

Mejorar los resultados construyendo y adaptando las capacidades de la empresa

(artículo del McKinsey Quarterly, 2003/3, "Managing for improved corporate performance" de Bryan y Hulme)

Obtener buenos resultados no depende sólo de estrujar las operaciones, sino que requiere un enfoque dinámico orientado a la creación y adaptación de las capacidades de la empresa.

¿Qué han de hacer los gestores para que la mejora de resultados sea una realidad operativa y exitosa?

Aplicar los "basics", es decir, 6 principios básicos de gestión orientada al rendimiento corporativo:

1. Explorar nuevos negocios
2. Adaptar el negocio principal o "core"
3. Gestionar activamente la cartera de negocios
4. Inspirar la orientación a resultados y el control del riesgo
5. Comunicar la estrategia y los valores
6. Acertar con el ritmo de cambio

Explorar nuevos negocios

Hay que investigar nuevas áreas de negocio, porque las históricas acaban agotándose. Es lo que hizo IBM metiéndose en servicios.

Adaptar el negocio principal o "core"

Los mercados cambian y, a la vez que se entra en nuevos negocios, hay que adaptar los negocios de siempre a la realidad cambiante de los mercados.

Ello implica, por ejemplo, implantar las mejores prácticas, e intentar mantener un espíritu de mejora continua y de adaptación a las megatendencias, como el outsourcing o el offshoring. Todo ello sin perder el sentido común, y evitando el cambio por el cambio.

Los líderes de un sector implantan cambios que los demás imitan. Por ejemplo, los ERP, o el Six Sigma, o el outsourcing, etc.

Gestionar activamente la estructura corporativa (la cartera de negocios y participaciones)

Una gestión corporativa activa genera valor para el accionista. Comprando y vendiendo negocios, y reestructurando el capital y la deuda tantas veces como sea necesario.

Los estudios demuestran que las empresas que son activas, y que venden y compran negocios, de forma equilibrada, son las que presentan mejores resultados.

Inspirar la orientación a resultados y el control del riesgo

La alta dirección debe liderar y guiar las acciones individuales y colectivas para armonizarlas con la estrategia y los valores.

No quedarse en lo formal, hay que llegar al convencimiento de las personas, y prepararlas y motivarlas a la consecución de resultados excepcionales, sin olvidar el factor riesgo.

Comunicar la estrategia y los valores

Aunque una empresa haya definido una estrategia perfecta, fracasará si sus directivos no saben comunicarla, tanto interna como externamente.

En el aspecto externo es esencial no provocar un exceso de expectativas. En el interno, conseguir que la estrategia sea aceptada como cosa de todos, y desarrollar un cierto proceso participativo: crear la estrategia desde dentro.

Acertar con el ritmo de cambio

Hay que cambiar al ritmo adecuado; ni muy lento, ni demasiado rápido. El arte directivo consiste en gran parte en eso, en saber manejar la nave de la empresa a la velocidad adecuada.

En cada momento lo lógico es manejar dos o tres iniciativas, y es muy difícil si son más de 4 ó 5. Pero en un programa de transformación de 2 ó 3 años son necesarias unas 15 a 20 iniciativas globales. Es decir, podríamos hablar de un óptimo de unas 8 iniciativas anuales, 4 por semestre.