

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:
What the CEO Wants You to Know

Autor: Ram Charan

Fecha de Publicación:
13 de Febrero 2001

Editorial: Crown Business

Nº Páginas: 144

ISBN: 0609608398

Contenido:

Introducción	1
La "aptitud empresarial". El idioma universal de los	2
La "aptitud empresarial" en el mundo real"	5
Cómo hacer bien las cosas	5
Nuestra agenda personal	10

Lo Que Saben los Grandes CEOs

Volumen 02-11

INTRODUCCION

Los directores generales de las mayores empresas del mundo están ahí para ser nuestros grandes maestros en los negocios. Su capacidad para desentrañar la complejidad y el misterio y centrarse en lo esencial es algo que todos deberíamos cultivar tomándolos a ellos como referentes.

El mundo de los negocios está dominado por unas leyes simples, cuya validez es universal y que rigen tanto la gestión de una frutería como la de una gran multinacional. Los líderes empresariales con talento conocen estas leyes gracias a lo que Charan denomina "la aptitud empresarial", esto es, la facultad de entender cómo se gana dinero en cualquier tipo de negocio, sea éste grande o pequeño. Su convicción es que todas las personas que participen en un negocio, sean

empleados o ejecutivos, pueden aprender los fundamentos básicos de factores como la liquidez, el margen, la rotación de inventario, el rendimiento de la inversión o el crecimiento, y con ello, perfeccionar su propia "aptitud empresarial". La "aptitud empresarial" nace de la unión entre la intuición y el sentido común con el saber académico que se imparte en las escuelas de negocios. La exposición que Charan realiza en su libro está salpicada de múltiples casos reales a través de los cuales intenta ofrecer una visión global del negocio y de la interacción de sus factores constitutivos básicos.

**La "aptitud empresarial".
El idioma universal**

EL AUTOR

Ram Charan es un prestigioso consultor que ha trabajado para destacadas compañías como General Electric, Ford, DuPont, Universal Studios, Verizon, etc. Es profesor en la Harvard Business School y colaborador habitual en las revistas Harvard Business Review y Fortune.

Entre sus publicaciones, además de la que aquí presentamos, se encuentran *cards at Work* y *Every Business Is a Growth Business* (en colaboración).



de los negocios

Qué tiene en común Jack Welch con un vendedor callejero. Los vendedores callejeros son un elemento del paisaje que encontramos en todas las grandes ciudades del mundo: Nueva York, Barcelona, Ciudad de México o Bombay. Todos ellos comparten el hecho de hablar el idioma y practicar

“...debemos pensar siempre con la simplicidad del vendedor callejero...”

la ley universal de los negocios. En esa faceta no se diferencian de los directores generales de las grandes compañías del mundo, como Jack Welch, Michael Dell, Jorma Ollila y muchos otros: hablan y actúan de maneras muy similares. Aunque las disparidades de tamaño sean abismales, los principios básicos y los secretos del éxito de un negocio callejero o del que es comandado por un director general son los mismos. Así, lo que para un vendedor ambulante en la India representan sus frutas y verduras, en el caso de un director general equivale a la “anticipación de la demanda”. La preocupación cotidiana de ese tendero por la cantidad, calidad y variedad de la mercancía que tiene que adquirir para luego venderla, en el trabajo de un director general se llama “pronóstico de ventas”. Su necesidad de liquidez inmediata le obliga a decidir sobre el recorte de precios, el momento y el límite del mismo, al igual que sucede en la industria automovilística: cuando los tipos de interés suben, la demanda de carros desciende y el inventario se acumula. El vendedor expone cada mañana su mejor fruta, lo cual es el equivalente al *merchandising* de los grandes almacenes. Si algo no va bien, se verá obligado a cambiar el surtido de su mercancía o a gritar más fuerte, lo que en la jerga

empresarial se conoce como combinación de productos o publicidad, respectivamente. Su ganancia (la diferencia entre lo que paga por la fruta y lo que obtiene vendiéndola) es muy escasa y, en consecuencia, su margen de beneficio es muy estrecho, al igual que sucede en algunos comercios minoristas. En definitiva, los retos, realidades diarias y éxitos de un vendedor callejero no son muy diferentes de los de cualquier director general al frente de una gran empresa. Aunque nunca hayamos intentado vender nuestra mercancía a los viandantes, podemos aprender mucho de quienes sí lo hacen y desarrollar la misma aptitud empresarial que les caracteriza, para entender así, comenzando por el nivel más básico, cómo se gana el dinero. Los directores de las grandes empresas esperan que sus empleados posean esa “aptitud empresarial” de base, pues de ella depende la prosperidad general.

La identidad intrínseca de cada negocio. La “aptitud empresarial” se alcanza, pues, cuando tenemos claro en nuestra mente cómo se consigue ganar dinero. El proceso de obtener dinero en los negocios se puede dividir en tres fases: la generación de efectivo, el rendimiento de los activos (la combinación del margen y la rotación de inventario) y el crecimiento. Estas tres partes del proceso, más el fac-

tor que representan los clientes, son el núcleo de todo negocio, cuyo buen estado es la garantía de triunfo para cualquier empresa.

Nuestra educación formal, o la complejidad y el tamaño de nuestra empresa, no deben ocultarnos este sencillo núcleo. Para no perderlo de vista, debemos pensar siempre con la simplicidad del vendedor callejero por un lado y, por otro, utilizar el sentido común para corregir las deficiencias que aparezcan en cualquiera de estos cuatro puntales.

La generación de efectivo. La generación de efectivo es la diferencia entre todo el efectivo que entra en el negocio y todo el efectivo que sale de él en un periodo de tiempo determinado. El efectivo nos permite permanecer en el negocio y juega un papel similar al del oxígeno en nuestro cuerpo. La falta de efectivo, su disminución o su gasto pueden desestabilizar cualquier empresa, aun cuando los demás factores, tales como el margen de beneficio o la rotación del inventario, se encuentren en buen estado. La falta de efectivo se entiende muy fácilmente mediante un ejemplo a pequeña escala: es la situación que se produce cuando nos pasan una factura antes de haber recibido el salario en nuestra cuenta bancaria. En las grandes empresas, la situación del flujo de efectivo

Haga su comentario!

suele perderse de vista o considerarse responsabilidad exclusiva del departamento financiero. Por ello hay que subrayar que todos los empleados deben saber que sus actividades tienen una incidencia directa tanto sobre la utilización del efectivo, como sobre su generación. Por ejemplo, un representante de ventas que consigue el pago de un cliente en 30 días en lugar de 40, demuestra ser consciente de ello. Su empresa recibe el efectivo con mayor antelación y puede, por tanto, utilizarlo antes para otros fines. En la actualidad existen muchas empresas consolidadas que han dado con maneras muy eficientes de generar efectivo y reutilizarlo para su crecimiento. Una de ellas es Amazon.com, una de las primeras librerías online. En sus comienzos, Amazon no poseía inventario, gracias a lo cual pudo generar mucho más efectivo que sus competidores, entorpecidos por su volumen de inventario y el número de tiendas y almacenes. Cuando Amazon recibía un pedido de uno de sus clientes, enviaba la mercancía desde las instalaciones de un distribuidor ajeno. El cobro se efectuaba en el momento del envío al cliente, pero el pago al distribuidor no se realizaba hasta unas semanas después. El efectivo así generado se empleaba en el marketing que, a su vez, generaba más ventas.

La consecución de efectivo favorece el crecimiento del negocio. Su disponibilidad para la empresa ejerce un saludable efecto psicológico entre los directivos, ya que se sienten más seguros e inclinados a realizar inversiones más atrevidas que logren atraer mayores beneficios.

El rendimiento de los activos. Cualquier negocio presupone la utilización del dinero propio o del prestado para el crecimiento. Este dinero representa la inversión de capital, que puede tomar distintas formas: inventario, equipamiento, pagarés, etc. A todos estos elementos se les conoce como activos. Los activos pueden ser tangibles (componentes, productos) o fijos (instalaciones, maquinaria). Los resultados que genera su uso se conocen como el rendimiento de los activos. Este último concepto es bastante simple. Su funcionamiento puede observarse en un vendedor ambulante que presta dinero: pide un préstamo para adquirir su mercancía a un interés del 2,5% mensual (o un 30% / 34 % al año). El margen de beneficio en su caso suele ser bajo (un 5%) y su optimización pasa por acelerar la rotación del inventario para acumular cada vez más márgenes del 5%. Cuanto más rápido sea la rotación del inventario, mayor será el rendimiento de los activos. Dicho rendimien-

to no es más que el resultado del margen de beneficio multiplicado por la rotación del inventario. El rendimiento de los activos es la medida de la salud de un negocio: si va mejorando año tras año, si supera al de la competencia o si traspasa el 10% tras el pago de los impuestos (como el de las mejores empresas), el negocio es rentable.

Las empresas con pocos activos fijos tienen más posibilidades de obtener un alto rendimiento de activos. Un ejemplo de ello es la compañía Dell: su actividad consiste exclusivamente en el montaje de computadores, mientras que sus proveedores fabrican los componentes y con ello liberan a la compañía de la necesidad de disponer de instalaciones y equipamiento. El rendimiento sobre el capital invertido de Dell en el período 1999/2000 fue de un 243%. Semejante resultado se origina principalmente por una rotación elevada de inventario: los computadores se montan por encargo específico de cada cliente y se entregan en menos de una semana.

El crecimiento. El crecimiento es un requisito básico para la prosperidad de las empresas: si éstas no crecen, su competencia se les adelanta y aquellas inician su declive.

El crecimiento añade una dimensión psicológica al negocio: es la fuente de ins-

“El rendimiento de los activos es la medida de la salud de un negocio...”

Haga su comentario!

piración para las personas que participan en él y un polo de atracción para los nuevos talentos. Este fenómeno es especialmente visible en el sector de Internet y de las nuevas tecnologías, que en las últimas dos décadas ha experimentado un desarrollo espectacular. Las compañías ajenas a este sector tienen dificultades tanto para atraer a candidatos provenientes de las mejores escuelas de negocios, como para retenerlos frente a firmas como Cisco, Intel, Nokia, Microsoft, etc. Lo que fascina a estas personas es la expansión, más todas las oportunidades y emoción que aquella trae consigo. Sin embargo, el crecimiento como objetivo en sí mismo no resulta una buena estrategia. Para que lo sea, tiene que ser rentable, sostenible e ir acompañado de márgenes de beneficio y rotaciones de inventario mejoradas, a la vez que se mantiene una generación de efectivo estable.

Encontrar un hueco para el crecimiento estable allí donde la competencia no lo consigue forma parte de la "aptitud empresarial". Para grandes compañías ya sólidamente establecidas puede resultar más difícil, pero incluso ellas lo llegan a encontrar cuando dedican la suficiente tenacidad y muestran su disposición hacia el riesgo. Esto fue precisamente lo que hizo Ford cuando, en 1999, decidió optar por

aquellas vías de crecimiento con mayor potencial para crear valor. Una de ellas consistía en ofrecer una serie de servicios vinculados con la propiedad del vehículo: financiación, seguro, mantenimiento, repuestos, etc., todos ellos estrechamente relacionados con la compra inicial que efectúa el cliente. El propósito de Ford era estimular su crecimiento y la creación de valor con la participación en esos segmentos. Para ello, en ese mismo año adquirió la cadena de reparación rápida Kwik-Fit y la Automobile Protection Corporation, que ofrece largos contratos de servicio para todas las marcas de automóviles. Otra medida en favor del crecimiento fue una utilización agresiva del comercio electrónico: a través de Internet, Ford conseguía un contacto más directo con sus clientes y se comunicaba más rápidamente con proveedores y concesionarios, con objeto de garantizar la disponibilidad de los vehículos solicitados. Con todo ello, tanto la satisfacción del cliente como el volumen de ventas se vieron redoblados.

Los clientes. Al igual que cualquier vendedor en la calle, el director de una empresa solvente cuenta con un conocimiento de primera mano de las necesidades y preferencias de sus clientes, además de la convicción de que prolongar el éxito de su negocio depende principal-

mente de la satisfacción de estos últimos. La mayoría de las empresas hace uso de métodos científicos tales como encuestas o grupos de muestra, pero los mejores directivos, con la misma conciencia de un tendero ambulante, se preocupan de ponerse en contacto directo con sus clientes. Así, Bob Nardelli, director general de The Home Depot, inmediatamente después de ocupar su cargo se dedicó a hacer una gira por las tiendas en EEUU. En ellas, se ponía el habitual delantal naranja de los empleados, se mezclaba con ellos y atendía a los clientes para comprobar por sí mismo la calidad de la atención que recibían y, de paso, comprender las razones por las que algunos clientes se echaban atrás en su compra. Esta proximidad al consumidor le inspiró numerosas ideas de reajuste en torno a los productos y servicios, tales como la introducción de nuevos segmentos de productos o el ahorro de tiempo a sus empleados con un reaprovisionamiento de las existencias durante las horas más bajas en ventas.

Cuando los márgenes de beneficio disminuyen, surge el problema de la lealtad de los consumidores. Esta lealtad debe conquistarse en cada ocasión que una empresa entra en contacto con sus clientes. A estos les sirve un motivo muy simple para comprar en una tienda

“...tiene que ser rentable, sostenible e ir acompañado de márgenes de beneficio y rotaciones de inventario mejoradas...”

Haga su comentario!

en lugar de hacerlo en otra y, para ello, es preciso ofrecerles lo que realmente necesitan o desean. La única manera que tiene una empresa de averiguar esto último es contactar con su público. Es una regla de sentido común que muchas empresas se olvidan de poner en práctica.

La “aptitud empresarial” en el mundo real

Establecer las prioridades.

Los directores de empresas florecientes, ya sean pequeñas, medianas o grandes, utilizan el mismo “sexto” sentido que los comerciantes ambulantes para percibir los cambios que se producen en el mundo exterior y reducir la complejidad de su negocio. Estos líderes recurren a su “aptitud empresarial” para determinar sus prioridades de forma clara y específica respecto a las actuaciones que les permitirán ganar dinero y crear valor para sus accionistas. Una prioridad, en el contexto empresarial, es la acción más importante que emprender en un determinado momento. Por ejemplo, en el caso de General Electric, llegó un momento en que el comercio electrónico representaba tal prioridad. Su director general, Jack Welch, fue uno de los primeros líderes empresariales en comprender la utilidad de

Internet para reducir el costo y aumentar la rapidez y la calidad de las transacciones de información y dinero entre la compañía y sus proveedores o socios. Una transacción realizada por Internet era unas cuarenta veces más barata que por correo, además de mucho más rápida. Esta bajada de costos supuso el aumento de la productividad y del margen de beneficio. La rotación de inventario también progresó, ya que se empleaban menos activos en la realización de las transacciones, y de este modo General Electric consiguió ser más competitivo frente a sus adversarios y su crecimiento se vio impulsado.

Los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de un negocio son muy variados y dinámicos. Los tipos de interés, las tendencias del mercado o la legislación gubernamental tienen una situación actual a fecha de hoy, pero también sus propias proyecciones de futuro. Una “aptitud empresarial” significa la capacidad de poder contemplar en su conjunto todas estas variables y prever su interacción. Al final de la Guerra Fría y con el colapso del socialismo real, la industria armamentística se enfrentaba a una crisis. En ese contexto, el líder de General Electric, Jack Welch, optó por vender su negocio aeronáutico a la compañía Martin Marietta en vez de intentar elevar su

crecimiento, el rendimiento de los activos o la generación de efectivo. El pago se realizó en parte en efectivo y en parte en acciones. Tras una serie de continuas fusiones, Martin Marietta pasó a llamarse Lockheed Martin y a convertirse en el mayor contratista armamentístico del mundo. De ese modo, las acciones que General Electric poseía en la compañía llegaron a alcanzar un precio sustancialmente superior al inicial y, en ese momento, Welch decidió venderlas a Lockheed Martin. Con su actuación, Welch demostró una vez más su sagacidad para ir por delante de las transformaciones del mundo exterior y sacar de ellas el mejor partido para su empresa y accionistas.

Ver el negocio con los ojos del inversor.

El principal cometido de una empresa que cotiza en bolsa no es sólo ganar dinero, sino también crear riqueza para sus accionistas y para los empleados que reciben acciones como parte de su compensación. Los mejores directores de estas empresas son conscientes del vínculo existente entre el dinero que se gana y la riqueza que se obtiene, la llamada relación de precio-beneficio (P-B), donde el precio hace referencia al valor de una acción particular y beneficio es la medida de su capacidad de generar riqueza. Así, el valor numérico del múltiplo de P-B se obtendría dividiendo una

“Los mejores directores de estas empresas son conscientes del vínculo existente entre el dinero que se gana y la riqueza que se obtiene...”

Haga su comentario!

constante por otra. Por ejemplo, un múltiplo de 7 significaría que por cada dólar de beneficio por acción, esta valdría siete veces más. Cuanto más alto sea este múltiplo, más riqueza se creará.

La relación precio-beneficio es la expresión de las expectativas de una empresa respecto a su capacidad de conseguir dinero en la actualidad y más adelante. Esta relación refleja la calidad de la fórmula de éxito de la empresa (la generación de efectivo, margen, rotación del inventario, rendimiento de los activos y crecimiento) contrastada con la de la competencia en el momento presente y en el futuro. No obstante, esta relación no es una pura especulación, sino que se basa en el historial de confianza de los inversores como base de su sostenibilidad.

Los directores de empresas con "aptitud empresarial" son conscientes de que un mayor coeficiente en la relación precio-beneficio crea más riqueza para los accionistas. Saben que si la fórmula de hacer dinero de su empresa es la correcta y se pone en práctica de manera constante, el coeficiente subirá. Esto es, la gestión de un negocio incide directamente en la relación precio-beneficio. Esto se puede observar en los casos de Coca-Cola y Pepsi: hace una década las ventas de Pepsi crecían a un 14%

anual, mientras que las de Coca-Cola lo hacían a un 10%. Sin embargo, Coca-Cola obtenía mayores beneficios en sus ventas y su rendimiento de la inversión era más alto. Aunque Pepsi estaba creciendo en lo que tocaba a las ventas totales, el crecimiento de Coca-Cola era más rentable. En consecuencia, los inversores comprobaron que, mientras la relación de precio-beneficio de Pepsi aumentó 12 puntos entre 1990 y 1999, la de Coca-Cola lo hizo en 27 puntos en el mismo período. Otra compañía que supo mejorar su coeficiente de relación precio beneficio de manera excepcional fue Ford, principalmente gracias a la "aptitud empresarial" de su director general Jac Nasser. En 1999, este coeficiente era de un 8 frente a un 23 como promedio de las compañías incluidas en el índice S & P 500.

Cuando en el año 2000 este coeficiente disminuyó aún más, Nasser remitió una carta a todos los empleados de la compañía en la que se establecían las prioridades para corregirlo. En primer lugar, era preciso mejorar la satisfacción del cliente, pues esta es directamente proporcional al margen y a la rotación de inventario: si la calidad de una marca es superior, los productos no se acumulan en stock y el cliente está dispuesto a pagar más. En esa misma línea, la satisfacción aumenta la retención

de clientes y disminuye, en paralelo, los gastos que conlleva conseguir nuevos clientes.

La segunda prioridad para Ford era la utilización de la herramienta conocida como *Seis Sigma*, cuya utilidad reside en que las empresas localicen la causa última de los obstáculos que les impiden enmendar la satisfacción de sus clientes. Los empleados de la compañía recibieron la formación necesaria para el empleo de esta herramienta. Por ejemplo, si una llamada telefónica dirigida a la empresa no es contestada en los primeros tres tonos, el disgusto del cliente sube. Seis Sigma sugiere que, entre un millón de llamadas, tan sólo tres pueden exceder ese lapso de tiempo; de ahí que toda la atención del empleado encargado de atender las llamadas deba volcarse en contestar a tiempo.

La tercera prioridad para Ford consistía en extender sus marcas de lujo (Jaguar, Aston Martin, Volvo, Land Rover) a los mercados mundiales e impulsar el crecimiento con las nuevas ventas. Como puede comprobarse, todas las decisiones de Jac Nasser en torno a las prioridades se basaron sobre su incidencia en el coeficiente de la relación precio-beneficio.

Cómo hacer bien las cosas

“En primer lugar, era preciso mejorar la satisfacción del cliente, pues esta es directamente proporcional al margen y a la rotación de inventario...”

Haga su comentario!

La contratación. Todo negocio necesita disponer de un personal adecuado situado en los puestos apropiados. Si la persona que toma las decisiones o las ejecuta no está a la altura de su cometido, el funcionamiento de toda la empresa se resentirá. Si, por el contrario, su talento se corresponde con las exigencias de su tarea, la expansión del negocio se verá impulsada.

Los líderes que logran resultados de manera consistente son aquellos que saben reconocer el talento de los individuos y vincularlo con las necesidades de su negocio. Estos líderes dedican buena parte de su tiempo y esfuerzo a asignar para cada puesto a aquellos empleados cuyas capacidades surtirán los mejores efectos. Para garantizar una correcta contratación del personal, un líder, o bien la persona encargada del proceso, debe conocer qué tipo de conocimientos y actitudes se requieren para llevar a cabo determinadas prioridades del negocio. Los beneficios de una empresa están en juego. Según Sam Walton, ideador y fundador de Wal-Mart, el criterio que debe guiar la contratación del personal es el sentido común. Walton seleccionaba a los individuos que encajaban en dicho criterio y después se encargaba de su formación. A los empleados se les enseña a observar las ventas, los precios, los inventarios y

las reacciones de los clientes para entender su interacción y gozan de una considerable autonomía en sus acciones y decisiones.

La compañía Intel ha alcanzado sus dimensiones actuales también, en gran medida, gracias a la capacidad de uno de sus fundadores, Andy Grove, para destinar a cada empleado al puesto idóneo según su perfil. Al inicio de la andadura de la empresa, cuando ésta todavía tenía poco que ofrecer a sus nuevos trabajadores, muchos talentos estaban dispuestos a trabajar en ella, incluso por un salario menor a la media, sólo por lo novedoso y emocionante del ambiente de trabajo que había creado Andy Grove.

La tutoría (coaching). Incluso el trabajador que realiza satisfactoriamente su cometido necesita ayuda para canalizar sus conocimientos, desarrollar sus capacidades todo lo posible y dar salida a su energía personal. Para ello, cada empleado necesita de un tutor personal que, normalmente, puede y suele ser su superior inmediato. La tutoría no debe limitarse a una revisión del rendimiento anual, sino significar un ofrecimiento de apoyo al empleado para enfrentarse a sus puntos débiles y aprender cómo puede lograr mejores resultados aún. Se trata de un proceso de intercambio de información y sugerencias que debe ser sincero y directo para que resulte

productivo.

Cualquier encuentro con un empleado es una oportunidad para la tutoría; incluso las situaciones adversas se brindan también a ello. Jack Welch asistía en una ocasión a una presentación en la que, tras producirse un imprevisto, desplegó sus dotes de excelente tutor y convirtió la situación en una experiencia instructiva para el presentador. Welch se reunía con un grupo de ejecutivos medios de su empresa que iba a realizar una demostración de los beneficios del comercio electrónico. Justo cuando uno de ellos iniciaba su presentación, el equipo falló y le dejó en una situación embarazosa frente a su superior y los demás colegas. En lugar de reprochárselo, Welch le hizo pensar sobre cómo se sentiría si algo así le hubiera ocurrido delante de un cliente, y le invitó a debatir sobre qué medidas podrían tomarse en tal situación.

Cómo crear mecanismos sociales operativos. Una empresa no empieza a generar beneficios y a crecer hasta que no consigue coordinar los esfuerzos de su personal con las prioridades de su negocio. La coordinación es el elemento que permite a una empresa expandir todo su potencial al máximo.

Los problemas de coordinación en las empresas pequeñas son casi inexistentes: la mayoría de sus integrantes

“Los líderes que logran resultados de manera consistente son aquellos que saben reconocer el talento de los individuos y vincularlo con las necesidades de su negocio.”

Haga su comentario!

se conocen y saben qué actividades se desarrollan. Una eventual confusión se puede arreglar simplemente hablando. Sin embargo, en las grandes organizaciones, precisamente por su tamaño, la descoordinación puede incluso convertirse en una amenaza. Estas empresas se basan en una estructura organizativa que sirve para efectuar la distribución de las responsabilidades y, no obstante, es dicha estructura la que suele interferir en la transmisión de información: el resultado es que la coordinación es un auténtico desafío. Cuanto mayor es una organización, más complicado se hace el intercambio de información, la toma de decisiones conjunta y el ajuste de las prioridades. Que en una empresa se lleven a cabo actuaciones eficaces requiere de mecanismos que permitan la sincronización de las contribuciones individuales. El autor los denomina “mecanismos sociales operativos”. La trascendencia de estos mecanismos se puede observar, por ejemplo, en Wal-Mart. A principios de los años 90, en la compañía existía la práctica de enviar regularmente unos treinta ejecutivos regionales a visitar seis supermercados propios y otros tantos de la competencia, con el objetivo de comparar productos y precios en los tres primeros días de la semana. La razón de estas

visitas era asegurarse de que las tiendas cumplieran la promesa empresarial de ofrecer unos productos un 8% más baratos que los de sus principales competidores. No obstante, los ejecutivos no se limitaban a la observación de precios y a su reajuste según la política de la empresa, sino que tomaban nota igualmente de los productos en sí, de su presentación, de lo que compraban los clientes, el aspecto de las instalaciones, el ambiente, las nuevas prácticas de la competencia, el comportamiento de los empleados, etc. De esta manera, Wal-Mart llevaba a cabo un análisis competitivo de manera constante. La presencia de los ejecutivos en el propio lugar de la interacción comercial permitía ahorrar tiempo y mejorar la calidad del análisis, a la vez que evitaba que la información así recopilada se distorsionara. Cada jueves se celebraba una reunión de cuatro horas con unos cincuenta ejecutivos de la compañía, incluidos los que tenían el cometido de visitar el terreno. La información que se intercambiaba en estos encuentros permitía saber qué necesidades concretas tenían los supermercados de cada región y actuar en consecuencia: dónde enviar más productos de un determinado tipo y dónde menos, si hacerlo en un momento o en otro, etc. Este intercam-

bio significaba para los participantes una visión de conjunto del negocio y de su competencia y facilitaba la toma de decisiones. Este “mecanismo social operativo” de Wal-Mart le permitió sincronizar e integrar el esfuerzo individual de cada uno de sus ejecutivos, fomentando la responsabilidad y la participación de éstos últimos y demostrando que era una empresa verdaderamente orientada hacia el consumidor. Su ejemplo puede ser aprovechado, que no copiado, por parte de cualquier otra empresa que quiera descubrir cómo potenciar el intercambio de información y el equilibrio de sus actividades.

La ejecución. Una ejecución competente supone tener el personal más adecuado en cada puesto, sincronizar sus esfuerzos y canalizar su energía hacia una serie de prioridades correctamente establecidas. Dar la salida exacta a esta energía requiere un líder con perspicacia respecto al personal y la organización. La ejecución en una empresa mejorará en la medida en que su liderazgo desarrolle su “aptitud empresarial” y su juicio sobre las personas que la integran. La combinación de estos dos elementos ha demostrado su gran potencial en el mundo de los negocios, donde son muchos los líderes empresariales que la manejan a la per-

“Cuanto mayor es una organización, más complicado se hace el intercambio de información...”

Haga su comentario!

fección. Uno de ellos es Dick Brown, director general de EDS, un gigante de los servicios de las tecnologías de información. En el momento en que Brown tomó las riendas de la compañía (1999), ésta atravesaba una crisis como resultado de su escisión de General Motors y operaba en un sector ya de por sí muy complejo. La ventaja de Brown frente a esta situación crítica en un negocio tan enrevesado consistía en saber pensar a la manera de un vendedor callejero: saber reducir todos los análisis (financieros, de la competencia, estudios de mercado, previsiones, historiales, etc.) a los elementos más básicos de todo negocio, como la generación de efectivo, el margen de beneficio, la rotación de inventario, etc. Su constatación fue que EDS había sido en un principio el líder del mercado, condición posteriormente perdida a favor de IBM. Su crecimiento era del 9/10% cuando la media de la industria estaba en el 15%. Los márgenes disminuían desde hacía ya años y el rendimiento de los activos estaba a la baja. El valor de sus acciones se había reducido a la mitad, un reflejo de la desconfianza de los accionistas.

Tales conclusiones le permitieron establecer una clara lista de prioridades, entre ellas obtener ingresos de otras fuentes que no fuera la General Motors, mejorar el

servicio al cliente, reducir los costos en mil millones de dólares para así aumentar el margen de beneficio y duplicar este margen para finales del año 2000. Se trataba de unas prioridades muy transparentes y sencillas, lo cual reflejaba la gran "aptitud empresarial" de su autor. Sin embargo, esto representaba sólo una parte de su fórmula para el éxito. La otra era su gran habilidad para infundir energía al personal y movilizarlo en favor de su proyecto. Algunos de sus subordinados estaban a la altura de sus cometidos y sólo necesitaban que se les indicasen las prioridades; otros carecían tanto de aptitud como de la actitud indispensables para los cargos que ocupaban. A los primeros, Brown les facilitó lo que necesitaban con su lista de prioridades, mientras que para los segundos encontró el coraje suficiente como para cambiarlos de puesto o sustituirlos por personas más competentes.

El director general tampoco falló en la creación de un "mecanismo social operativo" destinado a facilitar la ejecución de las prioridades: instauró la "llamada de rendimiento" mensual, una audio conferencia con los cien principales ejecutivos de la compañía repartidos por todo el mundo. En estas sesiones se discutían los resultados mensuales comparándolos con los del año anterior, los beneficios obte-

nidos y su adecuación a los objetivos que habían sido propuestos, las cifras de ventas, etc. La reunión permitía detectar enseguida qué unidad estaba obteniendo buenos resultados y cuál de ellas necesitaba apoyo. Posteriormente, se abrió un turno de preguntas y respuestas que tenía por objeto garantizar un diálogo sincero, conciso y constructivo. Dentro de este "mecanismo social operativo" se promovía también el aprendizaje y se llevaba a cabo la tutoría de aquellos ejecutivos que la precisaban, al tiempo que se fortalecían los objetivos comunes y se tomaban las decisiones pertinentes. Una vez garantizada la convergencia de perspectivas respecto a las dificultades de la compañía, las soluciones resultaron ser más obvias para todos: por ejemplo, la productividad crecería eliminando las funciones obsoletas del negocio mediante una reorganización y redistribución de los recursos más eficiente; el aumento de ventas requería mejorar el servicio al cliente, lo cual en la práctica pasaba por la sustitución de unas 40 unidades de negocio por 4 líneas de negocio estructuradas alrededor de los principales sectores del mercado, y así sucesivamente. El resultado de todo este empeño no tardó en aparecer, ya que a finales de 1999 EDS había conseguido ahorrar unos mil millones en costos, orientarse

**Haga su
comentario!**

más decididamente hacia el cliente y renovar su fuerza laboral con nuevos talentos, hasta continuar creciendo hasta el día de hoy. Los logros de Dick Brown no fueron producto de algo extraordinario en sí mismo: la combinación de la "aptitud empresarial" con el liderazgo de la organización y las personas es lo que cualquier líder puede proponerse con la suficiente determinación y llevarlo a cabo.

Conclusión: Nuestra agenda personal

Independientemente del nivel de liderazgo que ocupemos en una organización, ver como el "vendedor callejero" (abarcando la totalidad del negocio en sí), es indispensable para entender sus procesos de funcionamiento, simplificarlos y estar atentos a la valoración del mercado y los accionistas. Nuestra agenda personal debe, por tanto, incluir:

- Una mirada global a nuestro negocio, que abarque sus aspectos fundamentales, comparándola con la visión de los demás.
- Un empeño por reducir al mínimo su complejidad.
- Un enfoque claro y sencillo, unido al coraje de decidir lo que nuestro

departamento, división o unidad deberán hacer o deberán cambiar.

- Una explicación que transmita al personal nuestro enfoque en términos simples.
- Una voluntad de encontrar el modo de intercambiar información de manera fluida y sacar los conflictos a la superficie.
- Un apoyo permanente al personal en su perfeccionamiento y en el logro de la sincronización de sus esfuerzos.
- Un saber estar a la altura de nuestro papel como líderes. O en otras palabras, estar preparados para responder a la pregunta: "¿Qué debo hacer para ayudar a mi empresa a ganar dinero en los próximos sesenta o noventa días?".

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.

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