

EMPRESAS DE ÉXITO

Una Clave: El Sistema de Diferenciación

JUAN BRAVO


EVOLUCIÓN
Editorial

Estimado lector:

Este libro en versión digital no es gratis. El valor es de US\$ 15 (ó \$ 7.500 pesos chilenos). Justificado por el indispensable retorno económico para continuar estas investigaciones y por el comportamiento ético de respeto a la propiedad ajena.

EMPRESAS DE ÉXITO

Una Clave: El Sistema de Diferenciación

Juan Bravo Carrasco



© JUAN BRAVO CARRASCO, 2005
Inscripción N° 145.346, febrero de 2005
ISBN 956-7604-11-8, mayo de 2005
Derechos reservados, jbravo@vtr.net
Edición digital de mayo de 2009 (sin actualización)

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
www.evolucion.cl, info@evolucion.cl
Santiago de Chile

A los emprendedores que formulan los conceptos y
modelos de las empresas de éxito

Reconocimientos

En forma muy especial, reconocer a las personas que han inspirado esta obra, emprendedores con la capacidad de conceptualizar situaciones y plasmarlas en modelos que luego dan origen a las empresas de éxito.

Si me permiten una reflexión, tal vez sea la principal habilidad de un gerente sea justamente conceptualizar y modelar empresas.

Una lista, breve, de algunas de estas personas es la siguiente:

- Jaime Estévez¹, Fernando León y Humberto Gómez, de BancoEstado.
- Pedro Cornejo, de Banco Santander Santiago
- Waldo Miranda, de Cecinas San Pablo
- Edmundo Morales y Manuel Osorio de ENAMI Ventanas.
- Mario Troncoso, de EPV
- Francisco Guerrero, de Integramédica S. A.
- Héctor Valencia y Samuel Chávez del IST
- Juan Decebal-Cuza, de Termosistema Ltda.
- Jorge Valenzuela, de Transtecnia Chile Ltda.

También agradecer a Gerardo Kanthak, Nelson Montalva, Jorge Stein y Enrique Castro, junto con mis disculpas a quienes por error mío no incorporé (seguramente a quienes más lo merecían).

Agradecer a amigos cercanos: Rolf Achterberg, Juan Carlos González, Sergio Valenzuela, Luis Cid, Luis Hevia, Javier Cañas, Pere Mir, Rafael Girón, Hernán Herrera, Daniel Brown, Atilio Macchiavello, Bernardo

¹ Desde enero de 2005 Ministro de Obras Públicas.

Cienfuegos, Giancarlo Gandolini, Guillermo Gómez, Carlos Jiménez, Alberto Neira, Maximiliano Soto, Francisco Ramírez, Oscar Quiñones, Edmundo Leiva, Raúl Prado, Miguel Saéz, Abel Vera, Hernán Moraga, Víctor Nilo, Robinson Ormazabal, Ignacio Orrego, Soledad González, Patricia Barraza, Alexandra Corail, Emelina Figueroa y Rodrigo Silva por las conversaciones y análisis presentes y pasados que influyeron en el texto o directamente por sus revisiones de partes o de todo el libro. Cualquier error es de mi exclusiva responsabilidad.

Agradezco a mi hermana Silvia por su apoyo en todas las labores administrativas.

Agradezco a mi hijo Juan Pablo, diseñador de la tapa. A mis hijos Daniel y Mauricio, por sus ayudas en el terreno técnico y múltiples reflexiones. A mi esposa, Sonia, su sola presencia ya fue suficiente.

Contenido

RECONOCIMIENTOS	7
CONTENIDO	9
INTRODUCCIÓN.....	11
<i>Hacer bien las cosas</i>	12
<i>Lo que hacemos muy bien: el sistema de diferenciación</i>	13
<i>Un recorrido por las mejores prácticas</i>	14
CAPÍTULO 1. EL CONTEXTO, DESAFÍOS Y SOLUCIONES	15
1.1. <i>Competitividad de clase mundial</i>	20
1.2. <i>Soluciones de clase mundial</i>	20
1.3. <i>¿Qué funciona realmente en las organizaciones?</i>	24
1.4. <i>La cadena de valor</i>	28
CAPÍTULO 2. EL SISTEMA DE DIFERENCIACIÓN.....	35
2.1. <i>Búsqueda de la esencia de la organización</i>	36
2.2. <i>Habilidad central</i>	37
2.3. <i>Los elementos de diferenciación</i>	41
2.4. <i>Elementos de diferenciación tradicionales</i>	42
2.5. <i>¿Cómo se construye el sistema de diferenciación?</i>	45
CAPÍTULO 3. ELEMENTOS AVANZADOS DE DIFERENCIACIÓN	51
3.1. <i>¿Pocos Clientes?</i>	52
3.2. <i>¿Con marca propia?</i>	54
3.3. <i>Alianzas</i>	56
3.4. <i>Integración vertical</i>	56
3.5. <i>El tamaño</i>	58
3.6. <i>Negocios relacionados</i>	59
3.7. <i>Marketing directo</i>	61
3.8. <i>Telemarketing</i>	62
3.9. <i>Venta directa</i>	62
3.10. <i>Tecnología de información</i>	64
3.11. <i>Gestión de procesos</i>	65
CAPÍTULO 4. APLICACIONES DEL SISTEMA DE DIFERENCIACIÓN	67
4.1. <i>El caso Integramédica</i>	68
4.2. <i>El caso Transtecnia Chile Ltda.</i>	71
4.3. <i>El caso IST</i>	76
4.4. <i>El caso BancoEstado</i>	83
4.5. <i>El caso Enami Ventanas</i>	88
CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN	95
5.1. <i>¿Qué es una organización?</i>	97

5.2. <i>Definición de organización</i>	99
5.3. <i>Características sociales de la organización</i>	101
5.4. <i>Importancia de la visión</i>	103
5.5. <i>Desarrollo armónico de la organización</i>	105
5.6. <i>Incremento de la riqueza del país</i>	107
CAPÍTULO 6. LA ORGANIZACIÓN PARTICIPATIVA	109
6.1. <i>Emoción e intensidad</i>	111
6.2. <i>Cultura de la organización</i>	113
6.3. <i>¿A quién pertenece la empresa?</i>	115
CAPÍTULO 7. ALINEAR... TODO, EN BUSCA DE LA ARMONÍA	117
7.1. <i>Negociar intereses</i>	118
7.2. <i>Construir un sistema de señales</i>	120
7.3. <i>Alinear con la cultura de la organización</i>	120
7.4. <i>Armonía entre los grupos de interés</i>	121
7.5. <i>Armonía en los costos</i>	122
CAPÍTULO 8. LAS RESPONSABILIDADES DE LA GERENCIA.....	125
8.1. <i>Centrarse en la misión del negocio</i>	127
8.2. <i>Mejorar permanentemente la productividad</i>	128
8.3. <i>Promover una organización inteligente</i>	129
8.4. <i>Decidir rápidamente</i>	130
8.5. <i>Liderar</i>	132
8.6. <i>Revisar las funciones del negocio</i>	136
8.7. <i>Orientarse al cliente</i>	140
CONCLUSIONES	143
<i>¿Qué prácticas se pueden destacar?</i>	143
BIBLIOGRAFÍA	145

Introducción

“Un concepto de erizo [la estrategia de la compañía] no es una meta de ser los mejores, ni es una estrategia para ser los mejores, ni es la intención o plan de ser los mejores. Es entender en que puede uno ser mejor”.

Jim Collins en “Empresas que sobresalen” (p. 155)

Este es un libro acerca de las empresas de éxito, aquellas con una gestión que las lleva a diferenciarse. El objetivo es aprender a lograr lo mismo con nuestra empresa.

◇ **Las empresas se distinguen porque *hacen las cosas bien* y porque algunas prácticas las hacen excepcionalmente bien.**

En un contexto de buenas prácticas de gestión (*hacer las cosas bien*) la tesis es que las empresas exitosas se distinguen por algunas pocas prácticas excepcionales.

Porque así como existe la gestión por competencias² dirigida a las personas, también existe una gestión por competencias corporativa. Las empresas con estas prácticas son claramente más exitosas.

² La gestión por competencias incluye actitudes, conocimientos y habilidades

Hacer bien las cosas

“Hacer bien las cosas” se refiere a una ocupación permanente por una gestión de excelencia, en todos los ámbitos, por ejemplo:

- Tener los clientes contentos
- Tener trabajadores motivados (tema más de cultura y ambiente que de incentivos monetarios)
- Evitar gastar más de lo que ingresa
- Disponer de productos de calidad (desde la perspectiva del cliente)
- Ser competitivos y hacer competitivos a nuestros clientes
- Trabajar en armonía con el medio (proveedores, gobierno, comunidad, etc...)
- Diseñar procesos eficientes y eficaces, con mejora continua
- Elaborar una estrategia inspiradora, con participación y continuidad
- Cuidar que la distribución entre los costos sea equitativa
- Desarrollar el liderazgo y el trabajo en equipo como forma de relacionamiento a todo nivel

◇ ***Hacer bien las cosas le permitirá un buen pasar a su organización, es una condición necesaria pero no suficiente para distinguirse. Necesita además del sistema de diferenciación.***

Estas y otras acciones son la base de una buena gestión de empresas, donde hay armonía y no stress porque todos participan.

Lo que hacemos muy bien: el sistema de diferenciación

Además de hacer las cosas bien, las empresas exitosas se distinguen por un pequeño número de prácticas que hacen muy bien, les hemos llamado: “El sistema de diferenciación”, es decir, una habilidad central y al menos cuatro elementos diferenciadores.

En el sistema de diferenciación quedan recogidas cinco prácticas únicas para cada organización que representan su mejor hacer.

◇ **Las acciones que las empresas “hacen excepcionalmente bien” son diferentes para cada una y se reflejan en “El sistema de diferenciación”.**

Un sistema de diferenciación es imposible de copiar. Sí es posible aprender de su funcionamiento, por eso incluimos los casos de Integramédica, Transtecnia Chile Ltda., IST, BancoEstado y Enami Ventanas en el capítulo siguiente.

Hemos seleccionado un rombo para representar la idea.

Tiene un centro que representa la habilidad central y cuatro puntas que corresponden a los principales elementos de diferenciación.



Un recorrido por las mejores prácticas

En los diferentes capítulos del libro hacemos un recorrido por las mejores prácticas de la gestión de empresas. El objetivo es disponer de un abanico de posibilidades para reconocer o comenzar a crear en nuestra propia organización el sistema de diferenciación.

O simplemente apreciar que tal vez sea una práctica que no es parte del sistema de diferenciación de nuestra empresa y que igual trataremos de hacer bien.

Un aspecto central del libro es que se sustenta en el aprendizaje acerca de *visión sistémica*, también conocido como *pensamiento sistémico*.