



Transformándose para ganar



Seminario Haciendo Empresa – DII U de Chile

Santiago, 10 de octubre de 2014



Este documento sólo puede ser utilizado internamente por el cliente. Está prohibida su circulación y reproducción, total o parcial, fuera de la organización del cliente sin el consentimiento previo de Virtus Partners. El contenido de este documento fue utilizado por Virtus Partners durante una presentación oral y no constituye un informe completo de la discusión.

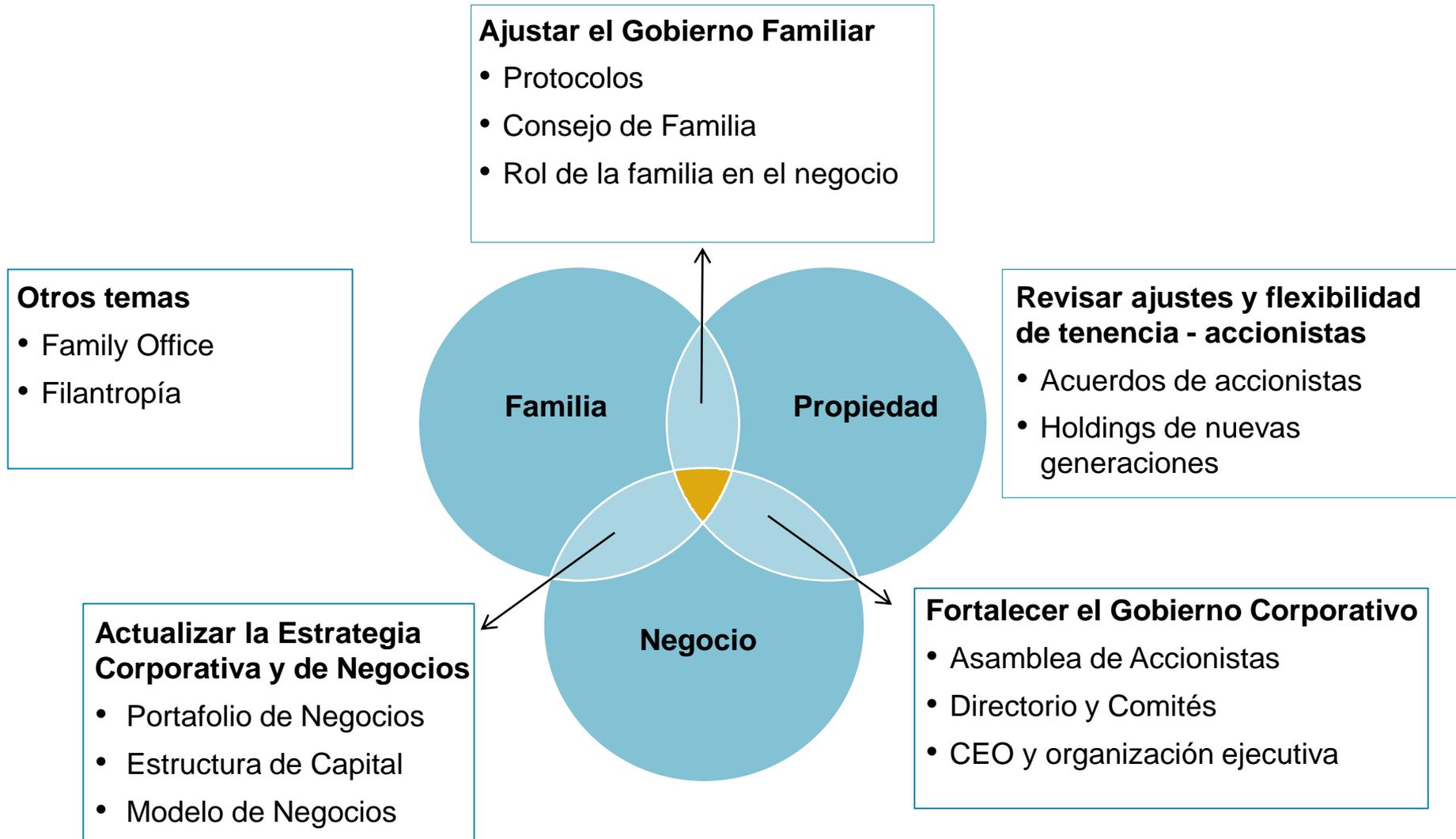
¿QUÉ ES TRANSFORMARSE?



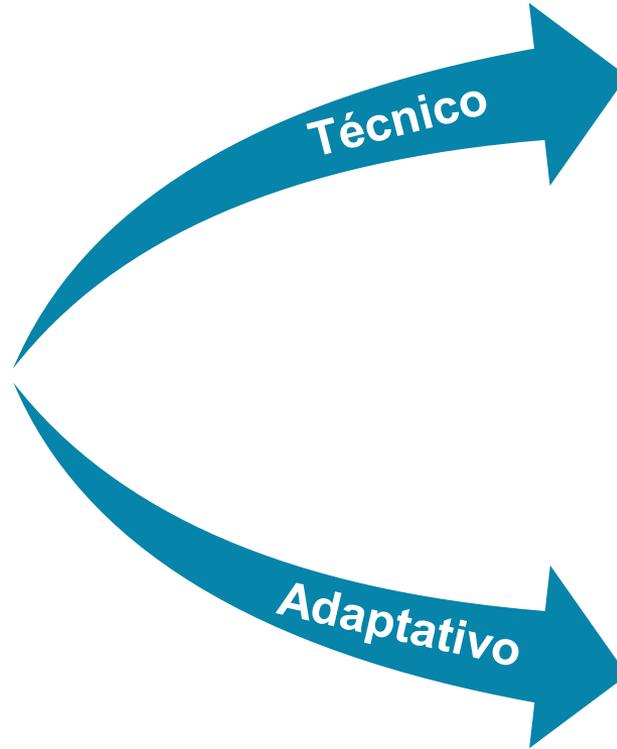
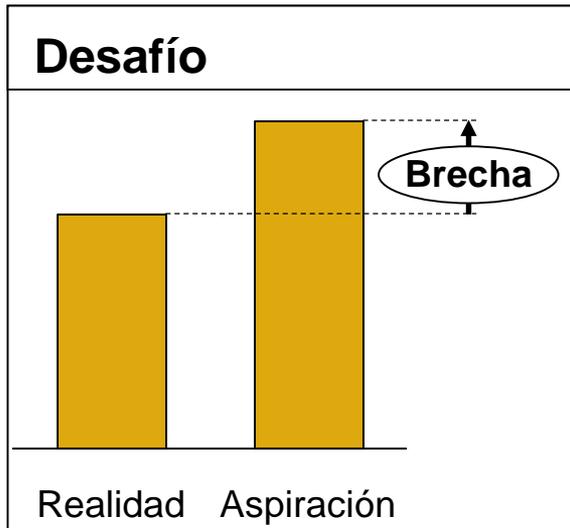
¿PARA QUÉ TRANSFORMARSE?

- Adaptarse a cambios generacionales o de propiedad en la familia, sucesión del “dueño”
- Crecer a nuevas geografías y/o negocios
- Resolver crisis de desempeño, de modelos de negocio obsoletos o de inmanejable complejidad
- Satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes
- Adecuarse a nuevas demandas de *stakeholders* clave o de cambios estructurales en el entorno/ industrias
- Fusionarse con “iguales”

¿QUÉ DIMENSIONES ABORDAR EN LA TRANSFORMACIÓN DE UNA EMPRESA?



¿QUÉ DESAFÍOS SE ENFRENTAN EN UNA TRANSFORMACIÓN?



- Existe un desafío y se requiere excelencia y rigurosidad para enfrentarlo e implementarlo

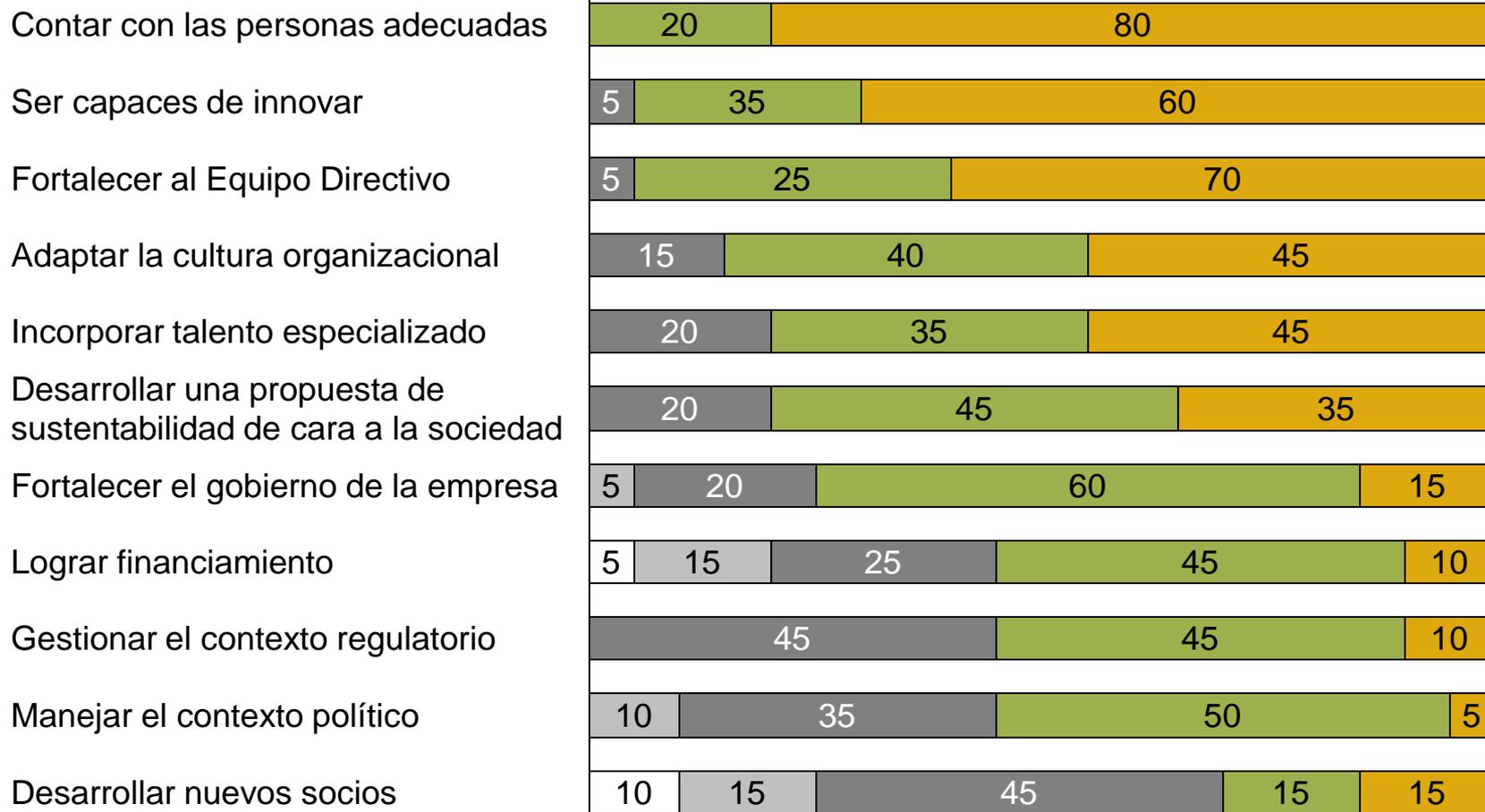
- La solución exige aprendizaje y cambio en las conductas, creencias y valores de la compañía

Hoy el desafío más grande de las empresas y de sus líderes es adaptativo

DE HECHO CEOs DE IMPORTANTES COMPAÑÍAS LO RECONOCEN

Principales desafíos para alcanzar la aspiración, %

Muy en desacuerdo
 Indiferente
 Muy de acuerdo
 En desacuerdo
 De acuerdo



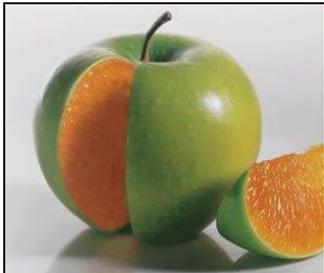
¿QUÉ IMPLICA UN CAMBIO ADAPTATIVO PARA LOS LÍDERES Y PARA LOS ACCIONISTAS?



- Entender y aceptar la “realidad que enfrentan” y los cambios en el mundo
- Cambio de rol – dejar emerger y actuar a otros



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



- Estar dispuesto a liderar y a romper el *status quo*:
 - Romper paradigmas – “así lo hizo el papá”
 - Entender las resistencias al cambio
 - Generar espacios para los agentes de cambio
 - Resistir la tentación de imponer la autoridad
 - Reconocer objetivamente las capacidades de las personas independiente de si son miembros de la familia o no

EJEMPLO EMPRESA DE ENTRETENCIÓN

NO EXHAUSTIVO

¿Qué?

Aspectos de Negocio

Situación y contexto

- Aparición de nuevos competidores
- Pérdida significativa de ingresos por cambios legislativos
- Gestión con foco exclusivo en ingresos
- Rentabilidad por debajo de mercado en las 3 líneas de negocio
- Responsabilidades fragmentadas
- Dueño involucrado en el día a día del negocio (CEO)



Conectando
ambos
enfoques



¿Cómo?

Aspectos Adaptativos

Plan de transformación integral

- **Co-construcción** de un **plan de transformación** para recuperar el liderazgo en rentabilidad en Chile
- Diseño de **iniciativas para impulsar la transformación**:
 - Rentabilización de cada uno de los negocios
 - Racionalización de dotación del centro corporativo
 - Rediseño organizativo (incluyendo cambios en Gerencia General y creación de Vice Presidencia Ejecutiva)
- Construcción de **planes de negocio** detallados por unidad

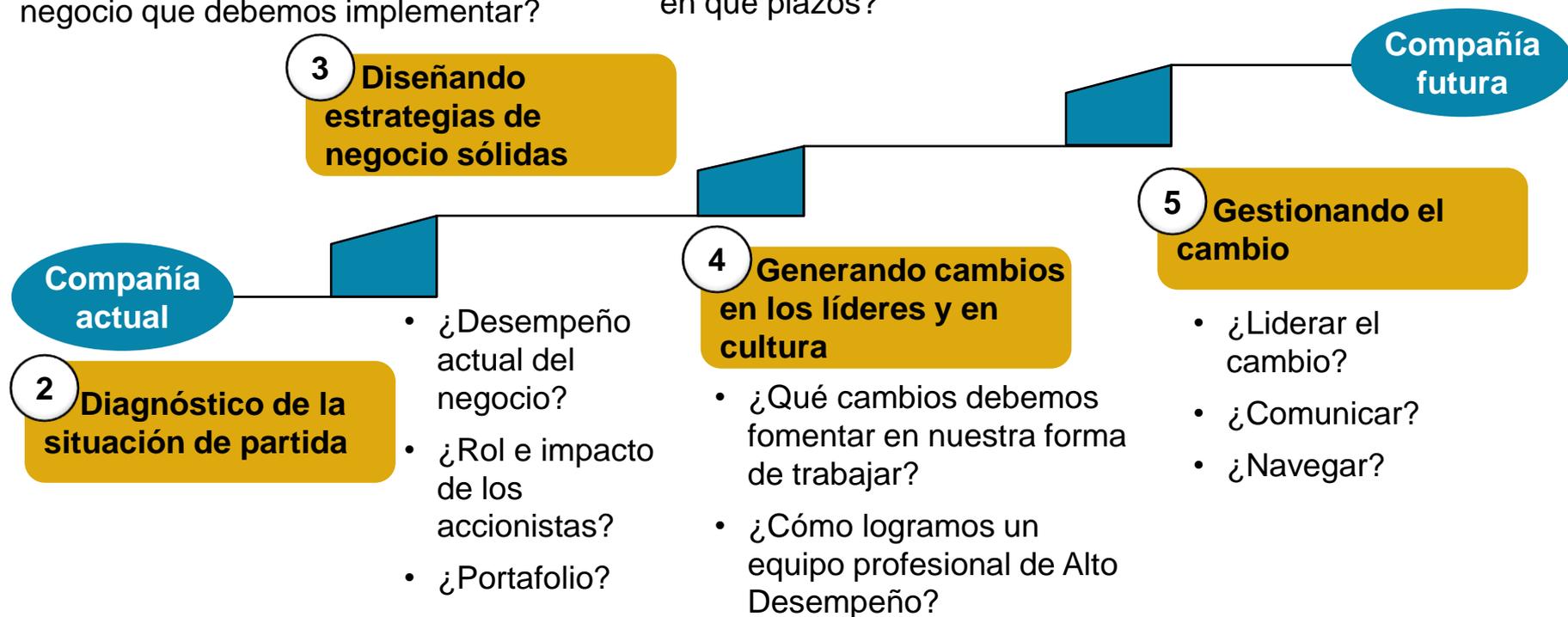
- **Acompañamiento al dueño para revisar y reestructurar su rol** en la compañía (**de CEO a vicepresidente Ejecutivo**)
- **Reclutamiento de un nuevo CEO profesional**
- **Involucramiento gradual** del liderazgo de la organización (ej. Dueños, Top 5, Top 20, Top 100) para consensuar la **aspiración** y construir la **historia de cambio**
- Definición de las **nuevas formas de trabajo** necesarias para lograr la aspiración (“De – A”)
- Implementación de una **oficina de gestión del cambio** para gestionar la transformación de manera integral
- Implementación de **instancias clave de gestión** a nivel negocio, unidad y áreas de servicios

Iniciativas por US\$ 30 MM/año de los cuales US\$ 20 MM se capturan en los primeros 6 meses

¿CÓMO TRANSFORMAR EXITOSAMENTE UNA EMPRESA?

- ¿Qué estrategia nos permitirá alcanzar nuestra aspiración?
- ¿Qué modelo de negocio nos permitirá ser exitosos?
- ¿Cuáles son las iniciativas de negocio que debemos implementar?

- ¿Cuál es la aspiración de los accionistas para el negocio?
- ¿Cuál es el rol de los accionistas y qué necesidades tienen a futuro?
- ¿Qué organización necesitamos?
¿Qué gobierno?
- ¿Cuál es el mandato para el Equipo Ejecutivo?
- ¿Cómo se medirá su cumplimiento y en qué plazos?



1 EJEMPLO DE ASPIRACIÓN Y MANDATO

Aspiración

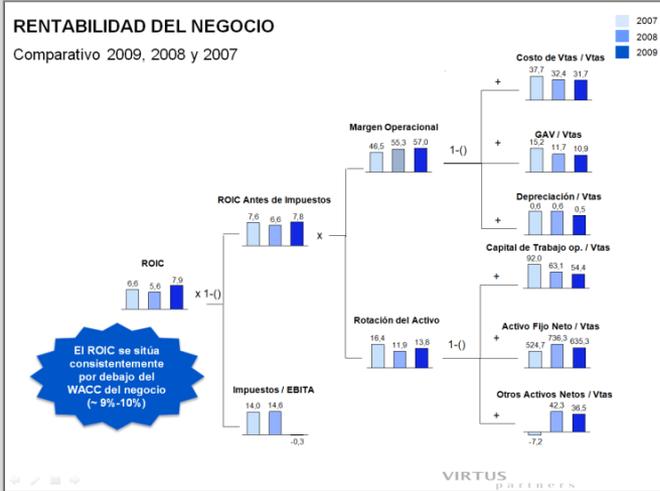
- **Doblar o triplicar ingresos, incrementado márgenes sistemáticamente**
- **Ser uno de los “consolidadores” más relevantes de la industria, reconocidos por una gestión de excelencia**
- **Trasformar a la compañía en un jugador distintivo, con una cultura innovadora**

Mandato

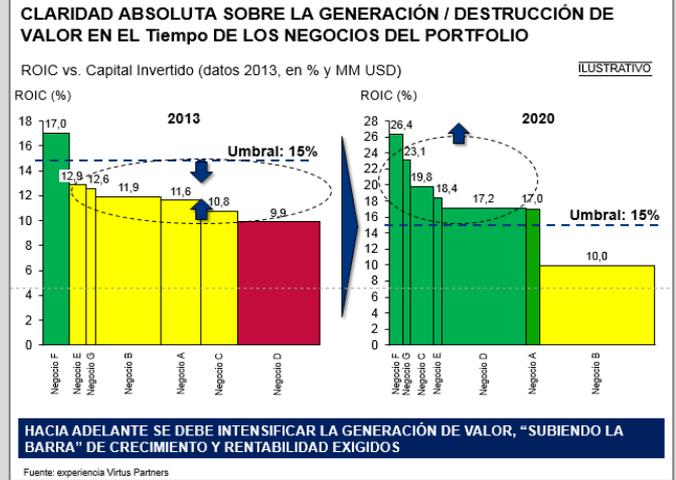
- **Crecer fuertemente**, prioritariamente a través de nuevos mercados, aunque signifique salir de nuestra “zona natural de influencia”
- Ser reconocidos como un **gestor de excelencia**, destacados por un **desarrollo sustentable** del negocio y un **capital humano distintivo**
- Desarrollar un **equipo de ejecutivos destacado**
- **Asegurar dividendos**
- Contar con **Accionistas participando sólo en Directorios con Externos**
- Garantizar **espacio de solución alineado a perfil de riesgo familiar**

2 EJEMPLO DE DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

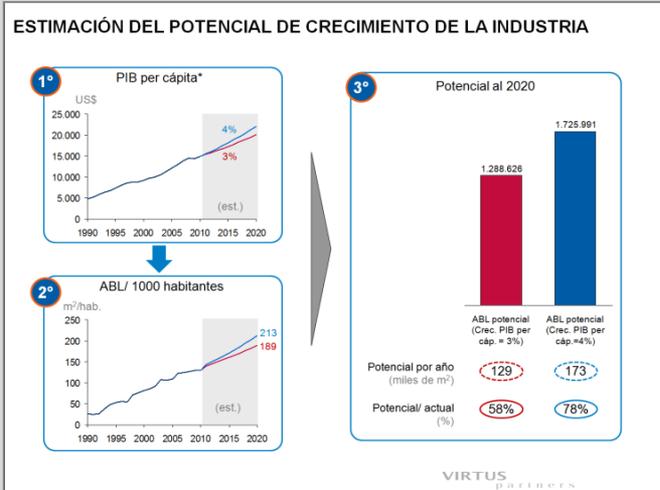
Desempeño y rentabilidad del negocio



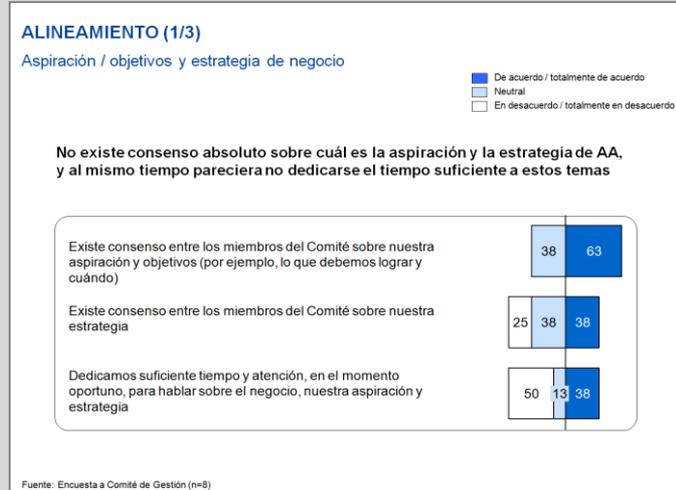
Entendimiento portfolio familiar



Evolución y potencial del mercado



Entendimiento de la organización



3 DEFINIR EL MODELO DE NEGOCIO Y PALANCAS CLAVE DE VALOR

	Execution	Evolution	Evolution Plus	Revolution	EJEMPLO
Fleet	B737 + A320 family	Mix A320 family	Mix A320 family	Single A318 fleet	
Network/ Schedule	8.1 hours	9.5 hours	11.2 hours	13.2 hours	
Demand/ Price reduction	↑ 24% ↓ 12%	↑ 34% ↓ 17%	↑ 39% ↓ 20%	↑ 44% ↓ 25%	
Sales & Distribution	Internet 40%	Internet 60%	Internet 60%	Internet 80%	
Product/ Service level	Moderate service	Light service	Light service	Low cost	

- Se generó un plan de acción con más de 70 iniciativas y pilotos
- Definición de las mentalidades clave a cambiar en la organización
- Definición de cambios organizacionales clave
- Métricas e hitos explícitos y con mecanismos de seguimiento

4 EJEMPLO DE CAMBIOS EN LAS FORMAS DE TRABAJAR Y MENTALIDADES

De ...

- Orientación a los costos/ productividad
- Accionistas gestores y directores
- Poco foco en desarrollo de colaboradores
- Cultura de control
- Promoción por antigüedad/ lealtad

A ...

- Orientación al cliente/ mercado
- Accionistas sólo directores con criterios rigurosos de selección y entrada de directores externos
- Desarrollo profesional de personas
- Cultura con accountability
- Promoción por desempeño/ mérito

4

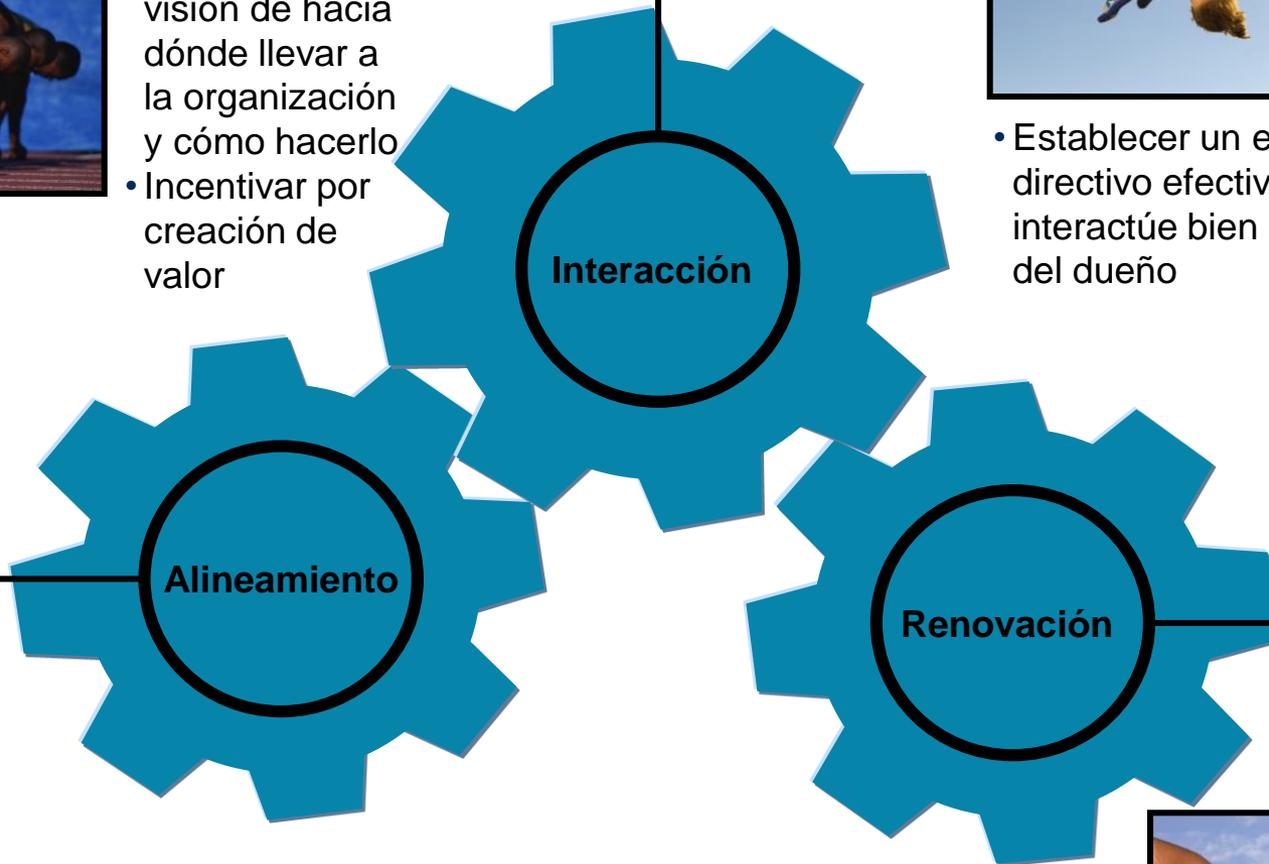
DESARROLLAR UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO PARTIENDO DESDE EL DIRECTORIO



- Compartir una visión de hacia dónde llevar a la organización y cómo hacerlo
- Incentivar por creación de valor



- Establecer un equipo directivo efectivo, que interactúe bien más allá del dueño



Alineamiento

Interacción

Renovación

- Contar con Directores externos y Ejecutivos con mérito



5 LA TRANSFORMACIÓN SE DEBE AFRONTAR CON UNA MIRADA BIFOCAL QUE ABORDA DOS DIMENSIONES CLAVE, EL “QUÉ” Y EL “CÓMO”, PARA CREAR VALOR PARA EL ACCIONISTA



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

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

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



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

- Accionistas dan el ejemplo



- Dueño, 1eras y 2as líneas visitan tiendas todos los jueves

**“Role models”
consistentes**

**Comunicación
de un propósito en el
cual creer**

- Relato que mueva



- Nueva forma de volar



**Las personas cambiarían su
comportamiento si poseen:**

- Ajustes al pool de talento



- Contratan sólo perfiles muy bien definidos de las mejores universidades

**Talentos y habilidades
requeridas para el
cambio**

**Refuerzo con
mecanismos formales**

- Incentivos
- Procesos



- Redefinió su estructura de comités

5

CAMBIO EN FORMAS DE TRABAJO – EJEMPLO: DESARROLLO EXCELENCIA OPERACIONAL A TRAVÉS DE LEAN

Integra a las personas considerando elementos técnicos (sistemas operativos y de gestión) y culturales (comportamientos, mentalidad)

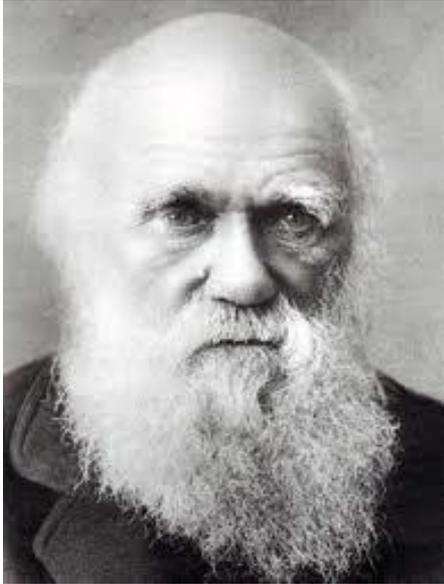


Es más que un piloto, ya que desarrolla desde un comienzo las capacidades dentro de la organización para asegurar el éxito en el *roll-out*

Toma en cuenta todas las etapas y áreas de la organización y entendiendo cómo éstas agregan valor para el cliente

Requiere ir a terreno y ver los problemas para luego identificar las causas raíces y diseñar las potenciales soluciones

Excelencia Operacional: desarrollar altos niveles de eficiencia y al mismo tiempo altos niveles de satisfacción de clientes, asegurando su sustentabilidad en el tiempo



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

Charles Darwin



Transformándose para ganar



Seminario Haciendo Empresa – DII U de Chile

Santiago, 10 de octubre de 2014



Este documento sólo puede ser utilizado internamente por el cliente. Está prohibida su circulación y reproducción, total o parcial, fuera de la organización del cliente sin el consentimiento previo de Virtus Partners. El contenido de este documento fue utilizado por Virtus Partners durante una presentación oral y no constituye un informe completo de la discusión.