

“Gestión es hacer las cosas bien, liderazgo es hacer lo correcto”

Peter Drucker

¿ESTRATEGIAS GANADORAS PARA DESARROLLAR EMPRESAS EXITOSAS?

**Por Ricardo Torres T., Ximena Combariza E. y Carlos Francisco Restrepo P.
Socios Maximizar Equipo Consultor**

Entre la abundante literatura disponible sobre empresas exitosas que sobreviven al mundo competitivo de hoy, generalmente se encuentran los siguientes principios y prácticas:

1. Compromiso con la calidad: La calidad como factor determinante en la decisión de compra de las personas. El milagro japonés comenzó a partir de la filosofía de la calidad total.

2. Búsqueda de un servicio superior: Destacarse por ofrecer productos y servicios que superen las expectativas de los clientes, para apalancar la fidelidad de los mismos. Es en el servicio al cliente donde la empresa puede mostrarse de manera diferente ante sus clientes y el espacio propicio de interacción con ellos.

3. Competitividad de los precios: Frente a calidades iguales, el precio se constituye en factor determinante en cualquier compra. La eficiencia (producir a menos costo sin sacrificar la calidad) facilita la competitividad en el largo plazo. Determinar el precio correcto es fundamental en la estrategia de la empresa.

4. Búsqueda de una mayor participación de mercado: Las empresas en el mundo de hoy buscan

mantener un “market share” o participación de mercado suficiente para generar volúmenes de ventas más altos. A mayor participación, mayores ganancias y mayores oportunidades de desarrollar economías a escala.

5. Oferta de productos y servicios a la medida: Se busca personalizar al máximo los productos, adaptándolos a las necesidades y expectativas individuales de los clientes, con el objeto de generar exclusividad y diferenciación.

6. Mejora continua: Pretende descubrir la manera de hacer mejor las cosas y de optimizar los procesos de la empresa, para impactar positivamente los productos y servicios, responder efectivamente a las exigencias del entorno y propiciar la evolución de las organizaciones.

7. Innovación e investigación: Comprende el desarrollo de políticas de I&D e investigación comercial, que generen nuevos productos y servicios, que identifiquen nuevas necesidades y satisfagan nuevas demandas.

8. Búsqueda de mercados de alto crecimiento: Principio que considera que las oportunidades más rentables se encuentran en los mercados emergentes, en los nichos de mercado inexplorados y en los que

presenten tasas de crecimiento altas. Los mercados de bajo crecimiento generalmente son los más competidos, los inexplorados presentan grandes oportunidades de negocios y grandes retornos sobre las inversiones.

9. Pensamiento estratégico: Planear, analizar tendencias, diseñar planes, generar estrategias de corto, mediano y largo plazo, observar adecuadamente el entorno y tener visión de negocios, como herramientas para conseguir resultados positivos en el futuro.

Gran parte de estos principios y prácticas se soportan o han soportado en poderosas metodologías y herramientas de gestión, dentro de las que podemos mencionar, Balanced Score Card, Six Sigma, Etilt, Coaching, Eneagramas, SAP, etc, etc.

Los anteriores planteamientos resumen un conjunto de principios, prácticas, herramientas y/o estrategias, frente a las cuales un equipo directivo podría enfrentarse a la pregunta: ¿Podrán todas estas -y otras- ser aplicables a nuestro negocio?

Nuestra respuesta es “NO NECESARIAMENTE”. Un equipo directivo debe concentrarse en **identificar** o **construir** aquellos principios, prácticas, estrategias y herramientas que son útiles y/o viables en la organización, conforme a las realidades y el contexto de su negocio, y luego liderar la energía humana, gestionar efectivamente el desempeño de la gente, generar y alimentar una cultura apropiada, y coordinar los recursos requeridos para el logro de los resultados deseados.

Estas realidades y contexto a los que nos referimos, están relacionadas con el tamaño de la organización, el

sector económico en el que se desenvuelve, sus valores fundacionales, el tiempo que lleva funcionando, las personas que en ella trabajan, sus objetivos y metas, los recursos con que cuenta, el país o región donde se desarrolla, su capacidad de evolución, el tipo de producto o servicio que presta y muchos otros factores.

Creemos entonces que es importante diferenciar entre los conceptos “mejores prácticas” y “prácticas apropiadas”.

Por mejores prácticas puede entenderse “un conjunto coherente de acciones que han producido resultados positivos en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, generen similares efectos”. Es fácil entender entonces, que empresas tan grandes y exitosas como General Electric, Motorola y 3M, que tienen contextos similares, identifiquen la metodología de Six Sigma como una de sus mejores prácticas organizacionales.

¿Significa esto entonces que una metodología como la mencionada no podría ser aplicable y exitosa en un contexto diferente? ¿Por ejemplo en un hospital o en una pequeña firma de servicios?

Nuestra respuesta es que si es perfectamente viable aplicar esta metodología y muchas otras en otros contextos, por ejemplo pequeñas y medianas organizaciones, e incluso sacar enorme provecho de ellas. Y es precisamente de allí que surge el concepto de “prácticas apropiadas”. Si bien las “mejores prácticas” se toman de otros contextos, las “prácticas apropiadas” se desarrollan en contextos específicos, entendiendo que las prácticas no son fines en sí mismas, sino medios y por ende, son susceptibles de ser adaptadas y adoptadas a las realidades particulares

de cada organización. Bajo este concepto de **adaptabilidad**, es posible elegir, implementar, e incluso crear estrategias, principios y prácticas de gestión exitosos.

Para terminar, nos atrevemos entonces a invitar a aquellos miembros de equipos directivos de

organizaciones, para que dentro de sus funciones como líderes naturales de las mismas, den primordial importancia a la identificación e impulso de las **prácticas apropiadas** para su negocio.

Para Reflexionar....

- ¿Se ha preguntado acerca de la pertinencia de las prácticas que utiliza su organización?
- ¿Qué prácticas considera usted que se deben agregar o modificar al interior de su organización?
- ¿Con quiénes al interior de su organización, está dispuesto a compartir o discutir estas ideas?

¿Qué puede esperar de este boletín?

Pretendemos brindar periódicamente a nuestros amigos, clientes y colaboradores, ideas, herramientas y opiniones, relacionadas con el acontecer y las mejores prácticas de la gestión empresarial, pero ante todo que sean útiles para su diario desempeño. Por ello hemos planeado construir ciclos de reflexión por temas que permitan profundizar en cada aspecto de la gestión, antes de iniciar con el siguiente. Trataremos entre otros, temas relacionados con servicio al cliente, gestión estratégica, gestión cultural y del talento humano, administración del tiempo, responsabilidad social, etc. No obstante, quisiéramos conocer sus opiniones, para incluir nuevos temas de su interés.