

El premio a la coherencia

No es un secreto que las compañías que se enfocan en lo que saben hacer mejor logran retornos superiores y los mantienen en el tiempo.

Esta simple verdad, sin embargo, es muy difícil de interiorizar. Es raro encontrar organizaciones que tomen sistemáticamente decisiones priorizando este principio. Los conocimientos plasmados en procesos, patentes, experiencia y recursos especializados terminan por definir las capacidades de la firma, y posibilitan la diferenciación con sus competidores y por ende le permiten capturar una participación importante en el mercado en que opera.

Desde la publicación de mi libro "Outsourcing: la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios" en el 2002, he venido insistiendo en la importancia de concentrarse en las denominadas actividades 'core' o distintivas. Mucho antes de ello, gurús del management como Gary Hamel y C. K. Prahalat lo predicaron.

Ahora bien, a aquellas empresas que logran alinear sus capacidades distintivas con su posicionamiento en el mercado se les llama "empresas coherentes". Varias organizaciones, sin embargo, no pasan el "test de la coherencia", principalmente porque prestan demasiada atención al posicionamiento externo sin reconocer sus competencias internas o porque sucumben a las presiones por incrementar sus ventas a toda costa.

Muchas veces ese crecimiento no proviene de actividades sostenibles, sino de aparentes "océanos azules" que tientan a la empresa a aventurarse a capturarlos, confiando en contar con las capacidades necesarias para luego descubrir que entraron en aguas turbulentas donde no saben desenvolverse.

Claro está que toda organización debe tomar en cuenta las señales que emite el mercado, pe-

ro la empresa se vuelve coherente solo cuando el conjunto de sus actividades distintivas (entre tres y seis como máximo) son tomadas en cuenta en la fase del diseño de la estrategia a seguir.

Una empresa coherente debe responder con claridad a las siguientes preguntas: ¿cómo vamos a enfrentar al mercado que pretendemos capturar? ¿Qué capacidades necesitamos para ello? ¿Qué vamos a vender y a quién? Los doctores Paul Leinwand y Cesare Mainardi, de la consultora Booz&co., sugieren que las empresas intenten pasar el "test de la coherencia" como primer paso para determinar aquellas actividades que no son competencias 'core' y más bien optimizar las que sí lo son.

Este test sugiere responder preguntas en tres áreas. La primera: dónde jugar el partido. ¿Estamos claros de que sabemos cómo crear valor en el mercado que deseamos capturar?

La segunda: nuestro sistema de habilidades.

¿Somos capaces de articular entre tres y seis competencias que describen lo que sabemos hacer mejor?

La tercera: nuestro menú de productos y servicios. ¿Sabemos cómo apalancar nuestro sistema de competencias distintivas en la generación de nuevos lanzamientos?

Dada la facilidad con que las organizaciones caen en incoherencia en sus estrategias, es importante que los gerentes muestren liderazgo para asegurar que se refuerce permanentemente el sistema de capacidades, para sobre ellas construir y diseñar los productos y servicios que respondan a un entorno cada vez más competitivo y complejo. —

●●● "Varias empresas no pasan el test de la coherencia".



BEN Schneider

Presidente de Indra en el Perú y director del MBA de la U. del Pacífico



Lea mañana en Economía a **Piero Ghezzi**
El Comercio no necesariamente coincide con las opiniones de los articulistas que las firman, aunque siempre las respeta.