

Las empresas de alto rendimiento, siempre listas

Dejan poco margen para la equivocación. Se destacan por tomar las decisiones críticas que otorgan al negocio la dirección estratégica correcta y les permiten ganar una posición privilegiada de mercado

Los negocios de alta performance tienen una notable claridad cuando se trata de fijar la dirección estratégica, en especial con respecto a la toma de grandes decisiones. Siempre parecen estar en el lugar justo, en el momento correcto. Cuando un mercado alcanza la madurez, ya están listos con el próximo emprendimiento; cuando las tendencias de consumo cambian de rumbo, encuentran a los clientes en el nuevo camino; cuando adquieren nuevos negocios, lo hacen sabiamente y los atienden bien. En suma, quienes desarrollan negocios de alta performance sobresalen por tomar consistentemente decisiones críticas que les dan la dirección estratégica correcta, así como una posición y foco de mercados ganadores.

En cierto sentido, los ejecutivos de negocios son como los médicos de una sala de emergencias, que todo el tiempo deben tomar decisiones de alta calidad al instante: ¿el dolor abdominal del paciente se debe a cálculos en el riñón o a apendicitis? ¿El paciente sufre de malestar gástrico severo o tiene un ataque al corazón? Detrás de cada decisión importante hay numerosas decisiones más pequeñas. En una sala de emergencias, éstas podrían implicar juicios sobre ritmo cardíaco, respiración, temperatura, entre otros factores.

En los negocios, detrás de toda decisión estratégica brillante que da a una empresa el foco y la posición de mercado correctos, hay una serie de decisiones menores en el curso de cada una de tres dimensiones claves: cómo administrar para hoy y mañana, cómo controlar mejor los negocios que operan y cómo competir por medio del diseño de la organización.

Administrar para hoy y mañana

Para las empresas de alto desempeño, las buenas elecciones se basan no sólo en sus capacidades presentes sino también en aquéllas que están dispuestas a desarrollar, considerando horizontes de tiempo de corto, mediano y largo plazo. La clave es equilibrar la energía necesaria para triunfar en las condiciones actuales del mercado con la energía necesaria para identificar nuevos segmentos e ingresar en ellos vigorosamente. Las fusiones y adquisiciones siguen siendo parte de las herramientas estratégicas de muchas empresas, pero lograr una alta performance sólo mediante las adquisiciones es algo que rara vez ocurre.

Las compañías de alta performance mantienen un énfasis constante en el crecimiento orgánico, en cada nivel de la escala y madurez de la industria. Decidir ampliar el campo de acción de una empresa a nuevos negocios o aumentar su alcance, no es tarea fácil. No obstante, en las organizaciones de alta performance se observa una sabiduría especial para filtrar oportunidades –antes de tomar una decisión– en forma constante y cuidadosa a través de dos pantallas importantes: los límites de sus capacidades y una perspectiva de múltiples horizontes de estrategia.

Toda empresa de alta performance está impulsada por una visión ganadora. No obstante, estas organizaciones son lo que podríamos llamar soñadores realistas. Se empujan a sí mismos al límite de sus capacidades, pero no más allá. De hecho, toda organización tiene una frontera de

su capacidad de ejecución y las empresas de alta performance tienen un sentido intuitivo de dónde está ese límite. Esto no quiere decir que sean conformistas en cuanto a las capacidades innatas que impulsan su visión. La frontera de la capacidad de ejecución de hoy no tiene que ser la de mañana. Las empresas de alto rendimiento siempre están buscando desarrollar competencias de manera que puedan impulsarlas hacia delante, superándose.

Microsoft Corporation es un ejemplo en la toma de decisiones estratégicas visionarias que también son, si se analizan en detalle, altamente accionables porque aprovechan las capacidades existentes reales. Esta organización explotó el predominio de sus aplicaciones de escritorio para ingresar agresivamente en el espacio de navegadores y portales de Internet, y usó sus capacidades de desarrollo de software y sus canales de venta para acelerar sus actividades en aplicaciones para empresas y servidores.

Pero algunas de las decisiones más difíciles que deben tomar los ejecutivos tienen que ver con ingresar en mercados o crear negocios que apunten a reemplazar o incrementar sus negocios existentes. Pero esto es exactamente lo que las empresas de alta performance hacen para evitar ser superadas por la competencia y las revoluciones tecnológicas. En su libro *The Alchemy of Growth*, Merhdad Baghai introdujo el concepto de los múltiples horizontes de tiempo que las empresas deben manejar para asegurarse el éxito a largo plazo. El horizonte 1 se refiere a los negocios centrales que definen la compañía, mientras que el horizonte 2 se refiere a negocios de crecimiento emergente que primero se alimentan de –y en última instancia reemplazan– los negocios del horizonte 1 a medida que menguan las ventas y ganancias de éstos últimos. Los negocios del horizonte 3 son especulativos y visionarios, aquellos que pueden no rendir frutos por 5 o 10 años, o más.

Las empresas de buen alta performance implementan activamente una estrategia general a través de los tres horizontes, incluso cuando estas decisiones requieran enormes inversiones adicionales que amenacen desarmar sus negocios presentes. El secreto es fundar nuevos negocios a partir de las ganancias de aquellos que generan flujos de fondos continuos en su momento de mayor riqueza, no esperar hasta que dichos fondos se hayan agotado.

La clave para sacar provecho de las oportunidades de todos los tipos de horizontes es reconocer que cada uno requiere un estilo diferente para la toma de decisiones. Por ejemplo, las empresas no pueden tratar de adecuar a la fuerza un diseño de organización que funciona en una empresa madura del horizonte 1 a una empresa especulativa del horizonte 3, que puede requerir riendas más flojas y un liderazgo más emprendedor y tomador de riesgos. Las empresas de alta performance saben cómo equilibrar y avanzar con una compleja variedad de distintos tipos de líderes, recompensas, mediciones, revisiones y niveles de inversión, dependiendo de qué horizonte estén manejando. Este tipo de empresas apunta además a dónde va a estar el dinero, no a donde está en este momento; anticipan movimientos del mercado y tendencias demográficas, y crean lo que los clientes querrán en el futuro, no sólo lo que quieren ahora.

Los beneficios

de una buena matriz

Si observamos un árbol sano notaremos que no sólo tiene un tronco fuerte que sostiene sus ramas, sino que éstas están posicionadas de tal manera que maximizan la absorción de la energía que el árbol necesita para crecer. Los negocios de alta performance logran el éxito a

través de capacidades similares de control y sinergia. Toman buenas decisiones que optimizan sus recursos en base a las cualidades tanto de la organización matriz como de sus ramificaciones. Primero, eligen cuidadosamente los negocios adecuados para su portfolio. Luego, seleccionan los recursos correctos de la matriz con fortalezas distintivas, y entonces aprovechan esas fortalezas a lo largo de toda la organización.

Las fortalezas que las empresas eligen para potenciar sus unidades de negocios no siempre son tangibles. General Electric Company agrega valor a sus empresas infundiéndoles su cultura y filosofía de gestión empresarial. No obstante, estos componentes de valor no son en realidad totalmente intangibles. De hecho, se concretan en los programas corporativos como Workout de GE y Six Sigma, en los centros de capacitación y en el mismo público y los frecuentes mensajes internos de sus líderes.

Para las empresas de alta performance, el buen ejercicio del control es un tema serio. No adoptan un enfoque de mínimo indispensable, sólo relacionado con la supervisión. Sus ejecutivos son líderes activos e impulsores de cambios. A diferencia de las empresas promedio, las empresas de alta performance absorben significativas ventajas competitivas reales de sus centros corporativos y lo hacen de esta manera a propósito.

Las compañías de buen desempeño también reconocen que el rol del centro corporativo no es fijo, sino que debe evolucionar con el tiempo. Saben que lo que sus negocios necesitan de la matriz cambia con la madurez del negocio, el ciclo de vida de su industria, la estructura cambiante del portfolio, las revoluciones tecnológicas y acontecimientos externos.

Un diseño con firma propia

Además, las empresas de alta performance saben que el diseño de la organización debe reflejar las fortalezas y energías que ya están presentes en la gente de la empresa. De esta manera, aprovechan un conocimiento profundo de su gente para crear el diseño que es correcto para su compañía. Saben lo que dicen los libros de texto, pero también saben que adoptar el diseño de organización de otro puede limitar sus capacidad para competir de una manera diferenciada.

No hay respuestas correctas en relación al diseño organizacional, como por ejemplo si las compras deberían administrarse global o regionalmente, o si una función como Recursos Humanos debería controlarse a nivel local o regional. Las organizaciones de alto desempeño saben que su fuerza no reside en las etiquetas del organigrama, sino en la posibilidad de ejecutar el diseño. Una forma particular en que estas empresas diferencian el diseño de su organización es creando lo que se denomina procesos firmados. A diferencia de las mejores prácticas, esta modalidad crea una ventaja distintiva ya que estos procesos se fueron formando a medida que la compañía crecía y están íntimamente conectados a las pasiones del equipo ejecutivo.

Nokia ofrece un ejemplo de cómo una empresa puede dominar su mercado a través del diseño de una organización con firma propia. Como la herencia de Nokia es la de una compañía de tecnología de software, las doctrinas de estandarización y reusabilidad están profundamente arraigadas en su cultura. El desarrollo es más rápido, y los costos son más bajos, cuando el desarrollo de software ocurre modularmente: los programadores construyen sistemas de alta calidad reconfigurando módulos de software exitosos desarrollados previamente. En la arquitectura de la compañía, las unidades de negocios constan de equipos modulares de

personas con competencias y destrezas comunes.

Al final, la verdadera ventaja de Nokia, es la capacidad para el cambio, la mayor agilidad y flexibilidad organizacional que este enfoque permite. El diseño de la organización puede seguir siendo una ventaja competitiva sólo si evoluciona con el negocio y el entorno, liberando los recursos cautivos mediante la reorganización continua y quebrando las estructuras mentales que se vuelven rígidas ante la ausencia de cambio.

El diseño de la organización debe soportar la habilidad de la compañía para operar con éxito negocios que apunten a los tres horizontes estratégicos. Las unidades de negocio en diferentes etapas de la industria y diferente nivel de madurez requieren tipos de recursos e incentivos significativamente diferentes. Por lo tanto, las empresas de alta performance tienden a tener diseños de organización con múltiples partes para soportar esos negocios característicos y sus necesidades específicas. De todos modos, no hay una única manera correcta de diseñar una organización. La habilidad de las empresas de alto desempeño para la toma de decisiones no significa que sean infalibles.

Tim Breene, David Mann y Paul F. Nunes.

Cronista Comercial, 7 de noviembre de 2005.