

¿PORQUE PROSPERAN LAS EMPRESAS?

El verdadero papel del empresario

por Francisco Quintal Velasco

En Ruta de Colisión

Me llamó mucho la atención un artículo publicado por el periódico Reforma de la ciudad de México a raíz de la propuesta de nuevo modelo económico presentada por un prominente empresario. En su respuesta el Presidente Fox dijo que las empresas han prosperado gracias al clima de estabilidad económica de México (el subrayado es mío).

Un reporte de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) publicado curiosamente el mismo día, indica que a 10 años de su adhesión al organismo, México no se ha levantado de los últimos lugares de una muestra de 30 países que ha seguido la institución.

En PIB per cápita bajó del lugar 25 al 27 y el gasto en investigación y desarrollo está en el lugar 30, entre otras variables.

Lo anterior generó, como era de esperarse, un debate entre la IP y el gobierno.

Regresemos a las palabras de Fox: las empresas han prosperado gracias al clima de estabilidad económica de México.

Asoman mis cuestionamientos.

* ¿Es esa la razón por la que prosperan las empresas? O al menos...¿es esa una razón poderosa?

En una economía estable, es probable, pero en una estabilidad de variables económicas pobres ¿es razón para prosperar?

* ¿Y en donde queda pues el trabajo del empresario?

* ¿Las empresas prosperan por la economía o por el trabajo de los empresarios?

Me propongo sustentar la tesis de que las empresas prosperan por el trabajo del empresario.

¿Porqué prosperan las empresas?

Prosperidad en las empresas para este ensayo tiene dos significados:

* Resultados positivos consistentes. Un negocio se considera buen negocio no porque tiene buenos resultados, sino porque estos son consistentemente buenos de acuerdo a las expectativas de clientes, accionistas y personal.

* Crecimiento. Si en adición a la consistencia el negocio crece, entonces se dice que el negocio es próspero.

Dime lo que has hecho y te diré quien eres

En la década de los sesentas (perdón, de los 1960's), la característica mas apreciada del liderazgo era el carisma. Nada menos que Warren Bennis era uno de los sustentantes. Los nuevos tiempos, entornos y demandas la hicieron poco afortunada.



Consejeros de Negocio
y de Capital Humano

Probado y aceptado está por teóricos y practicantes que en la actualidad el atributo número uno son los resultados. Es por ello que en las empresas el talento, el verdadero talento busca unirse a quien ha logrado resultados significativos y duraderos.

Las personas que alcanzan resultados diferentes a los demás son personas que asumen riesgos.

A estos personajes se les conoce como empresarios aunque en nuestro medio la palabra empresario se le ha asignado a los magnates.

Y en las empresas ciertamente no todos los ejecutivos son empresarios. Lejos estamos de ello.

Empresario es un emprendedor, un “entrepreneur” y tiene varias características.

- * Atrevido.
- * Desafía el status quo.
- * Irreverente con lo convencional..
- * Gran sentido de necesidad y urgencia.
- * Genera ideas y acciones diferentes (la “y” está subrayada).
- * Tiene enorme claridad de lo que quiere.
- * Cumple con lo que se propone.
- * Y la más importante: los emprendedores ven oportunidades de negocio que las personas convencionales no vemos. Gran diferencia ¿verdad?

Si un emprendedor tiene como una de sus cualidades fundamentales desafiar y ser irreverente ante la estabilidad ¿acaso la “estabilidad” de la economía en sus niveles actuales le viene bien?

...han prosperado gracias al clima de estabilidad económica de México.

¿Gracias a qué, señor Presidente?

Un emprendedor se ve precisado a enfrentar no solamente variables macroeconómicas, sino una serie de constantes ante las cuales y junto con el efecto de las variables macroeconómicas, tiene que imaginar y diseñar un rumbo y una adecuada estrategia para su negocio.

El empresario individual no tiene control con respecto a las variables macroeconómicas del país y la verdad es que poco o nada puede hacer para modificarlas. Caso contrario es sobre las constantes donde sí puede llegar a cambiar su curso y efectos a través de la toma de decisiones.

Estas constantes aparecieron y se quedaron entre nosotros desde hace algunos años. Citemos solo algunas de las más sobresalientes.

- * Incremento en las tensiones geopolíticas.
- * Volatilidad de los mercados.
- * Economías mas integradas.
- * Competitividad globalizada en empresas y productos.
- * Búsqueda incesante de oportunidades.
- * Fusiones y adquisiciones, como amenaza u oportunidad.
- * Creación de nuevas economías de escala.
- * Desarrollo permanente de nueva tecnología.
- * Cambio en las percepciones de los consumidores.
- * Urgencia por la creación de valor.

- * Entorno en donde la calidad es ya un commodity.
- * Batalla permanente para encontrar nuevas fuentes de diferenciación.
- * Recursos cada vez mas limitados.
- * Márgenes cada día mas reducidos.

Estos elementos son tan o mas poderosos para definir el rumbo y los resultados de un negocio que las variables macroeconómicas mismas, aun cuando éstas llegaran a ser notoriamente más positivas. La debilidad o fortaleza de las variables tiene relativa influencia en los resultados. De otra manera como nos explicamos que en otras latitudes existan empresas con resultados negativos bajo economías con variables macroeconómicas notoriamente superiores.

Nunca en la historia de la humanidad se ha combinado tanto conocimiento con tanta incertidumbre.

Paul Valéry

No nos engañemos, no es la economía el factor preponderante para la prosperidad de las empresas, es la forma en la que la empresa se maneja.

¿Cómo se manejan las empresas?

Para lograr prosperidad los emprendedores se han dado cuenta del peligro que representa encasillarse en algo como por ejemplo el uso de modelos, especialmente en un mundo en donde paradójicamente las constantes cambian a gran velocidad.

Si eligen el modelo que usa otra empresa, éste no sirve para la suya por más parecidas que ambas sean. ¿Es que acaso hay algo malo con los modelos? No, siempre y cuando el modelo elegido sea debidamente contextualizado a las características y entornos de la empresa en cuestión. No hay que olvidar que un modelo es solamente una guía, no la solución ni el proceso para llegar a ella.

No estamos en un entorno de imitación, sino de creación.

Por eso los emprendedores no eligen el camino de la imitación localizando “las mejores prácticas”, sino elaborando la mejor estrategia para su negocio especialmente aquella que saben que pueden ejecutar.

Como en todo, hay estrategias buenas y malas y también es cierto que entre los emprendedores encontramos malas estrategias.

Ocho errores en la creación de una mala estrategia

Charles Roxburgh en su artículo publicado en The McKinsey Quarterly 2003 number 2 al hablar de los factores que contribuyen a tener una mala estrategia, decide centrarse en el factor que afecta a los estrategas mismos: en la forma en la que basamos nuestras decisiones. Y enfatiza que cada una de las ocho razones que presenta ilustra un error que puede conducirnos a conclusiones equivocadas e incrementar el riesgo de crear una mala estrategia.

- * Caer en el exceso de confianza.
- * Aplicar criterios inconsistentes cuando hacemos juicios.
- * Apegarnos al status quo.
- * Trabajar en base únicamente a información conocida.
- * Tomar acciones recurrentes. (ponerle dinero bueno al malo).
- * Tener el irrefrenable deseo de imitar a los demás.
- * Poseer una pobre habilidad para visualizar el futuro.

* Engañarnos con el falso consenso de que los demás apoyan nuestra idea.

Para nosotros no basta conocer esta información de Roxburgh. ¿Qué hacemos con ella?

El ejecutivo tradicional vuelca su energía en trazar un plan para no caer en ellos. Un emprendedor no desperdicia su energía. Aplica ese conocimiento.

Esto lo logra traduciendo su energía, conocimientos y atributos en oportunidades de negocio y finalmente en resultados.

Entre el ejecutivo tradicional y el emprendedor existe otra marcada diferencia. El primero sabe de estrategia, la aplica y toma decisiones que impactan al negocio. El segundo lo hace aplicando el pensamiento estratégico y la visión sistémica.

¿Qué diferencia existe entre uno y la otra?

El pensamiento estratégico es un hábito que la persona se ha formado para pensar de una manera diferente. Con un pensamiento estratégico aprendes a ver las cosas de manera diferente a los demás.

La visión sistémica es una disciplina mental. Es la capacidad que la persona tiene de ver la interconexión y los efectos entre los diferentes elementos de un negocio. Tomar decisiones con visión sistémica, es contar con la gran oportunidad de conocer por anticipado el comportamiento del negocio.

¿Significa que sabes lo que va a suceder? Nadie puede predecir el futuro con certidumbre

El que predice el futuro miente. Aun si dijera la verdad.

Lo que sí puedes hacer es ver con mayor claridad los ambientes en los que tus acciones van a darse.

En la práctica un emprendedor tiene la capacidad de ver interconectadas las variables macroeconómicas y las constantes del entorno, entremezclarlas y pronosticar el efecto en su negocio.

En otras palabras, para el emprendedor las variables macroeconómicas son solamente uno de los muchos elementos que tiene que interconectar.

Con estas diferencias entre el ejecutivo tradicional y el emprendedor ¿puede un ejecutivo ser emprendedor? No solamente puede. Los negocios de hoy exigen ejecutivos con mayores capacidades emprendedoras.

Análisis de Rosabeth Moss Kanter

Rosabeth Moss Kanter en su libro "On the Frontiers of Management" HBSP 20003, manifiesta que las condiciones competitivas y la generación de productos cambian tan rápidamente en algunas industrias que el valor de los activos tangibles puede erosionarse de la noche a la mañana.

Y agrega que, en medio de esta incertidumbre, los líderes de los negocios deben encontrar fuentes de certidumbre para afrontar la volatilidad.

Para encontrarlas hay que poner en juego habilidades y capacidades, siendo la más

importante la de cambio. Y cita las siguientes:

- * Ejercita tu liderazgo a través del aprendizaje.
- * Enfócate a procesos.
- * Absoluta excelencia, no calidad relativa.
- * Transparencia en todo lo que hagas.
- * Establece relaciones interdependientes.
- * Eleva los niveles de insatisfacción.

Esta última capacidad nos merece atención especial y comentario. No debemos olvidar que el mecanismo para que una persona genere un cambio se da por la confluencia de dos elementos: el nivel de insatisfacción y el nivel de tolerancia.

El verdadero cambio se genera cuando se ha llegado a un elevado nivel de insatisfacción con el estado actual de las cosas, combinado con un bajísimo nivel de tolerancia para que éstas sigan así.



Coincido modesta pero plenamente con Moss Kanter de que los líderes (para ella), emprendedores (para mí) deben de promover la insatisfacción entre su gente. La insatisfacción con el estado actual de cosas. A través de mi cátedra y en mis intervenciones de consultoría he sido enfático en ello.

Desde mi perspectiva es un sano primer paso para salir adelante y prosperar aun con variables macroeconómicas pobremente estables.

Muchas personas creen que la insatisfacción se genera con mayor facilidad cuando los resultados del negocio son consistentemente pobres y éste se encuentra en riesgo; sin embargo la realidad es totalmente al revés.

La insatisfacción debe de generarse cuando los resultados son alentadoramente buenos para no caer en la desdichada zona de confort. Es más difícil “sacar” a la empresa de su zona de confort que de una caída en los resultados.

Con resultados malos el personal se da cuenta de una necesidad aunque no sabe que hacer; con resultados buenos creen que éstos van a perdurar y no es tiempo de tomar acciones.

La analogía a lo anterior la encontramos en la mercadotecnia. Así como un negocio no puede permitirse perder un cliente por las graves consecuencias que tiene, tampoco asumir una potencialmente desastrosa situación por el riesgo que implica caer en la zona de confort.

El segundo paso para prosperar es formar más emprendedores. De igual forma que el



Consejeros de Negocio
y de Capital Humano

pensamiento estratégico es un hábito, los negocios de hoy tienen la necesidad de formarse el hábito de generar más emprendedores que hagan prosperar a sus empresas.

No solamente en los llamados “altos niveles de la organización”; se requieren emprendedores en todas las latitudes de la empresa.

La formación de emprendedores no se genera a través de cursos o de educación. Es toda una cultura que requiere nutrirse desde las raíces mismas de la organización.

Adicionalmente a generar emprendedores la empresa debe también:

- * ofrecerles oportunidades para ejercitar sus habilidades y atributos creando el ambiente apropiado pero sobre todo...

- * creando proyectos que puedan desarrollar y que apunten hacia la generación de valor, porque éste al final del día se traduce en prosperidad para el negocio.

Generan Riqueza

Cuando un emprendedor forma un nuevo negocio genera una seriada cantidad de beneficios. Se crean fuentes de empleo para muchas personas; primero, dentro de la empresa y con proveedores; también se crean fuentes indirectas de trabajo y por supuesto impuestos de todo tipo; en suma, generan bienestar a un país y sus habitantes.

Estos beneficios tienen un efecto exponencial porque en adición al trabajo mismo, con éste va añadida la generación de más capacidad de compra que a su vez crea beneficios y trabajo para otros negocios y más personas.

Concluyendo

- * Las variables macroeconómicas son solamente uno de los elementos de la prosperidad de las empresas.

- * Las constantes del entorno tienen más peso en el comportamiento del negocio que las variables macroeconómicas.

- * Los negocios interconectan variables y constantes para pronosticar su efecto en el mismo.

- * La prosperidad de las empresas puede darse indistintamente en climas de estabilidad o de inestabilidad y con variables macroeconómicas pobres o sobresalientes.

- * Los negocios prosperan porque hay personas (no economías) que las hacen prosperar.

- * El factor de la prosperidad en los negocios reside en los emprendedores.

- * Las empresas requieren fomentar la generación de más emprendedores en todas sus latitudes para enfrentar los efectos de una economía pobremente estable.

- * El trabajo emprendedor genera riqueza.

Con dedicatoria

Ah, me olvidaba del debate entre la IP y el gobierno. Ya estoy en posición de establecer una nueva pregunta con dedicatoria para las declaraciones del señor Fox: ¿las empresas en México prosperan a pesar del gobierno?

Francisco Quintal es miembro de la Firma

Paradigm Shift es una firma de consultoría que desarrolla soluciones integrales de negocio orientadas a ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Nos enfocamos en el factor más crítico de su empresa: su gente. Buscamos cambiar la forma de pensar y trabajar de su organización mediante la generación y transferencia de aprendizaje y conocimiento a todo su personal y directivos. Esto es, buscamos generar un cambio de fondo en su organización para resolver los problemas de fondo y producir resultados duraderos.

PARA MAYOR INFORMACION
www.paradigmshift.com.mx