

Strategic Management

Alineación Estratégica
Misión, Visión & Valores
Procesos de Cambio
Desarrollo Organizacional

Talent Management

Management Audit
Jóvenes Profesionales
Competencias
Potencial
Performance & Desempeño
Clima & Cultura
Reemplazos & Sucesiones
Planes de Carrera

Talent Development

Liderazgo
Educación Corporativa
Desarrollo de Equipos
Empresas Familiares
RH para PyMEs
Coaching

Tecnología

Lead 360 ©
HR-Track©
HR Technologies

Reputación Corporativa

Posicionamiento Reputacional
Riesgo Reputacional
Stakeholders Management
Comunicación Corporativa
Manejo de Crisis
Responsabilidad Social
Gestión Sustentable
Informe de Sustentabilidad



“Strategic Transformation”
Manuel Hensmans, Gerry Johnson & George Yip
Palgrave MacMillan © 2013
240 páginas.

Publicaciones:

Impreso ✓

EBook ✓



Arroyo 880
Piso 1, Oficina 2
Buenos Aires
Argentina

(+5411) 4328-1565

www.delta-smc.com

Strategic Management

Alineación Estratégica
Misión, Visión & Valores
Procesos de Cambio
Desarrollo Organizacional

Talent Management

Management Audit
Jóvenes Profesionales
Competencias
Potencial
Performance & Desempeño
Clima & Cultura
Reemplazos & Sucesiones
Planes de Carrera

Talent Development

Liderazgo
Educación Corporativa
Desarrollo de Equipos
Empresas Familiares
RH para PyMEs
Coaching

Tecnología

Lead 360 ©
HR-Track©
HR Technologies

Reputación Corporativa

Posicionamiento Reputacional
Riesgo Reputacional
Stakeholders Management
Comunicación Corporativa
Manejo de Crisis
Responsabilidad Social
Gestión Sustentable
Informe de Sustentabilidad



Arroyo 880
Piso 1, Oficina 2
Buenos Aires
Argentina

(+5411) 4328-1565

www.delta-smc.com

La paradoja del cambio.

La historia muestra que muchas empresas en su mejor momento estratégico tropezaron y cayeron en crisis, víctimas del cambio de rumbo estratégico. Otras se reinventaron a sí mismas, al parecer sin perder el ritmo.

Para enfrentar los retos futuros, la empresa debe tener una organización fluida, algo parecido a una red social. Las estrategias orientadas al futuro surgen en tres contextos: pluralista, que acoge y acepta diferentes opiniones; experimental, que pone ideas en juego como fuente de aprendizaje; y tolerante, que acepta no solo lo nuevo, sino a veces lo erróneo.

En una organización podemos encontrar sólidos ejecutivos con diferentes estilos. Algunos serán instrumentales y transaccionales; y otros carismáticos y transformacionales que inspiren a la tropa que se enfocan en el control y el orden.

Los mejores dirigentes equilibran la continuidad con el dinamismo.

Agentes de transición exitosos.

Una investigación en el Reino Unido descubrió qué caracteriza a las que atravesaron con éxito una transición en un periodo analizado de veinte años. Los casos de transformación estratégica exitosa (TEE) siempre fueron provocados por una crisis financiera.

La investigación seleccionó empresas de a pares, en los que una no encaró tan exitosamente el cambio:

- Cadbury Schweppes (TEE) y Unilever;
- Tesco (TEE) y Sainsbury;
- Smith & Nephew (TEE) y SSL Internacional.

Desde el principio...

Las tres TEE realizaban negocios a su manera, siguiendo una lógica dominante. En los años 1950 y 1960, las nuevas tendencias afectaron a las tres empresas. Cadbury, con sus arcas llenas, comenzó a cotizar públicamente y se convirtió en objeto de adquisición. Schweppes necesitaba dinero para continuar su expansión en el extranjero. Tesco ingresó en las tiendas de autoservicio. Smith & Nephew insistió en la investigación interna como productora de textiles y artículos auxiliares para la salud.

En los distintos casos se introdujeron cambios en el modelo de operación, como mejoras en los métodos contables, pequeñas adquisiciones, introducción de un consejo de administración, etc...

...Hacia el punto de inflexión.

En Tesco, un nuevo equipo de gestión permitió el desarrollo de una dirección alterna, una nueva actitud activa hacia la investigación in situ y la creación de la Operación Caja. Las consecuencias fueron el fin de la planificación lineal y estimularon procesos más improvisados.

Se adoptó una nueva lógica de liderazgo de precios y la movilidad que se creó con el crecimiento de la compañía causó renuncias voluntarias, cuyas vacantes se cubrieron con personas entusiastas y calificadas.

Strategic Management

Alineación Estratégica
Misión, Visión & Valores
Procesos de Cambio
Desarrollo Organizacional

Talent Management

Management Audit
Jóvenes Profesionales
Competencias
Potencial
Performance & Desempeño
Clima & Cultura
Reemplazos & Sucesiones
Planes de Carrera

Talent Development

Liderazgo
Educación Corporativa
Desarrollo de Equipos
Empresas Familiares
RH para PyMEs
Coaching

Tecnología

Lead 360 ©
HR-Track©
HR Technologies

Reputación Corporativa

Posicionamiento Reputacional
Riesgo Reputacional
Stakeholders Management
Comunicación Corporativa
Manejo de Crisis
Responsabilidad Social
Gestión Sustentable
Informe de Sustentabilidad



Arroyo 880
Piso 1, Oficina 2
Buenos Aires
Argentina

(+5411) 4328-1565

www.delta-smc.com

Las cuatro tradiciones de transformación de Tesco:

1. Continuidad,
2. Anticipación,
3. Impugnación y
4. Movilidad.

En Cadbury Schweppes se combinaron agresividad global con prudencia financiera. Comenzó el cambio con renunciadas y promociones oportunas, adquisiciones y ventas de unidades, etc.

Smith & Nephew entró en una era de pluralismo en el liderazgo, lo que resultó en un sistema mejorado de gestión en efectivo y la creación de centros de excelencia basados en productos apoyados por I+D y mercadotecnia. Se focalizó como fabricante de equipo médico de alta tecnología.

¡Avance significativo!

A pesar de parecer en una mala situación, las tres empresas hicieron la transición a un nuevo nivel gracias a sus fundamentos superiores para la transformación. Cada una tenía un grupo de gestión que llevaba a cabo las operaciones y otro que impulsaba nuevas áreas. Tenían empleados que no temían tomar la iniciativa, sabiendo que lo inesperado, adecuadamente reconocido y explotado, a menudo podía convertirse en una ventaja.

Tesco se enfocó en los mercados minoristas y combinó alimentos con no perecederos en la misma tienda. Generó líneas de productos económicos y terminó con las colas en las cajas. Implementó la compra en línea, la banca e Internet.

Cadbury Schweppes redistribuyó su gestión y se enfocó en el largo plazo. La adquisición de Adams fomentó una rápida e inesperada transición a la reactivación de los viejos valores de suministro de productos, adquisición e integración.

Smith & Nephew necesitó una gran adquisición y una nueva dirección. Aprobó adquisiciones menores que rompieron el patrón de retención. Se enfocó en centros de negocios estratégicos: ortopedia, tratamiento de heridas y endoscopia.

Los competidores.

¿Por qué empresas menos exitosas no lograron llevar a cabo eficazmente la transición?

Sainsbury – el estilo centralizado, decisiones ejecutivas inadecuadas, conflicto creativo, insistencia en el control y la continuidad, anticipación inadecuada, fracaso para invertir en su red de distribución y en el cambio de prácticas.

Unilever – ineficientes adquisiciones y no reducción de operaciones, sin encontrar una estrategia acorde con las prácticas de Norteamérica. Inadecuada coordinación entre la oficina matriz con las unidades locales, falta de apoyo a la investigación.

SSL International – nunca desarrolló las tradiciones requeridas para la transformación ni un espíritu de desacuerdo constructivo, estrategias de post-adquisición inadecuadas, gestión sin anticipación.

F. Wall