



PREPARADO POR: CONSEJO EDITORIAL DE KNOW
SQUARE

21 DE JULIO DE 2010

EXECUTION

RESUMEN DE CONFERENCIA DE RAM CHARAN



Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de Know
Square S.L.

17 de junio de 2010. Conferencia de Ram Charan. IFEMA en el marco de Expomanagement 2010.
Asistentes: 1000 personas, aforo completo.

Sobre el ponente: Ram Charan

Ram Charan es consultor de empresas de origen indio, doctor por Harvard y catedrático en diferentes universidades americanas, desde Harvard, Kellogg o la Universidad de Boston. Es autor del célebre libro “Ejecución: la disciplina de hacer las cosas”, que constituye su gran aportación a la gestión empresarial.

Resumen de la conferencia

La ejecución tiene los siguientes elementos:

- 1) Hábitos personales
 - 2) Dominar la creación del dinero, el negocio
 - 3) Prioridades dominantes muy específicas (*laser sharp dominant priorities*)
 - 4) Gestión horizontal y ritmo
 - 5) Conexión de los mecanismos operativos
 - 6) Ventaja competitiva en la ejecución
- En particular, avala la práctica (lo repite al menos en 10 ocasiones): practicar crea intuición y afina los sentidos.
 - Hoy ejecutar es el 80%. El 20% restante es estrategia. Mientras que la estrategia es muy filosófica, está centrada en el pensamiento, la ejecución consiste en llevar a cabo esa estrategia.
 - Para ejecutar correctamente es preciso conocer el camino (*“the roadmap”*). Establecer una meta exige dotar a la misma de tres condiciones:
 - o Claridad
 - o Especificidad
 - o Simplicidad

- Charan nos ofrece el caso de Apple. Sus ejecutivos le pidieron al equipo que tenían que diseñar una batería de 10 horas. Ese objetivo tenía un motivo, era clara, específica y simple. Con una batería de 10 horas le ofrecían a sus clientes una ventaja sustancial frente a la competencia, pudiendo empujar el margen al 34%, frente al 12% de los competidores.

1) Los hábitos personales

- Es actitud hacia la ejecución, a hacer cosas.
- Implica también conocer a tu gente. Un consejo: estableced 3 cosas que cada miembro de vuestro equipo individualizadamente considerado, sea bueno. Nada de negativo, enfocaos en lo positivo. A continuación, tratad de ubicar a ese empleado en un puesto de trabajo acorde a esas habilidades. No hay nadie incompetente, es el trabajo el que no encaja.
- Explicad, comunicad el porqué de las cosas.
- Enfocaos en los elementos clave, que los capte el equipo.
- Y en las reuniones, cerradlas. Cerrar una reunión es establecer:
 - o Qué debe hacerse
 - o Por quién
 - o Cuándo
 - o Esto establece una responsabilidad, y la responsabilidad es central en la ejecución. Se completa con el seguimiento de lo establecido en la reunión.

2) Dominar la creación del dinero

Recuerdo cuando en 1970 me tocó ir a Managua, Nicaragua, con la Universidad de Harvard en función de un acuerdo que teníamos. Les pude dar clase a los estudiantes de buena familia allí ubicados. Y me di cuenta de que no habían visto un negocio en su vida. No les llevé a que visitasen una gran compañía. No. Les llevé a un mercadillo, a un rastro, a conocer el trabajo de los vendedores. Los comerciantes no tienen quizás un máster, pero dominan la creación del dinero. Fue una lección que no olvidaron.

3) Prioridades dominantes muy específicas

La rentabilidad de un negocio se mide por una ecuación muy sencilla:

Margen X Velocidad

Siendo velocidad = ventas / inversión

Hay que conocer bien lo que estimula a cada pata:

- El margen se puede mejorar mediante un nuevo producto, aumentando productividad, un nuevo canal, mejores clientes, innovación.
- La inversión se puede reducir (y por tanto aumentar la velocidad) mediante alianzas, *outsourcing*, *leasing* y productividad.

Tras hacer una lista de estos elementos, detecte las prioridades y empújelas. No trate de conseguir todo, céntrese en unas pocas.

4) Gestionar horizontalmente y con ritmo

La velocidad es hoy una ventaja competitiva.

Muchos gestores creen que se gestiona verticalmente: el consejero delegado habla con el director general, este a su vez con el subdirector, este a su vez con el director de operaciones.

En efecto esa es la jerarquía, pero la ejecución se gestiona horizontalmente. Esto implica que a la hora de ejecutar se reúnen en una misma mesa gente de distinto rango jerárquico. Y eso hay que entrenarlo. Walmart por ejemplo tiene puesto en marcha un mecanismo social semanal por el cual juntan a 17 personas de toda la compañía. Esto se ha venido haciendo 50 semanas durante 30 años. La compañía tiene un valor de 100 mil millones de dólares. En esas reuniones semanales, se hacen siempre las mismas preguntas:

- Qué es lo que piden los clientes
- Qué es lo que menos se vende
- Qué hacen mejor los competidores que nosotros
- Cuántos clientes entran en la tienda y salen con las manos vacías

Entrenad a vuestra gente, en los distintos escalafones, a que trabajen juntos. Para ello, primero tendrán que conocerse y luego cooperar. Cuanto más se conozcan, más rápidamente trabajarán juntos. Y aumentará esa velocidad que confiere a la compañía una ventaja diferencial.

5) Conectar los mecanismos operativos

Hemos analizado las prioridades y el equipo. Ahora hay que conectarlos. ¿Cómo? Con números, con un presupuesto. Ligar al equipo a las prioridades empuja la ejecución.

6) Ejecución como práctica

La práctica de estos consejos nos lleva a una mejor ejecución y la ejecución es en sí misma una ventaja competitiva.

Comentarios a la conferencia y como conferenciante

- Ram Charan no dio una conferencia, dio una clase magistral de hora y media.
- Se movía como pez en el agua por el auditorio, como si fuese una clase en Harvard. Sin chaqueta, de paseo, no sólo daba clase, sino que exigía poner en práctica lo explicado. Llegó a pedir al auditorio que se dividiese en grupos de dos para discutir elementos.
- Tiene un inglés con acento indio, pero claramente comprensible.
- No había PowerPoint, sino transparencias sobre las que él iba anotando los elementos de la ejecución. Esas transparencias las iba llenando de apuntes mientras transcurría la clase.
- Lo más interesante es cómo le pidió a la audiencia que escogiesen 3 habilidades de cada persona que tienen a su cargo, descartando lo negativo que es seguro lo primero que se nos viene a la cabeza. Y luego nos hacía preguntarnos si, para cada individuo del equipo, su trabajo está bien ligado a esas habilidades. Si no lo está, procuremos ubicarle en otro puesto.
- Otro detalle interesante es la llamada a la responsabilidad. Tanto Welch como Charan fueron muy reiterativos con este asunto. Hay que hacer a la gente responsable, conectar lo que tiene que hacerse a un responsable, con nombres y apellidos. Y todo a su vez ligarlo al presupuesto. Esto se olvida frecuentemente en las pequeñas empresas, e incluso en las grandes.
- También ambos recalcaron la importancia de las reuniones y ofreció pautas para hacerlas más efectivas.

Transparency vow

No hay limitaciones.

© Know Square S.L.