

EL IMPERATIVO DE SUPERAR LOS RESULTADOS

(Cómo los Mejores Gerentes Logran Resultados Asombrosos)



Autores: Mark Gottfredson y Steve Schaubert
Bain and Company, Inc.

Las Dos Claves Para Obtener Resultados Sobresalientes

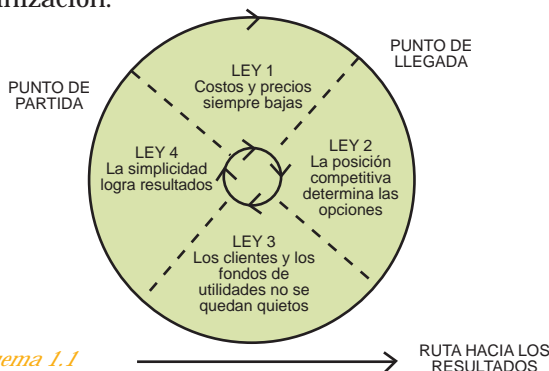
Una compañía que debió tener éxito, pero no lo tuvo. Otra que parecía destinada al fracaso, pero que salió adelante. Dos líderes inteligentes, experimentados y capaces. ¿Cuál es la diferencia, por qué sucedió una cosa o la otra? Esa es la pregunta que este libro intenta responder¹. La idea es “desmenuzar” el desafío de mejorar el desempeño y los resultados de una organización, aprendiendo de las lecciones que nos dan los líderes (CEO) exitosos.

Business Week dijo en 2007: “La brutal realidad, es que hoy los ejecutivos tienen menos tiempo que nunca para probar lo que valen”. Este es el desafío: prácticamente todos los CEO y gerentes generales deben lograr resultados sobresalientes en sus desempeños. Quienes no demuestren un progreso significativo y visible hacia esa meta durante los dos primeros años, tendrán que buscar otro trabajo.

Mucho se ha escrito acerca de qué es lo que define a los grandes líderes; los autores coinciden en que un gerente general exitoso debe tener los atributos y condiciones de un buen líder. Pero los atributos de un líder, si bien son necesarios, no son suficientes para explicar el desempeño relativo de un administrador o gerente. El objetivo de este libro es ayudar a los gerentes generales a lograr sus metas, aun cuando se encuentren en la posición de una organización cuyo desempeño es regular (promedio) o incluso insuficiente.

LAS CLAVES DEL ÉXITO

Pareciera ser que los gerentes generales exitosos comparten dos claves para el éxito. La primera, es que tienen un profundo entendimiento de las leyes de los negocios. Gracias a eso, son capaces de ver cosas que otros no pueden ver, o que ni siquiera consideran. La segunda es que identifican y siguen un camino claro para mejorar el rendimiento, basados en la evaluación del máximo potencial de su organización.



Esquema 1.1

LAS CUATRO LEYES FUNDAMENTALES DE LOS NEGOCIOS

1.- Primera Ley: Los costos y los precios siempre bajan.

La Curva de la Experiencia, que funciona en casi todas las situaciones, toma una observación de sentido común -“mientras más se realiza una tarea, menos costará hacerla”- y la convierte en una expresión matemática, con poder predictivo. Los grandes gerentes aplican la curva de experiencia correctamente.

2.- Segunda Ley: La posición competitiva determina las opciones.

Las estrategias de mejoramiento de desempeño son exitosas cuando reflejan la posición de la compañía en el mercado y dependen de la comprensión de qué acciones tomar para mejorar a ojos de los clientes. Los grandes gerentes saben cuál es su posición en la tabla y qué implica respecto a sus opciones de mejoramiento de resultados.

3.- Tercera Ley: Los clientes y el Fondo de Utilidades no permanecen quietos.

Llamamos “Análisis del Fondo de Utilidades (Profit Pool)”, al análisis del total de utilidades obtenidas por una empresa, sus competidores y el resto de los actores en la cadena de valor. El desafío de este tipo de competencias, es que el Fondo de Utilidades cambia permanente, pero no en forma aleatoria. Los grandes gerentes anticipan los cambios y de acuerdo a ello, planifican sus tácticas y estrategias.

4.- Cuarta Ley: La simplicidad da resultados. Una compañía con demasiados productos y opciones, sube los costos y confunde a sus clientes. Los grandes gerentes mantienen las cosas simples (“keep it simple”).

Estas cuatro leyes no son una prescripción, sino una descripción de cómo funcionan los negocios. El punto de partida es la condición actual de la compañía, determinada por las cuatro leyes. Las metas, cualesquiera éstas sean, definen el punto de llegada. El esquema 1.1 muestra el proceso seguido por los grandes gerentes al aplicar las cuatro leyes como herramientas para diagnosticar su situación en el punto de partida, definir su punto de llegada e identificar las iniciativas críticas que se deben seguir para conseguir los resultados esperados.

¹ Se comentan los casos de Polaroid y Morgan Crucible.

Primera Ley: Los Costos y Precios Siempre Bajan

COMPRENDER LA CURVA DE EXPERIENCIA

El fundamento de esta ley es lo que llamamos la "Curva de Experiencia". Saber lo que es y cómo usarla puede hacer la diferencia entre dirigir un negocio hacia el éxito o hacia el más completo fracaso. El antecesor inmediato de la Curva de Experiencia es la curva de aprendizaje, una idea que le hace sentido a casi todo el mundo. Implica que mientras más veces se realiza una tarea, más fácil resulta hacerla. A propósito del ejemplo desarrollado en el libro: "Ejercicio avioncito de papel" ², se llega a determinar que cada vez que se dobla la experiencia acumulada, se disminuye en un 26% el costo por unidad... indefinidamente. Por lo tanto, si se sabe cuánto toma a una industria o compañía doblar su experiencia acumulada, se podrá predecir con bastante precisión los costos en cualquier año.

a) La Curva de Experiencia en cualquier industria, refleja una amplia variedad de iniciativas para reducir costos. La curva de la experiencia es el resultado del aprendizaje y del trabajo hecho mejor y de manera más eficiente, por cada miembro de una industria o cadena de valor ³. La Curva de Experiencia no depende de que las personas trabajen MÁS, sino de que trabajen MEJOR.

b) Las pendientes de la Curva de Experiencia se agrupan en un pequeño rango. Recientemente, los investigadores de Bain, crearon curvas de experiencia para 73 diferentes productos y servicios. La gran mayoría de las curvas cayeron en el rango 69-81%; mientras más bajo es el porcentaje, más pronunciada es la pendiente, y los costos bajan más a medida que se dobla la experiencia acumulada.

c) Los precios siguen a los costos. En el largo plazo, los precios promedio siempre siguen a los costos promedio, por lo que las curvas de experiencia para precios y las curvas de experiencia para costos son bastante paralelas.

d) La calidad mejora a medida que los costos bajan. Bajar los costos no depende de bajar la calidad.

	INDUSTRIA	FECHAS	PENDIENTE
PENDIENTES PRONUNCIADAS	Microprocesadores	1980-2005	60%
	Servicios inalámbricos	1991-1995	66%
PENDIENTES MODERADAS	Aerolíneas	1988-2003	75%
	Telefonía móvil	1994-2000	76%
PENDIENTES BAJAS	Automoviles	1968-2004	81%
	DVDs	1997-2002	85%

Figura 1.2. Ejemplos pendientes curva de experiencia en diversas industrias.

Los líderes del mercado son a su vez los líderes en la Curva de Experiencia. Es importante recordar dos cosas: primero, los líderes habitualmente superan a sus competidores; pero segundo, esto es algo dinámico (cambia todo el tiempo). La más típica clave para el éxito es "bajar costos y precios sin descanso y sistemáticamente", usando la curva como guía⁴. Ajustar los costos no es suficiente para conseguir el éxito, pero es ciertamente necesario, especialmente en el escenario global y competitivo en que la mayoría de los negocios se enfrentan.

MANEJAR LA CURVA DE EXPERIENCIA

- a) Crear curvas para su negocio y el de sus competidores
 - Use la unidad de valor correcta: Qué es lo que su cliente está comprando realmente.
 - Persiga mejoras tanto de calidad como de atributos, y cambios en su mix de productos.
 - Defina correctamente su negocio (o su combinación de negocios).
 - Observe toda la industria.

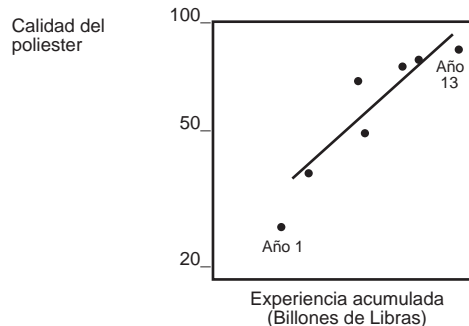
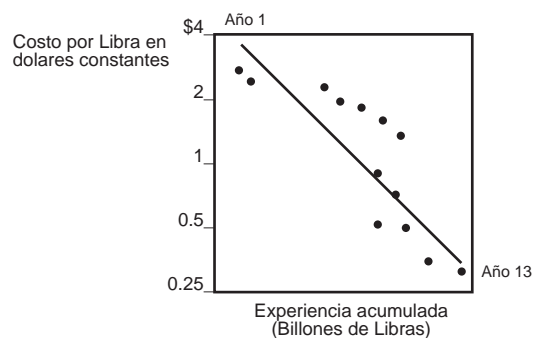


Figura 1.3. El costo del poliéster bajó por 13 años, mejorando al mismo tiempo la calidad

² El desafío: crear tantos avioncitos de papel como sea posible, capaces de volar una distancia de 5 pies, estimando un costo en mano de obra de \$8 y en materiales, de \$0.5.
³ Ejemplo, caso Wal-Mart.
⁴ Ejemplo, los casos de Aerolíneas Southwest y Emerson Electric.

Segunda Ley: La Posición Comparativa Determina las Opciones

b) Examinar TODOS los costos.

- Concéntrese en la productividad.
- Analice las curvas de experiencia de sus proveedores.
- Defina precios y costos futuros de acuerdo a la Curva de Experiencia (y espere que sus competidores hagan lo mismo).

*** Recuerde que la Curva de Experiencia rige no sólo sobre precios y costos, sino también sobre atributos y calidad.

c) Preocúpese de los “precios paraguas”.

- Los precios paraguas atraen nuevos competidores.
- Los precios paraguas incentivan a los consumidores a buscar alternativas.

IMPLICANCIAS PARA EL GERENTE GENERAL

- Determine cuál es la unidad de valor que sus consumidores están comprando realmente y todas las alternativas que están considerando en la competencia
- Construya curvas de experiencia precisas para costos y precios, de su industria, de su compañía y de cada uno de sus competidores.

El primer objetivo de cualquier negocio es obtener retornos atractivos. En general, las compañías pueden seguir tres caminos para lograr su objetivo. El más común es lograr el liderazgo en el mercado (se quedarán en la cima de sus industrias, tal como predice la Curva de Experiencia, y bajarán costos y precios, invirtiendo, innovando y obteniendo aún mejores resultados). El segundo camino es concentrarse en la diferenciación a través de la innovación y el desarrollo de la marca (los clientes valorarán lo innovador, prestigioso o la inusual alta calidad, por lo que estarán dispuestos a pagar más). El tercer camino es retener a los clientes a través de la lealtad (probablemente sea el mejor camino para aumentar los retornos).

Estas tres estrategias no son excluyentes; es más, se fortalecen unas a otras. Diferenciarlas es útil para los propósitos de este análisis y porque la efectividad de ellas depende de la dinámica particular de cada industria.

MAPEAR SU POSICIÓN EN EL MERCADO

Los líderes del mercado superan a sus seguidores. El líder de un mercado puede vender el doble que quien le sigue, pero gracias al avance en su curva de experiencia, puede marginar hasta cuatro veces por unidad. Su ganancia será entonces ocho veces superior a la del segundo lugar. Hay que considerar dos cosas:

- A mayor participación en el mercado, mayores retornos.

- La participación en el mercado, relativa a los competidores, se relaciona con mayores retornos (por ejemplo, la diferencia entre la participación en el mercado del N° 1 y el N° 2, es un factor predictor más fuerte que el valor absoluto de la participación del N° 1).

A esta participación relativa, le llamaremos RMS (Relative Market Share). Para calcular el RMS:

- Si es líder en el mercado, divida su participación, por la de su competidor más cercano.

- Si es un seguidor en el mercado, divida su participación por la del líder.

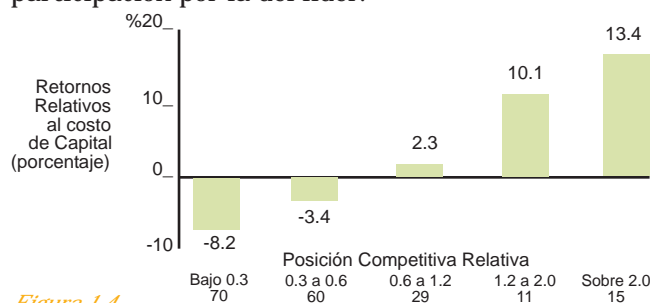


Figura 1.4
LIDERAZGO: Mayores Retornos

Tal como en el caso de la Curva de Experiencia, es fundamental definir correctamente el negocio. Las compañías comparten una definición de negocio cuando comparten muchos de sus costos, clientes (segmento de mercado y cómo se toma una decisión) y capacidades (lo que una compañía es capaz de hacer). La geografía también es otro criterio clave para definir el negocio, pues para algunos sólo cuentan los competidores locales, mientras que para otros, importan tanto los competidores locales como los globales.

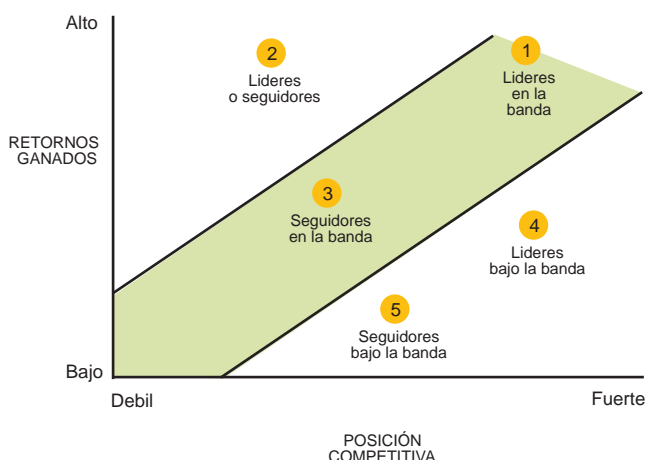


Figura 1.5

Existen cinco posiciones genéricas que una compañía puede ocupar en la tabla de participación relativa en el mercado (RMS): a) Líderes dentro de la banda; b) sobre la banda (líderes o seguidores, “overperformers”), c) seguidores dentro de la banda, d) líderes bajo la banda y e) seguidores distantes o bajo la banda. La primera tarea es diagnosticar la posición propia y la de los competidores en relación a la banda. La segunda es descubrir por qué se ocupa esa posición y por qué lo hacen los competidores. En este contexto, la tarea final será decidir las opciones posibles y sus implicancias en la acción. Como la Curva de Experiencia, la banda es esencialmente una herramienta de diagnóstico. Una conclusión es la misma Segunda Ley: la posición competitiva determina las opciones. Otra conclusión es que esta posición no es definitiva; por el contrario, es absolutamente dinámica y los actores de un mercado pueden moverse o ser desplazados por sus competidores.

Posición en el mercado	Características típicas	Ejemplos de acciones
1.- Líderes dentro de la banda: siga el curso, agresivamente	- Tiene una alta participación en el mercado, con altos y estables retornos - Genera alta liquidez para invertir y superar a los competidores en calidad, servicio, tecnología e innovación	- Reinvierta para ganar una mayor participación en el mercado, continúe bajando los costos y amplíe la brecha con sus competidores - Suba el estándar de la industria en la excelencia de los productos, servicio, calidad e innovación - Explore negocios “adyacentes”
2.- Overperformers: invierta para mantener la posición	- Opera bajo un paraguas de precio (a riesgo de colapsar), cobrando “premium”, con retornos desproporcionados. - Tiene innovaciones únicas (como fármacos con patente), clientes con una lealtad fuera de lo común, o un producto “rompedor” como Ipod - Diferencia sus productos o sirve a sus clientes de mejor manera	- Reduzca costos, preparándose para cuando colapse el paraguas de precios - Si es un seguidor distante, considere oportunamente la posibilidad de vender/fusionar mientras el precio sea alto o - Marketee la innovación efectivamente, por segmentos, para aumentar la lealtad de sus clientes - Establezca precios para maximizar sus ingresos, pero mantenga un control de costos agresivo - Invierta en construir una marca, planes detallados de segmentación, mejoras en productos y servicios, y conquistar clientes para nuevos productos - Meneje los costos agresivamente en relación a la curva de experiencia
3.- Seguidores dentro de la banda: innove y mejore	- Se encuentra en una posición sólida (nº 2 ó 3), rara vez es el líder de costos, tiene aceptables aunque fluctuantes utilidades	- Invierta agresivamente: innove, disminuya gastos y aumente la lealtad de sus clientes - Compre una firma de bajo desempeño para aumentar su escala y su participación en el mercado - Monitoree de cerca los posibles pasos en falso del líder
4.- Líderes bajo la banda: diagnostique el porqué, invierta por el liderazgo	- Tal vez se ha dejado superar por los desempeños pasados, no ha manejado bien los costos, está sufriendo problemas de calidad o le falta innovación - Tal vez está invirtiendo para aumentar su participación en el mercado	- Realice un diagnóstico de las razones tras su bajo desempeño e invierta en acciones adecuadas
5.- Seguidores distantes o bajo la banda: ¡suba o afuera!	- Tiene una baja participación en el mercado e ingresos bajo el promedio. Puede ser causado por muchos factores, por ejemplo, no manejar los costos como sus competidores, no cuidar a lo clientes, etc.	- Fusiónese con un competidor grande - Diferénciese y gane un nicho-segmento en el mercado, luego defienda su posición y expándase - Lleve a cabo acciones de mejoramiento agresivas

Figura 1.6, resumen de opciones para mejorar los resultados

IMPLICANCIAS PARA EL GERENTE GENERAL

- Use la tabla de participación relativa en el mercado para determinar su posición competitiva.
- Su posición competitiva (Nº 1 a 5 en la tabla) determina sus opciones para mejorar sus resultados de manera realista. También determina los requerimientos de recursos y las expectativas de desempeño para su negocio (asimismo sucede con sus competidores). Se debe conocer las debilidades y oportunidades propias y de los competidores para tomar las decisiones adecuadas.
- Considere todas las opciones potenciales de mejoramientos, para subir en la tabla de participación relativa.
- Si es parte de la gerencia corporativa, use la banda para evaluar su portafolio y determinar los cambios necesarios.

Recuerde que la posición en la tabla no está ganada, sus competidores están haciendo mejoras para alcanzarlo.

Tercera Ley: Los Clientes y el Fondo de Utilidades No Permanecen Quietos

Los mercados experimentan cambios todo el tiempo, porque los clientes no permanecen quietos; sus deseos y necesidades evolucionan, y si ellos están disconformes con lo que están obteniendo, buscan nuevas opciones.

También hay más causas, como el actuar de otras empresas a lo largo de la cadena de valor de un rubro y las políticas promovidas por los gobiernos. De esta forma, una empresa puede enfrentar que su fondo de utilidades ha desaparecido o atrae a nuevos competidores, pero también el hecho que surgen nuevos fondos de utilidades.

Las compañías que son más cercanas a sus clientes tienen al menos tres factores que les permiten enfrentar este tipo de desafíos: a) están mejor posicionadas para capturar lo que queda del potencial de su fondo de utilidades, b) por el conocimiento de sus clientes pueden imponerse a sus competidores e ir ampliando esa brecha, c) pueden avizorar las señales de cambio y revisar sus estrategias.

Mapeando el Fondo de Utilidades

Una de las mejores herramientas para evaluar los cambios en las necesidades y preferencias, es el Mapa del Fondo de Utilidades. Este permite a una compañía identificar el pleno potencial de su industria a lo largo de toda la cadena de valor. Por ejemplo, para el mercado del café grafica las ventas y utilidades por segmento, desde los productores del grano hasta las cafeterías, reflejando el peso de cada uno. De esta forma, el Mapa –comparando también con

los de períodos anteriores- ayuda a detectar oportunidades estratégicas y amenazas; sectores que no están siendo aprovechados; necesidades insatisfechas y otras debilidades⁵. También puede mostrar la relativa fortaleza económica de sus proveedores y distribuidores (los que eventualmente pueden estar tentados a tomar parte de su fondo de utilidades).

No obstante, el real desafío para una compañía es desarrollar el CONOCIMIENTO de sus clientes, y así ver cómo las preferencias y conductas de éstos –y por ende, del Fondo de Utilidades- afectan al negocio. La tarea para el gerente general es prever estos escenarios y actuar acordemente.

LOS CUATRO CONDUCTORES DE LOS CAMBIOS EN LOS CLIENTES Y EL FONDO DE UTILIDADES

Hay cuatro grandes conductores de los cambios, pero junto con ello, también hay que advertir tres cosas: Las transformaciones en el Fondo de Utilidades pueden ser de gran magnitud y permanentes, como también limitadas en su impacto y duración; rara vez ocurren por un solo factor; y la velocidad del cambio puede ser muy diferente en distintas industrias (en el negocio de Internet se habla de meses).

Los cuatros conductores son:

1.- Todos los días cambian las preferencias y comportamientos de los consumidores. En esto influyen una serie de razones; moda, nuevos productos-servicios, insatisfacción, etc.

2.- Innovaciones conducen a cambios en los clientes. Algunas innovaciones pueden incluso modificar para siempre las reglas del juego de una industria⁶.

3.- Cambios en el poder de negociación de clientes y proveedores. Modificaciones en el balance de poder entre los participantes en la cadena de valor⁷.

4.- Cambios en el ambiente de negocios. Son eventos que impactan desde fuera de una industria, generalmente originados por políticas de gobierno. Pueden ser abruptos, como cambios en leyes y regulaciones; o de efecto más prolongado, como lo que está ocurriendo en materia de acuerdos para el comercio internacional. Relacionado con este punto, el desarrollo del mercado global y el consecuente ingreso de los llamados Países de Bajo Costo (LCCs), ha provocado que muchas compañías hayan trasladado su producción a esas naciones (con el objetivo de incrementar sus beneficios).

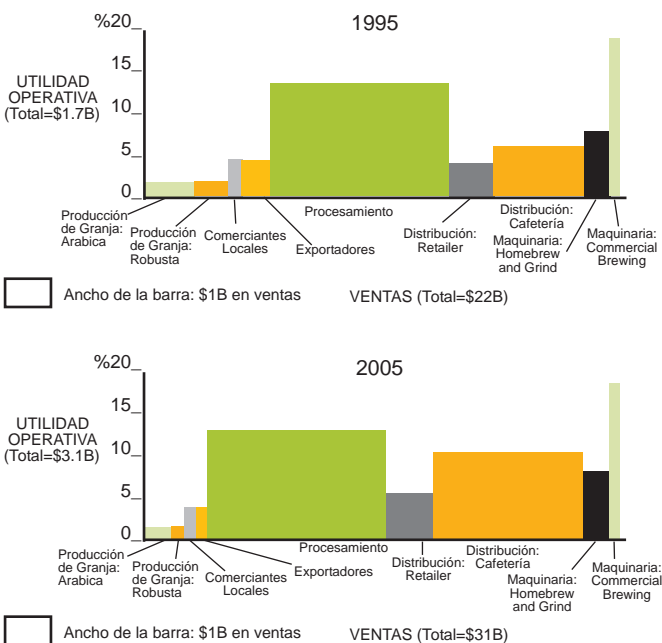


Figura 1.7

CÓMO CAPTURAN LOS GRANDES EJECUTIVOS LOS FONDOS DE UTILIDADES Y ANTICIPAN O PRECIPITAN CAMBIOS

¿Qué hacer con respecto a los cambios en las preferencias y conductas de los clientes?

- Segmentar (identificar) a los clientes. Permite al equipo ejecutivo conocer cuáles son los segmentos más atractivos en términos de tamaño, utilidad y crecimiento.
- Trazar la segmentación de necesidades y rendimientos (SNAP charts). Hace posible conocer las prioridades de los clientes y evaluar cómo están siendo satisfechas.
- Investigación etnográfica de los clientes. Estudiar “en terreno” a los clientes, para ver qué nuevos productos se pueden desarrollar.
- El tamiz de los ingresos. Apunta a identificar si hay segmentos que no están siendo abarcados.
- Lealtad y retención. Preocupación por mantener a los clientes.

¿Qué hacer sobre la innovaciones que conducen a cambios?

- Examinar el Mapa de Fondo de Utilidades y la Curva de Experiencia por posibles “precios paraguas” (atraen la atención de competidores).
- Buscar si hay clientes insatisfechos o no suficientemente entusiastas en su apoyo.
- Analizar la cadena de proveedores, por posibles ineficiencias.
- Amenazas desde fuera de la industria.

¿Qué hacer sobre los cambios en el poder de negociación de clientes y proveedores?

- Estar atento a los movimientos de manera de anticipar riesgos.

¿Qué hacer sobre los cambios en el ambiente de negocios?

- Monitorear las acciones por parte de los gobiernos que puedan afectar a la industria, e influir cuando es posible (lobby). Tampoco descuidar las tendencias de largo plazo.

IMPLICANCIAS PARA EL GERENTE GENERAL

- Desarrolle un mapa del Fondo de Utilidades - actual y desfasado-, dentro de su industria y a través de la cadena de valor. Esta herramienta mostrará quién está haciendo dinero, de qué forma, y cómo están cambiando los fondos de utilidades.
 - Analice las amenazas y oportunidades para su industria, mediante las cuatros dimensiones abordadas. Asumir que los competidores están haciendo lo mismo.
 - Utilice las herramientas mencionadas para identificar a los clientes y sus necesidades. Evaluar el desempeño de la empresa, y desarrollar acciones para apuntalar las debilidades y capitalizar las de los competidores.
 - Desarrolle una estrategia robusta para optimizar su parte del futuro fondo de utilidades y buscar otros de rápido crecimiento.
- Sea decidido y actúe sin tregua en evaluar y rastrear posibles necesidades de los clientes, amenazas de competidores, y cambios en el ambiente.

⁵ Por ejemplo, la irrupción de Starbucks en el segmento de las cafeterías impactó a toda la industria.

⁶ Ejemplos de ello son el cambio en el modelo de negocios que significó la irrupción de las compañías aéreas de bajo costo, con Southwest Airlines, o la transformación en la industria musical como consecuencia de la descarga de archivos musicales.

⁷ Ejemplo, el poder de negociación de Apple para imponer sus condiciones a las compañías telefónicas, interesadas en ofrecer el iPhone.

Cuarta Ley: La Simplicidad Da Resultados

En años recientes la necesidad de las personas por estructuras y principios simples ha aumentado, frente al asombroso crecimiento de la complejidad en el mundo de los negocios. “La mejor estrategia de negocios es centrarse en la venta de un gran número de diferentes productos y servicios, aunque cada uno tenga un bajo volumen de ventas”, se afirma. La tecnología ha hecho posible esto.

Costos crecientes, clientes insatisfechos, crecimiento lento

No obstante, eso está lleno de peligros. Tal complejidad puede llevar a un incremento en la insatisfacción de los clientes, pues muchos buscan alternativas simples (por ejemplo, hoy en día elegir un plan de telefonía móvil puede ser un dolor de cabeza), y puede llevar a las compañías a perder su participación de mercado. También puede crear serios inconvenientes dentro de la empresa, al punto que no se aplique la Curva de Experiencia: si cada producto es único, la experiencia nunca se dobla y los costos no decrecen.

ENCONTRANDO EL EQUILIBRIO CORRECTO

a) Simplicidad Estratégica. “Cuando los negocios se hacen complicados, la estrategia debería ser simple”, afirman los profesores de administración Kathleen M. Eisenhardt y Donald Sull. Los grandes ejecutivos comprenden esto intuitivamente y enfocan sus organizaciones en unos pocos objetivos claves. Una estrategia simple es una de las más poderosas fuerzas en la conducción del desempeño de negocios, principalmente porque todos en la organización pueden ver adónde están orientados y cómo pueden alcanzar esa meta.

b) Simplicidad de producción: el enfoque Modelo T. Una compañía que produce solamente un producto, sin opciones, no tendría complejidad productiva. Así lo entendió Henry Ford con su Modelo T de automóvil. Ford fue enormemente exitoso, hasta que General Motors empezó a ofrecer más marcas y modelos de auto.

Los clientes desean elegir y las compañías deben ofrecer variedad. El desafío para toda compañía es encontrar su “innovation fulcrum” (punto apoyo de la innovación), donde los productos o servicios se juntan con las necesidades de los clientes, con el más bajo nivel posible de complejidad. Para lograr esto los autores proponen recurrir al enfoque Modelo T.

Para ello, el primer paso es preguntarse ¿cómo sería nuestra compañía si sólo ofreciera un producto o servicio? Luego ¿cómo serían los costos? Hecho esto, se puede evaluar la agregación de más variedad, pero

centrándose sólo en lo que los clientes realmente necesitan.

El legendario ejecutivo de la industria automotriz Hal Sperlich sostuvo que para hacer mejor un auto (u otro producto), y distinguirse de la competencia, hay que enfocarse en las tres cosas que realmente preocupan al segmento de clientes objetivos. A estos tres atributos los llamó el “Asesino ABCs” (Killer ABCs).

Una elevada complejidad sería -a priori (según los autores)- evidencia de una falta de conocimiento del consumidor: como no se tiene claro lo que éste quiere o necesita, se le ofrece una diversidad de posibilidades. Conocer al cliente es la clave para tomar las decisiones adecuadas.

c) Simplicidad organizacional y en la toma de decisiones. Existe el riesgo que una mayor complejidad infecte la estructura organizacional de una compañía. Para evitar esto se requiere asignar roles y responsabilidades en forma clara. También evaluar y optimizar el número de personas que cada ejecutivo tiene a su cargo y la cantidad de niveles entre los trabajadores de base y el director general.

d) Simplicidad de procesos. Las compañías también deben lidiar con la complejidad de sus procesos operacionales, lo que les resta agilidad. Para enfrentar esta tarea se pueden apoyar en el uso de tecnología (TI por ejemplo) y en el rediseño de procesos.

En los negocios, el exceso de complejidad es el enemigo de los resultados.

IMPLICANCIAS PARA EL GERENTE GENERAL

- Use la metodología del Modelo T para calcular los costos de la complejidad que se han deslizado en sus negocios.
- Estudie en detalle las necesidades del cliente, y encuentre el “Asesino ABCs” para cada uno de los segmentos.
- Simplifique, rediseñe y reestructure para encontrar el “fulcro de la innovación” de la compañía.
- Establezca no más de tres a cinco imperativos críticos para la organización y comuníquelos a todos los empleados.
- Agilice la estructura organizativa, la toma de decisiones responsables, y los procesos críticos, para garantizar claridad, velocidad y eficiencia en el cumplimiento de las necesidades de los clientes, de mejor forma que la competencia.

Desde Dónde Está Empezando: Diagnosticando sus Puntos de Partida

El primer paso es valorar exactamente las condiciones del negocio, para así diagnosticar los “puntos de partida”. De esta forma conocemos el potencial completo del negocio. El segundo paso es arribar a un “punto de llegada”. Posterior a esto, habrá que mapear acciones concretas e iniciativas para mover el negocio desde un punto a otro. A esto se le denomina “vía de resultados”.

El camino simple al éxito

Comienza con un diagnóstico del punto de partida para lograr un mejoramiento significativo. Este diagnóstico se inicia con las Cuatro Leyes (detalladas en los capítulos previos).

DIAGNÓSTICO DEL PUNTO DE PARTIDA PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO

Se desarrolla una lista de las preguntas más importantes surgidas desde las leyes antes expuestas. Si uno no tiene las respuestas a esas preguntas, se corre el riesgo de “volar a ciegas”.

1.- Primera Ley: los costos y precios siempre declinan.

- Calculando la pendiente de la Curva de Experiencia podríamos predecir qué precios se consideran experiencia acumulativa en la industria. Comparando la curva de precios de la industria con la curva de costos de la empresa, la relación existente entre precio y costo en cualquier área de negocios determinará algunas de las principales prioridades.

- Posición de costos relativos y claves para cambiarlos. Se recomienda compararse con un hipotético competidor que sea el “mejor de los mejores” en todas las áreas. Hay que analizar ventas generales y costos administrativos; crear ventajas competitivas de la manufacturación y operación de servicios; y bajar los costos de materiales y servicios. Este tipo de diagnóstico de costos puede ser poderoso para movilizar a la organización hacia la acción.

- Rentabilidad de la línea de producto: calcular el margen real de los productos y servicios. Calcular costos directos reales para cada producto o actividad, luego se debe asignar los costos indirectos (logística, costos de venta, costos generales y de administración) para cada línea de producto y segmento de consumidores. El análisis deberá identificar los “conductores primarios de bajo rendimiento” de cada producto y segmento.

2.- Segunda Ley: posiciones competitivas determinan opciones.

- Evaluando las estrategias de mejoramiento de los competidores: hay que entender cuál estrategia están siguiendo los competidores, y tener claro que la lealtad del consumidor es el más importante factor en determinar rentabilidad. Hay que encontrar una fuente de valor que los consumidores aprecien y que no esté manejada por los bajos costos⁸.

- Horizonte de mercado y tendencias críticas: conocer el tamaño del mercado de nuestros productos y saber si están creciendo o disminuyendo. La curva S: las compañías inteligentes adquieren un negocio cuando los datos muestran que la curva S está formándose, pero nunca en la fase de alto crecimiento.

- Brecha clave de capacidad: las compañías pueden ser exitosas o fallar en sus estrategias de mejoramiento basadas en sus capacidades, o también en su capacidad de desarrollar capacidades que no tienen. Las compañías han cambiado desde la propiedad de bienes a la propiedad de intangibles. Hay que evaluar cada capacidad necesaria para producir bienes o servicios.

3.- Tercera Ley: los clientes y el fondo de utilidades no se mantienen fijos.

- El segmento de clientes correcto: la herramienta SNAP (necesidades y rendimientos de segmentos) es una buena forma de evaluar cómo satisfacer las necesidades de los segmentos objetivos. El filtrado de los ingresos puede ser de ayuda para determinar dónde se podría estar perdiendo; fallando en satisfacer al segmento crítico.

- Lealtad y retención de clientes versus “mirones”: importante, especialmente cuando el costo de adquirir un cliente es alto; esto hay que saberlo por segmento. “Net Promoter Score”: proporción de clientes promotores menos la proporción de detractores. Da un buen diagnóstico sobre si la compañía está reteniendo clientes y si se tiene un buen momento en el mercado.

- Porción del Fondo de Utilidades y tendencias: hay que estar atentos a cada cambio en las preferencias y comportamientos de los clientes; las innovaciones que conducen a cambios en los clientes; a los cambios en el poder de negociación de clientes y proveedores; y a los cambios en el ambiente de negocios. Hay que ser capaces de crear nuevos o distintos productos, canales de distribución más efectivos, apuntar a un segmento de consumidores más adecuadamente, o con cadenas de proveedores de bajo costo. Así se puede cambiar el Fondo de Utilidades.

⁸ Ejemplo son los casos de marcas como Gucci y Calvin Klein.

Para Dónde Va: Mapeando sus Puntos de Llegada y Haciendo un Plan

- 4.- Cuarta Ley: la simplicidad da resultados.
- Complejidad de productos y servicios: se debe saber lo que los consumidores quieren y lo que querrán en el futuro. Un buen diagnóstico de la complejidad iniciaría el camino que liderará aumentos de ingresos y reducción de costos.
 - Complejidad de la organización y de la toma de decisiones: se debe buscar una adecuada combinación entre simplicidad y efectividad en las estructuras y en los procesos de toma de decisiones.
 - Complejidad de procesos: hay que identificar las oportunidades de mejoramiento de procesos. Se pueden identificar a través de un “mapeo de procesos”, usando diagramas para mostrar las interacciones entre diferentes pasos en un proceso y el departamento responsable de esos pasos. Así se puede entender el proceso global y rediseñarlo.

IMPLICANCIAS PARA EL GERENTE GENERAL

- Lleve a cabo un análisis riguroso del mejoramiento potencial de la posición de su negocio, utilizando todas las herramientas de diagnóstico propuestas. Este diagnóstico debe examinar tanto las condiciones internas como las externas, y requiere un foco agudo y competente.
- Escoja de su diagnóstico, las áreas críticas con mayor potencial de mejora.
- Construya consensos con los interesados, sobre la base del verdadero punto de partida. Comparta las principales acciones críticas, su urgencia y los recursos requeridos.

Los “puntos de llegada” son el conjunto de metas específicas, cuidadosamente definidas, que pueden ser logradas en un horizonte de tiempo. Hay que mapear los puntos de llegada:

- a) Criterios para el punto de llegada.
 - Debe ser convincente: con sentido de urgencia, incluyendo un gran conjunto de iniciativas para advertir que se necesitan con prioridad.
 - Debe ser motivacional: la gente responde a grandes desafíos o nobles propósitos, y se motiva con ellos.
 - Debe ser realista: el punto de llegada debe especificar el nivel de mejoramiento esperado, y el cambio necesario debe ser posible de lograr en el tiempo dado.
- b) Formulando los puntos de llegada.
 - Identificando hipótesis: emergen desde los mismos puntos de inicio, mejorando el diagnóstico.
 - Focos en claves medibles: para cada una de las Cuatro Leyes se debe identificar 2 ó 3 claves medibles. Deben ser fáciles de memorizar.
 - Modificar la hipótesis a través de la discusión y el análisis detallado.
- c) Dificultades de los puntos de llegada:
 - Violaciones de la primera ley: que los planes de reducción de costos no sean lo suficientemente agresivos, o que sean ambiguos.
 - Violaciones de la segunda ley: los planes deben ser realizables.
 - Violaciones de la tercera ley: los puntos de llegada deben incluir planes de reducción de la complejidad de las tomas de decisiones.
- d) Creando un plan de mejoramiento: debe ser simple y altamente detallado. Debe incluir también:
 - Asignación de recursos y adquisición de capacidades: cada fuente de valor identificada en el diagnóstico requiere inversión en dinero, así como desarrollo de capacidades.
 - Unidades de medida y pesos interinos: un pequeño número de acciones debería crear un pequeño número de claves medibles, las cuales deben estar identificadas en el plan.
 - Plan de contingencia y detalles: se necesitan indicadores que adviertan si el plan va mal, para poner en acción los planes de contingencia. Asimismo, para reaccionar frente a imprevistos como la llegada de un nuevo competidor. El plan de contingencia reunirá la información necesaria para responder efectivamente.

IMPLICANCIAS PARA EL GERENTE GENERAL

- Defina su punto de llegada: desafiante, motivante y realista.
- Logre consensos acerca del punto de llegada.
- Desarrolle un plan de acción detallado (3 a 5 acciones críticas).
- Use pocas métricas para medir el éxito de la estrategia.

El Camino Hacia los Resultados

Muchos gerentes intuitivos han diagnosticado con precisión su punto de partida, establecido su punto de llegada y, sin embargo, se han perdido en el camino. Hay muchas maneras de fallar, pero la principal razón del fracaso es que muchas veces la organización no es consciente de la necesidad y de la urgencia de realizar los cambios, y por lo tanto prefieren hacer las cosas como están acostumbrados.

A pesar de los obstáculos, al menos un grupo de gerentes suele tener éxito: los empleados por las firmas de capital privado (PE). En casi todos los casos, estos ejecutivos hacen un diagnóstico de su punto de partida, proyectan un punto de llegada y rigurosamente ejecutan un plan para llegar a él. Además, definen un marco temporal preciso: no más de tres años ⁹.

Los gerentes exitosos “trazan” el cambio. La palabra en inglés PLOT, asigna una característica o concepto a cada letra de la palabra: P - plan, L - liderar, O - operar y T - track (realizar seguimiento).

PLANIFICAR

Ya fue desarrollado en los capítulos anteriores.

LIDERAR

a) Entusiasmar a la tropa:

- Crear una “plataforma de urgencia”, esto es, mostrarle a la gente exactamente por qué el negocio no puede seguir así.
- Comunicar todo el tiempo y con todas las herramientas disponibles. Las metas de la comunicación son simples. Todos los miembros de la organización debieran ser capaces de recordar y repetir las principales iniciativas del plan, entendiendo por qué tiene sentido.
- Ajustar el mensaje a medida que el cambio se desarrolla.

b) Encontrar los “remeros” y eliminar a los “perforadores”:

- Armar el equipo nuclear o principal, incorporando personas nuevas a la organización y alejando a quienes ya no son un aporte.
- Crear equipos de cambio dentro de la organización.

c) Construir una cultura de soporte para el proceso de mejora de desempeño.

- Usar incentivos
- Alivianar la estructura organizacional, para lo cual se debe reducir actividades y rediseñar procesos (disminuyendo la cantidad de empleados).

d) Evitar el “Valle de la Muerte”. Punto de inflexión en este proceso, cuya superación determina su éxito. Los líderes pueden (y deben) ayudar a su gente para que mantengan el compromiso con el cambio.

OPERAR

Ejecutar, que las tareas se lleven a cabo. Lanzar las iniciativas, mostrar resultados y celebrar.

- Encontrar las “jugadas rápidas”. Todos los planes deben incluir jugadas rápidas, que son metas visibles, posibles de lograr en menos de 12 ó 18 meses y que se constituyan en soporte para las metas de largo plazo.
- Reconocer y celebrar los logros a lo largo del camino.
- No distraerse: tan importante como concentrarse en sólo unas pocas iniciativas principales, es saber que no se puede hacer todo lo que se querría.

TRACK

Los grandes gerentes asumen la necesidad de realizar el seguimiento de todos los indicadores claves -todos los miembros de la organización deben compartir esta responsabilidad.

Ponga las señales explícitas en su lugar. Cuando un gerente general trata de mejorar el negocio, sólo una cosa debe ocupar su tiempo: las actividades que ayudan a alcanzar sus puntos de llegada. Si se focaliza en esas prioridades, otros en la organización se focalizarán también en ellas.

Haciendo el traspaso

Como recomendación final a los ejecutivos generales, los autores plantean no desestimar el valor del legado una vez que su período como CEO de una compañía concluye: es importante elegir al sucesor poniendo atención tanto en su personalidad como en sus habilidades.

IMPLICANCIAS PARA EL GERENTE GENERAL

- Plan: asegúrese de haber definido los puntos de partida y de llegada y de haber construido consensos sobre los dos, reforzando unas pocas iniciativas críticas que lo lleven de un punto a otro durante su período.
- Lidere: inspire a sus tropas, alinee el liderazgo entorno a las acciones críticas, construyendo una cultura pro-cambios.
- Opere: dirija las iniciativas y las jugadas rápidas hacia el éxito, ¡célebrelas!
- Realice seguimiento: mida el avance, tenga planes de contingencia y suba la barra una vez logrado el objetivo.
- Prepare la sucesión: lograr el punto de llegada puede ser su mejor herencia.

⁹ Ejemplos planteados en el libro lo constituyen los casos Burger King y Warner Music Group.