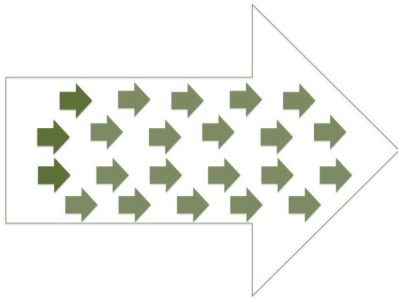


Acelera la transformación empresarial



Transformar una empresa para hacerla más competitiva, productiva, innovadora y mejor en todo sentido, requiere de liderazgo. Las estrategias, los procesos y los recursos no son suficientes. Al final, las personas que ocupan los puestos de liderazgo necesitan asumir y crear el cambio, y contagiar a grupos grandes de colaboradores para que cambien también y generen los resultados. Este artículo fue escrito por Claudio Ávila Tobías y fue publicado en LinkedIn en Abril de 2017.

Muchas empresas están buscando transformarse para transformar industrias, innovar cada vez más rápido, y usar la digitalización para optimizar cadenas de valor y crear nuevos modelos de negocio.

Mi experiencia es que las compañías líderes tienen ya muy buenas ideas de cómo hacer estas cosas pues tienen a los ejecutivos más experimentados de la industria y han invertido en adquirir nuevas capacidades técnicas contratando consultorías.

Sin embargo, las empresas siguen enfrentándose a barreras organizacionales para poner sus ideas en marcha y beneficiarse de ellas. Según la revista *Forbes*, 84% de las compañías fallan en sus estrategias de digitalización debido a la falta de exigencias por resultados por parte de los altos ejecutivos y a que los colaboradores no cambian la manera de interactuar entre sí ni se les empoderó a tomar decisiones. También, el *journal of Business Transformation* encontró que en las empresas falta un entendimiento común del propósito de la transformación y que raramente se hace una previa demostración de cómo lograr sus beneficios.

Un ejemplo es la BBC que en su iniciativa de digitalización de medios, se enfocó más en instalar la solución tecnológica y menos en cambiar la forma de trabajar e interactuar con los clientes. Después de varios años de una implementación costosa el esfuerzo fue abandonado.

Nokia tenía prototipos de pantallas táctiles aún antes que Apple, sus teléfonos eran superiores y era reconocida por su mercadeo centrado en el cliente. Sin embargo, su intolerancia al error redujo su velocidad para probar los prototipos y adaptar la tecnología que ya tenía.

Cuando asesoré a la Zurich LATAM, Banorte y CEMEX, también manifestaban estas barreras a la hora de perseguir su visión estratégica y buscar mejoras sustanciales en el desempeño. A continuación les comparto dos ejemplos del tipo de cambios que tienen que hacer los líderes para romper con las barreras organizacionales y lograr los resultados de transformación que imaginan.

Hace poco asesoré a diversas empresas del Grupo BIMBO y en uno de los países el reto fue rentabilizar la operación. El equipo gerencial tenía múltiples iniciativas e ideas, sin embargo habían pasado 3 años y no habían logrado lo que se esperaba de ellos. Todo cambió cuando juntamos al equipo gerencial y a sus reportes directos a definir por qué y cómo debería transformarse toda la compañía; y cuando pedimos que la organización debería comenzar a dar resultados en el corto plazo. De las doce iniciativas inicialmente consideradas el equipo priorizó tres que contribuirían mayormente a la rentabilidad y entonces emprendieron una serie de pruebas rápidas de mercado para validar el plan y para comenzar a desarrollar la capacidad de generar resultados. Por ejemplo, rentabilizaron una pequeña cadena de auto-servicio primero y luego lo hicieron en la cadena más grande del país. Integraron las tres cadenas de distribución en una sola, primero en la ciudad capital, y luego lo replicaron en el resto del país. Asimismo, importaron un par de productos maquilados desde otro país para comenzar a formar un portafolio de productos de mayor valor agregado. En seis meses de iniciado el proceso, el equipo generó utilidades positivas y a medida que escalaron la transformación, empoderaron cada vez a un mayor número de personas en toda la organización.

También, hace unos meses trabajé con el equipo directivo de la mayor administradora de fondos de pensiones de México. La compañía había crecido rápidamente y el reto era mejorar sustancialmente la rentabilidad de sus fondos de inversión y detener la erosión de clientes ocasionada por sus competidores más rentables. Sin embargo, sólo dos integrantes del equipo directivo compartían esta importante prioridad. Los demás directores, aunque bien intencionados, perseguían en forma individual otras iniciativas como el mejorar procesos y sistemas, aumentar la participación de mercado, posicionar la marca y mejorar el servicio a clientes. La dinámica cambió cuando junto con el director general y su equipo acordamos las mismas tres prioridades para todas las áreas de la organización. Esto requirió de un diálogo intenso para fijar objetivos que excedieran el mandato del consejo de administración – como lograr la rentabilidad, mantener la participación de mercado y mejorar la productividad organizacional - y entender cómo debería transformarse la organización para lograrlos. Cada director de área luego confirmó su compromiso y expuso cómo iba a apoyar el logro de las prioridades. Para entender realmente lo que implicaban estos cambios iniciamos un proyecto de corto plazo en una de las prioridades. El proyecto tuvo por meta ayudar a los promotores menos productivos a aumentar a dos traspasos de cuentas por semana, desde la competencia hacia la administradora. Esto requirió alinear y fijar una meta común entre las áreas funcionales de la administradora y con las sucursales del banco hermano donde operaban los promotores; encontrar qué prácticas operativas funcionaban y cuáles no; y simplificar las herramientas y sistemas de apoyo a la venta. En pocas semanas los traspasos se multiplicaron por 10 veces por promotor. Luego, para aumentar su impacto, la prueba se escaló a todas las 50 sucursales bancarias, lo que a su vez desarrolló la capacidad de lograr resultados. Fue muy poderoso ver que la organización logró resultados muy significativos en poco tiempo después de que el

equipo directivo se puso de acuerdo en las prioridades y fijó metas retadoras que los llevaron rápidamente a la acción y los resultados.

Asume el liderazgo

Transformar una empresa para hacerla más competitiva, productiva, innovadora y mejor en todo sentido, requiere de liderazgo. Las estrategias, los procesos y los recursos no son suficientes. Al final, las personas que ocupan los puestos de liderazgo necesitan asumir y crear el cambio, y contagiar a grupos grandes de colaboradores para que cambien también y generen los resultados.

Esto es lo que tú puedes hacer para incrementar las probabilidades de éxito de la transformación de tu organización:

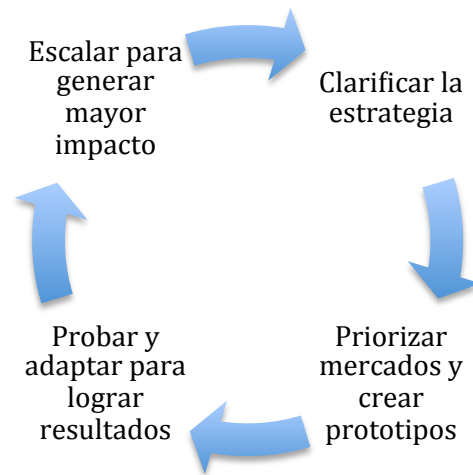
Re-energiza la organización con un propósito. Muchas veces los líderes asumen que una vez que presentan la visión de la transformación, la organización entera la seguirá rápidamente. La verdad es que algunas personas necesitan que los guíen para priorizar su trabajo y otros desean entender las razones de qué y para qué cambiar. Por esto aprovecha las sesiones de visionamiento para revisar el propósito de la organización y reflexionar por qué “hacemos lo que hacemos”. Por ejemplo, “construimos casas para hacer posible que cada vez más gente viva bien” o “retamos el status quo y la manera de pensar al diseñar computadoras poderosas, bellas, simples y fáciles de usar”. Entonces piensa con el equipo qué resultados es prioritario lograr para alcanzar la visión de la transformación. Finalmente, fija objetivos que los reten a transformar la organización como se muestra en la figura #1. Por ejemplo, para la compañía de alimentos, el reto de reducir costos los obligó a entregar los tres productos con una sola cadena de suministro, a dar una sola cara al cliente, a sincronizar programas de despacho, consolidar la flota y a colaborar más entre áreas funcionales. En Zurich LATAM, el reto de acelerar el crecimiento rentable, los llevó a innovar con seguros no-tradicionales, a entrar en nuevos segmentos mediante alianzas con la banca y empresas detallistas, y a integrar equipos inter-funcionales que gestionaron la rentabilidad a nivel regional.

Figura # 1
Ejemplo de objetivos de la transformación

<p>Financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar ventas de \$17 bn • Incrementar el UAFIDA a 15%. • Mantener apalancamiento en 2 	<p>Estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecer nuestro negocio en Europa a \$2 bn al incrementar la presencia de nuestras marcas líderes. • Simplificar operaciones en Norte América y lograr un margen de UAFIDA del 12% en el segmento masivo. • Entrar al mercado Asiático adquiriendo marcas locales que nos permitan usar nuestras capacidades de suministro. • Aumentar la eficiencia con 3 clientes institucionales globales al aprovechar nuestras capacidades digitales
<p>Operacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar una eficiencia global de operaciones del 90%. • Lanzar la siguiente marca estratégica e integrar redes de innovación • Aumentar el margen bruto en 3% en Latino América al consolidar la compra de insumos 	<p>Organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Somos las mejor empresa para trabajar de la industria • Compartimos la visión y los valores

Exige metas agresivas para pasar rápidamente de la visión a los resultados. En mi experiencia, muchos procesos de planeación son tan largos y exhaustivos que comenzamos a asumir que la estrategia es lineal: que los supuestos se cumplirán, las ideas funcionarán y los resultados se lograrán. Para romper el paradigma exige a equipos inter-funcionales a salir del edificio y que demuestren con resultados en el corto plazo que las ideas sobre la estrategia sí funcionarán. Esto puede hacerse en forma piloto durante pocos meses si se enfocan en algún segmento o una geografía o en algunos clientes. Reúne luego a los equipos para compartir aprendizajes, adaptar las ideas y decidir la mejor forma de escalar la estrategia para crear mayor impacto en los resultados de la compañía. La figura 2 resume el proceso a seguir. Para la administradora de fondos, unas pocas semanas de prueba en dos sucursales bastaron para encontrar el modelo operativo y cómo colaborar con el banco para multiplicar por 10 los traspasos. Y en un par de meses más ya estaban escalando el esfuerzo hacia 50 sucursales más. Años atrás, Banorte, aumentó la eficiencia de su red de cajeros automáticos a un ritmo exponencial cuando se dio el permiso de probar su modelo operativo primero en un conjunto de 44 cajeros; en pocos meses lo escalaron a 400 cajeros y finalmente a 2,000 más. Merck también, en cosa de dos años desarrolló sus siguientes 10 marcas globales y generó más de \$500 mdd cuando el corporativo se dio a la tarea de preguntar a cuatro países qué marcas tenían el mayor potencial. Al encontrar un buen grado de coincidencia ampliaron el alcance a 20 países más con lo que lograron conformar un portafolio de marcas que el corporativo apoyó con recursos en forma deliberada y enfocada.

Figura 2. El proceso de ejecución ágil



Involucra grupos grandes de personas en la transformación. Muchas veces pensamos que como la transformación es compleja, el grupo más inteligente de la compañía debe controlar y realizar los cambios. Esto puede ser cierto cuando estamos probando las ideas iniciales de la estrategia, pero para impactar a gran escala es necesario involucrar a los gerentes locales de todas las geografías para que tomen la iniciativa, su gente los siga y logren más resultados. Para que esto sea organizacionalmente más poderoso, comunica a los gerentes locales el tipo de liderazgo necesario para ganar el mercado y guiar a su equipo. Y durante la implementación, asesora a los gerentes para que desarrollen una o dos de estas habilidades como parte del logro de los resultados que se espera de ellos. Cuando GE emprendió su transformación allá por los 80s, definió tres habilidades que cada uno de sus ejecutivos debería desarrollar: velocidad, simplicidad y autoconfianza. Y durante la implementación, creó foros para observar cómo cada ejecutivo gestionaba a su equipo y herramientas para medir su desempeño y darles retroalimentación. Es poderoso ver cómo los gerentes crecen durante estos procesos de transformación. En un inicio aportan sólo ideas para la estrategia pero al lograr los primeros resultados ganan la confianza para ir por más y guiar a otros. Esto fue lo que le pasó a la gerente de canales digitales de Banorte. Durante el proyecto piloto de los 44 cajeros se le veía como la experta del proyecto y cuando tuvo que escalar e involucrar a los 30 estados de la república, su foco cambió hacia guiar y empoderar gente y ayudarla a tener éxito. O como dos directores de mercadeo y operaciones de Merck quienes aconsejaron al director general a reducir más de 100 marcas no-rentables que representaban el 1% de las ventas. Cuando el director general aprobó la decisión, estos dos directores tuvieron que cambiar su rol y ahora involucrar y guiar a gerentes de más de 40 países para instrumentar un plan para sacar del mercado esas marcas o buscar un sustituto en cada uno de los mercados.

Todas las compañías tienen una “reserva de capacidad”. Nos toca a nosotros como líderes liberar ese potencial y ponerlo a trabajar para alcanzar la transformación que estamos buscando.

¿Cómo te va en lograr los resultados de la transformación? ¿Qué aspectos de tu liderazgo habría que mejorar para inspirar, retar y empoderar a tu equipo?

Si deseas evaluar tus habilidades para liderar la transformación de tu organización, contesta la encuesta en <https://www.surveymonkey.com/r/Acelerarlatransformacion>

Este artículo aparece en *linkedin* en la siguiente liga <https://goo.gl/U4WdYA>

Bibliografía

Forbes, <https://www.forbes.com/sites/brucerogers/2016/01/07/why-84-of-companies-fail-at-digital-transformation/#6fcf619d397b>

BTM, https://www.researchgate.net/publication/272484960_Success_and_Failure_in_Transformation_Lessons_from_13_Case_Studies

Nokia, <http://fortune.com/2013/05/08/why-corporate-giants-fail-to-change/>

BBC, <http://robbiewelwyn.com/how-to-learn-from-100m-digital-disaster/>