



# ¿SABE SU EMPRESA CUÁLES SON SUS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO?

**Daniel Scoscería**

Magíster en Administración de Recursos Humanos  
Catedrático

Los FCE de la industria son el punto de partida para cualquier estrategia competitiva asertiva.

Las empresas y organizaciones operan en un entorno en el que están interrelacionadas con sus clientes y proveedores, entre otros, y donde no están solas, porque hay otras empresas que hacen lo mismo, con las cuales compiten.

En tal sentido todas las empresas de un mismo ramo o actividad conforman una industria o sector industrial. El sector industrial de los lácteos, por ejemplo, o las cooperativas, o el sistema bancario y financiero, el sector de los seguros, las Universidades, entre otros. Cada sector tiene sus particularidades y características, además de las empresas que ocupan los primeros lugares, las líderes o exitosas del sector, ya sea por su tasa de rentabilidad, calidad, ventas, por su cuota de mercado (cantidad de clientes) o por otras variables que las sindicaron como las que lideran el sector o están en los primeros lugares. Identificar los factores críticos de éxito de las empresas líderes del sector es un primer paso para saber las razones de su éxito, y poder hacer una comparación de mi empresa versus las mencionadas, a fin de poder definir en qué aspectos somos fuertes o en cuáles somos débiles y en qué mejorar para volvernos más competitivos en el sector industrial, y de tal forma mejorar y conseguir más clientes o usuarios.

Según *The Economist* (2008): "Los factores críticos de éxito (FCE) son aquellas capacidades que la empresa puede controlar y en las que tiene que sobresalir para lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y un nivel de rentabilidad por sobre los estándares del sector". En pocas palabras investigar los FCE de un sector industrial nos permitirá saber por qué los consumidores o la mayoría de los clientes prefieren a esas empresas, qué son las líderes del sector, es decir responde a la pregunta ¿Por qué compran los productos de esas empresas mayormente o por qué eligen sus servicios y no los de mi empresa?

Aunque varían de sector a sector, algunos de estos FCE pueden ser: Calidad del Servicio brindado al consumidor, precios ventajosos, entrega o reposición rápida de productos, promociones atractivas, productividad, calidad técnica, cobertura, red de oficinas de atención o puntos de ventas, gama de productos, productos que satisfacen las

necesidades, deseos y que encantan al consumidor, imagen de marca, fuerza de ventas (vendedores), capacidad utilizada, desarrollo de productos, investigación y desarrollo, innovaciones acertadas en el mercado en productos o servicios, estudio constante del grado de satisfacción del consumidor, adaptación de oferta de la empresa a las necesidades del consumidor, capacitación continua de recursos humanos que se traduce en una diferencia de la empresa por las competencias puestas en práctica por los empleados, alta inversión en tecnología y proceso tecnológico, sistemas de control de gestión motivadores, cultura y valores que estimulan la ejecución, logro y desarrollo del talento, etc. Según Michel Porter, considerado el padre de la Estrategia, básicamente existen dos estrategias genéricas a seguir por la empresa: liderazgo por precios (costos y precios bajos) y liderazgo por diferenciación. Según la empresa haya adoptado una u otra, deberá administrar los FCE respectivos en forma eficiente para ganar en competitividad y diferenciar por el precio o armando un servicio singular diferenciador de las demás.

El Dr. Vogel (2011<sup>1</sup>), Director del Club Internacional Tablero de Comando, de Buenos Aires, Argentina, y referente en planificación estratégica y CMI en la región, propone en un taller la validación matemática los FCE de una empresa con un sofá desarrollado por el Club para no cometer errores, que incrementarían el riesgo de que no se logren los objetivos planificados a largo plazo, y el plan así "se quede en papeles". En tal sentido, apunta a que una adecuada percepción de los FCE puede permitir a una organización lograr una ventaja competitiva sostenible y concentrar su estrategia en los FCE adecuados, enfocando sus energías y recursos en uno o más de estos factores y de mejor manera que sus competidoras. Para dicho profesional: "Un FCE es aquel que **influye directamente** para que se pueda lograr o no el resultado deseado o el éxito en un proyecto, del logro de un Plan Estratégico, del logro de Objetivos, del Logro de la Visión, del Logro de la Misión o de una actividad específica. Es un Factor Determinante de Éxito porque **afecta proactivamente** la consecución del logro **sin poner en peligro los resultados.**" (Ver más en: [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com))

1- COMO DISEÑAR UN PLAN DE NEGOCIOS. The Economist 2008. Bs.As. Argentina.

2- Club Tablero de Comando. Bs.As. Argentina. <http://www.tablerodecomando.com/emails/seminariofceonline.htm>. Leído 12/12/2011