

Re-plantear Antes de Re-estructurar

Jim T Womack

Presidente del Lean Enterprise Institute

(De la e-letter de 9/4/2009 *Re-purpose Before You Re-structure*, traducida al español por el Instituto Lean de Mexico)

Una de las mis preguntas favoritas cuando conozco a los líderes de las empresas es “¿cuál es el propósito de tu organización?”. La respuesta típica e inmediata es “hacer dinero y crecer”. “Pero”, respondo yo, “esta respuesta no tiene nada que ver con tus clientes, los que te proporcionan el dinero que necesita tu organización sea rentable y crezca”. Después repito mi pregunta, pero la elaboro diciendo “¿qué hace tu organización para resolver los problemas de los clientes mejor que los competidores, para que los clientes viejos y los nuevos te paguen por tus servicios y productos, y que compren más con el cliente?”.

En años recientes, una alternativa de moda para “hacer dinero e incrementar las ventas” era que el propósito de la organización busca incrementar constantemente el valor de las acciones. Pero ahora el rey del valor de las acciones, Jack Welch, director retirado de General Electric, ha reconocido –gracias a Dios- que éste es un resultado, no una estrategia para lograr este resultado. Ahora que los inversionistas al igual que los consumidores están en huelga durante la gran crisis económica, todo el mundo gerencial está siendo forzado a replantear el propósito desde el punto de vista del cliente.

La confusión en cuanto al propósito es algo particularmente doloroso de ver en el colapso de General Motors porque esta organización fue tan brillante por tanto tiempo en la definición clara de su propósito. El 9 de junio de 1921, el gran líder de GM Alfred Sloan produjo un sencillo memorando con el tema de la “Política de producto” que definió el propósito de General Motors para las siguientes generaciones.

Sloan estableció que General Motors proporcionaría un rango de productos cuidadosamente configurado para “cada bolsillo y propósito”, desde Chevrolets usados al nivel más bajo del mercado (con financiamiento a los distribuidores para estos vehículos) hasta un Cadillac “completamente equipado” al nivel más alto. Este sencillo memo racionalizó la caótica línea de productos de GM de modo que sus vehículos no se traslaparan en el mercado. En su lugar, cada uno tendría un lugar claramente definido en una jerarquía de estatus y siempre serían un poco más refinados, con más clase y un precio más alto que los productos de la competencia en cada segmento de mercado.

Este memo sobre la política de mercado era mucho más que la ahora familiar segmentación de mercado y propuesta de valor por cada segmento. Sloan hizo algo mucho más importante al definir el propósito central de GM al crear un escalador

aspiracional para cada cliente a través del ciclo de vida, desde el Chevrolet usado como la primera compra hasta el lujoso Cadillac al final (¡generalmente terminaba con una carroza fúnebre Cadillac en camino al cementerio!). Y funcionó brillantemente. General Motors probablemente nunca fue tan eficiente en la producción como Ford y rara vez fue un líder tecnológico. Pero la empresa ofrecía un camino de producto claro en la vida de los clientes. Los clientes adoptaron este propósito y abrieron sus carteras para pagar altos precios por productos más refinados dentro de cada segmento de mercado. Después de algunos años del memo de Sloan GM se había convertido en la empresa más grande y exitosa en el mundo y en la historia del mundo.

Avanzando hacia el presente, es triste leer el plan de viabilidad que GM propuso recientemente a la Automotive Task Force estadounidense. Con la excepción del Volt híbrido de conexión (una tecnología sin probar para un mercado sin probar a ser producida en pequeños volúmenes en los primeros años), el plan se centra enteramente en “reestructurar” y reducir, algo que no es General Motors.

El instinto natural de los gerentes en cualquier crisis es reestructurar y reducir. Pero la pregunta siempre es “¿reestructurar y reducir hacia dónde?”. A ningún cliente le importa la estructura de una empresa. A ningún cliente le importa una reducción. A los clientes sólo les importa una compañía que resuelva sus problemas a lo largo de su vida.

Por eso, éste es mi consejo para el nuevo CEO de GM Fritz Henderson o para cualquier que le siga. Antes de reestructurar, reestablece el propósito de GM. Hoy en día nadie lo sabe. Hazlo en un memo sencillo. De hecho, hazlo en un formato A3 de una sola página. Sloan necesitó tres páginas en 1921, por lo que practica la mejora continua y redúcelo a una. Y recuerda que ninguna reestructuración sin un propósito claro y atractivo salvará al afligido gigante (o a cualquier otra empresa en caída).