



...: C.P.C. y M.D.F.
JOSE DE JESUS MORA
OCARANZA

Socio del Grupo Consultor
Fiscal Intelegis Country
Contador Publico Certificado
Maestría en Defensa Fiscal

Una ventana a la mente de Mckinsey



Algunos aspectos importantes que han hecho de Mckinsey la firma de consultoría estratégica más importante del mundo

INTRODUCCIÓN:

Como un precursor de creativas estrategias de negocios a través de los tiempos, destaca la firma de Mckinsey, de la cual, podemos obtener una serie de modelos para analizar o incluso adoptar, tanto en nuestras actividades, como en nuestros negocios.

El que estemos hablando de una firma de consultoría no deja de lado que mucha de su tecnología pueda ser materia de una reflexión en cada una de las áreas en que se ha desarrollado y que pueden corresponder a operaciones compatibles con cualquiera de nosotros.

Por ello, cuando leímos el libro de "LA MENTE DE MCKINSEY" de los autores ETHAN RASIEL Y PAUL FRIGA, (Editorial Panorama) nos pareció que debíamos no solamente recomendar a ustedes el libro, sino establecer un compendio de las principales ideas útiles que se pueden desprender del mismo. Si así lo desean, si logramos motivar en ustedes la inquietud por conocer los secretos de esta extraordinaria organización podrán corroborar nuestras opiniones y comentarios en las líneas del propio libro.

Cualquier comentario pueden plasmarlo en nuestro blog:
www.josemora.com

ANTECEDENTES:

Esta firma fue fundada en 1926 por James O. Mckinsey, de quien recibió su famoso nombre que ya representa una valiosa marca a través de los años. Es en este momento la consultora estratégica



más famosa y de más éxito a nivel mundial.

Mckinsey le da servicio a 3 de las empresas más grandes del mundo y a más de dos tercios de las listadas en la afamada revista de negocios "Fortune" en su edición "Fortune 1000" Actualmente cuenta con 90 oficinas en 51 países

EL SECRETO DEL ÉXITO DE MCKINSEY

¿Qué es lo que ha permitido a esta firma obtener el prestigio y la penetración que tiene?
¿Cuál sería en todo caso el

modelo a distinguir o seguir? Consideramos que las respuestas a este planteamiento están en los pilares que, a través de los años los han soportado: SU FILOSOFÍA, SUS POLÍTICAS Y SU MODELO DE TRABAJO (METODOLOGÍA)

FILOSOFÍA:

Sus principios filosóficos se han mantenido vigentes gracias a su enfoque integral. Si bien sus políticas van encaminadas a la obtención de resultados, para Mckinsey no cabe duda que la integralidad debe considerarse en todo momento. Dentro de las premisas filosóficas más importantes, encontramos las siguientes:

Seremos exitosos solo si nuestros

clientes son exitosos.

- Hay que interesarnos en el cliente sobre las expectativas de él mismo.
- Nuestro comportamiento será profesional e íntegro, respetando las costumbres y cultura locales hasta donde no comprometa nuestra propia integridad.
- Para enfocarnos exclusivamente en el éxito del cliente, debemos mantener confidencial la información sensible que no sea relevante para el éxito.
- La verdad la revelamos tal y como la percibimos.
- Sin distinciones entregamos lo mejor de la firma a cada cliente.
- Creemos firmemente en el trabajo colaborativo y de equipo.
- Creemos que el mejor camino es evitar la competencia interna, por lo que nos apoyamos unos a los otros.
- Creemos en el Coaching como camino para mejorar nuestras habilidades internas y en la resolución de proyectos.
- Somos una firma de líderes que tienen la libertad de hacer lo que piensan que es correcto

POLÍTICAS:

Por otro lado, las Políticas deben estar de acuerdo a la altura de miras de su filosofía, es por ello que estas son aplicadas puntualmente con la flexibilidad y el criterio que procuren su aplicación y vigencia y por sobre todo que sean útiles para la obtención de resultados. Dentro de las políticas más importantes, encontramos las siguientes:

- Solo Crema y Nata en consultores, tanto de primer ingreso (graduados con honores y altas calificaciones) como de carrera
- Altos honorarios de acuerdo a la autoexigencia
- Altos salarios
- Exigente actualización
- Promociones rápidas conforme a resultados
- El siguiente paso a la ausencia de resultados es la puerta de salida
- Meritocracia
- “Progresar o Salirse”
- Dedicación total al servicio del Cliente
- Solo altos estándares de calidad en el trabajo

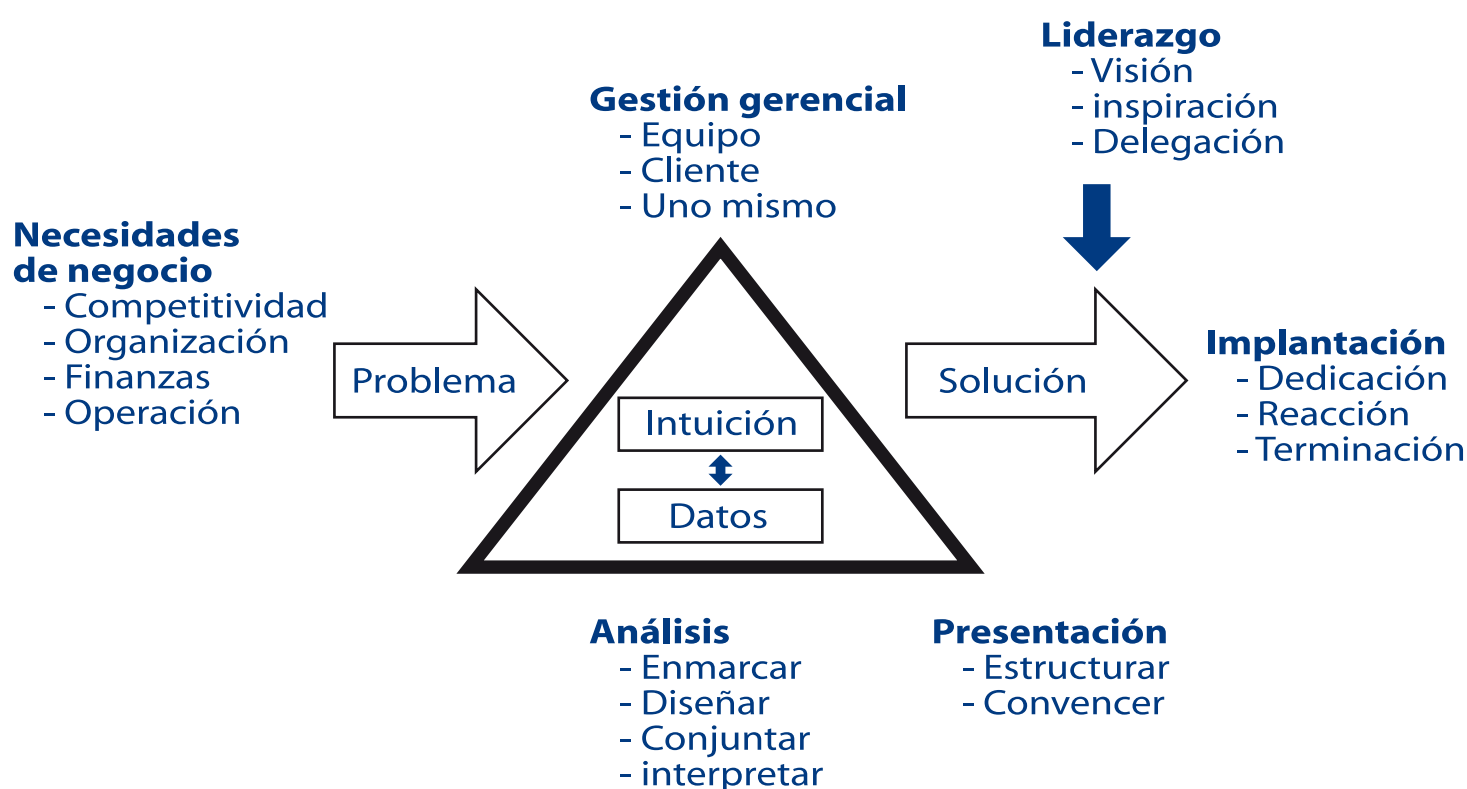
METODOLOGÍA MCKINSEY DE ABORDAJE DE PLANTEAMIENTOS

El Modelo Tecnológico de Mckinsey no

se pretende que sea el “secreto mejor guardado” ya que la firma considera que no es el sistema la que lo lleva al éxito, sino el cumplimiento impecable de todos los puntos, lo cual es cuestión de una estrategia particular. Esto quiere decir que aunque otra firma pretenda copiar el

“modelo” esto no la llevará al éxito, sino el seguimiento de toda la estructura por las personas involucradas.

A continuación se presenta un esquema en donde aparece la graficación de todo el proceso que se lleva en la consultoría. Esta gráfica fue obtenida del libro fuente mencionado al principio.



Como podemos observar en este esquema, podremos aislar un “círculo virtuoso de la experiencia de consultoría” ya que al inicio se plantea la clarificación de las necesidades del cliente de la cual se desprende un planteamiento concreto, el cual servirá para establecer una hipótesis inicial que deberá ser corroborada a través del proceso. La hipótesis es orientativa y permite forzar la calidad en la obtención de la información inicial, sin una hipótesis el trabajo se perdería en el mar de las infinitas posibilidades, cuando en realidad solo se seguirá un camino estratégico.

Cuando se ha obtenido la clarificación del planteamiento y la hipótesis inicial, la obtención de información y procesamiento de la misma se encaminará a otorgar basamento a la misma o a comprobar que no es válida y diseñar una segunda o posteriores hipótesis hasta que éstas sean debidamente comprobadas. Cabe señalar la importancia que tiene para Mckinsey **la adecuada utilización del criterio**. Como se puede observar en el centro del Triángulo del esquema existe una correlación en todo el proceso entre los Datos totalmente científicos y la intuición que en algún caso determinado, a criterio total-

mente del consultor, debe aflorar.

Es evidente la importancia que Mckinsey otorga a las presentaciones, sin embargo el verdadero secreto de una presentación radica en que todas las partes asistentes a la presentación ya sabían de lo que iba a tratar y se consideran parte de ella. La habilidad para generar relaciones empáticas entre consultores y clientes es vital para conformar verdaderos equipos que trabajan de ambas partes por el mismo resultado.

Una presentación debe mantenerse simple y comprensible

Cuando una presentación tiene éxito, quiere decir que la solución se ha encontrado y que será implementada. Sin





una adecuada preparación desde antes de la presentación, la implementación no tendría el éxito esperado al fomentarse posibles boicots de los equipos del Cliente. Una presentación exitosa implica cerrar al cliente y que prácticamente se ha asegurado la implementación.

Ya mencionábamos que la empatía y el verdadero rapport que se genere entre los equipos de trabajo son el caldo de cultivo en el que se basa el éxito del proyecto, sin embargo esto se

considera como una parte del contenido del triángulo virtuoso del éxito Mckinsey: **Conocimiento y habilidad, prestigio y resultados.**

Esperamos que estos comentarios puedan significar la posibilidad de establecer una aportación a los procesos que seguimos cualquiera de los lectores. Por supuesto que nos quedamos con los “círculos virtuosos” que implican asegurarnos que toda la energía que aplicamos a la dirección y operación de una organización se encuentra debidamente canalizada, es decir, representa un esfuerzo útil y productivo.