

Transformándose para el éxito



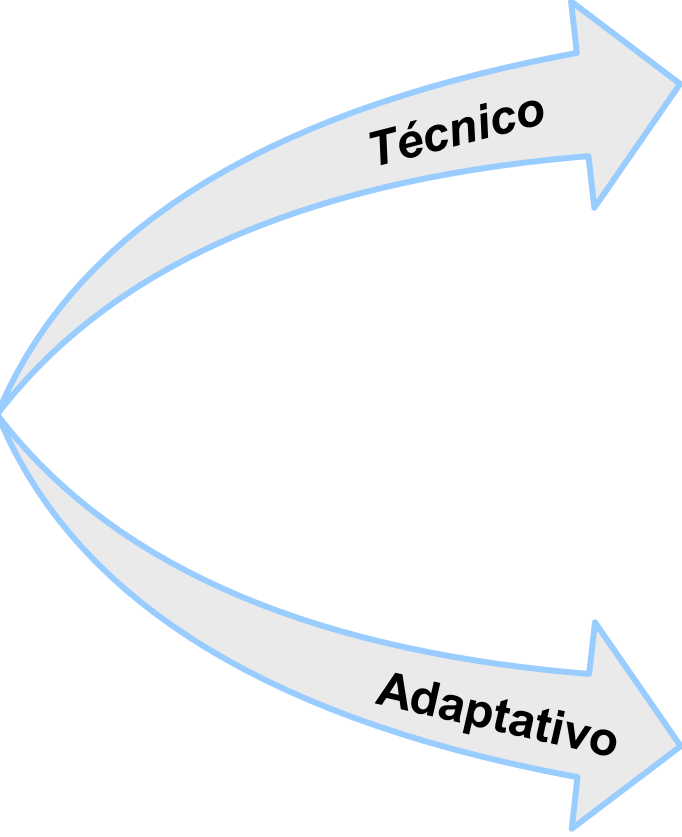
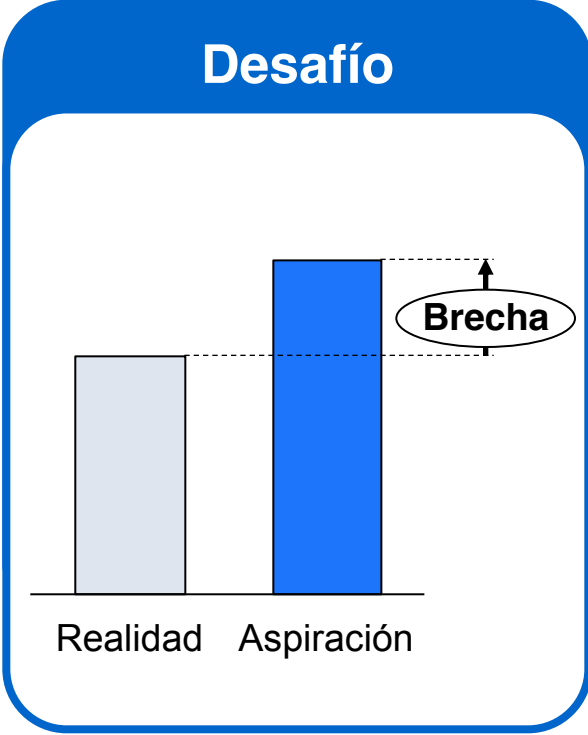
Presentación Marcelo Larraguibel

Santiago, viernes 23 de noviembre de 2012

¿POR QUÉ LAS COMPAÑÍAS NECESITAN TRANSFORMARSE?

- **Para crecer: expandirse a nuevas geografías y/o negocios**
- **Para adaptarse a los cambios en el entorno**
- **Para enfrentar crisis económicas, sociales o medio ambientales**
- **Para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes**
- **Para adaptarse a las nuevas demandas de los *stakeholders* claves**

EN LAS TRANSFORMACIONES LAS EMPRESAS ENFRENTAN DESAFÍOS TÉCNICOS Y ADAPTATIVOS



- Existe una solución conocida y se requiere excelencia y rigurosidad para implementarla
- La solución exige aprendizaje y cambio en las conductas, creencias y valores de la compañía

Hoy el desafío más grande de las empresas es adaptativo

¿QUÉ IMPLICA UN CAMBIO ADAPTATIVO PARA LOS LÍDERES?



- Entender la “realidad que enfrentan”, y a partir de esto, generar acciones para lograr los objetivos propuestos/ aspiración

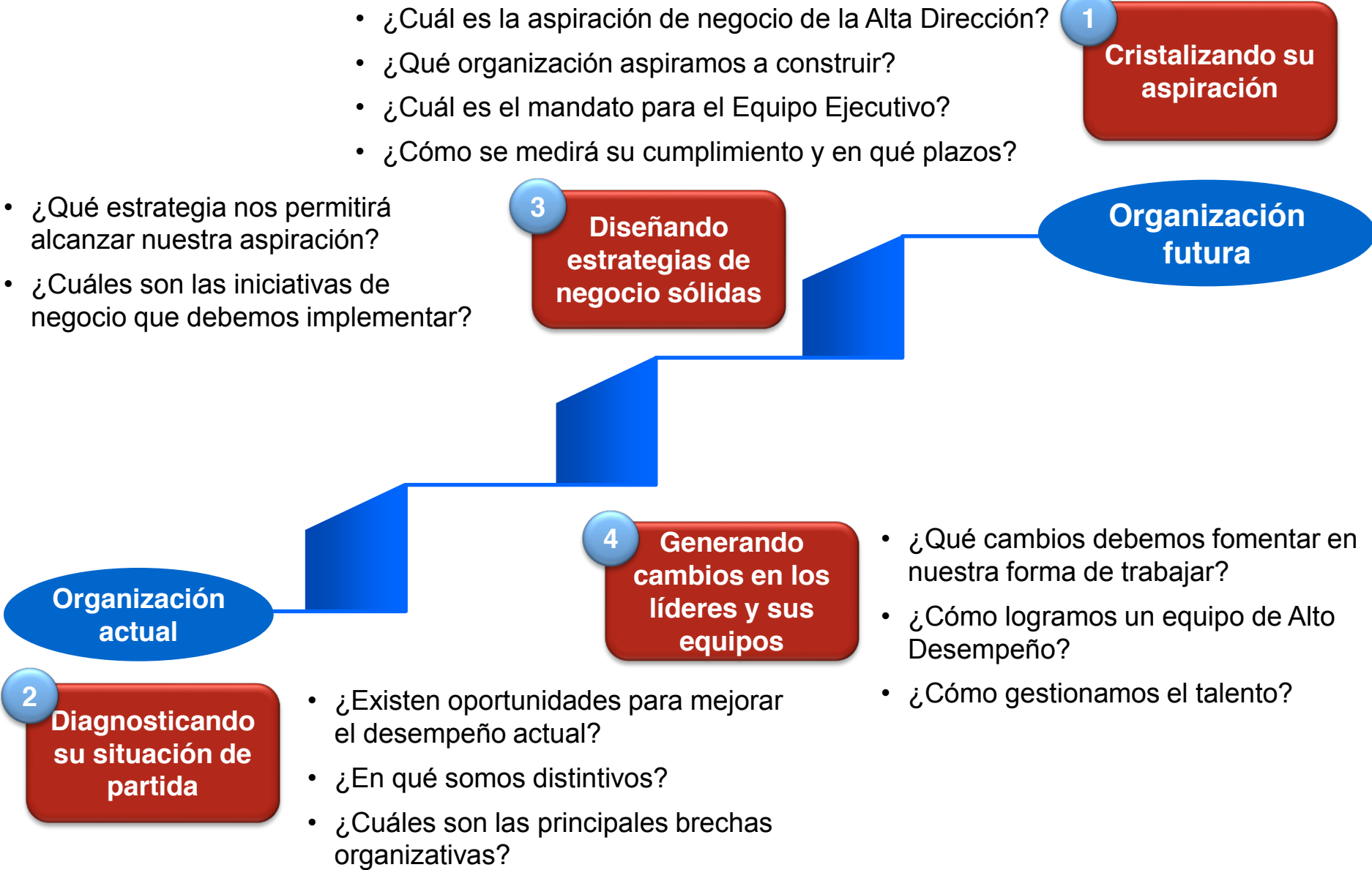


- Pasar de un estilo de liderazgo directivo/ protector a uno que promueva la participación y la co-construcción de nuevas formas de trabajo



- Estar dispuesto a romper el *status quo* a través de distintos mecanismos:
 - Desafiar las maneras cómo se ha operado históricamente (“paradigmas”)
 - Entender los temores que generan las resistencias al cambio
 - Generar espacios para que las personas impulsen los cambios necesarios
 - Resistir la tentación de imponer la autoridad y volver al esquema tradicional

APOYANDO A LAS ORGANIZACIONES A TRANSFORMARSE PARA EL ÉXITO...



Aspiración

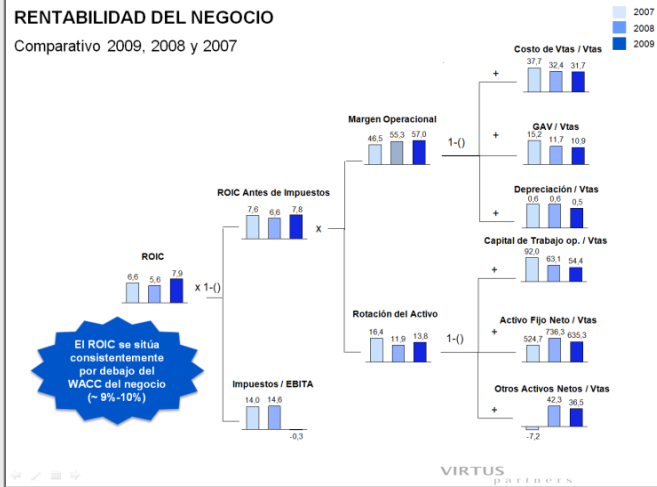
- Entre doblar y triplicar ingresos, incrementado márgenes sistemáticamente
- Ser uno de los “consolidadores” más relevantes de la industria reconocidos por una gestión de excelencia
- Trasformar a la Compañía en un jugador realmente distintivo desarrollando una cultura propia

Mandato

- **Crecer fuertemente:**
 - Prioritariamente a través de nuevos mercados aunque signifique salir de nuestra “zona natural de influencia”
 - Como segunda prioridad, en nuevos negocios que estén relacionados a nuestro *core business*
- Ser reconocidos como un **gestor de excelencia**, destacados por un **desarrollo sustentable** del negocio, un alto **impacto en la comunidad** y un **capital humano distintivo**
- Desarrollar un **equipo de ejecutivos destacado** y un plan de sucesión sólido para todos los puestos claves de la Compañía
- Fortalecer la **relación con los inversionistas** y el mercado en general

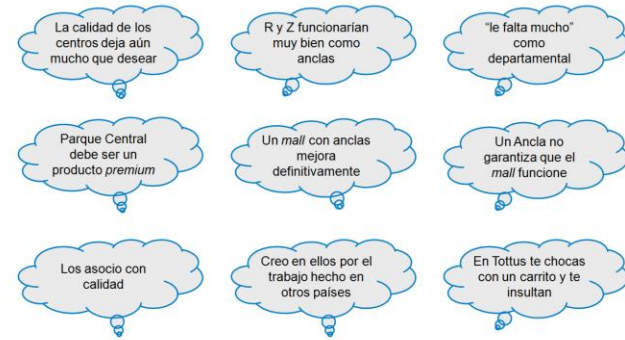
EJEMPLO DE DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Desempeño y rentabilidad del negocio



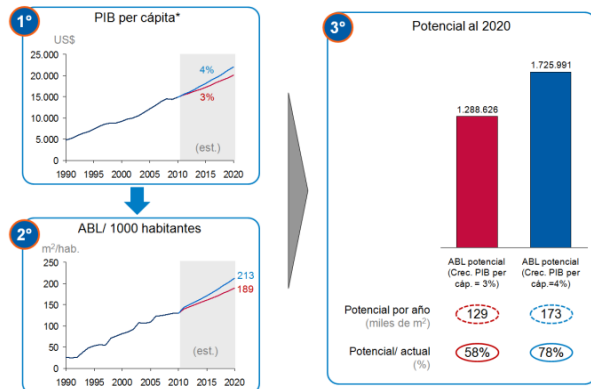
Entrevistas en profundidad

COMENTARIOS SELECCIONADOS DE ENTREVISTAS CON RETAILERS



Evolución y potencial del mercado

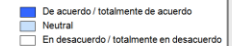
ESTIMACIÓN DEL POTENCIAL DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA



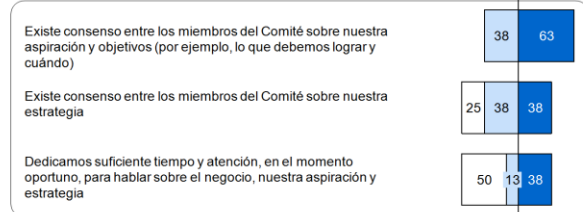
Encuestas a la Organización

ALINEAMIENTO (1/3)

Aspiración / objetivos y estrategia de negocio




No existe consenso absoluto sobre cuál es la aspiración y la estrategia de AA, y al mismo tiempo pareciera no dedicarse el tiempo suficiente a estos temas




Fuente: Encuesta a Comité de Gestión (n=8)

¿QUÉ SIGNIFICA SER UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO?



Compartir una visión de hacia dónde llevar a la organización y cómo hacerlo




Establecer un equipo directivo efectivo, que interactúe bien y tenga un desempeño superior

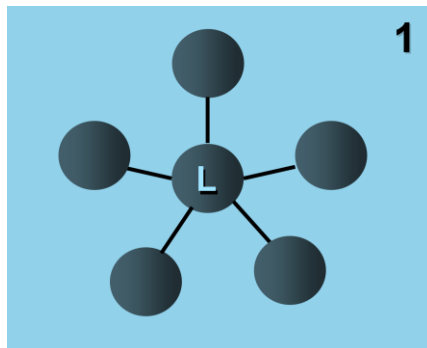
Interacción

Alineamiento

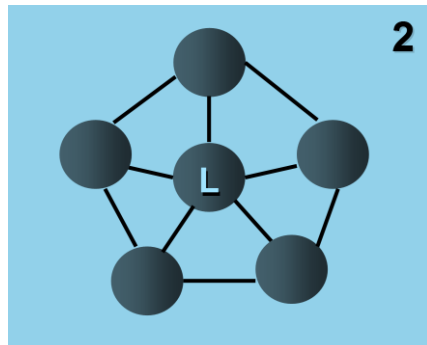
Renovación



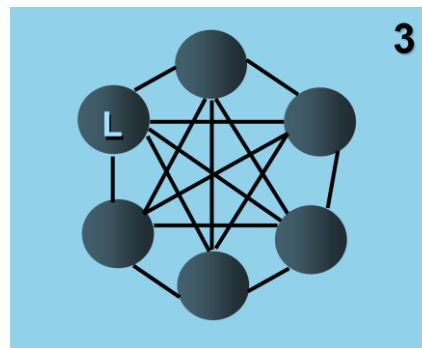
Mantener la energía y productividad del equipo y adaptarse al cambio



Equipo triangula a través del líder (Gerente)



Miembros del equipo triangulan a través del líder, pero también interactúan directamente (algunos)



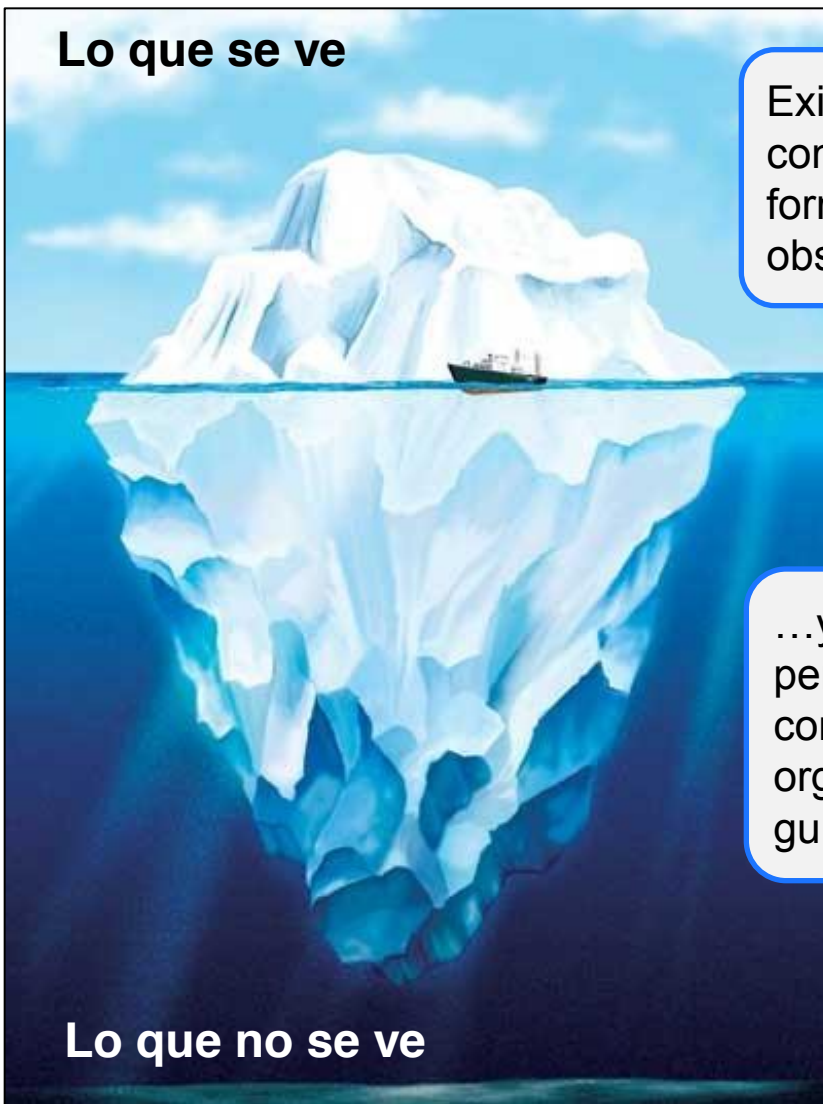
El Líder es un integrante más del equipo y todos los miembros interactúan directamente entre sí



Cada miembro del equipo es un líder, existe hay gran conectividad y sólo recurren al Gerente como "facilitador" de ciertos temas

ES CLAVE IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS CULTURALES QUE SERÁN LAS PALANCAS DEL CAMBIO

Lo que se ve



Existen comportamientos y formas de trabajo observables...

...y valores de las personas que componen la organización que guían las conductas

El cambio cultural implica un proceso de transformación profundo

De ...

- **Orientación a los costos**
- **Bajo foco en ejecución / desconexión de la calidad deseada y la realidad implementada**
- **Poco foco en desarrollo de colaboradores**
- **Cultura de castigo**
- **Foco en negocio actual**

A ...

- **Orientación al cliente**
- **Gerentes manejan detalle diario de los resultados y refuerzan la cultura de resolución de problemas**
- **Interés genuino por desarrollo de personas**
- **Cultura que premia y reconoce**
- **Foco en la búsqueda de oportunidades de crecimiento**

¿Cómo se llevan a cabo las transformaciones en las organizaciones y en las personas?



ESTOS DESAFÍOS DEBEN SER AFRONTADOS CON UNA MIRADA BIFOCAL QUE ABORDA DOS DIMENSIONES CLAVES: EL “QUÉ” Y EL “CÓMO”



“Qué”
Modelo de Negocio y Organizativo



“Cómo”
Proceso para acordar e implementar el Modelo

- Definir el Modelo de Negocio y Organizativo “a la medida”:
 - Basado en mejores prácticas
 - Haciéndose cargo de los temas claves
 - Adecuando las opciones a los desafíos y aspiraciones de la Organización

- Co-construir la solución
- Trabajar diferente, comenzando “desde arriba”
- Fortalecer las “confianzas”
- Diseñar plan de transición “flexible” que permita “navegar” y que no afecte al desempeño del negocio

LOS CAMBIOS DEBEN TRABAJARSE DESDE DESDE EL TOP TEAM HACIA TODA LA ORGANIZACIÓN

- Acordar visión
- Consensuar cambio
- Detallar qué, cómo

Top Team

- Invitarlos a participar
- Incluir su visión / escucharlos
- Energizarlos / motivarlos
- Empoderarlos

Gerentes

Subgerentes

Organización

- Entusiasmarlos
- Capacitarlos
- Asegurar capacidades básicas

Antes de involucrar a toda la organización, una transformación exitosa requiere:

- Claridad del propósito y cómo influenciar el cambio
- Visión y alineamiento al más alto nivel
- Top Team y Gerentes altamente comprometidos en cuanto a
 - ¿Dónde estamos hoy?
 - ¿Dónde queremos llegar y cuáles son los cambios necesarios para lograrlo?
 - ¿Cuáles son los compromisos personales y como Equipo que deben contraer?

ES NECESARIO ACTUAR EN 4 DIMENSIONES SIMULTÁNEAMENTE SI REALMENTE QUEREMOS MOVILIZAR A LA ORGANIZACIÓN

“Role models” consistentes



- 1era y 2as líneas visitan tiendas todos los jueves



- Gte. General y su chofer recogían la basura de los estacionamientos cuando visitaban tiendas

Talentos y habilidades requeridas para el cambio



- Contratan sólo perfiles muy bien definidos de 3 universidades

“Veo a mis superiores, compañeros y subordinados comportándose de la forma esperada”

“Sé claramente qué se espera de mí – estoy de acuerdo con esa expectativa y creo que es significativa y adecuada”



...”Yo cambiaría mi comportamiento si ...”

“Tengo las capacidades y competencias para comportarme acorde a la forma esperada”

“Las estructuras, procesos y sistemas que existen refuerzan el cambio de comportamiento que se me pide”

Comunicación de un propósito en el cual creer



- Nueva forma de volar

Refuerzo con mecanismos formales



- Redefinió su estructura de comités



- Cambió su proceso de contratación para asegurar *fit* con la cultura deseada

DE LA NO CONCIENCIA A LA CONCIENCIA, DE LA FALTA DE CIERTAS CAPACIDADES A DESARROLLARLAS...



• Negación inicial

- Escoger cambiar
- Darse cuenta a través del *feedback* de otros

- Tomar acciones de aprendizaje



- Incorporar a través de la práctica y sistemas que nos apoyen

Inconsciente Incapaz

“Yo manejo mucho mejor que el promedio”



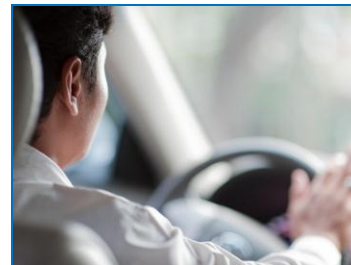
Consciente Incapaz

“No sé conducir”



Consciente Capaz

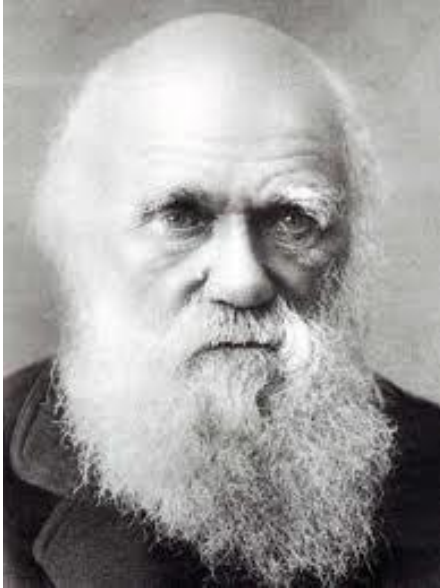
“Buen conductor”



Inconsciente Capaz

“Piloto de fórmula 1”





**“No es el más fuerte el
que sobrevive sino el
que se adapta de manera
más rápida”**

Charles Darwin