



Verne
Harnish

Las claves para
hacer **crecer** su negocio

Verne Harnish,

conocido como el gurú del crecimiento y la expansión empresarial, es un emprendedor, consultor y autor norteamericano especializado en temas de liderazgo, planificación estratégica y crecimiento de negocios. Es el fundador de la mundialmente conocida Entrepreneurs' Organization (EO) que agrupa a más de 12,000 emprendedores exitosos en 50 países, así como de Gazelles, una exitosa empresa global de educación y *coaching* ejecutivo. Durante más de treinta años, **Verne Harnish** ha estado ayudando a las empresas a crecer y enseñando a los emprendedores a evitar errores costosos que puedan destruir sus empresas. Como autor de negocios, su más reciente libro es el multipremiado *Scaling Up (Rockefeller Habits 2.0)*. También ha escrito el *best seller Mastering the Rockefeller Habits (Dominando los Hábitos de Rockefeller: qué debe hacer para acrecentar el valor de su empresa en rápido crecimiento)* así como *The Greatest Business Decisions of All Times* junto a los editores de *Fortune*. Veamos qué comparte con los lectores de GESTIÓN acerca de los hábitos de los empresarios más exitosos.

En 2002, usted publicó su *bestseller Mastering the Rockefeller Habits*. ¿Qué son los hábitos de Rockefeller y qué tan relevantes son hoy día, más de una década después, para los líderes de negocios y emprendedores?

Los hábitos de Rockefeller han probado ser atemporales. Son 10 hábitos fundamentales que John D. Rockefeller y los industrialistas que vinieron después de él establecieron hace más de 150 años y hoy día siguen siendo utilizados para impulsar a las más exitosas firmas del siglo XXI. Estos hábitos o rutinas aumentan la rentabilidad y reducen el tiempo necesario para manejar el negocio.

1. El equipo ejecutivo es compacto y está alineado. El equipo ejecutivo debe tener un nivel de confianza que permita que ocurran el debate verdadero y el conflicto constructivo. Los miembros del equipo deben estar dispuestos a desafiarse los unos a los otros al momento de tomar decisiones.

2. Todos están alineados con la prioridad #1 que debe conseguirse ese trimestre para que la compañía avance según lo previsto. Hacer que una empresa crezca requiere que se tome un paso importante a la vez y que luego se revisen los datos y se hagan los ajustes necesarios. Esto es acerca de establecer una meta o tema trimestral definido que permita la oportunidad de que todos puedan celebrar o compadecerse juntos y divertirse un poco en el camino.

3. Se ha establecido un ritmo de comunicación y la información se traslada hacia la organización de forma clara y rápida. El desafío #1 cuando dos o más personas están trabajando juntas es la comunicación. La clave para esto es el ritmo de reuniones diarias, semanales, mensuales, trimestrales y anuales, las cuales, cuando se llevan correctamente, ahorran a todos una gran cantidad de tiempo.

4. Para cada tarea en la organización está asignada una persona que rinde cuentas de la consecución de los objetivos.

Establecer responsabilidades a medida que la empresa crece es el desafío # 2. Las responsabilidades deben estar muy claras tanto verticalmente (a través de las funciones) como horizontalmente (a través de los procesos) a todo lo largo de la organización.

5. Se recogen las sugerencias de los empleados para identificar problemas y oportunidades. Un componente clave de los datos cualitativos semanales que usted necesita para conducir su negocio debe venir de sus empleados, especialmente de los que están más cerca de la acción. Cada líder *senior* debe hablar formalmente con un empleado cada semana y preguntar: “¿Qué cosas debe la compañía empezar a hacer, parar de hacer y seguir haciendo?” Preste especial atención a las cosas que debe parar de hacer, ya que son los obstáculos que usted necesita eliminar para mantener a las personas motivadas.

6. El reporte y análisis de comentarios de los clientes es tan frecuente y exacto como los datos financieros. El segundo componente de los datos cualitativos semanales que usted necesita debe venir de los clientes. Cada líder *senior* debe preguntar a los clientes más acerca de inteligencia de mercado, especialmente de los competidores, que de si les gusta o no su producto o servicio.

7. Los valores y el propósito se viven dentro la organización. Los valores centrales son las reglas que guían todos los sistemas de RR. HH. en la empresa y el **propósito** (una mejor palabra que “misión”) aporta el “por qué” crítico detrás de cada cosa que se hace, como por ejemplo, qué diferencia está haciendo su compañía en el mundo.

8. Los empleados pueden explicar con seguridad los componentes clave de la estrategia de la compañía. Los empleados deben alinear sus acciones con la estrategia de la compañía. Para ello, necesitan conocer y comprender las metas de 10 a 25 años, quiénes son los clientes centrales, cuáles son las tres promesas de la marca que todos deben mantener y qué hace la compañía.

9. Todos los empleados pueden responder cuantitativamente si han tenido un día o una semana buenos.

Cada empleado o equipo debe tener claro cuáles son sus prioridades y KPI para la semana.

10. Los planes y desempeño de la compañía son visibles para todos.

En toda la empresa se muestra (en tableros de puntuación, marcadores y otros) el progreso actual de los KPI y números críticos para que todos los puedan ver. Los valores, el propósito y las prioridades se publican en toda la compañía.

¿Qué ha cambiado en la última década que lo hizo revisar este libro y publicar *Scaling Up*?

Una pregunta clave que queríamos contestar en *Scaling Up* (*Rockefeller Habits 2.0*), luego de pasar una década educando a y siendo coaches de líderes de empresas en crecimiento fue: “Si estas son rutinas poderosamente universales, ¿por qué no todas las compañías las ponen en práctica?” Nos dimos cuenta que muchos líderes empezaban con buenas intenciones y luego los hábitos comenzaban a decaer. Queríamos entender por qué pasaba esto y qué podíamos hacer para prevenirlo. Además, hay un nuevo fenómeno de las “unicornio” – firmas creciendo mucho más rápidamente que nunca antes– y lo que podríamos aprender de ellas que podríamos aplicar a todas las compañías para acelerar su progreso. Creemos que hemos encontrado la respuesta a ambas preguntas (los lectores tendrán que leer el libro para descubrirlo).

¿Cuál es su definición de una firma *scale up* y cuáles son las cosas en las que los líderes de negocios y los emprendedores, junto a sus equipos, deben enfocarse para hacer que el negocio crezca?

Desearíamos que hubiese una definición estándar para una firma *scale up*, pero generalmente es cualquier empresa que esté creciendo un 20% o más por año consecutivamente durante tres o cuatro años a partir de

una base de al menos un millón de dólares en ganancias – el mismo nivel mínimo de ingreso para ser miembro de la Entrepreneurs' Organization (EO), la organización global que fundé hace 30 años. La clave es descubrir un nicho estrecho que usted pueda dominar alrededor del mundo para que pueda mantener o aumentar tanto su margen de ganancias brutas como el de ganancias netas a medida que crece o escala. Demasiadas empresas aumentan sus ventas brutas, pero esto no es seguido por ganancias netas. Nos gusta decir que “las ventas brutas son vanidad, el beneficio es sanidad mental y el efectivo es rey”.

- **Reducir el tiempo que requiere el equipo directivo para gestionar el negocio (actividades operacionales).**
- **Reenfocar al equipo directivo hacia actividades de cara al mercado.**
- **Alinear a todos los demás para impulsar la ejecución y los resultados.**

¿Cuáles son las barreras que impiden que un negocio crezca y cuáles son los aspectos fundamentales que los líderes y sus equipos deben dominar para enfrentar exitosamente esas barreras?

En el libro, esbozamos las tres principales barreras que impiden que un negocio escale:

- **Desarrollar el liderazgo:** la incapacidad para contratar o desarrollar líderes a través de la organización que tengan las habilidades para delegar y predecir.
- **Instalar una infraestructura capaz de escalar:** la falta de sistemas y estructuras físicas y organizacionales para manejar las complejidades en la comunicación y las decisiones que vienen con el crecimiento.
- **Implementar una función de mercadeo efectiva:** el fracaso para atraer clientes y talento al negocio, así como el fracaso para abordar las presiones competitivas que se van agregando y que erosionan los márgenes.

Sin embargo, hay una barrera preponderante –el ego. Es pensar que usted conoce las respuestas a las interrogantes y desafíos que enfrenta el negocio en crecimiento, y que no necesita ayuda. Recientemente, fuimos anfitriones de Mark Cuban, el icónico emprendedor serial. Cuando uno de los participantes le preguntó cuál ha sido su mayor error en los negocios y qué aprendió de ello, Mark pensó por un momento y respondió que ha cometido muchos errores ¡y que en casi todos los casos fue cuando pensó que era el tipo más listo en la habitación! Para contrarrestar esto, está el desarrollo del liderazgo. Mark lee tres horas al día esperando obtener una sola idea que ayude a una de las más de 155 empresas en las que es propietario o inversionista.

Por favor, describa el viaje que deben recorrer los líderes de negocios y los emprendedores junto a sus equipos para hacer que su empresa escale.

Nosotros equiparamos el viaje de escalar un negocio al de escalar una montaña. Primero, usted necesita escoger la montaña –el nicho que usted quiere dominar– y luego definir la altura del pico, lo que Jim Collins llama su Objetivo Grande Peludo y Audaz¹ –lo que usted quiere lograr en los próximos 10 a 25 años. Luego es el momento de entrenarse, de aprender las leyes de la montaña (los valores fundamentales) y de estudiar el clima (las condiciones del mercado). Habiendo establecido los campamentos base a lo largo del camino (sus objetivos de 3 a 5 años), usted comienza a subir. Lo más importante es decidir el próximo paso –lo que necesita hacer en las próximas semanas. Luego usted reevalúa la situación y, a medida que avanza, hace los ajustes tácticos que las condiciones de la montaña van dictando. En esencia, solo hay dos puntos acerca de los cuales usted debe sentirse confiado: el pico al que usted está apuntando y el siguiente paso que dará. Todo lo demás entre estos dos puntos es un WAG (*wild-ass guess*) o pura especulación. El clima puede cambiar de la noche a la mañana y todos sus planes deberán ser modificados. Les recordamos a los líderes que no hay líneas rectas en la naturaleza ni en los negocios. El camino por delante será difícil y algunas veces tendrá que cambiar de curso. La clave es no caerse de la montaña mientras mantiene sus ojos puestos en la cima.

A lo largo del viaje hay una serie de hábitos, rutinas o disciplinas que harán que la escalada sea más fácil. Las metas sin rutinas son solo deseos; las rutinas sin metas no tienen sentido. Los líderes de negocios y emprendedores exitosos tienen una visión clara y las rutinas para hacerla realidad. Estas rutinas son los hábitos de Rockefeller.

¹ *Big Hairy Audacious Goal* o *BHAG* por sus siglas en inglés.

¿Cuál es el marco para crear crecimiento? ¿Cuáles son las decisiones más importantes que los líderes de negocios y emprendedores deben tomar para escalar sus compañías?

Escalar un negocio es un proceso dinámico con etapas predecibles e inevitables. Para lidiar con estos desafíos, la compañía debe desarrollar las habilidades de liderazgo a lo largo de la organización, instalar una infraestructura escalable para manejar las complejidades que vienen con el crecimiento y mantenerse al tanto de las dinámicas del mercado que afectan el negocio. Nuestro marco para escalar un negocio –o *4D Framework*– conlleva tomar decisiones en 4 áreas del negocio:

- **Personas:** Atraer y retener a las personas correctas.
- **Estrategias:** Crear una estrategia realmente diferenciada.
- **Ejecución:** Impulsar una ejecución impecable.
- **Efectivo:** Tener suficiente efectivo para capear las tempestades.

Nuestro *4D Framework* incluye los siguientes elementos:

1. Impulsor (*Driver*): los líderes impulsan la implementación de los hábitos de Rockefeller con sus equipos. La ejecución es mucho más fácil si todos reciben *coaching*, abrazan el aprendizaje y fomentan el uso de nuevas tecnologías para la gestión de la responsabilidad.

2. Demandas (*Demands*): los líderes tienen que equilibrar dos demandas que compiten entre sí: las personas y los procesos. Esto requiere mantener simultáneamente una gran reputación con los empleados, clientes y accionistas (las personas del negocio) y mejorar la productividad de cómo la empresa hace o compra, vende y monitorea estas transacciones (los procesos del negocio).

3. Disciplinas (*Disciplines*): Para ejecutar con efectividad, hay tres disciplinas o rutinas fundamentales: establecer las **prioridades**, recoger **datos** cuantitativos y cualitativos y establecer un **ritmo** de reuniones efectivo. Es en estas reuniones, debatiendo los datos, en las que las prioridades emergen, y monitorea estas transacciones (los procesos del negocio).

4. Decisiones (*Decisions*): Para hacer que un negocio escale se requiere tener cuatro conjuntos de decisiones clave –**Personas, Estrategia, Ejecución y Efectivo**– completamente correctos. Si descuida cualquier de estos elementos, no podrá maximizar su oportunidad.

¿Por dónde se debe empezar a implementar este marco? ¿Cuáles son las preguntas más importantes que los líderes de negocios y emprendedores deben hacerse antes de empezar a tomar decisiones en las cuatro áreas de personas, estrategias, ejecución y efectivo?

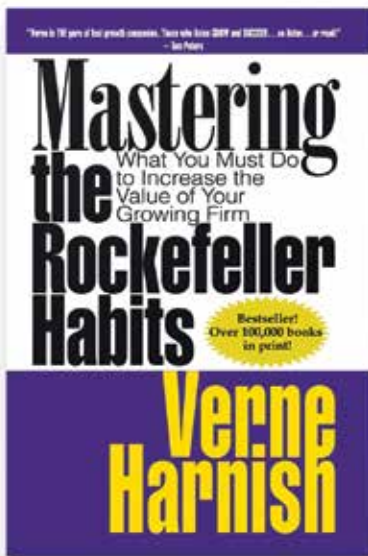
Para saber por dónde empezar a implementar el *4D Framework*, los líderes de negocios y los emprendedores deben hacerse la pregunta: “¿Cuál de las 4 decisiones –personas, estrategia, ejecución y efectivo– necesita la mayor atención ahora?” y empezar por ahí. La clave es comprometer a tantas personas en la organización como se pueda para ejecutar la visión, no solo a la alta dirección.

En cuanto a las **personas**, la pregunta clave es: **¿Los empleados, clientes y accionistas están felices y comprometidos con el negocio y usted los “recontrataría” a todos?** ¿Tiene usted a las personas correctas haciendo correctamente las cosas correctas? Evalúe todas las relaciones clave en torno a su negocio:

- **¿Retendría a todos sus clientes actuales?**
- **¿Está satisfecho con sus inversionistas y bancos?**
- **¿Sus suplidores lo están apoyando apropiadamente?**
- **¿Sus consejeros (contables, abogados, consultores y coaches) son los mejores para el tamaño de su organización y los planes para el futuro?**

La pregunta clave en torno a la **estrategia** es: **¿Puede usted y cualquier empleado enunciar de manera simple la estrategia de la firma y está su estrategia impulsando crecimiento sostenido en los ingresos y márgenes brutos?**

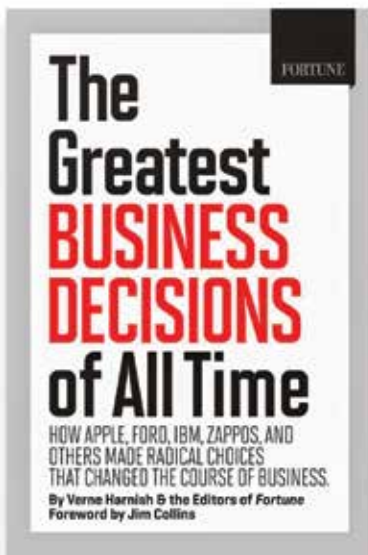
La pregunta clave acerca de la **ejecución** es: **¿Están todos los procesos funcionando sin dramas y generando rentabilidad mucho mayor que la promedio en su industria?**



Una empresa tiene problemas de ejecución si suceden estas tres cosas:

- **Hay drama innecesario en la organización (alguien despachó mercancías tardíamente, la factura estaba incorrecta, etcétera)**
- **Todos parecen estar trabajando más horas, perdiendo el tiempo sin avanzar o pasando demasiado tiempo arreglando cosas que debieron haberse hecho bien desde el principio.**
- **La compañía está generando menos de tres veces la rentabilidad promedio de la industria.**

La pregunta clave acerca del **efectivo** es: ¿Tiene fuentes constantes de efectivo, idealmente generadas internamente, para impulsar el crecimiento de su negocio?



En este viaje a la cima de la montaña, ¿cómo pueden los líderes, emprendedores y empleados en todos los niveles de la organización alinear sus vidas profesionales y personales para ser exitosos y sentirse realizados?

Hacer que una organización escale puede cobrar un precio a las personas. Nuestras vidas personales y profesionales están entrelazadas, y es mejor si están alineadas. Aunque nunca hay un equilibrio, sentimos que las personas deben combinar sus vidas personales y profesionales. Ayuda mucho si las prioridades de la vida personal, tales como disfrutar de las cosas sencillas con familia y amigos, puedan incluirse en su calendario semanal de actividades. Si no lo hacen, meses y hasta años pasarán, y se habrán perdido de muchas de las cosas buenas de la vida. ©

