



Gestión flexible. Empresas eficientes

2011-05-02

En el anterior editorial hablábamos de los mercados sofisticados, aquellos en los que desarrollaban las mejores prácticas los líderes internacionales, donde se gestaba la tecnología más avanzada y donde se utilizan las técnicas de marketing más punteras. En resumen, mercados en los que se emplean los modelos de gestión más novedosos y perfeccionados.

Sin embargo, a nivel microeconómico, que depende del desarrollo del país y del marco regulatorio propio, lo que define a una empresa sofisticada es su eficiencia, su modelo de gestión. La eficiencia es lo que la convierte en competitiva con respecto a sus iguales en su mercado e incluso en los mercados exteriores. En los denominados “protegidos” (mercados muy regulados o muy dirigidos) puede parecer que una compañía es eficiente por su volumen de negocios o por su nivel de beneficios, pero sólo nos atrevemos a decir “puede parecer”. Una organización eficiente lo tiene que ser a nivel global, no sólo local, ya que tarde o temprano, o bien empresas extranjeras entran en su entorno (la duración de la mencionada protección no es infinita) o bien porque el mercado local se queda pequeño y hay que salir fuera.

Un principio que determina la eficiencia de una empresa es su modelo de gestión, que define cómo se gestionan los recursos disponibles (siempre finitos y normalmente caros) y estructura la proporción de costes variables y fijos que se deben asumir. La tendencia actual es hacia un incremento de los costes variables con respecto a los fijos porque, entre otros factores, eso hace disminuir sus inversiones en capital y otorga flexibilidad.

Antiguamente las empresas trataban de “verticalizar” toda su cadena productiva y eso suponía controlar desde las materias primas hasta la distribución minorista. Y la traducción es la mezcla del “core business” con otros negocios accesorios, algo que resulta negativo. Refiriéndose a esto, el eminente ejecutivo Jack Welch dijo que “sólo estoy en aquellos negocios en los que puedo ser el número uno”. Para ello tienes que ser eficiente y “soltar lastre innecesario”. Hay que centrarse en aquello que se sabe hacer y hacerlo mejor que nadie.

Esta metamorfosis de los modelos de gestión es lo que se conoce como “Gestión del Cambio”, la cual es una expresión que todos los directivos tienen en la punta de la lengua (queda muy vistoso en las reuniones) pero que pocas veces se materializa. El motivo es intrínseco al comportamiento humano y por eso entendible aunque no se comparta. El cambio supone ruptura, o por lo menos transición, y eso es algo que genera miedo.

Las empresas han estado mucho tiempo en lo que se llama “el umbral de la comodidad” y por eso, salvo excepciones, se ha seguido haciendo como se hacía, con alguna pequeña variación producida por el avance tecnológico. Pero el modelo de gestión, la forma de funcionar, ha permanecido inamovible.

Desde Bridgedworld hemos ayudado y guiado a varias compañías a cambiar, a modificar



parámetros empresariales, a salir al exterior y competir con “empresas sofisticadas”. El motivo por el cual muchas de ellas han tenido éxito es porque hay COMPROMISO. La Gestión del Cambio no es una moda del management, es una necesidad. Es una etapa en la evolución y si se quiere hacer viable se necesita entenderla, aceptarla y un alto grado de COMPROMISO.

En conclusión, una empresa eficiente es aquella que va evolucionando en su modelo de gestión, aquella que define lo que es crítico, su “core business” y, de acuerdo con ello, gestiona sus recursos. Un buen modelo de gestión nos permite ser flexibles en momentos de dificultad y en momentos de bonanza. Como una goma se expande y se contrae, pero nunca pierde su forma original, su “core business”.

En Bridgedworld pensamos que estas son las empresas en las que queremos estar presentes, con las que queremos colaborar. Tenemos conocimiento, lo hemos vivido, y pensamos que podemos capitalizar esta experiencia en beneficio de nuestros clientes.

Le esperamos!