



La Agenda

Lo que toda empresa debe hacer para dominar la década
por Michael Hammer

RESUMEN EJECUTIVO

Hacer negocios ya no es tan fácil como era antes.

Hammer, quien con su libro de "Reingeniería" le indicaba hace una década a las empresas lo que estaban haciendo mal, vuelve con un nuevo y ambicioso plan.

Esta vez, en lugar de una gran idea, propone un sistema basado en nueve ideas (independientes pero alineadas) para tener éxito en un ambiente en el cual los clientes mandan.

Para cada una de las nueve ideas, La Agenda ofrece el diagnóstico, la cura y casos de estudio.

Más allá de analizar un tema gerencial, Hammer hace un llamado a los líderes y gerentes para que se cuestionen y formulen nuevas formas organizacionales.

Bienvenido a la economía del cliente

La década de los 90 ha terminado, y con ella el dinero fácil, las acciones sobrevaluadas y el derroche de capital de riesgo.

Las empresas deben afrontar la cruda realidad: los negocios son difíciles. La mejor forma de ganar y mantener el dominio del mercado en tiempos difíciles, es recordar que se deben a su cliente – no al intermediario, proveedor o distribuidor, sino al verdadero usuario final, quien compra el producto.

No se trata simplemente de decir que “el cliente es lo primero”. Sencillamente los modelos de negocio del pasado no pueden ofrecer mucha esperanza para el éxito, por lo que se hace indispensable un re-equipamiento de toda la empresa.

Este re-equipamiento toma la forma de una “agenda” del negocio, la cual consiste en 9 ideas que pueden redefinir la naturaleza de las empresas privadas para enfrentar los retos futuros.

Maneje su empresa para sus clientes

Hacer negocios con una empresa debe ser asunto fácil (ETDBW por las siglas en inglés de Easy To Do Business With).

Las empresas deben colocarse en el lugar de sus clientes y preguntarse ¿Qué tan fácil es comprar lo que vendemos? La respuesta puede ser reveladora, sobretodo para aquellos que se jactan de estar enfocados en sus clientes, pero están demasiado ocupados en asuntos de producción y batallas internas.

Afortunadamente, existe una serie de acciones que se pueden

tomar para asumir este reto. Esta iniciativa consiste en 6 pasos:

- 1.- Presentar una sola cara, los clientes no deben tener que lidiar con varias personas o departamentos. Todas las inquietudes, problemas y comentarios deben dirigirse a un solo lugar.
- 2.- Segmentar las operaciones según las características de sus clientes; lo mismo debe hacerse con mercadeo y ventas.
- 3.- Anticipar las necesidades de los clientes antes de que surjan. Este es el sello de una empresa enfocada en el cliente.
- 4.- Acumular conocimiento sobre los clientes recurrentes, para ofrecerles una experiencia agradable y no sean tratados como extraños.
- 5.- Emplear el auto-servicio, ellos están dispuestos a realizar y manejar sus propias transacciones.
- 6.- Utilizar medidas centradas en el cliente, medir lo que es importante para el cliente es el único canon que realmente importa a largo plazo.

Cuando se utilizan apropiadamente las técnicas de ETDBW, los clientes disfrutan al hacer negocios con su empresa (haciéndose más leales) y ahorran (traduciéndose en ahorros para su empresa también).

Dele a los clientes lo que realmente desean

Deje de un lado los productos y servicios que vende y comience a darle a sus clientes lo que realmente desean: **soluciones a sus problemas**, más valor agregado (MVA).

Ofrecer un producto o servicio, por muy bueno que sea, es sólo parte de una solución parcial. Las empresas deben enfrentar el reto de integrar todos los elementos necesarios para enfocarse en las inquietudes de los clientes, para llegar a formar un solo paquete que solucione sus problemas.

Este concepto se puede visualizar como una escalera, en cuyo peldaño inferior están los productos o servicios, y en el último está la solución que espera el cliente. La empresa debe unir ambos extremos, colocando peldaños que agreguen valor a los productos hasta que lleguen a manos de los clientes. Mientras más peldaños controle la empresa, habrá menos probabilidad que un cliente la abandone por otra.

Para pensar como lo hace su cliente, pregúntese:

- ¿Qué hacen los clientes cuando reciben su producto o servicio?
- ¿Cuáles son los principales problemas (de negocios o perso-

nales) que tienen sus clientes?

- ¿Qué puede hacer para ayudarles a resolver tales problemas?

Los procesos primero

Nada puede lograrse sin un proceso – un conjunto de actividades relacionadas, que hechas en forma ordenada y en el momento correcto - producen un resultado de valor para el cliente.

Lamentablemente, muchos gerentes no piensan en términos de cómo el proceso completo servirá a sus clientes. Ven los procesos en términos de cómo se relacionan con la manufactura, las ventas, la distribución o los recursos humanos (o en su área particular de responsabilidad).

Un análisis minucioso de todo el proceso, desde la materia prima hasta el producto final en manos de los clientes, revelará que hay individuos trabajando mal, duplicando esfuerzos y haciendo trabajo contra-productivo que no añade valor pero produce desperdicio.

Las empresas no pueden orientarse al producto, deben convertirse en empresas de procesos que logren un máximo desempeño desde el comienzo hasta el final. Para ello:

- Haga de los procesos que crean valor una filosofía de vida. Obsesionese con ellos.
- Desarrolle una cultura de equipos de trabajo y responsabilidad compartida. Toda persona debe comprender los procesos y saber cuál es su rol dentro de ellos.
- Establecer “dueños” de procesos de alto nivel, que los administran, midan y mejoren constantemente.

Cree orden donde reina el caos

El éxito de una empresa no debe depender de un representante de ventas estrella, de un programador maravilla o de un investigador excepcional. No existe garantía de que ninguno de ellos permanezca en la compañía.

Es por esto que es necesario implantar un proceso de excelencia que, llevado a cabo correctamente, convierta en estrellas a todos sus empleados.

Algunos piensan que un proceso es sinónimo de burocracia. Un proceso formal es liberador, ya que los trabajadores se dedican a realizar su trabajo en lugar de tratar de entender cómo hacerlo. Un proceso estricto asegura que el talento florezca y que las ideas brillantes sean reconocidas, porque actúa para canalizar y enfocar el talento y las ideas.

Los procesos también limpian a las organizaciones de proyectos desactualizados antes que avancen demasiado, ayudando a ahorrar tiempo, dinero y energía para buscar soluciones a los problemas que los clientes necesitan resolver.

Al sistematizar la creatividad y realizar procedimientos de desempeño estándares, la creatividad es estimulada y la innovación avanza a mayor paso y a menor costo. Este enfoque no sólo

afecta a la línea de operaciones, sino que energiza a la fuerza laboral, al ver sus esfuerzos traducidos en resultados tangibles.

Haga de las mediciones parte de la gerencia

A los clientes les importa muy poco la mayoría de las medidas de éxito que usan los gerentes. Sólo les interesa obtener el mejor producto o servicio, al mejor precio, y que de haber un problema, sea resuelto lo más pronto posible.

La gerencia debe enfocarse en aquellas actividades que tienen un impacto directo sobre el cliente final - todo lo demás es una mera distracción.

Para determinar qué tiene impacto, no debe confiarse en la intuición, sino revisar el enfoque de gerencia científica de Taylor y diseñar métodos confiables y precisos para cuantificar el desempeño en toda la empresa. Para lograr esto debe saber que:

- 1.- Las mediciones no deben ser desarrolladas por el departamento de contabilidad y deben ser la responsabilidad de todo gerente.
- 2.- Se debe desarrollar un modelo de negocios que enlace todas las metas con las áreas específicas que la empresa controla; deben desarrollarse nuevas medidas sobre asuntos clave del modelo que sean objetivas, precisas, fáciles de calcular, comprender e implantar.
- 3.- El mejoramiento continuo de desempeño debe ser predecible, incorporándolo dentro de un proceso disciplinado basado en mediciones.
- 4.- Los líderes más antiguos deben guiar a su personal demostrando de forma activa un compromiso con esta nueva forma de medir y gerenciar.

Aunque el proceso y sus medidas deberían ser formalizadas y detalladas, nada puede estar escrito sobre piedra, sino en constante estado de evolución, refinando todo conforme avanza y desechando aquello que no le sirva a sus clientes.

Gerencie sin estructura

Detallar un proceso no significa estructurarlo de forma tal que las personas sólo sean responsables de unas cuantas tareas específicas. Por el contrario, todos deben tener responsabilidad por el proceso completo, aunque al hacerlo tenga que dejar el organigrama tradicional de lado.

Para ello se debe desarmar del modelo de unidad de negocios estratégica (SBU) – la norma de facto de la cultura corporativa moderna, ya pasada de moda. Este modelo se basaba en la premisa que toda función única dentro de una corporación debería actuar como un negocio independiente, con su propia contabilidad, ventas, manufactura, distribución, personal, nómina, estructuras de apoyo, y hasta su propio grupo de clientes especiales. La oficina central actúa simplemente como un “holding”.

El modelo de SBU pudo parecer racional en cierto momento. En realidad es una forma de desperdicio, desgaste y pérdida de valor que en una economía de cliente, es una fórmula para el fracaso.

Cada área organizacional debe manejar sus propias actividades. Por ejemplo, el departamento de nómina debe ocuparse de eso en toda la organización. Todas las áreas deben hacer un gran esfuerzo para que el cliente perciba a la empresa como un todo.

Para promover este tipo de ambigüedad estructural y guiar a la empresa más allá del modelo SBU, se requieren de líderes dinámicos y fuertes. Dichos líderes deben crear una visión atractiva para que cada miembro del equipo gerencial se enfoque en el panorama general y provea la cohesión que una vez brindó la estructura formal.

Enfóquese en el cliente final

Demoler las paredes interdepartamentales dentro de una organización es el primer paso para llegar a construir una relación fuerte con los clientes. Más importante aún es derribar los muros que existen en la cadena de suministro y distribución, incluyendo la de los competidores potenciales. No es una tarea fácil - es revolucionaria, representativa del capitalismo moderno.

Muchas compañías no tienen idea de quiénes son sus clientes "reales", se encuentran aisladas de ellos por capas de mayoristas, distribuidores, fletadores, minoristas, etc. Pueden llegar a percibir a todos ellos como sus clientes reales. Los intermediarios no son obstáculos a eliminar, sino aliados que pueden ayudar a resolver los problemas del usuario final. Muchos intermediarios ya añaden valor, lo cual es una de las razones por las que los usuarios finales pagan su sobre-precio.

Lo ideal sería pensar de afuera hacia dentro, comenzando con el usuario final, luego ir atrás hasta el distribuidor y preguntarse en cada paso del proceso: ¿cómo ayuda éste a satisfacer las necesidades del cliente? ¿es éste un elemento vital hacia la resolución de problemas del cliente? ¿puede este paso ser simplificado, modernizado o eliminado?

Enfocarse en estos asuntos ayudará a identificar las áreas de desperdicio y repeticiones, para proveerle al cliente más valor a un menor costo.

Derribe su pared externa

En la economía basada en el cliente, ninguna empresa es una isla, por lo que las empresas deben superar el miedo a dar a conocer información prioritaria. Satisfacer las necesidades de los clientes implica mantener bien informados a todos dentro de la red de distribución.

La Internet es la mejor herramienta para lograr esta tarea. Con un costo relativamente bajo, una simple página web puede ofrecerle a cada miembro de la red, la información valiosa y a tiempo necesaria para monitorear las órdenes, comprar los materiales necesarios, programar la producción, manejar los inventa-

rios, hacer las entregas y transcribir los pagos.

Una sola base de datos sirve para toda la comunidad de distribución, por lo que se debe contar con un centro electrónico y colaborativo en el cual los re-trabajos e ineficiencias sean eliminados del proceso. Las órdenes solo se procesan una vez, los proveedores compran sólo la cantidad necesaria, el inventario no se acumula y los camiones salen de los depósitos completamente cargados.

Esta capacidad le permite a cada miembro de la red enfocarse en aquello que hace mejor - su propio centro de competencias - para que todos en la red de distribución salgan ganando. Sin embargo, el asunto de quién hace qué, debería ser determinado según lo que mejor satisfaga las necesidades del cliente final.

Extienda su empresa

Se han terminado los días en los que la misma empresa convertía materia prima en un producto terminado, que vendía directamente al consumidor final. Este tipo de integración vertical es demasiado costosa para cualquier empresa. A pesar de que las fusiones y adquisiciones aspiran esto precisamente, ha quedado demostrado lo costoso y difícil de manejar que resultan este tipo de conglomerados.

Una alternativa eficiente es la "integración virtual" la cual redefine la verdadera esencia de la empresa. Las empresas individuales se enfocan en lo que cada una hace mejor - su centro de competencias. Forman alianzas virtuales (mediante Internet), con otras empresas que añaden valor mientras el producto o servicio avanza hacia el cliente final.

En lugar de que sea sólo una compañía la que atienda los pedidos de los clientes, pueden haber decenas, todas actuando como una sola. Mientras ofrecen una sola identidad ante el cliente, las empresas pueden eliminar errores, inconvenientes, etc.

Ponga la agenda en acción

Todas las iniciativas discutidas son arriesgadas, y atentan contra la esencia de la empresa privada.

Sin embargo, es necesario sacrificar algunas cosas en aras de la economía del cliente. Las empresas que realmente desean dominar sus mercados, no pueden conformarse con realizar negocios de la forma convencional - deben poner la Agenda en práctica.

Para hacerlo, se requiere de un proceso, al igual que todo dentro el mundo de los negocios:

- 1.- Se deben integrar y centrar todos los procesos en base a un solo tema que una y motive a toda la organización.
- 2.- Se debe prestar más atención a los asuntos relacionados con personas. Un tercio del presupuesto debe estar destinado al cambio; un tercio a apoyar la tecnología, y un tercio al personal.
- 3.- Se deben manejar los distintos públicos de forma diferente.

Un quinto de la fuerza laboral apoyará el proceso; un quinto estará opuesto (aunque no abiertamente); los tres quintos restantes estarán en algún punto intermedio. En lugar de preocuparse por los opuestos, la gerencia debe agrupar a los que están a favor para reclutar la mayoría indecisa.

4.- Los líderes ejecutivos deben demostrar compromiso. Deben hacer público su acuerdo con el cambio y apostar su reputación en el proceso. Para lograrlo, se deben comprometer los recursos necesarios, permanecer involucrado aún frente a las dificultades, sentir pasión por lo que se hace y hacer que los gerentes afronten su responsabilidad.

5.- Debe haber una comunicación eficiente. El mensaje principal debe repetirse a menudo y de forma que capte la atención de todos. La honestidad total y la retro-alimentación son fundamentales.

6.- El cambio debe evolucionar paso a paso. En lugar de tratar de transformar toda la organización de una sola vez, la gerencia debe planificar el cambio de forma incremental. Este incremento debería producir un resultado concreto que pueda generar el empuje hacia la siguiente fase.

Prepárese para un futuro impredecible

La historia ha demostrado una y otra vez que a pesar de lo exitosa que pudo ser una empresa ayer, o cuán exitosa es hoy, mañana habrán muchos retos y necesidades diferentes a las

presentes.

Mantener el status quo jamás será suficiente - la única constante es el flujo. Las empresas inteligentes prestan mucha atención a lo que pueda venir luego; la clave es estar preparado para aceptar el cambio como interminable y comprometerse a una reinversión continua.

Para prepararse para el cambio futuro debe:

1.- Crear sistemas de advertencia temprana, escuchando a sus clientes, estudiando a sus competidores y siguiendo con detenimiento los desarrollos actuales – alguno de ellos puede explotar y ser el éxito del mañana.

2.- Volverse adepto a responder al cambio. Estar al día en un nuevo avance no le servirá de mucho a una compañía si no puede moverse y ajustar rápidamente sus recursos, incluyendo su personal.

3.- Crear una organización lo suficientemente flexible para prestar apoyo a los puntos anteriores.

Las empresas deben luchar constantemente para convertirse ellas mismas en el competidor que los sacará del negocio algún día.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=208>