

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes, son enviados sin costo, a las personas inscritas a Intesys Consulting

INFORMACION SOBRE EL LIBRO

Título original del libro:
Big Ideas to Big Results

Autor: Michael T. Kanazawa y Robert H. Miles

Fecha de Publicación:
21 de Febrero 2008

Editorial: FT Press

Nº Páginas: 256

ISBN: 0132344785

Contenido:

Introducción	1
Salir del atasco	2
Crear un pasaje seguro	3
Primera fase:	4
Segunda fase: Ejecución	6
Conclusión	10

Grandes Ideas, Grandes Resultados

Volumen 07-11

INTRODUCCION

Llevar a una organización desde **las grandes ideas hacia los grandes resultados** es uno de los mayores desafíos que se dan en la gestión de empresas. Una ejecución excelente, un crecimiento sostenible y una estrategia coherente figuran entre los tres principales retos para la mayoría de los líderes de las empresas actuales. Para superarlos, dichos líderes necesitan llevar a cabo en sus empresas transformaciones de largo alcance y, al mismo tiempo, conseguir que éstas produzcan resultados a corto plazo. Semejante equilibrio es la tarea más exigente en la carrera profesional de un líder y también la más gratificante si logra completarla con éxito. Esta necesidad de efectuar transformaciones para romper el *statu quo* se hace urgente en la medida en que

los beneficios rápidos, la globalización, la estandarización de mercancías o servicios o la rotación frecuente de ejecutivos son factores omnipresentes en los mercados actuales. Por otra parte, los intentos de transformación de empresas, mediante las prácticas que prevalecen en la actualidad, pocas veces culminan con éxito; las campañas de comunicación agresivas, los cambios radicales en la estrategia o herramientas como *TQM (Total Quality Management)*, los *Seis Sigma*, Rediseño de Procesos o la introducción a escala masiva de nuevas tecnologías pueden ser de gran ayuda en el proceso de transformación de una empresa, pero el abuso o el exceso de confianza en ellas trae consigo el atasco en todo el mecanismo.



La causa de ello se encuentra en que ninguno de esos enfoques estaba pensado en principio para abordar todos los elementos clave de una transformación, tales como enfrentarse a la realidad del entorno empresarial actual y del funcionamiento de la organización, Convencidos de que es posible alcanzar ese equilibrio, Kanazawa y Miles presentan una nueva metodología

EL AUTOR

Michael T. Kanazawa, es Director General de Dissero Partners, consultor de empresas, autor y conferenciante. Su labor de consultoría se desarrolla en los campos de la transformación, la estrategia, la ejecución y el liderazgo corporativos. Ha trabajado con múltiples empresas emergentes de Silicon Valley, empresas de inversión del capital privado y corporaciones globales.

Robert H. Miles, es Presidente de Dissero Partners y experto en la transformación corporativa y el liderazgo ejecutivo. También es el Presidente de Galloway Consulting y de Corporate Transformation Resources.

Es autor de varios libros sobre las transformaciones corporativas de más de 25 compañías con las que ha colaborado.

“Las organizaciones sufren de una extrema sobrecarga de tareas.”

hecha a la medida del reto: la *Transformación Corporativa Acelerada* (ACT, por sus siglas en inglés). Se trata de una herramienta sencilla, práctica, realista, capaz de ilusionar y totalmente orientada hacia los resultados. Dicha metodología es producto de más de dos décadas de ensayos, llevados a cabo primero en la Harvard Business School y después en varias multinacionales de renombre. La convicción fundamental de sus creadores es que los directivos tienden a ver muchas situaciones y decisiones de forma más compleja de lo que en realidad son, generando así obstáculos evitables. La *Transformación Corporativa Acelerada* está pensada para ayudarles a liberarse de esas complejidades imaginarias e indecisiones injustificadas y a moverse con más rapidez y previsión desde la estrategia hacia la ejecución.

Salir del atasco

Los procesos de muchas empresas actuales adolecen de tal complejidad que la mayor parte de las tareas asignadas al personal podría no realizarse sin consecuencias significativas para los resultados. Las organizaciones sufren de una extrema sobrecarga de tareas. Así las cosas, tan sólo unas cuantas iniciativas decisivas tienen capacidad transformadora. Ello no significa que

la mayor parte del personal o del presupuesto operativo deban reducirse, sino que la asignación de personas y recursos debe reforzarse en aquellas áreas con más potencial de crecimiento. No obstante, en la práctica ocurre lo contrario. En las empresas la *forma toma preferencia sobre la función*. La multiplicación de procesos se lleva al absurdo con el lanzamiento de iniciativas simultáneas y la conversión de todas ellas en prioritarias. No es de extrañar, por lo tanto, que el resultado final de tantas iniciativas coincidentes en el tiempo (y a menudo contradictorias) sea una especie de atasco general de los departamentos o de las divisiones de una empresa. Imaginemos, por ejemplo, a una empresa cuyo departamento financiero quiere implementar nuevas herramientas y procesos de gestión del gasto para reducir el costo general y cumplir el reglamento. A continuación, el departamento de recursos humanos opta por introducir un nuevo sistema de rendimiento para que la organización pueda identificar más fácilmente a los mejores empleados, retenerlos y formarlos. El departamento de marketing, a su vez, inicia una campaña para aumentar las ventas de los productos recién lanzados al mercado. Por su parte, en el área de producción se inicia un programa de *Seis Sigma* que acaba por

extenderse a las áreas de marketing, ventas y finanzas. Para rematar, la dirección decide llevar a cabo cambios en la cultura de la empresa para fortalecer la moral, cuando precisamente la principal causa de la demoralización reinante es el lanzamiento de tantas iniciativas simultáneas y la sobrecarga que eso conlleva. Cada una de estas iniciativas tomada por separado no es necesariamente mala o excesiva, pero todas ellas lanzadas a la vez y sin relación con las prioridades acababan creando el embrollo. Esto demuestra una verdad muy simple: podemos promover tantos proyectos como queramos, pero nuestra capacidad de ejecutarlos se verá mermada si no los ordenamos, priorizamos y secuenciamos. Uno de los mantras más dañinos en la historia reciente del *management* ha sido “*hacer más con menos*”. Esta idea se ha convertido en una excusa para reducir los recursos sin tener que preocuparse demasiado por descubrir dónde es mejor emplearlos. Sin embargo, cada vez que exista la necesidad de priorizar los recursos, nuestro mantra tendría que ser “*actuar más sobre menos*” o centrarnos en realizar aquellas actividades que surtan mayor efecto. El caso de una compañía de software de Silicon Valley ilustra este punto. A su recién estrenado director ge-

Haga su comentario!

neral se le encomendó la tarea de conseguir un crecimiento superior a los mil millones de dólares anuales. Esta empresa construyó su ventaja competitiva gracias principalmente a sus extensos canales de venta de software para computadoras de mesa. Como muchas otras de su sector, la compañía fue el resultado de una serie de adquisiciones cuyas consecuencias fueron una dirección fragmentada que ralentizaba el crecimiento. La estrategia de las adquisiciones, que antes daba tan buenos resultados, ya había alcanzado su límite con la incorporación de las mejores empresas del sector y no podía jugar el papel de principal motor de crecimiento. Dada la sinergia insuficiente entre las diferentes unidades de producción, cada una de ellas funcionaba por debajo de su plena capacidad. Los tres negocios más consolidados de la compañía eran, en primer lugar, el que abastecía un mercado nicho de herramientas de software, en rápido crecimiento pero de alcance limitado; el segundo, orientado hacia las PYMEs, con una marca fuerte pero con unos canales de venta demasiado complejos, y el tercero, orientado hacia las soluciones de seguridad de sistemas y con mayor potencial para transformar la compañía de vendedora de software para computadoras de mesa a creadora de soluciones integrales para em-

presas. Para el nuevo director estaba claro que la compañía necesitaba centrarse en este último negocio y abandonar los dos anteriores a pesar de los beneficios que reportaban. Por este motivo decidió venderlos, doblar la inversión en el negocio de la seguridad y realizar unas cuantas adquisiciones importantes en ese sector, con lo que, efectivamente, los beneficios de la compañía llegaron a alcanzar la meta fijada tan sólo tres años después. De no haber estado dispuesto a arriesgar algunas de las principales fuentes de ingresos de la compañía, este directivo no habría conseguido el resultado que se le exigía. Un enfoque adecuado y su determinación de *actuar más sobre menos* ámbitos liberaron con éxito el potencial de crecimiento de su compañía.

Crear un pasaje seguro

El primer paso para la puesta en marcha de una estrategia es asegurarse de que todo el mundo conozca la dirección a seguir y cuál es su papel en el camino. Se trata de crear un pasaje claro y seguro desde el actual estado de cosas hacia el deseado. Este pasaje seguro no significa que el cien por ciento del personal tenga que mantener sus puestos o que los presupuestos hayan de permanecer intactos, sino

que esté claro quién toma las decisiones, cuándo y cómo la gente puede contribuir a ellas, cuándo se tomarán las decisiones trascendentales y qué pasará una vez que esto ocurra. La *ACT (Transformación Corporativa Acelerada)* es una herramienta muy útil para crear un pasaje de estas características, ya que es sencilla, práctica, está orientada al mercado, indica el lugar de cada uno en la organización y no camufla la seriedad de las decisiones que han de tomarse. En su esquema más elemental, la *ACT* consta de tres fases. La primera de ellas es la fase del lanzamiento, habitualmente de unos cuantos meses de duración, en los cuales se afina la estrategia y se identifican las principales iniciativas de puesta en marcha inmediata para centrar, movilizar y fortalecer el compromiso del personal de una organización con las acciones que deben emprenderse.

Esta fase es seguida por la fase de ejecución, en la cual se fijan los criterios para el control del rendimiento, se fortalece la coordinación entre departamentos o unidades de producción y se lucha contra las dificultades y crisis cuando surjan. La tercera y última fase es una repetición más afinada de la primera y su principal objetivo es mejorar los resultados del año anterior. Estas tres

“...para la puesta en marcha de una estrategia es asegurarse de que todo el mundo conozca la dirección a seguir y cuál es su papel en el camino.”

Haga su comentario!

fases son un marco que puede utilizarse para probar la integridad de los procesos de gestión ya existentes en la empresa y para llevar a cabo las mejoras destinadas a obtener unos resultados extraordinarios.

Primera fase: Lanzamiento

Afinar la estrategia. Una de las visiones estratégicas sobre posicionamiento y beneficios que circulan con más frecuencia en la actualidad es *“Queremos ser una empresa líder y un agente millonario en nuestro mercado”*. No obstante, este tipo de visión no resulta efectivo, ya que se orienta sólo al resultado final sin articular las condiciones decisivas que deben cumplirse y sin producir la movilización y ejecución necesarias para alcanzar dicho resultado. Además, una visión que sólo motiva económicamente tampoco es capaz de encender la pasión en las personas que deben realizarla. Una visión estratégica debe, por tanto, ser algo más que una aspiración a alcanzar un objetivo numérico. Para mejorar su calidad es necesario que cuente con las siguientes características: estar orientada hacia el cliente; motivar a los empleados; tener definido su campo de actuación; tener especificada la propuesta de valor única de la compañía y tener señalado hasta qué punto

pretende realizarse. Algunas de las grandes visiones no llegaron nunca a buen puerto, pero los auténticos visionarios saben que su existencia ayuda a la ejecución. La filosofía de la compañía Nordstrom, por ejemplo, ha permanecido inmutable durante más de cien años: *“Ofrecer al cliente el mejor servicio, selección, calidad y valor posibles”*. El servicio ocupa el primer lugar y ha sido la seña de identidad de la compañía hasta el presente. Otro caso: la visión original de Microsoft fue: *“Colocar una computadora con software de Microsoft en cada mesa de cada hogar”*. Al principio, esto parecía irreal, pero hoy en día está casi plenamente conseguido. Si esta visión no estuviera formulada en términos tan radicales, su poder de inspiración no hubiera sido tan fuerte. Para ser efectivas, las visiones estratégicas deben estar sustentadas en un modelo de negocio de éxito y, a partir de él, articularse en unas cuantas iniciativas específicas, cada una de las cuales sería dependiente de unas medidas audaces para lograr el objetivo propuesto. Así, si ponemos por caso un modelo de negocio de éxito que sirva de apoyo a la visión estratégica de una empresa, que a su vez pretende diferenciarse de la competencia por su tecnología y su incremento del valor de servicio al cliente, en él se debería aumen-

tar la inversión en tecnología en un 5% y en el servicio al cliente un 2%. Para financiar estos dos vectores de diferenciación, a la empresa le será necesario centrarse en el ahorro de un 5% en la cadena de abastecimiento y de un 4% en la cadena de distribución. Con estos ahorros se obtendría un 2% de ventaja en los beneficios, que puede utilizarse para aumentar los ingresos o la flexibilidad de los precios comparada con la competencia. Este sencillo modelo de negocio deja claro a todos los empleados cuál puede ser su contribución específica. En este caso, la atención de la división de tecnología debe centrarse en la innovación y la velocidad de respuesta al mercado. En cuanto a la cadena de abastecimiento, el foco de atención debe estar dirigido hacia la reducción de costos. Por último, en la división de servicio al cliente el objetivo principal será mejorar su calidad.

¿Cómo identificar de la manera más rápida el modelo óptimo de negocio? El mejor ejemplo nos lo proporciona el trabajo de las empresas de inversión de capital privado. Estas entidades compran compañías enteras utilizando su propio capital y deuda, permanecen durante años en calidad de propietarios principales, mientras revitalizan o aumentan el rendimiento, y acaban vendiéndolas a un precio supe-

“Una visión estratégica debe, por tanto, ser algo más que una aspiración a alcanzar un objetivo numérico.”

Haga su comentario!

rior. El tiempo para evaluar una de esas compañías y saber cuánto pagar por ellas es limitado, por lo que la empresa de inversión de capital privado encarga un estudio a un pequeño equipo para que se dedique en exclusiva al examen exhaustivo de las finanzas, operaciones, canales de venta o servicio al cliente y descubrir dónde se genera el verdadero valor y qué áreas tienen el mayor potencial de crecimiento.

El lanzamiento de las principales iniciativas. Una empresa puede lanzar un máximo de tres o cuatro iniciativas a nivel de la organización para conseguir una mejora exponencial en un período corto de tiempo. Lo más habitual es que esas iniciativas tengan por objeto a los clientes, a los empleados, al rendimiento financiero y, en algunos casos, un problema concreto y destacado (la tecnología para el lanzamiento al mercado, la eficiencia energética, la globalización u otros). Una vez definidas las iniciativas, hay que someter cada una de ellas a unos análisis rigurosos en cuanto a su claridad de enfoque, objetivos, hitos y planes de acción. Estas iniciativas son el vínculo decisivo entre una visión estratégica orientada hacia el mercado y los planes tácticos orientados hacia las operaciones, que cada empleado de la organización deberá traducir en compro-

miso individual. El primer paso, por lo tanto, hacia la transición desde la planificación a la ejecución es obtener el compromiso de todos los miembros de la organización. El objetivo final de la búsqueda de este compromiso es crear una situación en la que todo el personal de la empresa esté coordinado en su trabajo hacia la consecución de las metas generales fijadas. Este compromiso debe ser interiorizado para llevar a la empresa hacia la transformación. No obstante, en la gestión del rendimiento y en el proceso de la fijación de objetivos de muchas empresas no se persigue esta coordinación entre individuos y objetivos generales de la organización. Por lo general, los objetivos se fijan sólo entre el empleado y su superior inmediato, sin que el primero entienda la estrategia general de la empresa o sin que se produzca ningún diálogo con otros miembros del equipo acerca de lo que se requiere de él. Durante el proceso de transformación de una de las grandes compañías informáticas de Estados Unidos, que aspiraba a cambiar su modelo de negocio para pasar de ser tan sólo una empresa de productos a convertirse en una con los mejores servicios del planeta, sus líderes creían que tenían todo bajo control. Cuando se les preguntó sobre la gestión del rendimiento en la empresa, casi todos respondieron

que cada uno de sus empleados determinaba sus metas individuales con la empresa al principio de cada ciclo de rendimiento (a principios de año). Además, pensaban que estos compromisos se sometían a evaluación como parte del proceso de gestión del rendimiento semestral. En realidad, la mayoría de las metas individuales no se fijaban hasta junio, justo un poco antes de la evaluación semestral del empleado. El problema se resolvió enlazando el proceso de evaluación y fijación de objetivos para los empleados con el inicio del ciclo de rendimiento. A partir de este momento, todos los empleados a nivel nacional y de todos los niveles jerárquicos fijaron sus metas individuales al mismo tiempo y de manera coordinada. Dichas metas, a su vez, debían ser revisadas por sus superiores tres días antes de haber sido grabadas por el sistema de seguimiento electrónico de la compañía.

Centrar, movilizar y fortalecer el compromiso del personal. Crear una fuerza laboral totalmente comprometida con el trabajo, donde sus miembros dan lo mejor de sí mismos cada día, es otro elemento necesario para la obtención de grandes resultados. Una fuerza laboral de estas características es aquella en la que las personas sienten pasión por su papel en la organización y

“...crear una situación en la que todo el personal de la empresa esté coordinado en su trabajo hacia la consecución de las metas generales fijadas.”

Haga su comentario!

buscan continuamente el modo de contribuir al rendimiento de su empresa. Para observar cómo puede crearse una fuerza comprometida y qué papel juega en la transformación de la empresa, merece la pena analizar el caso de una compañía mayorista estadounidense, cuyas ventas habían sufrido un declive constante durante cinco años continuados. La situación llegó a ser tan crítica que la organización consideró incluso cambiar su nombre de marca, ya que pensaban que los consumidores se habían olvidado totalmente de ella. Ante una situación tan compleja, la dirección decidió aplicar el proceso de ACT para intentar conseguir mejoras en la empresa. Como resultado, la compañía obtuvo los mejores resultados de ventas de su historia el siguiente "viernes negro" (llamado así porque cae justo después del día de Acción de Gracias y es cuando se realizan las mayores ventas al año, pasando las empresas de "números rojos" a "números negros"). La explicación de este éxito no radicó en unos gastos extra de publicidad, sino en la introducción de unas sesiones semanales de pensamiento creativo en los equipos de marketing y comercialización, en el permiso a los empleados de la tienda para priorizar el servicio al cliente frente a la realización de tareas rutinarias

(inventarios, por ejemplo) y en lograr que todos se sintieran con voz para decidir cuál era la mejor manera de realizar su trabajo. Finalmente, el cambio de marca y la inversión adicional en publicidad fueron innecesarios, pues bastaba con centrar, movilizar y fortalecer el compromiso de los equipos.

Segunda fase: Ejecución

Expandir el poder del liderazgo a todos los niveles de la organización. Una organización sana es aquella en la cual el poder de la toma de decisiones, de la innovación y de la gestión del negocio diario está ampliamente compartido entre todos los niveles de la organización. Demasiado a menudo, sin embargo, se da el caso de que en las empresas las decisiones sólo las toma la más alta dirección; los ejecutivos medios tienen un control mínimo sobre ellas y sobre los presupuestos operativos, y los empleados tan sólo siguen las reglas impuestas por sus superiores. El desafortunado resultado de este último modelo de gestión es la falta de entendimiento de la estrategia, de la pasión y del compromiso en la mayor parte de la organización para perseguir los objetivos asignados. El desafío al que se enfrentan las empresas con el liderazgo concentrado en la cima de la pirámide jerár-

quica es el de su distribución por todos los niveles de la organización. Para ello, los altos ejecutivos deben movilizar a toda la empresa y delegar las tácticas cotidianas en sus mandos intermedios, para poder así dedicarse ellos en exclusiva al pensamiento estratégico. Con sus responsabilidades ampliadas, los ejecutivos medios tendrán a su vez que delegar en los supervisores que tengan a su cargo, con lo cual las capacidades decisorias se expanden por todos los niveles de la organización y se libera el tiempo de los altos ejecutivos, que así pueden dedicarse a tomar mejores y más oportunas decisiones estratégicas. Para ver cómo todo esto funciona en la práctica resulta ilustrativo el caso de Walt Torgersen, un ejecutivo medio, encargado de las operaciones terrestres de una operadora en el aeropuerto de Detroit. Como consecuencia de una reducción de personal, el equipo de Torgersen que antes contaba con tres directivos, cinco jefes de personal y 34 supervisores, ahora se componía tan sólo de 18 supervisores. Durante unos cuantos meses, Torgersen intentó gestionar su departamento siguiendo el mismo modelo de mando y control que había aprendido en su experiencia en la compañía y el sector. No obstante, la carga de trabajo era tan extensa que comprendió que

“...el permiso a los empleados de la tienda para priorizar el servicio al cliente frente a la realización de tareas rutinarias...”

Haga su comentario!

así no era posible continuar. Era necesario cambiar el modelo, pero sin perjudicar los resultados que se esperaban de él. Su equipo de operaciones en el aeropuerto tenía dificultades para cumplir con los estándares de la gestión del equipaje de los viajeros y muchos otros indicadores de rendimiento. Ni un mayor control ni experiencia podrían ayudarle a resolver todos los problemas que surgían. El trabajo resultaba inabarcable. Decidido a cambiar las cosas, Torgersen pidió ayuda a sus supervisores. Les describió los estándares de trabajo, intercambió con ellos unas cuantas ideas y les otorgó total autoridad para dirigir sus respectivas áreas. Además, pidió a los supervisores principales, como los encargados de presupuestos y de programación, que se ocupasen de alguno de los papeles funcionales más importantes y colaborasen en consolidar la comunicación y la toma de decisiones. A partir de ese momento, cada área empezó a considerar los resultados que obtenía como suyos propios, y en la medida en que los supervisores se implicaban más en las tareas de mayor responsabilidad, sus equipos también se sentían más responsables y daban lo mejor de sí mismos. Después de unos meses, los resultados empezaron a notarse y a finales de ese año, el equipo de Torgersen había alcanza-

do unos índices de rendimiento históricos. También en el nivel de los supervisores o ejecutivos de primera fila existe una clara diferencia entre liderar mediante un reparto de poder o mediante su concentración, y es aquí donde los beneficios del primer modelo son más visibles, ya que estos equipos son los que tratan directamente con los clientes, y eso les coloca en una clara ventaja para tomar decisiones. En ese sentido, resulta reseñable el caso de Southwest Airlines, una compañía aérea que ofrece una experiencia única a los clientes, donde las azafatas reciben a los pasajeros con bromas, cantan canciones a través de la megafonía y, en general, les hacen el vuelo más agradable. En contraste, pensemos en los empleados de muchos *call centres* que tienen limitadas sus capacidades de actuación, y que atienden las llamadas de los clientes con una actitud ambigua, hostil, casi ofendidos por haberles molestado. A los supervisores de estos departamentos sólo les queda enviar el espíritu positivo de Southwest Airlines. No son sólo las reglas, ni el mando y control, ni pedir responsabilidad a la gente lo que hace que surja la excelencia en los puestos de primera fila. Las personas, independientemente del puesto que ocupen en la jerarquía, quieren que se les valore por lo que hacen bien,

que se les coloque en un puesto en el que puedan sobresalir y que se les permita dar lo mejor de sí mismas. En muchos *call centers*, los supervisores sólo se ocupan de cumplir los estándares mínimos y no se preocupan por nada más. Southwest, por el contrario, es un ejemplo de lo que es posible en una organización que distribuye el poder y fomenta la autonomía de los empleados. Lo mejor que un directivo puede decir a un miembro de su equipo ante un problema o decisión es: “¿Qué crees que debemos hacer al respecto?”, y una vez oída su opinión, construir sobre ella, coordinarla con la estrategia y ofrecer a la persona la libertad y los recursos necesarios para materializarla.

Crear aceptación operativa. Además de la convicción y el compromiso con el plan de transformación es necesario, especialmente en la primera fase de su desarrollo, asegurarse de que las iniciativas transformadoras sean plenamente aceptadas y dirigidas desde arriba. Esto no ocurre de manera automática y por ello requiere la intervención de la alta dirección. La clave para generar la aceptación de las iniciativas reside en convertirlas en parte de la gestión cotidiana del negocio y no tratarlas como un programa especial. En su plan de transformación, cierta compañía había

“...en las tareas de mayor responsabilidad, sus equipos también se sentían más responsables y daban lo mejor de sí mismos.”

Haga su comentario!

previsto tres iniciativas, una de las cuales era mejorar la satisfacción del cliente. Dentro de ella, se diferenciaban dos áreas: la primera, relacionada con la percepción del cliente (por ejemplo, el valor o el servicio) y la segunda con el fortalecimiento de la marca. Dos miembros del equipo ejecutivo estaban destinados a ser los co-responsables de la iniciativa: el director de comercialización y el de marketing. Esta elección fue intencionada, con el fin de garantizar la coordinación, ausente en el pasado, entre ambos departamentos. Con el tiempo, el director de comercialización empezó a mantener sesiones semanales con la parte del equipo encargado de implementar la iniciativa, en las que se abordaba la percepción del cliente. Estas sesiones fueron la plataforma para unir más estrechamente a los equipos de comercialización, marketing y operaciones. El primer problema que tratar era el más complejo: la percepción que el cliente tenía del valor (los clientes pensaban que la compañía no ofrecía precios demasiado competitivos). Como resultado de esta coordinación, la percepción del cliente empezó a cambiar. El director de marketing, por su parte, comenzó a trabajar más estrechamente con su equipo y con la agencia de publicidad en la definición de la marca. Este era un buen

inicio, pero sus efectos fueron que, a la hora de lanzar la nueva marca, los empleados de las tiendas no estaban lo suficientemente involucrados en el proceso. Como consecuencia, resultó difícil conseguir que la empresa se comprometiera en su totalidad con el nuevo posicionamiento de la marca. Por el contrario, su otro socio en el proyecto, el director de comercialización, generó la aceptación de la iniciativa en toda la empresa al convertirla en parte de la “*vida diaria*” de las funciones operativas del personal. No era ningún programa especial en el que tuvieran que participar, sino una parte de su trabajo diario y, como tal, la mejor manera de ir logrando la aceptación de las iniciativas de transformación. **Enfrentarse a las dificultades y crisis en el proceso de transformación y relanzarlo al año siguiente.** La mejor manera de evitar las dificultades, o de minimizarlas, en el proceso de transformación acelerada de la empresa es anticiparse a ellas y diseñar intervenciones específicas para estos momentos previsibles del proceso de transformación, y de esa forma poder gestionarlos con más acierto. Los momentos de más riesgo en el proceso de transformación son: el primer trimestre tras el lanzamiento completo e intensivo de las iniciativas; el tercer trimestre, que enlaza

con el final del año, el momento en que se esperan los resultados; y, finalmente, la replanificación y relanzamiento de la transformación para el año siguiente. Cuando una iniciativa o serie de iniciativas ya están lanzadas y todo el personal implicado en ellas, llega el momento de la ejecución, que requiere un enfoque y energía más tácticos dado el peligro existente de que resurjan las viejas inercias. Aquí adquiere toda su importancia una dimensión del liderazgo injustamente considerada aburrida por muchos líderes creativos y enérgicos: la de actuar como lastre y quilla. El lastre es el peso que mantiene estable a un barco frente a los golpes de los vientos, las olas y otras condiciones externas adversas, mientras que la quilla sirve para mantener el rumbo correcto. Llevar el rumbo y el peso de las iniciativas es decisivo para el éxito de un líder comprometido con la transformación de su organización y una de las condiciones fundamentales para obtener resultados dignos de mención. Por todo ello, empezar cada reunión de equipo con la revisión de las iniciativas y los avances, tratar individualmente con las personas aquellos planes cuya coordinación está siendo imperfecta y repetir innumerables veces los mismos mensajes es lo que debe hacer un líder para no descuidar la

“...repetir innumerables veces los mismos mensajes es lo que debe hacer un líder para no descuidar...”

Haga su comentario!

ejecución tras el lanzamiento del proceso de transformación.

El siguiente momento de alto riesgo se produce habitualmente tras ocho o nueve meses después del lanzamiento de las iniciativas de transformación, cuando empiezan a registrarse los primeros resultados y el propio proceso está bien comprendido e implementado en toda la organización. Es en este punto cuando hay que llevar a cabo una evaluación rigurosa y multilateral del progreso de la transformación, para obtener información de primera mano sobre lo que funciona y lo que debe cambiarse en todos los puestos y niveles. El objetivo es continuar la transformación el año siguiente en las mejores condiciones.

En determinada empresa existía mucha frustración acumulada antes de finalizar el primer año del proceso de transformación porque, tras unos inicios participativos, se había dado paso a un estilo de liderazgo en la línea de mando y control a consecuencia de las presiones que llevaron a algunos ejecutivos a recuperar sus antiguos patrones de comportamiento. Surgió la idea de que, tal vez, los cambios no estaban funcionando y que había que buscar una estrategia diferente. La alta dirección de la empresa no comprendía cómo las ideas de movilización de todos los equipos, el compromiso del

personal y el seguimiento podían estar equivocados. Al analizarlo, se imponía la conclusión de que el proceso estaba bien en sí mismo, pero que escaseaban algunas habilidades entre los líderes y había que tomar medidas al respecto. De ese modo, para el año siguiente planearon intensificar la formación de algunos directivos y sustituir a los que no podían o no estaban dispuestos a hacer los cambios precisos.

El mayor desafío al comenzar el siguiente año fiscal es siempre la necesidad de enfrentarse de nuevo a la realidad. Lo importante para anticiparse y evitar este escollo es pasar de nuevo por todas las fases del lanzamiento inicial de la transformación, sólo que esta vez de una manera más funcional e informada. Así, aunque las necesidades básicas del cliente, el mercado, la competencia y la evaluación de los procesos ya quedarán fijados, no está de más repasarlos de nuevo antes de comenzar el siguiente ejercicio comercial.

Durante cada relanzamiento, realizar otro turno de entrevistas confidenciales a los ejecutivos, hablar con los clientes y consumidores y revisar las principales tendencias del mercado desde una perspectiva interna son todas maneras útiles de enfrentarse otra vez a la realidad. Algunas áreas específicas de cada iniciativa

transformadora suelen actualizarse cada año. Por ejemplo, en el caso de una cadena minorista, entre sus iniciativas transformadoras del primer año estaban la satisfacción del cliente, la cultura de ganar y el crecimiento rentable. La iniciativa de la satisfacción de los clientes pretendía mejorar la percepción que estos tenían del precio/ valor de lo que la empresa ofrecía, mejorar la experiencia del consumidor y consolidarse como marca. Cuando empezaron el siguiente año fiscal, se abrió un debate en torno a lo que debían ser las prioridades en esta iniciativa. El enfrentamiento inicial con la realidad reveló que los clientes pensaban que la compañía tenía la peor propuesta de precio/ valor dentro del grupo de sus competidores más cercanos. Por esta razón, el departamento de ventas quería apostar fuerte por cambiar esa percepción y afinar la política de fijación de precios. Como resultado, al finalizar el año fiscal, el crecimiento y los márgenes de beneficios aumentaron. Cuando llegó la hora de planificar las actuaciones para el siguiente año, se decidió que los temas relacionados con la percepción de precio/ valor fuese eliminada como parte de la iniciativa de la satisfacción y devuelta al cauce normal del enfoque operativo. Ahora, sus recursos pudieron destinarse a otro cometido: la mejora de

“El mayor desafío al comenzar el siguiente año fiscal es siempre la necesidad de enfrentarse de nuevo a la realidad.”

Haga su comentario!

Torre HSBC, Escazú.
De la Rotonda de Multiplaza
100 mts al sur.
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005
Website:
www.intesysconsulting.com
Correo:
info@intesysconsulting.com

Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING
Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

¡ Suscríbese !

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,
sin costo, directamente en su correo electrónico:
www.intesysconsulting.com**

la experiencia del cliente entre las pequeñas empresas. Este caso demuestra cómo las iniciativas y sus áreas pueden ajustarse al principio de cada año fiscal en función de los resultados y las necesidades manteniendo al mismo tiempo la estructura general del proceso de transformación.

Conclusión

El mundo de los negocios vive cada vez más acelerado y el estado de cambio constante y transformación se ha convertido en algo habitual. Cualquier fórmula de éxito es copiada, mejorada o subvertida con demasiada rapidez como para permanecer por mucho tiempo estancado en un modelo de negocio determinado. Muchos de los sistemas, métodos y pro-

gramas de gestión, utilizados durante años, han adquirido una complejidad tal en su ejecución que solo encuentran un rechazo frontal en muchas organizaciones. Aquellas otras que sí se atreven a implementarlos se exponen al riesgo de acabar fijando prioridades contradictorias y malgastando valiosos recursos. De ahí la necesidad de limitar cualquier proceso transformador a unas cuantas iniciativas bien definidas y coordinadas, capaces de movilizar a toda la organización y de conseguir grandes resultados.