

Buscando el premio

El Cuestionario de Clase A para la Excelencia Empresarial de Oliver Wight Lanzamiento de la sexta edición

Que la mejora empresarial sea un proceso continuo constituye hoy en día un hecho incontrovertible, pero la noción de que este viaje sea interminable no vale como excusa para no establecer objetivos organizacionales. En un mundo empresarial en el que el ritmo de cambio no tiene precedentes, la agilidad y la flexibilidad se consideran requisitos esenciales. Pero por muy flexibles que seamos, esto no significa que podamos dejar que el viento nos lleve. Hay que definir el destino - y el punto de partida - antes de poder iniciar el viaje hacia la excelencia.

Oliver Wight cree que todas las organizaciones deben estar realizando este viaje hacia mejores rendimientos, pero muchas no saben articular el itinerario. A menudo trabajan en cosas equivocadas en relación con su grado de preparación, o sufren de 'iniciativitis': un estado en el que reina la confusión y los resultados están por debajo de la par. Sucesivos y traslapados programas e iniciativas quitan eficacia el uno al otro y existe una multitud de perspectivas, opiniones y prioridades divergentes en un entorno caracterizado por comunicaciones, enfoques y mecanismos de soporte incoherentes. Estas organizaciones ni ven claramente sus objetivos ni realizan los beneficios que se podría hacer materializar mediante un enfoque integrado.

Necesitan un mapa; un mapa que reconoce y define una secuencia de iniciativas y desarrollos de negocio correcta y sostenible, ayudándoles a entender dónde están y qué deben hacer a continuación. El Cuestionario de Clase A para la Excelencia Empresarial de Oliver Wight, ahora en su sexta edición, ayuda a entender las mejores prácticas y los estándares necesarios. Es el resultado de la adopción por parte de Oliver Wight de las mejores y más probadas prácticas extraídas de múltiples oleadas de iniciativas y un modelo de gestión empresarial integrada que ha evolucionado a lo largo de treinta años. Durante este tiempo se ha logrado comprender la secuencia de mejoras más apropiada; sus interdependencias; y el grado

de preparación de una empresa para realizar el viaje. También se entiende los distintos niveles de madurez que hay que alcanzar para mover la organización a través de una secuencia de transiciones planificada y bien definida. Los mapas de madurez de proceso de Oliver Wight, en combinación con la estrategia de la organización, constituyen el mapa para el viaje.

Para poder siquiera empezar, la empresa tiene que tener claro dónde se encuentra hoy, cómo es percibida en el mercado y dónde está en relación con sus competidores. Para establecer la realidad actual hay que ser brutalmente sincero, y reconocer que la actitud de conservar el status quo resulta imposible al embarcar en este duro pero altamente gratificante viaje. El diagnóstico inicial se puede realizar entendiendo la madurez de la organización y de sus diversos procesos, en referencia al cuestionario de mejores prácticas.

Luego se trata de adoptar la secuencia de mejoras más apropiada, creando un lógico ensamblaje de iniciativas en el que cada componente se nutre del otro, asegurando la sostenibilidad del viaje. Hay que establecer los cimientos para la consecución del éxito. Este requiere reevaluar y rediseñar al fondo el modelo de negocio que hará falta para dar soporte a la propuesta de la organización al mercado, junto con los comportamientos y las prácticas necesarios. La labor de establecer estos cimientos fomentará la confianza para realizar el viaje, e indicará el rumbo que ha de seguir. Este rumbo se trazará en función de las prioridades competitivas y estratégicas de cada empresa.

Es esencial mantenerse fiel a la ruta - hay que resistir las desviaciones y las distracciones por muy tentadoras que sean. La empresa que continuamente se deja distraer por sucesivas crisis que cada vez requieren "soltarlo todo de inmediato porque hay que hacer esto ya" tiende a verse a sí misma como víctima de acontecimientos fuera de su control. En realidad, este tipo de respuesta es endémico en organizaciones impulsadas por acontecimientos, y



OLIVER WIGHT CLASS A

journey to business excellence

en su mayoría es provocado internamente como resultado de insuficiente coordinación, falta de comunicación y escasa planificación.

Además, en muchas ocasiones los éxitos cosechados a gran costa por la empresa se pierden al cambiar entre diferentes fuentes de apoyo externo, cada una desestimando los logros y las virtudes del programa que les precede. Así, los distintos colaboradores externos contribuye a diluir los beneficios logrados hasta la fecha mientras aplican su propia metodología en independencia de la anterior.

Superar esta dinámica ni es imposible ni es tan difícil como parece. Sin embargo, para progresar hace falta adoptar una cultura nacida de un razonamiento coherente y la aplicación de una integrada sucesión de programas de mejora que se empalman sin costuras. Las iniciativas que ya han realizado beneficios necesitan consolidarse y ser protegidas de otras que puedan poner en peligro lo que ya se ha conseguido.

El objetivo es conseguir una mejora sostenida derivada de acciones y enfoques sinérgicos por toda la organización. El evidente resultado será una empresa claramente bajo control, impulsada por sus propias estrategias y prioridades, y gestionada dentro de una estructura integrada en el que se entiende que "la mejora es para siempre".

El premio de Clase A refleja la consecución de un rendimiento por encima del cuartil superior del sector en el que opera su empresa. Esto se define al comienzo del viaje. Este nivel de rendimiento será alcanzado en todos los aspectos que hay que satisfacer y superar en beneficio de todas las partes interesadas – clientes, empleados, accionistas, proveedores y socios.

La plena integración del negocio que se puede conseguir siguiendo el Cuestionario de Clase A para la Excelencia Empresarial de Oliver Wight hará posible

explotar los beneficios de previsibilidad, fiabilidad, sostenibilidad y perdurabilidad. Liberará tiempo valioso para el equipo directivo, permitiéndoles enfocar en el rumbo estratégico hacia crecimiento y éxito.

Empresas de clase mundial como Alcoa, Laboratorios Abbott, BAT, Caterpillar, Flexsys, Procter & Gamble y Smith & Nephew ya están cosechando los frutos de haber usado la metodología del cuestionario. En Laboratorios Abbott, por ejemplo, se decidió en el año 2003 que toda su división internacional tenía que certificarse en Clase A. El éxito conseguido ha sido enorme en todo el mundo, incluyendo sus operaciones comerciales en España y la producción de productos nutricionales en Granada, dónde los niveles de servicio se sostienen en niveles récord mientras la reducción tanto en inventarios como en costes operativos han reportado notables beneficios de negocio.

Este tipo de resultados pone en manifiesto las oportunidades que están alcanzables para las empresas que deciden ir en búsqueda del premio de la Clase A para la Excelencia Empresarial de Oliver Wight.



Para más información contacte con:

OLIVER WIGHT EAME

Stefan Randholm - Asociado

Carril del Relojero 10-2, 29600 Marbella (Málaga), España

T +34 606 40 47 65

E stefan.randholm@oliverwight-eame.com

W www.oliverwight.com