

UNA VEZ MÁS: FACTORES CLAVE DE ÉXITO Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Humberto Blanco Rosales

Resumen

El presente trabajo pretende contribuir al debate acerca del significado e importancia de este concepto en la gestión empresarial, sugerir formas para su empleo en la Dirección Estratégica de la empresa, y evaluar de forma preliminar el uso y dominio de dicho concepto en Cuba.

Se incluyen consideraciones sobre el origen y contenido del concepto y un acercamiento a su definición desde la perspectiva de sistemas abiertos, destacando su dependencia de las condiciones específicas del sector de negocios en que se desempeña la empresa, así como una caracterización de algunos de sus componentes.

También se sugieren momentos y formas en que resulta más útil y pertinente su utilización para la formulación y puesta en práctica de la estrategia empresarial, así como un análisis crítico del uso del concepto en la teoría y práctica gerenciales en Cuba, a partir de la revisión de trabajos publicados por autores cubanos e informaciones recopiladas sobre la temática en más de 60 organizaciones empresariales.

Palabras clave: Factores Clave de Éxito, Dirección Estratégica, Estrategia empresarial.

Conceptualización

El concepto de Factores Clave o Críticos del Éxito (**en lo adelante FCE**), desde la perspectiva de la administración estratégica de la empresa, forma parte del llamado modelo de negocio, en tanto que esquema de operación de una empresa para ofrecer y realizar sus productos y servicios.

Dicho modelo incluye temas como la definición y comprensión de su ámbito de actuación y su propuesta de valor para el cliente, recursos

y procesos clave, entre otros términos que en la Dirección Estratégica vista como un proceso, se corresponden con la formación de un concepto sobre la organización y del estado hacia donde debe dirigirse. (**Blanco, 2000**)

Sobre el origen del término, existe consenso en cuanto a que aparece esbozado por primera vez en un artículo de Ronald Daniel titulado "Management Information Crisis" publicado en 1960 en Harvard Business Review. Sin embargo, no es hasta 1979 que un estudio del Massachusetts Institute of Technology encabezado por Jack Rockart sobre la efectividad de los sistemas de información para directivos, retoma y desarrolla el concepto.

En dicho estudio se afirma que: "El sistema de información de la empresa tiene que ser discriminatorio y selectivo. Ha de orientarse hacia los "factores críticos". En la mayoría de los sectores existen, normalmente, de tres a seis factores claves del éxito; es importante que estas actividades claves se efectúen excepcionalmente bien, para que la empresa consiga el éxito".²²

Definir qué se entiende por éxito en la gestión empresarial no resulta simple, en tanto depende de un conjunto multifactorial que

Dr. C Humberto Blanco Rosales
Profesor Titular y consultor de empresas

Centro de Estudios de la Economía
Cubana, Universidad de la Habana
hblanco@uh.cu

²² Citado por Codina, A., Los Factores Clave de Éxito y las Áreas de Resultados Clave: usos y convenciones, Folletos Gerenciales, Año XI, No.4. abril 2007, pp. 14 - 19, MES, Cuba, ISBN 1726-5851

incluye entre otros aspectos el contexto socio económico y político en que las empresas se desempeñen, los propósitos, metas y objetivos que dichas empresas hayan conformado, así como los paradigmas en uso que presiden la labor gerencial para un momento histórico determinado.

Sin embargo, dado el propósito central de este trabajo, se asumirá que en lo fundamental el criterio de medición para el éxito empresarial gira alrededor del cumplimiento efectivo de sus objetivos, vistos estos últimos en su rol de categoría rectora de la administración, y del desarrollo de su sostenibilidad interna. Este último término se abordará con más precisión más adelante.

Un acercamiento al concepto desde la perspectiva de la teoría de sistemas complejos, señala a los FCE como aquellas condiciones necesarias y suficientes para garantizar que un sistema dado, en su dinámica e interacción con el entorno, cumpla sus objetivos, por lo que dichas condiciones deben ser objeto de monitoreo, medición, verificación y corrección, en resumen, controladas **(Bahamón, 2006)**

El concepto de FCE es deudor del clásico Principio de Pareto, o Principio del 20 por 80, que en esencia significa encontrar dentro de un sistema objeto de estudio, cuales son aquellos elementos determinantes para el equilibrio y funcionamiento según el propósito del sistema. Dicho de otra forma, empleando la conocida expresión de uno

de los precursores de la Gestión de la Calidad, Joseph Juran: "Separar los pocos vitales de los muchos triviales".

FCE son aquellas condiciones necesarias y suficientes para garantizar que un sistema dado, en su dinámica e interacción con el entorno, cumpla sus objetivos.

Aunque su origen, como ya se indicó, proviene del análisis y mejoramiento de los sistemas de información para directivos, el concepto de FCE ha encontrado su mayor difusión y empleo en los procesos de planeación estratégica. Además, ha influido notablemente en los enfoques más actuales para medir, alinear y gestionar el desempeño de una organización y sus diferentes estratos en función de sus estrategias y objetivos. El Cuadro de Mando Integral y los Mapas Estratégicos **(Kaplan y Norton, 2004)** son los ejemplos más representativos de esta afirmación.

La respuesta a la aparentemente sencilla pregunta: **¿Cuál es el secreto del triunfo en este negocio?**, requiere en primer término la identificación adecuada de estos factores, propios del sector de negocios en el que se participa, para concentrar consecuentemente esfuerzos y recursos en incrementar el dominio que se tenga o eliminar debilidades de la empresa respecto a los mismos, y con ello crear la posibilidad de lograr y sostener un desempeño exitoso:

"Cuando los recursos de capital, personal y tiempo son tan escasos, es vital que se les concentre en las áreas decisivas para el éxito de nuestro negocio. ... Si podemos identificar las áreas que realmente forman la clave de nuestra industria y a ellas dedicamos la adecuada mezcla de nuestros recursos, estaremos en condiciones de colocarnos en una posición de auténtica superioridad competitiva"²³.

Será necesario, igualmente, evaluar con sistematicidad el comportamiento y dinámica de dichos factores, y avizorar su posible transformación producto del desarrollo tecnológico, la demanda y otros condicionantes del entorno.

Dada su naturaleza específica, no es posible enunciar una lista única de FCE que le sirva a cualquier empresa independientemente de su sector. En este sentido, hay que decir que calidad, liderazgo, mejora continua, orientación al cliente, rendimiento y compromiso del capital humano, entre otros asuntos, son hoy invariantes de la gestión empresarial... Pero no nos dicen nada sobre lo específico del sector y el modelo del negocio en el que se está.

Es el análisis de su evolución y las fuerzas impulsoras, el tamaño y dinámica del mercado, las características de sus productos y servicios, la tecnología empleada, la estructura de costos, formas o canales de distribución, las características de los

²³ Ohmae K.: La Mente del Estratega, Mc Graw Hill, 1983, p.42.

clientes, entre otros elementos a considerar, lo que permitiría revelar dichos factores y su relevancia en cada caso.

A modo de ejemplificación, sin pretender una especie de “prescripción facultativa”, pueden mencionarse algunos tipos de factores que, en el contexto específico del sector y el momento de que se trate, pueden constituirse en claves, tales como:

✚ **En tecnología:** experiencia en una tecnología determinada, experiencia en I + D, capacidad de innovación ...

✚ **En producción:** nivel de utilización de la capacidad instalada, acceso a proveedores, ubicaciones de plantas o

puntos de venta, eficiencia en la fabricación ...

✚ **En comercialización:** manejo de los inventarios de productos terminados, redes de distribución, los tiempos de entrega, eficiencia en la distribución ...

✚ **Habilidades organizacionales:**

efectividad de los sistemas de información, capacidad de respuesta ante cambios del entorno, rapidez en la introducción de nuevos o mejorados productos y servicios, competencias profesionales del personal de contacto con los clientes ...

1. Su utilización

Hay varios momentos del proceso estratégico en los

cuales resulta necesaria su utilización. Conviene, según la experiencia personal del autor como consultor de empresas, buscar un primer acercamiento a la definición de estos factores cuando se examina el ámbito de actuación de la empresa, en el contexto de la formulación o validación de la misión de la organización.

También en el diagnóstico estratégico de la empresa, una vez caracterizado su sector de negocios, de resultar factibles comparaciones con organizaciones similares, las mismas pueden realizarse en base a los FCE en una sencilla tabla como la que se muestra a continuación, con una escala que va desde 1 (muy débil) hasta 10 (sobresaliente):

FCE	Nuestra empresa	Empresa 1	Empresa 2	Empresa ...
1				
2				
...				
Total				

Dicha tabla puede hacerse asignando el mismo peso a cada FCE, o si se entiende conveniente, ponderarlos según la importancia relativa que se les conceda. Pero en cualquier caso se recomienda acometer una reducción previa de listado para evitar la tentación de incluir factores que no resulten realmente significativos.

Algunos autores que han abordado el tema con posterioridad a los trabajos de Rockart reiteran la idea de que rara vez una industria posee en un momento

determinado más de 6 FCE (**Thompson y Strickland, 2007**). Sin absolutizar en cuanto a este u otro número, lo cierto es que la propia naturaleza del concepto no deja mucho margen para la expansión de la lista de factores y deben excluirse aquellos que no sean verdaderamente relevantes y por tanto prioritarios.

Otro momento importante para su utilización está en la elaboración y análisis de la matriz DAFO como síntesis del diagnóstico estratégico. Los FCE deben servir como

referente para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa en el momento en que se hace la evaluación, considerando las comparaciones realizadas con otras empresas y también la evolución reciente del desempeño de la empresa respecto a dichos factores.

Los FCE también resultan un referente para adoptar las decisiones estratégicas, en tanto dichas decisiones deben contribuir a un reforzamiento de la posición de la empresa y por tanto a

un mayor dominio de estos factores. Así, un filtro para la evaluación de las estrategias sería determinar si su contribución es significativa o no respecto a los FCE.

Pero, consecuentemente con la perspectiva de sistemas empleada en el inicio del trabajo, se precisan medidores internos para verificar y controlar el avance o retroceso de la empresa respecto a estos factores. Es aquí donde se añade una dimensión adicional para la utilización adecuada de este concepto: el uso de indicadores.

Cada FCE debe tener asociados indicadores que nos permitan visualizar que los esfuerzos de la empresa encaminados a mejorar su posición respecto a dichos factores, se traducen en una mejoría real de su comportamiento. Este enfoque forma parte de la concepción del Cuadro de Mando Integral, que establece una secuencia entre las perspectivas que lo conforman, los objetivos a lograr, los FCE, los indicadores y las metas correspondientes.

Esta última idea sugiere que la definición y empleo de los FCE en el sentido estratégico del término (tal y como se ha enfatizado en el presente trabajo), no excluye, sino que por el contrario, amplía la posibilidad de su utilización en cascada como expresión del Principio de Pareto, ya sea para acometer proyectos, tomar e implementar decisiones o solucionar problemas concretos, sobre la base de lo determinante para lograr los objetivos previstos.

2. Sobre el concepto y su utilización en Cuba

El concepto de Factores Clave del Éxito ha estado sujeto a varias y a veces contradictorias interpretaciones y aplicaciones, como suele suceder con otros temas en la teoría y práctica de la Dirección. Cuba no ha sido la excepción.

Así, en varios trabajos y aplicaciones publicadas en el país sobre Dirección Estratégica, los FCE **se manejan indistintamente como sinónimo de sucesos externos al sistema organizacional sobre los cuales la entidad no tiene poder decisorio y por ende escapan a su ámbito de control.**²⁴

Esto limita notablemente el uso del concepto, convirtiéndolo en fruto de sucesos ajenos y no controlables por la entidad, sólo previsibles, con soluciones contingenciales o emergentes, o también dependientes de otros sistemas.

²⁴ Como ejemplo de esta afirmación pueden consultarse:

Yáñez E.: Dirección Estratégica, Decisiones Estratégicas, CETED, UH, 1992.

Díaz V., Ramírez M., Palacios A.: La Dirección Estratégica, un enfoque para su aplicación, en : Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana, MES, 1998, pp. 163-214.

C.A: Indicaciones metodológicas para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en Valores, CCED, MES, 2007, p. 41

Hacerlo así anula o aminora la actitud estratégica en la gerencia, y conspira contra la sostenibilidad interna de la empresa, entendida como la capacidad propia de preservar e incrementar sus logros, de ser efectiva y consistente en la interacción con su entorno y de confirmar cotidianamente una gobernabilidad interna que se traduzca en una cada vez más alta eficiencia y eficacia **(González, 2007)**

Los FCE también resultan un referente para adoptar las decisiones estratégicas, en tanto dichas decisiones deben contribuir a un reforzamiento de la posición de la empresa y por tanto a un mayor dominio de estos factores.

El seguimiento por el autor de este tema en Cuba incluye los resultados de una investigación sobre Aprendizaje Organizacional en más de 60 organizaciones empresariales entre los años 2005 y 2008. En la misma se ha obtenido información sobre algunas prácticas asociadas a las denominadas "organizaciones que aprenden", dentro de las cuales se consideró la identificación y manejo de los determinantes para un desempeño exitoso en el sector de actividad de la empresa **(Blanco, 2005)**

Esta variable obtuvo por regla general los resultados más altos en todas las entidades encuestadas, con una frecuencia de aplicación que permite catalogarla de muy satisfactoria, según las

percepciones de los equipos directivos de dichas empresas (**Blanco, 2005, 2006, 2007**). Las respuestas sobre esta variable arrojaron las expresiones que se muestran a continuación:

- Atención al hombre, motivación de los trabajadores y desarrollo del capital humano
- Garantía y conocimiento del mercado
- Alta calificación de directivos y especialistas
- Cumplimiento de la legislación vigente y estricto control de los recursos
- Aparato económico confiable, organización y procedimientos bien definidos
- Adecuado control interno, contabilidad y finanzas saludables
- Sistema de Gestión de la Calidad y satisfacción del cliente
- Comunicación interna y externa eficiente
- Infraestructura tecnológica moderna
- Planes de producción y ventas con un aseguramiento estable y adecuado y un departamento comercial eficiente
- Completamiento de la plantilla de fuerza de trabajo calificada
- Aplicación del Perfeccionamiento Empresarial
- Logística integrada y enfoque de procesos
- Estructura organizativa funcional y adecuada
- Aumentar los Ingresos y lograr la auto sostenibilidad de la Empresa

- Ser operativo y llevar la Estrategia a todas las áreas de trabajo
 - Autonomía en la Gestión Empresarial
 - Tener una visión, misión y objetivos estratégicos claros
- El contenido de este listado, más que determinantes específicos del sector de actividad de la empresa, refleja en algunos casos términos de dudosa aceptación como factores clave, en otros un conjunto de aspiraciones y problemas no resueltos al interior de estas organizaciones, así como requerimientos técnicos, organizativos y gerenciales que pueden catalogarse como elementales para cualquier tipo de organización.

Pero el control sobre los costos de operación en procesos donde las economías de escala son relevantes, el diseño y la calidad de los proyectos, las relaciones con intermediarios comerciales, la rotación de inventarios, la rapidez y confiabilidad en las redes de distribución, la variedad de surtidos, la innovación en productos y procesos, las habilidades del personal de contacto con el cliente, entre otras, son omisiones de la lista citada que pueden identificarse como determinantes para el desempeño de las entidades encuestadas, dado su sector específico de actividad.

4. Consideraciones finales

La naturaleza del concepto se refiere a un sistema concreto, no en abstracto. No se trata de aminorar la importancia capital de contar

con una contabilidad adecuada y finanzas saludables, aseguramientos productivos oportunos, objetivos claros o personas comprometidas y motivadas, por mencionar algunas de las respuestas citadas en el epígrafe anterior.

Se trata de que cada sector de actividad en la producción de bienes y servicios tiene sus particularidades tecnológicas, económicas, culturales, operacionales, sus fuerzas impulsoras, sus clientes, todo lo cual le confiere un contenido específico que lo diferencia de otros y que conforma reglas del juego que determinan que una empresa del sector sea exitosa.

Esas reglas varían de sector a sector y, vistas en su dinámica, se modificarán con el tiempo. Su dominio y empleo son reflejo de un enfoque estratégico en la dirección de la empresa, que sistemáticamente identifica y reevalúa los fundamentos de su negocio específico y convierte esa noción en acciones que la posicionan de forma sostenible, a través de la toma y puesta en práctica de decisiones estratégicas efectivas.

Tal es la esencia del concepto para la dirección empresarial, que no solamente debe suscribir respuestas generales como las mostradas anteriormente, sino llegar a esos fundamentos y actuar en base a ellos. La evidencia analizada en este trabajo refleja importantes limitaciones acerca de la definición y uso del concepto en nuestro país.

Bibliografía

1. Blanco, H (2000): Tesis en opción al grado de Dr. en Ciencias Económicas, La Habana
2. Blanco, H (2005): Estudios sobre Aprendizaje Organizacional en Empresas Cubanas, en "Cuba: crecer desde el conocimiento", Editorial Ciencias Sociales, La Habana, pp.261-275
3. Blanco, H (2007): Artículos sobre Aprendizaje Organizacional aparecidos en "Publicaciones 2006 -2007" del Centro de Estudios de la Economía Cubana, UH, pp. 288- 303, 635-651
4. Bahamón, J (s/f): "Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas", Sistemas y Telemática, Universidad ICESI, pp. 77-87
5. Codina, A (2007): "Los FCE y las ARC: usos y convenciones", Folletos Gerenciales, Año XI, No.4. pp. 14 -19 , MES, Cuba
6. C.A(2007): "Indicaciones metodológicas para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en Valores", CCED, MES, La Habana
7. Díaz V., Ramírez M., Palacios A (1998): "La Dirección Estratégica, un enfoque para su aplicación", en: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana, MES, pp. 163-214.
8. González Méndez L (2007): "La sostenibilidad interna de la empresa" en : "Publicaciones 2006 -2007" , CEEC, ob.cit., pág.598
9. Kaplan R: Norton D(2004): Mapas Estratégicos, Gestión 2000
10. Ohmae, K(1983): "La mente del Estratega", Mc Graw Hill, 1983
11. S/A, S/f : "Factores críticos de Éxito" www.lpsi.eui.upm.es/MDes/TfcMetrica/GT_FCE.htm
12. Thompson A; Strickland A (2007); Strategic Management, Mc Graw Hill
13. Walters, E s/f: "Definiendo y midiendo objetivos clave del negocio" www.12manage.com/methods_rockart_csfs_kpis_es.html
14. Valle, S (2002): "Factores de Éxito en el desarrollo de nuevos productos en las empresas industriales españolas", Economía Industrial, No.347, pp. 173-184
15. Yáñez, E(1992): " Dirección Estratégica, Decisiones Estratégicas" , CETED, UH

*Trabajo recibido en Noviembre de 2008.
Aprobado por el Comité Editorial en Diciembre de 2008.*