

La dispersión en las estrategias, puede detener el sendero del crecimiento de su negocio

POR ROBERT SHER



La construcción de un negocio a través del canal de Venta Directa puede ser una poderosa estrategia para un crecimiento rápido. La creación de productos y servicios innovadores, junto con la conexión con el campo y la motivación para un elevado rendimiento, son igualmente estrategias eficaces. Sin embargo, a veces las grandes estrategias no son suficientes para mantener el éxito.

En diversas investigaciones se ha demostrado en profundidad, que hay siete obstáculos ocultos para el crecimiento, que son particularmente perjudiciales para las empresas de tamaño medio (generalmente las de U\$10 millones a US 1000 millones de ingresos), que pueden neutralizar el éxito de una buena estrategia. Si bien cada uno de los obstáculos es mortal en sí mismo, este artículo se centrará en el peligro de la “dispersión en las estrategias”.

En primer lugar, vamos a empezar con una visión general de los siete obstáculos para el crecimiento:

1. Aprovechar el Tiempo

El tiempo, o más bien, dejar que el tiempo pase o no aprovecharlo, es el primer obstáculo silencioso para el crecimiento. Las medianas empresas tienen proyectos grandes y complejos que seguramente no tenían cuando eran pequeñas. Como resultado, los proyectos parecen tomar demasiado tiempo para concretarse o se atascan en su realización.

2. Dispersión de estrategias en la alta Gerencia

Para las empresas de tamaño medio, jugar con la estrategia principal del negocio, puede ser mortal, especialmente cuando se realizan cambios sin la debida investigación, planificación y ensayo. Los fundadores de las empresas (líderes emprendedores), corren el riesgo de caer en la sobre-innovación, distrayendo la actividad principal en pos del crecimiento

3. Imprudencia en el crecimiento

En el esfuerzo por crecer, las organizaciones se enfrentan a mayores riesgos y gastos. Si el intento de crecimiento cuesta demasiado y los ingresos no se corresponden con el gasto, el crecimiento no se materializará, sino que, por el contrario sobrevendrá una crisis de liquidez.

4. Adquisiciones estratégicas

Las adquisiciones pueden ser vitales para una estrategia de crecimiento, pero también pueden desbaratar una organización. El éxito, la mitad de las veces, no está en las adquisiciones, sino en la selección de las mismas y en lo que sucede después: el proceso de integración y ejecución del plan de adquisición.

5. Colapso Operativo

Un rápido crecimiento en los resultados, combinado con una operación muy ajustada puede ser una sentencia de muerte ocultada por un aparente éxito. Los líderes deben ser capaces de reconocer los primeros signos de que se avecina una crisis operativa.

6. El Crash de Liquidez

Quedarse sin caja suficiente, puede sucederle a cualquier organización, particularmente a aquellos que hacen intentos imprudentes en el crecimiento y los que sufren la erosión financiera o un shock en el sistema.

7. Tolerar líderes disfuncionales

Tener un equipo de liderazgo fuerte y de alto rendimiento en cada lugar es fundamental para el crecimiento y para la superación de los otros obstáculos ocultos y mejor aún, para evitarlos desde el principio.



Para las empresas mediana, la dispersión de estrategias en sus negocios, puede ser mortal, particularmente, cuando los cambios son hechos sin una apropiada investigación, planeamiento y testeo.

Estos obstáculos de crecimiento a menudo crecen fuera de la vista y de la mente de sus directivos en las medianas empresas y pueden conducir incluso a la desaparición de empresas de éxito. Las empresas que buscan sobrevivir a los obstáculos deben protegerse proactivamente contra ellos.

Vamos a profundizar en la segunda causa de obstáculos al crecimiento: Dispersión en la alta estrategia. En teoría, incorporar un CEO emprendedor es un sueño hecho realidad. ¿Qué ejecutivo no desearía tener un N° 1 que se excite con las buenas y nuevas ideas y esté dispuesto a apoyarlas? Pero, en realidad, un CEO empresarial puede ser una pesadilla, sobre todo para las medianas empresas, porque simplemente no puede permitirse el lujo de experimentar con demasiadas nuevas ideas y estrategias a la vez.

Considere una empresa editorial online cuyo CEO fue altamente innovador y en sintonía con el mercado. Cada mes, se le ocurren hasta dos o más “fantásticas” ideas y ordena al equipo dar a estas nuevas ideas máxima prioridad. Cuando su equipo le pregunta acerca de las prioridades del mes anterior, no les da ninguna orientación. Su atención se centra de lleno en la nueva idea del momento.

Esto obligó a su equipo a estar corriendo atrás de cada idea de un lado a otro, , mientras trataba de reenfocarse en la nueva tarea. Por supuesto, como no podían poner en práctica alguna de las nuevas ideas y no se hizo ningún progreso, las ideas fueron descartadas en favor de otras ideas mejores que el CEO estaba impulsando. Este es un caso clásico de la falta de concentración en la estrategia. Como suele suceder con estos casos, el equipo estaba desmoralizado y los ejecutivos con más talento se fueron de la empresa. La firma se estancó.

Algunos de sus “fantásticas” ideas eran de hecho fantásticas, pero debido al cambio constante de dirección, nunca obtuvo resultados. Si bien, nadie (ni el Directorio, ni el equipo gerencial o los inversores), debería detener la generación de ideas del CEO, debe instalarse un proceso de selección de sus mejores ideas y probarlas sin desviar al equipo operativo de gestión, de su misión principal.

La dispersión en la estrategia se convierte en desastre cuando la compañía y su liderazgo están dirigidos con fuerza hacia un objetivo o misión específica. Se requiere un enfoque completo sobre la ejecución de la gestión para llegar a esa meta y las decisiones difíciles se deben tomar asignando los recursos para este objetivo principal. Luego viene la discusión sobre un objetivo diferente (por ej., una nueva amenaza de la competencia, o una nueva oportunidad). Algunos de los equipos se esfuerzan para reconocer la nueva estrategia. Otros, piensan que el objetivo principal ya ha sido reemplazado, por lo que comienza a trabajar en el nuevo. El resentimiento se acumula cuando los empleados sienten que su trabajo se pierde. El progreso hacia el objetivo central es más lento o se detiene, y se requerirá un esfuerzo importante para que todos se reorienten en la dirección correcta.

Estos cambios de estrategia pueden ser un mal hábito de los CEOs, tal vez producto de un impulso hiperactivo. Además, pueden ser una reacción a problemas aparentemente intratables como la baja generación de ingresos o la baja rentabilidad.

Un indicador importante sobre la estrategia dispersa de los CEOs, es la resistencia del equipo ejecutivo. CEO's apasionados a menudo tienen dificultades para escuchar el consejo de los que los rodean, por lo general, en su perjuicio.

La mayoría de los CEOs no lo quiere admitir, pero el control nos hace mejores ejecutivos. Los peores casos de estrategias dispersas, provienen de CEOs con total libertad. Los directorios deben actuar para exigirles que se mantengan dentro de los límites fijados por la misión y visión de la Compañía. Los CEO's que entienden que un Directorio fuertemente involucrado puede ayudarlos, podrán estar seguros de que el mismo tiene una fuerte base de talento y experiencia. De todos los ejecutivos de alta dirección, los directores financieros son los que tienen la mayor oportunidad de detectar la aplicación de estrategias dispersas. Ellos son muy conscientes de

los efectos de la distracción y malas decisiones en los estados financieros. Y es responsabilidad del CFO para hacer sonar la alarma cuando se pierden los objetivos. Sin embargo, la mayoría de los directores financieros no sacrificarán su relación con el presidente (o sus puestos de trabajo) para decirle a un director general lo que no quiere oír. De hecho, casi nadie (que no sea un personaje fuerte) puede hacer frente a un director ejecutivo que se niega a escuchar.

Los Directores Financieros, necesitan entender que nunca podrán disuadir por completo a su CEO de dispersar las estrategias, pero, aunque sea, reducir en un 20 % esas estrategias dispersas sería una gran victoria. Los Directores Financieros deben ser persistentes, y los CEO's deben buscar su asesoramiento

y escuchar con atención. Esto animará al CFO para presentar sus opiniones, incluso si el CEO no se las acepta del todo.

Una manera muy simple para que el CEO autocontrole su inclinación a dispersar estrategias, puede ser: llevar su visión de la empresa a un papel. Escribirlo, lo hace real.

Me he sentado con más de 100 CEO's y les pregunté qué prioridades eran las más importantes de su empresa. En general y rápidamente, pueden delinear los indicadores claves (KPI's), los proyectos críticos, y de tres a cinco diferenciadores que hacen que su negocio prospere.

Desafortunadamente, la mayoría nunca han compartido sus ideas con su equipo en un documento escrito y conciso.

Estos planes simples, que a menudo caben en una sola página, pueden generar claridad y acuerdo. Promueven el enfoque, y hacen que sea fácil para todos evaluar el desempeño de la compañía y el progreso de cada mes. Si los objetivos se pierden y el equipo se centró en el logro de ellos, el grupo se vuelve cada vez más intolerante a los pequeños ajustes que se interponen en el camino de la ejecución del plan. En ese caso, el CEO se enfrentará a un equipo que va a ser capaz de preguntar cómo las nuevas estrategias dispersas, encajan en el propio plan escrito del CEO. Y, si las nuevas ideas son realmente superiores a los que las precedieron, pueden preguntar qué partes del plan original deben ser repriorizadas.

Esto evitará que muchos CEO's olviden la convicción con la que ellos crearon y escribieron su plan desde el principio. Una vez más, si este proceder, detiene al menos un 20 por ciento de las estrategias dispersas, todavía será una victoria importante.

Incluso en las nuevas empresas con equipos relativamente pequeños de liderazgo, ser claro acerca de las prioridades de la organización y en lo que se debe trabajar primero es esencial. Planes operativos, seguimiento del progreso y priorizaciones no tienen que ser cuestiones burocráticas o engorrosas. Si el CEO es libre para innovar, también debe saber que el resto de su equipo tiene que conseguir los resultados programados día por día. Sin embargo, la

planificación y la organización no la tienen muchos fundadores CEO's, y ese trabajo recae en sus altos ejecutivos.

Uno de mis clientes se reconocía a sí mismo como un generador de estrategias dispersas. Amaba detectar nuevas oportunidades y perseguirlas y sentía que ejecutar el negocio principal era algo aburrido. Pero él entendía que la construcción de valor en su propia compañía requiere ralentizar la generación de nuevas estrategias. De hecho, se excitó tanto ante la perspectiva de la planificación formal, tomada como una herramienta para limitar su propia tendencia a la dispersión, que hizo un gran cartel que muestra el plan de la compañía en 1 página y lo publicó de forma destacada en una pared de la oficina. Razonó que si empezaba a jugar con los cambios, sería evidente para todos que estaría violando su propio plan.

Entonces, ¿cómo pueden los CEO's y sus equipos encontrar el equilibrio adecuado entre la intransigencia estratégica y las tentaciones seductoras de los retoques? Ningún CEO ni equipo Gerencial debe dejar de pensar estratégicamente. Pero ellos deben mantener esos pensamientos y discusiones dentro del equipo de ejecución. Los altos ejecutivos deben ser capaces de discutir la estrategia y los cambios, con el CEO, sin confundirlo o afectar negativamente las prioridades de ejecución actuales. Aquellos líderes que se esfuerzan por tener una organización más transparente, deben producir un resumen breve y de muy alto nivel, después de discutir los cambios estratégicos, para dejar fuera los malentendidos y suposiciones. Si el trabajo de reconocimiento para explorar una nueva estrategia requiere más discusión, se debe armar un equipo independiente para hacer precisamente eso. Y mantenerlo bajo llave. La mayoría de las ideas estratégicas que al principio parecen ser brillantes se descartan después de la revisión y pruebas. Es mejor que esto suceda al principio de una nueva estrategia antes de avanzar y fracasar.

Los procesos ordenados, como la planificación de negocios y exámenes mensuales de los planes, combinados con una amplia visibilidad de toda la empresa, también jugarán un papel importante para mantener a raya los intentos de dispersar estrategias y mantener a las medianas empresas lo más saludables que se pueda.

Robert Sher es el fundador de CEO a CEO y el autor de Mighty Medianas Empresas: Cómo los Líderes pueden Superar 7 Silent Killers en su crecimiento. Es un columnista regular en Forbes.com. Sher ha trabajado con los equipos directivos en más de 85 empresas para mejorar la infraestructura de liderazgo de las organizaciones de tamaño medio.