

Decimos que sí, pero ¿somos capaces de movernos?

Implantar modelos de gestión de negocio



Nuestro examinador, el mercado, no nos pone buena nota. Nos sigue diciendo que las mejores ideas no son las que se tienen, sino las que se implantan



Enfrentarse a un papel en blanco no es sencillo, pero muchos profesionales lo hacen y demuestran su capacidad de trazar líneas coherentes en él que permiten dibujar alternativas de actuación en negocio que se adivinan importantes y necesarias.

En esto, nuestro principal examinador, el mercado, no nos castiga en exceso. Nos dice que son necesarias las personas que tengan visión global, capacidad de análisis, orientación al negocio y una visión de terreno a corto, medio y largo plazo. Todo ello para garantizar que se puede trabajar con el papel en blanco, llenarlo de todo el “ruido” que acompaña a la actividad organizativa de negocio, trazar las líneas oportunas que ayuden a ordenar la realidad profesional y definir así, alternativas que sean coherentes con las posibilidades, oportunidades y riesgos que el propio mercado nos ofrece de manera explícita o nos oculta con artes escurridizas.

No, no nos castiga en exceso porque hay evidencias suficientes de que esos profesionales existen y que desde sus puestos directivos, de asesores, de consultores, etc., alertan y apoyan definiendo nuevas formas de hacer concretadas en modelos de gestión de negocio con mayor o menor nivel de definición.

Sí, existen pero no abundan. Y hoy las empresas exigen de sus directivos, asesores, consultores, etc., una clara aportación en esta línea.

Antes bastaba con ejecutar con excelencia. Ahora ya no basta, hay que idear con excelencia y esto supone una expectativa de esfuerzo que está

impregnando con intensidad las relaciones entre las empresas y sus directivos, asesores, consultores, etc.

El antecedente: Una exigencia añadida

De información a conocimiento y ¿ahora?

Una de las características del mercado, devastadora para unos y generadora de valor para otros, es que no se conforma con la suma aritmética de una sucesión de exigencias añadidas unas a otras. No, la exigencia tiene carácter exponencial, cada una supone un incremento mayor que lo que supuso la anterior. Cualquier profesional puede darse cuenta de ello si echa la vista atrás y valora la evolución de la dificultad de su puesto de trabajo, de los riesgos, de la “reconversión matricial” de los órganos de decisión, de la integración de productos-servicios-canales de distribución, de la espectacular transformación tecnológica de los últimos años,...

Hace décadas, la apuesta era **“el poder de la información”**. Quien tenía más, era el que mayor capacidad de diferenciación poseía. Pero eso duró poco y supuso convertir en costes a un no despreciable número de pretendidas seguras inversiones. Coste por la no materialización en resultados deseados y coste por la generación de “inoperatividad” en muchos modelos de gestión que se pretendían excelentes.

El mercado lanzó un nuevo reto: **“La información no es la clave, es un mero recurso. La clave está en el conocimiento.”**

El mensaje era clarificador para quien quisiera y pudiera escucharlo. La clave de diferenciación estaba en conseguir construir modelos de negocio que nutriéndose obviamente de información, la ordenaran y la filtraran para conseguir realizar una interpretación correcta, real y proyectiva del escenario profesional en todas y cada una de sus dimensiones empresariales.

Había que conocer al cliente, había que conocer a los canales de distribución, había que conocer a las redes de proveedores, había que conocer a los actores financieros, a la competencia, a los agentes tecnológicos,...

Los que en esos momentos escuchaban, no los que sólo oían, se pusieron en marcha. Desde entonces, prácticamente la totalidad de las empresas que juegan hoy en el mercado en sus respectivos sectores, han evolucionado sus modelos de gestión hacia ese reto de "conocimiento".

**Pero el mercado lanza un nuevo aviso:
"si todos estáis en ese punto,
enhorabuena a todos pero ¡qué lástima!,
ya no os sirve para diferenciaros".**

Sí, es un examinador exigente porque cuando nos propone un camino para llegar al sobresaliente, al llegar ahí, ese sobresaliente ha perdido el valor que tenía entonces y ahora sólo vale como suficiente o como "progresada adecuadamente".

Y, ¿ahora qué?

No se trata de algo de ahora, porque muchas alertas se están moviendo desde hace tiempo, aunque no todos las oigan y de los que las oyen, no todos las escuchan y de los que las escuchan, no todos se mueven hacia ellas.

El mercado está hablando de nuevo diciéndonos que el conocimiento ha pasado de ser una clave de diferenciación a ser un requisito indispensable para ser reconocido en mercado. Es una exigencia para estar ahí, pero ya no basta para garantizar la diferenciación.

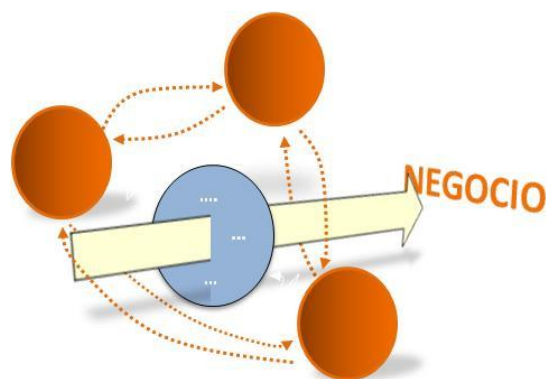
"Hay que luchar por impregnar de criterios a nuestra organización"

Esfuerzo y valentía

A nadie nos gusta pensar que en algo tenemos baja nota: "eso les ocurrirá a otros, porque en realidad, en nuestro caso...".

Sí, es cierto. El esfuerzo de implantación de modelos en el mercado está siendo muy intenso y con unos datos que parecen avalar la eficacia del mismo.

Ahora, utilicemos el término que queramos, es necesario saltar de "conocimiento" a "criterio".



Los modelos de gestión no sólo deben garantizar el manejo de la información relevante y el adecuado conocimiento de los escenarios profesionales. Ahora deben incorporar el criterio como elemento guía de la actuación en los diferentes ámbitos de la empresa.

Antes, el criterio venía defendido, impulsado y controlado por quienes con autoridad y legitimidad para actuar en la empresa, lo poseían.

Ahora el criterio debe inundar los modelos de gestión con objeto de que el conocimiento se correlacione con la estrategia y dé cómo resultado la orientación de cómo actuar y por dónde.

Los modelos de gestión deben ir más allá de un control de actividad, una administración de recursos y esfuerzos, una fuente de información, seguimiento y control. Deben convertirse en generadores de criterio en la parte de la organización en la que operan, deben garantizar la sinergia entre conocimiento y estrategia dando orientación coherente a la actividad, a la administración de recursos y esfuerzos, a la instrumentalización de la información, al seguimiento, control, etc.

¡Interesante exigencia!

Pero no es oro todo lo que reluce. Habría que valorar el coste de la implantación.

Cuando se analiza con detenimiento la inversión que está realizando o que ha realizado una compañía concreta en la implantación de un modelo de negocio específico, saltan a la luz determinados

“conceptos de coste” que parecen provenir no de una natural y lógica exigencia de inversión, sino de una baja alineación de los actores que intervienen con la finalidad estratégica del modelo que se implanta.

¿Por qué?

Porque la exigencia de criterio en los modelos de gestión de negocio es una auténtica revolución que pone al descubierto dimes y diretes, conflictos de intereses, paradigmas consolidados e ineficientes, experiencias no aprovechadas, oportunidades perdidas, agujeros negros de gestión,...

Y no porque todo esté equivocado. No se trata de eso.

Se trata de que lo que hasta ahora podía ser considerado como excelente, ahora ya no lo es a la luz de la nueva fuente de exigencia del mercado.

“Hay que luchar por impregnar de criterio a nuestra organización” decía un alto directivo en una convención anual y terminaba afirmando: “Nos va a costar mucho esfuerzo y vamos a precisar de toda nuestra valentía”.

Comentaba este directivo que lo que antes era conocido en la empresa y tolerado por considerarlo como el lógico resultado del esfuerzo de trabajo de la organización, ahora ya no podía mantenerse.

Se refería a frases como “...es normal y sano el enfrentamiento entre ventas y producción, entre sistemas y producción, entre financiero y recursos, entre marketing y postventa,...”, “...la rentabilización de los equipos es un arte difícil de controlar y de promover...”. El apostaba por convertir esas realidades que antes se admitían, en dianas de trabajo para conseguir “impregnar de criterio” a la organización.

Apoyaba su argumentación asegurando que cuando el criterio es compartido por los integrantes de un equipo y coherente con la estrategia de negocio de la empresa y el conocimiento del mercado, sólo le falta un elemento que convierta esa situación en un seguro de excelencia en la compañía: el modelo que reúna criterio-estrategia-conocimiento y asegure que se mantiene en toda la actividad, interrelación y decisiones que se realicen en la compañía.

Un auténtico reto. Puede que imposible, pero ¿se puede renunciar a él?

Un ejemplo sencillo

Un equipo comercial ante un modelo de gestión basado en criterio

Supongamos que tenemos un equipo de comerciales que gestionan cada uno de ellos una determinada cartera de clientes y que el producto-servicio que se promueve exige de una gestión comercial de cierto nivel de asesoramiento y de frecuencia de relación con el cliente.

Analicemos algunas de las claves del escenario en el que se mueve este equipo:

- **Finalidad:** volumen, rentabilidad, posición en mercado, cuota comparada,...
- **Objetivos:** movilizar situaciones de:
 - Prospección y Captación
 - Vinculación
 - Profundización
 - Retención...
- **Recursos comerciales:**
 - Información, asesoramiento
 - Materiales comerciales
 - Promociones
 - Condiciones especiales
 - Acciones de fidelización
 - Apoyo en eventos...
- **Intervención en clientes desde:**
 - Marketing

- SAC
- Facturación y cobro
- Aprovisionamiento
- Postventa
- ...
- **Claves de segmentación:**
 - Potencial de compra
 - Potencial de influencia
 - Nivel de adopción
 - Volumen
 - Rentabilidad
 - Índice volumen/rentabilidad
 - Tasa de vinculación
 - Índice evolución vinculación

Sin pretender complicar más el ejemplo, queda claro que **los integrantes del equipo comercial deben desarrollar su actividad en un escenario de complejidad elevada** por el conocimiento que se requiere de los clientes que manejan, por la “finura” con la que deben distribuir los recursos, por la interacción que deben buscar o resolver con otros departamentos y por la “monitorización” de eficacia que deben ser capaces de mantener en relación con la gestión de cartera que realizan.

En un modelo de gestión basado en el conocimiento, a este equipo se le dota de las herramientas necesarias para interpretar con acierto la situación de sus clientes en cuanto a segmentación, para proyectar sus planes de acción sobre cartera, para distribuir y controlar la inversión por cliente, para tener presente la evolución de su gestión en clave de actividad y de resultados de negocio, etc.

Por otra parte, es lógico pensar que los integrantes del equipo comercial tendrán un elevado perfil profesional en cuanto a los conocimientos que se exige de ellos (mercado, técnicos, organización,...), las competencias que requieren (análisis, toma de decisión, negociación, influencia, aprendizaje,...) y las actitudes/valores que deben guiar su actuación profesional (visión global, orientación a negocio, ética, compromiso,...)

**El equipo funciona y funciona bien;
pero ahora debe migrar
hacia un modelo de gestión basado en criterio.
¿Por qué?,
porque todo lo que hacen y tiene
ya lo hacen y tienen otros competidores.
Porque donde antes se diferenciaban,
ahora ya no.**

Y, ¿qué debe hacer ahora?

Deben conseguir que toda su actividad se mueva hacia negocio no sólo en lo que hacen, sino también en cómo lo hacen.

Esto puede parecer una obviedad, pero si profundizamos en las consecuencias de ello, nos encontramos que la exigencia de diferenciación les obliga a conseguir hacer realidad hechos como los siguientes:

- a. Garantizar que la interpretación de perfil del cliente, de su segmentación, se basa en claves compartidas tanto por todo el equipo como por el resto de personas que intervienen directa o indirectamente en la gestión de clientes.
- b. Conseguir tener una fotografía real de la predisposición del cliente frente a los objetivos de captación, vinculación, retención, etc.
- c. Basar esa interpretación en claves compartidas por todos los que integran el equipo y por aquéllos que interactúan con éste.
- d. Seleccionar objetivos frente a cada cliente en función de estrategia de negocio,

situación de mercado, perfil del cliente, posición de predisposición que posee y ubicación comparativa en el seno de la cartera y en relación con el resto de carteras comerciales.

- e. Destacar las claves de predisposición sobre las que deben actuar sobre el cliente para movilizarle favorablemente hacia los objetivos.
- f. Seleccionar recursos comerciales en función de la disponibilidad de los mismos, de la eficacia esperada, de su coste, del nivel de diferenciación que generarán sobre el cliente.
- g. Planificar acciones de interacción con el cliente en función tanto de los objetivos y recursos, como de las características de las situaciones en las que pueden interactuar con él.
- h. Realizar un seguimiento de eficacia basado en la monitorización de la gestión, es decir, valorar los avances alcanzados en conocimiento de cliente, en decisión de objetivos, en selección de recursos, en definición del plan de acción, en cobertura de las acciones previstas en el plan, en eficacia en la realización de cada una de las acciones, en valoración de nivel de validez de los resultados obtenidos,...
- i. Compartir conocimiento y mejores prácticas con el resto del equipo en referencia constante con los criterios de negocio.

Si observamos lo anterior a “vista de pájaro” podemos caer en la suposición de: “Pero, ¿no es lo que hacían antes? ¿Qué hay de nuevo en esto?”

La gran diferencia está en la exigencia que deriva de someter todo esto a criterio, es decir, garantizar que cada uno de los puntos expresados previamente, se realizan en coherencia y consonancia con la estrategia y el mercado. Esto quiere decir que cada uno de los 9 puntos que hemos anotado tiene relación con lo siguiente:

- a. No se puede permitir tener segmentaciones equívocas, todas **deben responder a criterios comunes, compartidos y de valor estratégico.**
- b. El conocimiento del cliente debe llegar hasta el punto de **saber predecir cómo va a responder a nuestras pretensiones y sobre todo, por qué.**
- c. No se puede interpretar la predisposición del cliente a nuestras pretensiones de

forma heterogénea. **Todos debemos compartir los mismos criterios.**

- d. Los objetivos frente a cada cliente deben convertirse en **“búsqueda y movilización de oportunidad de negocio”**, el comercial debe ser capaz de reconocer los elementos que habrán de permitirle rentabilizar su esfuerzo de gestión.
- e. Hay que garantizar que a cada cliente **se le moviliza actuando sobre aquello que lo hace más “sensible” a nuestro objetivo** y sobre aquello que en su caso concreto, lo aleja del mismo.
- f. Hay que garantizar que se rentabiliza, se distribuye con acierto y que **se genera el máximo valor con el esfuerzo de inversión** que realiza la compañía a través de los recursos comerciales.
- g. Es necesario **conseguir la viabilidad y éxito del plan de acción incluso antes de iniciar su puesta en marcha.**
- h. No se puede esperar al resultado de negocio para reconocer el nivel de eficacia en la gestión. Para ello, **hay que monitorizar antes**, incluso desde el momento en que se inicia la valoración de la situación de la cartera.
- i. La sinergia debe basarse en **trasladar con rapidez y eficacia las claves de conocimiento y las formas de hacer** que estén demostrando mayor impacto, todo ello tanto con el equipo como con los que intervienen desde otros departamentos

Con estas matizaciones, la interpretación de lo que supone la primera lista a la que hemos hecho referencia, cambia sustancialmente.

No sólo hay que hacer y hacer bien, también hay que garantizar que sabemos lo que vamos a hacer, cómo lo vamos a hacer y somos capaces de hacerlo, hacerlo bien y obtener el máximo provecho en conocimiento, criterio y reacción mientras lo hacemos.

Quien esté habituado al mundo comercial, llegará inmediatamente a la conclusión de que aunque se trate de un equipo de comerciales de muy buen perfil, esto no lo conseguirán con un modelo sólo basado en el conocimiento, **necesitarán un modelo más avanzado que les guíe y obligue en todo momento.**

Por lo tanto, se hace imprescindible poner en juego algo que alinee con seguridad todo el esfuerzo de negocio del equipo hacia estrategia y mercado. Esta alineación no será suficiente si sólo se maneja en el plano de la intención y de la implicación, necesariamente debe incluirse y llevarse de forma pareja a la actividad, al día a día de cada uno de los integrantes del equipo.

La necesidad está ahí, es indispensable un modelo de negocio que asegure el criterio en toda la actuación del equipo si queremos mantener y potenciar nuestra diferenciación en mercado y, por lo tanto, nuestra capacidad de generación de negocio.

Aquí llega ya la evaluación del mercado

Implantar en este escenario exige mucho más de lo que habitualmente se da



Si habitualmente ya es difícil realizar una implantación “limpia” de prácticamente cualquier proyecto de calado en la empresa, mucho más cuando éste exige la “impregnación” real y efectiva del criterio en la organización.

Repasemos algunas de las causas habituales de “resistencia”, “incidencias”, “equivocaciones”:

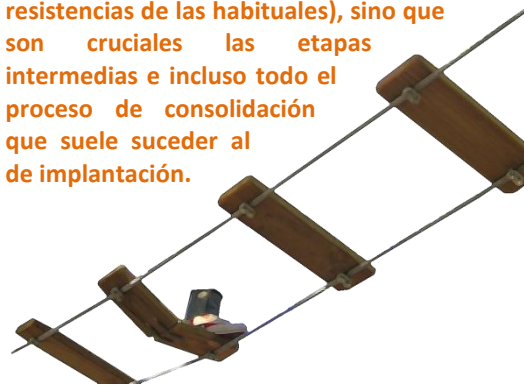
- **Acomodación.** La tendencia “humana” a resguardarse en escenarios en los que la relación esfuerzo/resultado es favorable.
- **Desconocimiento.** La falta de visión del nuevo escenario al que nos lleva un cambio y que genera una desorientación profesional.
- **Soy propietario del hoy.** Lo que ahora queremos cambiar es el resultado de un

esfuerzo personal que genera el rechazo inicial a reconocer que hoy ya no tiene valor.

- **Históricos “erróneos”.** Si percibo que se han cometido errores en procesos de implantación de cambios, la predisposición puede caer.
- **Temor al fracaso.** Me siento seguro de mi resultado en lo que hago hoy, el cambio puede conducirme a una pérdida de eficacia y por lo tanto, de reconocimiento profesional.
- **No incumbencia.** Percibo que la finalidad, contenido y responsabilidad del cambio no me atañe. El esfuerzo debe ser de otros.
- **No compensa el esfuerzo.** Mis expectativas e intereses no me “empujan” a aceptar el esfuerzo que supone el cambio.
- **Somos muchos pensando.** Diferentes criterios de implantación procedentes de diferentes profesionales implicados.
- **No quiero ser conejillo de indias.** Prefiero que sean otros los que asuman el riesgo de ser los primeros en enfrentarse a la implantación.
- **Digo que sí cuando luego será no.** Tanto de forma consciente como condicionado por la dificultad del inicio, digo que sí al compromiso, se cuenta conmigo y después me “bajo del carro” o “entorpezco su desplazamiento”.
- **Creo que es un error.** Entiendo qué quiere hacerse, cuál es el destino de la implantación, pero considero que no tendrá el efecto que dicen.
- **Tengo otras prioridades.** Aunque sé que me atañe, considero que mi día a día me exige destinar mi esfuerzo en otros asuntos.
- **Vais a descubrirme.** Como se ponga en marcha esto, saldrán a la luz errores míos que prefiero mantener ocultos.
- **No quiero tu medalla.** Con independencia de que sea bueno o no lo que propones, creo que tú no te mereces tener éxito en esto.
- **Hemos querido abarcar en exceso.** El inicio ha sido erróneo por implicar a demasiados, por querer quemar etapas,...
- **La comunicación inicial ha fallado.** No hemos tenido en cuenta a quien debíamos, no hemos jugado bien el compromiso y justificación inicial,...
- **Hemos seleccionado mal.** Hemos elegido mal a los implicados en el arranque del proyecto.

- **Falta de operatividad.** Hemos arrancado la implantación sin garantizar que las primeras acciones se ajustaban a las posibilidades reales del escenario actual.
- **Baja retroalimentación.** No hemos aprovechado la propia implantación para extraer oportunidades y reforzar el valor de la misma.
- **Otros:** la lista no es interminable pero sí mucho más extensa.

Si ya es difícil la implantación de otros tipos de modelos, cuando el esfuerzo pretende consolidar un modelo basado en criterio, la complejidad aumenta ya que no basta con alinear bien las primeras etapas de la implantación (que de por sí suelen ofrecer más resistencias de las habituales), sino que son cruciales las etapas intermedias e incluso todo el proceso de consolidación que suele suceder al de implantación.



La realidad que se está viviendo en aquellas empresas que actualmente apuestan por esta línea de diferenciación en su negocio, se encuentran con que **los paradigmas que eran válidos en procesos de implantación previas, ya no lo son en esta modalidad.** La implicación jerárquica es necesario extenderla mucho más allá del inicio como una responsabilidad inherente a la función y “evaluable”, los sistemas de control deben garantizar la retroalimentación efectiva de la evolución de la implantación, la sinergia inter-departamental debe ir más allá de una declaración de intenciones, de un dejar hacer o de una intervención puntual, la participación de los que mueven finalmente el modelo en el terreno de juego cobra un valor mucho más relevante que el de la mera ejecución, el *in-crescendo* de la comunicación durante el proceso requiere de una planificación estratégica *ad-hoc*,...

El mercado nos pone baja nota por eso, porque estamos de nuevo ante un escenario en el que debemos romper con paradigmas previos y reinventar la sinergia profesional, departamental y de las diferentes unidades de negocio.

Una sencilla y conocida reflexión final

Hay que combinar “alerta”, “convencimiento” y “acción”

El mercado también premia. Por dos motivos fundamentalmente: el primero por ese permanente estado de alerta que demuestran aquellas compañías que tienen vocación de liderar su propio negocio, el segundo porque aquellos que están iniciando este esfuerzo consiguen demostrar su pretensión de romper con paradigmas difíciles de erradicar y su convencimiento de que el camino puede ser complejo, pero es irrenunciable.

Un conocido cuento habla de un hombre que se afanaba en echar estrellas de mar que recogía por la noche en la orilla para devolverlas a las olas y evitar que con la salida del sol se quemaran y murieran. Dos hombres se acercaron y al saber lo que estaba intentando uno de ellos se fue sonriendo y el segundo se quedó a su lado preocupado. Al cabo de unos segundos, le dijo que aquella tarea era imposible ya que jamás conseguiría devolver al mar a todas las estrellas que allí había antes de que saliera el sol. El primero le contestó cogiendo una nueva estrella: “Es cierto lo que dices, pero te aseguro que esta estrella mañana seguirá viva”, y la lanzó contra las olas. El otro hombre, dejó su chaqueta a un lado y lo acompañó durante toda la noche salvando estrellas.



La diferencia entre los tres personajes del cuento es similar a la diferencia que hay entre muchas empresas.

Las hay que son como **el primer hombre**, son capaces de ver qué es lo que ocurrirá, se preocupan por ello y se ponen manos a la obra conscientes de que la tarea puede ser imposible pero es totalmente irrenunciable. **El segundo hombre**, el que se queda, recuerda a aquellas empresas que siendo escépticas en un principio, al ver la actuación de las primeras se implican en la responsabilidad y toman parte en el esfuerzo. **El tercer hombre**, el que se va, recuerda a aquellas empresas que algún día todos estudiaremos que existieron, que brillaron y que hubo un día en que se internaron en las páginas de los libros de historia empresarial.

Febrero de 2.008
Jaime Ros Felip
CincoRazones