



Libro ¡Obtenga resultados!

Un programa para la ejecución de negocios

Ralph Welborn y Vince Kasten
Wiley, 2005
También disponible en: Inglés

Reseña

La ejecución es vital para lograr el éxito comercial. Por ello, los consultores en materia de “transformación empresarial” Ralph Welborn y Vince Kasten desean enseñarle cómo obtener resultados. Su libro analiza los requisitos para la ejecución, y recomienda herramientas valiosas que le permitirán llevar a cabo la transición de “dirección estratégica” a “realidad operativa.” Tal como lo reconocen los autores, sus tácticas, si bien son importantes para la ejecución, también son técnicas y costosas, e insumen mucho tiempo. Mientras que la mayoría de los ejecutivos de alto rango captarán las ventajas evidentes que plantean estas ideas bien fundadas, muchos líderes se preguntarán cómo aplicarlas exactamente en el ámbito corporativo y pragmático. Si bien este libro carece de una orientación práctica, *BooksInShort* considera que las ideas que presenta este libro son versátiles y valiosas.

Ideas fundamentales

- Si bien la ejecución es vital para alcanzar el éxito comercial, suele ser difícil obtener resultados en el corto plazo, y que resulte a la vez económicamente rentable y de manera eficiente.
- Las empresas exitosas se reinventan a fin de satisfacer nuevas demandas competitivas.
- La “ejecución pragmática” consiste en entender cómo influyen las decisiones en las operaciones.
- Represente sus procesos gráficamente a través de un “plano empresarial” a fin de ilustrar su funcionamiento y visualizar el efecto generalizado de cada decisión y de cada acción.
- Procure transmitir sus directrices con claridad “semántica,” ya que los distintos grupos de empleados harán interpretaciones diferentes.
- Para mejorar las operaciones, combine el sistema de gestión “*lean manufacturing*”(producción eficiente) con técnicas de la metodología “*Six Sigma*.”
- Los planes estratégicos rara vez se apoyan en la realidad; por lo tanto, la mayoría destinada a fracasar.
- La industria de la externalización de procesos de negocios (BPO, por sus siglas en inglés) aún no ha demostrado su eficacia.
- El sueño de la “BPO de la próxima generación” ofrece un servicio superior a un buen precio.
- El predominio del comercio internacional se traduce en mayores exigencias para las grandes y pequeñas empresas.

Resumen

¿Usted puede llevar a cabo una ejecución?

En la actualidad, ¿qué se entiende por ejecución eficiente? Una encuesta llevada a cabo por *Conference Board* en 2004 revela que casi el 90% de más de 500 líderes de empresas internacionales indicaron que los objetivos principales de sus empresas eran “rapidez, flexibilidad y adaptabilidad a la incertidumbre.” En otra encuesta, ejecutivos de 250 empresas de Estados Unidos y la Unión Europea señalaron que la ejecución, que implica la capacidad para “reaccionar rápidamente ante una cambio de oportunidades, modelos, tecnologías y procesos comerciales,” constituye un objetivo vital, aunque casi quijotesco.

“En demasiadas organizaciones existe una desconexión entre lo que los ejecutivos quieren que suceda y lo que realmente sucede.”

Entonces, usted podría pensar: Su empresa no vende a nivel global. Aun así, esto lo afecta. Según sostiene el influyente columnista del *New York Times* Thomas L.

Friedman, “el mundo es plano,” lo que significa que tarde o temprano distintas clases de empresas, incluso las insulares, deberán colaborar con socios alrededor del mundo. Desde luego, todas las organizaciones deben ser capaces de ejecutar, ya sea que interactúen con la “cadena de suministro global” o no.

“Toda actividad tiene un impacto estratégico y toda estrategia impulsa la actividad.”

El *Oxford English Dictionary* define el término ejecución como “el acto o instancia de llevar a cabo o realizar algo.” Pero su significado en sentido comercial es mucho más amplio. Incluye elegir y supervisar a las personas más idóneas para administrar su organización y sus proyectos, fijando objetivos y asegurándose de que éstos sean claros para sus empleados, haciendo un seguimiento de la evolución y recompensando a aquellos que ayudan a su empresa a alcanzar sus objetivos. En este sentido más integral, la exitosa ejecución de negocios a menudo resulta difícil de concretar.

Desafíos que plantea la concreción de una ejecución exitosa

Los impedimentos comunes durante la ejecución incluyen:

- Imposibilidad de introducir rápidamente productos o servicios en el mercado – Esto ocurre por diferentes factores, incluidas nuevas reglamentaciones, presiones competitivas y tecnologías “negativas.”
- Distracción de su objetivo – No se distraiga con fusiones, adquisiciones y actividades secundarias relacionadas.
- Demasiados proyectos al mismo tiempo – Acote el número de objetivos.
- Integración de tecnologías existentes con tecnologías emergentes – La mayoría de los presupuestos de tecnología de la información (TI) se centra principalmente en “mantenimiento y reorganización” en lugar del desarrollo de nuevas aplicaciones. Esto no le permite mantenerse actualizado.
- Recursos intelectuales desconectados o en vías de desaparición – Muchas empresas dependen del conocimiento y la experiencia de empleados avezados. Cuando estos individuos, que representan “recursos intelectuales” andantes y parlantes, siguen su camino o se jubilan, las empresas no pueden mantener la “congruencia en la ejecución.”
- Integración de camisetas, cuellos altos y trajes – En la mayoría de las empresas existen tres grupos de empleados: Los trajes representan a los gerentes; los cuellos altos, a los especialistas en marketing; y las camisetas, a los demás empleados. Cada grupo representa una cultura distinta. No suelen trabajar bien en equipo en lo que respecta al cumplimiento de nuevos desafíos o al manejo del cambio.

La “desconexión semántica”

La semántica, término que se refiere a la connotación de las palabras, constituye una dinámica clave en toda organización. La ejecución no se concretará si distintos grupos internos interpretan los objetivos y las políticas de su empresa de manera diferente. Lamentablemente, esta frecuente desconexión semántica a menudo resulta ser el obstáculo principal para llevar a cabo una ejecución eficiente y oportuna. Sus empleados con traje, cuello alto y camiseta manejan léxicos diferentes, en los que las palabras y las frases tienen significados muy distintos. Analice cómo estos términos corporativos reflejan cuestiones básicas distintas:

- Directores Ejecutivos (trajes) – “incremento de ingresos, rentabilidad neta, precio por acción, utilidades.”
- Ejecutivos de alto rango (trajes) – “productividad, porcentaje de ventas sobre el consumo total por categoría (*share-of-wallet*), cantidad de transacciones en relación con el número de personas involucradas.”
- Marketing (cuellos altos) – “nivel de aceptación, datos demográficos, mensajes del mercado.”
- Empleados operativos (camisetas) – “satisfacción del cliente, requisitos que debe reunir el solicitante.”
- Programadores de computadoras (camisetas) – tipo de datos, punto flotante, lenguaje de alto nivel.
- Empleados de TI especializados en hardware (camisetas) – “*router blade*, red del área de almacenamiento.”

“Las estrategias son limpias en términos conceptuales y puras en el ámbito analítico, pero inútiles en el operativo.”

Esta “Torre de Babel” puede arruinar cualquier plan estratégico. Considere lo siguiente: El Director Ejecutivo da una orden. En primer lugar, la interpretan los ejecutivos de alto rango, luego, los ejecutivos de menor rango, y posteriormente, los gerentes de primera línea. Finalmente, los profesionales del marketing, los especialistas en TI y los empleados operativos la implementan. El mensaje original de Director Ejecutivo se va tergiversando a medida que es interpretado por los distintos niveles jerárquicos de la empresa. Si la empresa lleva a cabo operaciones en el orden internacional, donde cada documento se traduce a una multiplicidad de idiomas, todo se vuelve aun más confuso. Al analizar todos estos filtros de información, no resulta sorprendente que a menudo haya una gran desconexión entre los objetivos estratégicos y su exitosa ejecución. ¿Cómo resolver esta desconexión? Encuentre la manera de ayudar a su audiencia corporativa dispar a entender no sólo cómo sus interpretaciones individualizadas de directrices estratégicas se relacionan entre sí sino cómo se modifican mutuamente. “Saber qué tiene injerencia sobre qué, dónde, cuándo, cómo y en qué medida” es el requisito principal para lograr una ejecución de nivel superior. La única manera de acceder a este conocimiento es analizando y midiendo las consecuencias de sus acciones. Utilice este concepto para desarrollar una “semántica compartida,” lo cual es esencial para lograr una ejecución exitosa.

“Plano empresarial”

Utilice el “plano empresarial” para “codificar” su conocimiento institucional a fin de que todos lo entiendan. Este proceso emplea una serie de “modelos conectados” para ilustrar las propiedades básicas de sus planes y procesos comerciales a fin de facilitar su comprensión a grupos diferentes. Los planos empresariales eliminan el obstáculo que implica la desconexión semántica y permiten que la ejecución fluya con facilidad.

“Hacer visible lo que muy a menudo es invisible”

La mejor manera de desarrollar un plano empresarial es contratando a un experto “modelador empresarial” que sepa cómo usar diversos programas de computación para ayudarlo a usted y a sus colegas a visualizar, comprender y documentar íntegramente los procesos de negocios de su empresa. Este proceso puede costarle tiempo y dinero, pero es un paso fundamental. El plano empresarial permite alcanzar cuatro objetivos importantes:

1. Moviliza a todos los involucrados en la actividad comercial en cuestión.
2. Se adapta al “nivel” y “lenguaje” particular de cada audiencia de la empresa.
3. Documenta el conocimiento institucional de cada grupo.
4. Conecta a grupos diferentes a través de un “seguimiento,” es decir clarifica la injerencia específica que tiene un grupo sobre los demás.

“Si bien mucho de lo que la gente sabe se perderá cuando se jubilen, la demanda de nuevos productos y servicios crecerá rápidamente a causa de la urgencia y la necesidad.”

El plano empresarial típico se construye en cuatro “niveles.” El nivel “infraestructura” comprende el servicio interno y los bienes de capital, tales como los equipos físicos. Los demás niveles se ocupan de las inquietudes de grupos específicos. Los ejecutivos de alto rango utilizan el nivel “estrategia,” los mandos medios utilizan el nivel “proceso,” y aquellos que desarrollan e implementan el trabajo de la empresa utilizan el nivel “aplicaciones.” El plano señala gráficamente las consecuencias que acarrearán las directrices de los ejecutivos al transmitirse en los distintos niveles de su organización.

“Es más adecuado ser direccionalmente correcto que preciso.”

Un plano brinda información valiosa sobre su empresa y sus procesos. Indica la influencia que ejercen sus decisiones y directrices sobre todos los niveles de funcionamiento de su empresa, a fin de que pueda prever y evitar obstáculos y malentendidos.

Cómo lograr que su estrategia sea “ejecutable”

Tener un excesivo número de directrices estratégicas no resulta práctico a la hora de la implementación. A menudo representan conceptos de avanzada que, no obstante ello, tienen una mínima aplicabilidad operativa. Los Directores Ejecutivos deben actuar como el legendario gigante y leñador estadounidense Paul Bunyan, es decir, con la cabeza en las nubes y los pies sobre la tierra. Para lograr que sus planes estratégicos sean más prácticos, concéntrese en el seguimiento. Conozca el impacto que causan sus acciones en cada nivel.

“Lean Six Sigma”

Toyota introdujo “*lean manufacturing*” a través de su “Sistema de producción Toyota,” desarrollado después de la Segunda Guerra Mundial y perfeccionado durante la década de 1970. Esta táctica exige el mantenimiento de una eficiencia y flexibilidad superior, y la reducción de desperdicios en todos los aspectos de su empresa. A fin de optimizar el funcionamiento de su empresa, Motorola implementó “*Six Sigma*” durante la década de 1980 como un método para eliminar defectos, tales como un error cometido por la persona que tomó una orden o por un empleado de la cadena de montaje. El objetivo de *Six Sigma* es reducir los defectos a menos de 3,4 por millón de instancias. *Lean Six Sigma* combina *Six Sigma* y *lean manufacturing* a fin de brindar una permanente mejora de procesos. Debido a que describe el funcionamiento de su empresa en detalle, el plano se integra eficazmente con *Lean Six Sigma*, que utiliza la información del plano para lograr una ejecución superior. Juntas, estas disciplinas pueden ayudar a promover una “cultura de ejecución.”

Necesidad de externalizar el proceso

La encuesta llevada a cabo por *Conference Board* en 2004 a 500 Directores Ejecutivos de distintas empresas revela que los encuestados consideran a la BPO como una prioridad “crucial a mediano plazo.” Pero BPO tiene sus problemas. Algunas empresas que contrataron tales servicios advierten que ellas mismas pueden manejar sus servicios a menor costo que los proveedores de BPO. Otras se vieron obligadas a volver a asumir sus funciones de servicio debido a la gran cantidad de quejas por parte de los clientes. Un movimiento de “BPO de la próxima generación” se encuentra actualmente en marcha con el objetivo de mejorar los servicios significativamente a la vez que se logra un mayor ahorro. No obstante, aun no está dicha la última palabra sobre si éste es un objetivo realista para las empresas que se dedican a la BPO.

“Comercio global seguro”

La amenaza terrorista cambió la fisonomía del comercio global. Desde el 11 de septiembre de 2001, la necesidad de forjar una mayor seguridad se ha vuelto crucial en cada etapa de la “cadena de suministro global” para todas las empresas que venden al exterior o importan mercaderías. El manejo de esta mayor responsabilidad depende de la capacidad para ejecutar.

“Existe una enorme diferencia entre una iniciativa ejecutada con facilidad y una marcha fúnebre asediada.”

Ejecución superior: Un banco de tres patas Una ejecución de negocios eficiente depende de tres factores principales: una semántica compartida, un plano empresarial y un programa de mejora permanente. La semántica en común garantiza que todas las partes involucradas coincidan en exactamente qué objetivos deben alcanzar en relación con cada elemento de su plan estratégico: “los modelos, los mensajes, el software, las reglas comerciales, las prácticas comerciales (no) documentadas.” Usted necesita un plano empresarial para codificar los procesos relevantes de su empresa a fin de poder descifrar y regular el impacto de sus directrices. Finalmente, usted necesita una metodología para la mejora de procesos, como es el caso de *Lean Six Sigma*, a fin de optimizar sus resultados.

Sobre los autores

Ralph Welborn y **Vince Kasten** son socios gerentes de una empresa consultora internacional y co-autores de *The Jericho Principle* (El principio de Jericó).
