



# Las transformaciones que funcionan y por qué

*(The Transformations That Work – and Why)*

Hans-Paul Bürkner, Lars Fæste, Jim Hemerling, Yulia Lyusina  
y Martin Reeves | The Boston Consulting Group © 2017

Muchas empresas grandes han intentado hacer cambios al contratar directores ejecutivos nuevos. A menudo los accionistas presionan por un cambio de liderazgo cuando la suerte de una compañía disminuye por disrupciones en la industria y cambios económicos. El Boston Consulting Group realizó un análisis cuantitativo de las transformaciones en las empresas grandes de Estados Unidos e identificó algunas de las mejores prácticas para lograr transformaciones exitosas. *getAbstract* considera que los directores ejecutivos nuevos encontrarán valioso este reporte.

## Ideas fundamentales

- Las compañías que ven caer el valor de sus acciones por lo general contratan directores ejecutivos nuevos para que supervisen procesos de transformación de largo alcance.
- Para crear un plan de transformación sensato que tanto accionistas como empleados puedan adoptar, los directores ejecutivos nuevos deben conocer a sus compañías y todos los relacionados a plenitud.
- Las transformaciones exitosas comienzan con una serie de iniciativas decisivas que generan resultados positivos a corto plazo.
- Al mismo tiempo los directores ejecutivos deben trabajar en iniciativas de largo plazo que preparen a la compañía para el futuro; estas pueden incluir inversiones en I+D, cambiar el modelo de negocio y la digitalización.
- Incorporar la transformación en la cultura y la estructura organizacional de las compañías las ayuda a prepararse para disrupciones repentinas en el futuro.

## Resumen

En un momento cualquiera, un tercio de las compañías grandes de Estados Unidos luchan por revertir un declive significativo y de largo plazo del valor de sus acciones. En un ambiente empresarial que cambia rápidamente, aun las compañías con un buen desempeño no deben esperar a que las cosas empeoren.

*“La transformación requiere equilibrar los objetivos opuestos de la disciplina de costos y la inversión en el futuro”.*

La solución para revertir o prevenir el declive es una transformación de largo alcance, que incluya cambios en la estrategia, organización y cultura. Para lograrlo las compañías contratan a un nuevo director ejecutivo que enfrenta la tarea de rehacer la empresa, al tiempo que entrega resultados a corto plazo que mantendrán contentos a los inversionistas. Los siguientes cuatro pasos aumentarán sus posibilidades de éxito:

1. **Prepare el camino** – Conozca la compañía al entrevistar a los interesados al interior y exterior de esta. Averigüe los objetivos y la apertura para el cambio de la compañía. Elabore un plan de transformación y revíselo a menudo. Asegúrese de que los interesados entiendan cómo cada cambio encaja en un cuadro de transformación mayor.
2. **Financie el camino** – Comience a implementar la transformación rápidamente. Empiece con una serie de iniciativas que generen resultados positivos a corto plazo, entre ellas, medidas que disminuyan los costos y aumenten los ingresos. Lance proyectos digitales piloto a pequeña escala para construir un conocimiento institucional a profundidad.
3. **Reinvente para el futuro** – Al mismo tiempo trabaje en iniciativas de largo plazo que preparen a la compañía para el futuro, como nuevas inversiones en I+D, cambiar el modelo de negocio y transformar los procesos comerciales. Invierta en la digitalización para que las disrupciones por nuevas tecnologías no tomen por sorpresa a la compañía. Esto puede mejorar el desempeño y, potencialmente, abrir nuevas oportunidades.
4. **Organice para un desempeño sostenido** – Reestructure la cultura y la organización de la compañía para reflejar que la transformación es un proceso continuo. Asegúrese de que la dirección involucre a los empleados en el proceso y refuerce los valores y estilos de trabajo nuevos. Junto con Recursos Humanos, identifique los requisitos de talento y defina las habilidades y las competencias necesarias para ganar en el futuro.

## Sobre los autores

**Hans-Paul Bürkner** es presidente de The Boston Consulting Group. **Lars Fæste**, **Jim Hemerling** y **Martin Reeves** son socios principales y **Yulia Lyusina** es directora de la empresa.



¿Le gustó este resumen?

[Obtenga el artículo](#)

<http://getab.li/32840>