrez
Socio-Director de Altair
Consultores
amilla@altair-consultores.com

Decálogo del éxito empresarial (I)

Por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras no? ¿Por qué algunas organizaciones tienen un rendimiento superior a la media de su sector? ¿Por qué algunas organizaciones son capaces de sostener durante un largo período de tiempo este rendimiento superior?

Estas y otras preguntas son comunes en el ámbito de la dirección estratégica sin que exista un consenso claro sobre las respuestas y, lejos de dar nosotros respuesta a las mismas desde un enfoque academicista, trataremos de encontrar las respuestas en la praxis y en la experiencia; aunque, por supuesto, con el rigor necesario para su consideración por la comunidad empresarial.

Desde nuestro punto de vista, las diez claves del éxito empresarial son las siguientes:

- 1.- Diseñe una estrategia, comuníquela y ejecútela.
- 2.- Disponga de la arquitectura organizativa adecuada a la estrategia diseñada.
- 3.- Conviértase en una organización de alto rendimiento.
- 4.- Seleccione a los mejores y retribúyalos en función de los resultados de la estrategia.
- 5.- Crecza de manera rentable y sostenida.
- 6.- Disponga de un sistema de información adecuado para ejecutar la estrategia y la táctica empresarial.
- 7.- Vigile el entorno y diseñe sistemas adaptativos y anticipativos en su empresa.
- 8.- Gestione los intangibles.
- 9.- Vigile las finanzas.
- 10.- Suerte.

En esta primera parte, expondré la primera clave de éxito, y dejaré para próximos artículos la exposición de las siguientes.

1.- Diseñe una estrategia, comuníquela y ejecútela.

Todas las empresas disponen de una estrategia; al menos, de una estrategia subyacente. De otro modo, simplemente, no existirían. Pero el éxito empresarial es algo más que la mera supervivencia. El éxito empresarial es alcanzar cotas de excelencia en el crecimiento, la rentabilidad y la sostenibilidad, que son los tres ejes

sobre los que gira la creación de valor para el accionista, objetivo fundamental de toda organización con ánimo de lucro.

Y el éxito empresarial se logra cuando toda la organización, como un único ser, se alinea con la visión empresarial, cumple su misión y ejecuta la estrategia para el logro de los resultados previstos. Disponer de una estrategia es una condición necesaria, pero no suficiente, para el éxito empresarial. Para ello, es necesario, además, que la estrategia esté descrita formalmente, que sea conocida por toda la organización y que, por supuesto, se ejecute. Pero vayamos por partes.

Diseñar una estrategia, describirla, es esencial porque, sencillamente, no se puede comunicar una estrategia que no está descrita, así que el primer paso es simplemente describir la estrategia. Para ello, la Alta Dirección, que debe ser en toda organización la impulsora de la estrategia, debe definir la visión de la empresa (el propósito estratégico a largo plazo), la misión (qué función cumple la empresa en el mercado) y los valores (los principios rectores, la filosofía, las creencias de la empresa). Estos tres conceptos fundamentales van a servir para poder describir la estrategia empresarial, que deberá desarrollarse a tres niveles: estrategia corporativa, estrategia competitiva y estrategia operativa.

La estrategia corporativa dará respuesta a "¿en qué negocios estamos?" y "¿cómo los vamos a gestionar?", y está fuertemente entroncada con la misión de la empresa. De hecho, la misión de la empresa debería ser ejecutar su estrategia. La estrategia competitiva debe dar respuesta a "¿cómo competimos?" y "¿en qué mercados debemos estar?", y debe describirse para todas las unidades estratégicas de negocio (UEN) que podamos encontrar en la empresa. Una unidad estratégica de negocio es, simplemente, un mix producto/mercado o un mix producto/mercado/canal en el que, sencillamente, debemos competir de forma diferente, lo que aconseja estrategias competitivas distintas. Antes de nada, deberá usted ser capaz de identificar las UEN de su empresa, UEN que no tienen por qué existir de forma separada u organizada, de ahí que a veces pueda existir cierta confusión para su correcta identificación.

Por último, la estrategia operativa debe dar respuesta a "¿en qué procesos de la cadena de valor debemos ser excelentes para poder competir?" y es la fuente de la que suelen

El autor inicia con este artículo una serie de varias entregas. En esta primera, expone la primera clave de éxito: diseñar una estrategia, comunicarla y ejecutarla

emanar las ventajas competitivas de toda empresa. Esto requiere un profundo examen y conocimiento de los procesos clave de la empresa. Si ya dispone de la estrategia a estos tres niveles y la tiene descrita, el siguiente paso es comunicarla a la organización. Piense que aunque la estrategia se diseña de arriba hacia abajo (de la Alta Dirección hacia los escalones inferiores de la organización), se ejecuta de abajo hacia arriba (son los niveles inferiores, los mandos intermedios y los directivos los encargados de su puesta en marcha), por lo que difícilmente implantará usted una estrategia si, sencillamente, su organización no sabe con absoluta claridad cuál es. Invierta tiempo en comunicar la estrategia: presentaciones, mesas redondas, charlas, etc.; todo esto no es una pérdida de tiempo, es, sencillamente, lo mejor que puede usted hacer. Piense en un equipo de fútbol (o en cualquier otro deporte colectivo) donde los jugadores no saben qué estrategia (y tácticas) seguir en el partido, que sólo la estrategia la conoce el entrenador y que éste, sencillamente, no la comunica. Se sienta en el banquillo y mira. ¿Le resulta familiar? Sería ce-

sado en breve plazo. Pero comunicar no es suficiente, hace falta, además, ejecutar la estrategia, es decir, hacer. En un reciente estudio publicado por la Universidad de Wharton (la mejor escuela del mundo en formación en altos ejecutivos por segundo año consecutivo), se decía, y lo comparto plenamente, que el mayor fracaso de los planes estratégicos se produce porque no se ejecutan y que si las buenas estrategias no se ejecutan, sencillamente, no se logran resultados. Así que, como decía el artículo, ejecutar, ejecutar y ejecutar es la clave. Para ello, no se olvide que en su estrategia no debe conformarse sólo con decir qué hay que hacer; es fundamental decir quién, cómo, cuándo, de qué manera, con qué medios, qué resultados debe ofrecer, etc. Nada más por el momento. En próximos artículos, continuaremos con estas apasionantes claves del éxito empresarial. Si le surge alguna duda tras la lectura de este artículo, ya lo sabe: contáctenos.

“La estrategia corporativa dará respuesta a ‘¿en qué negocios estamos?’ y ‘¿cómo los vamos a gestionar?’, y está fuertemente entroncada con la misión de la empresa”
