ADAME & CO.
Business Consulting

ESTRATEGIAS Y NOVEDADES

PARA EL 2012

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

La temporada de planes que transcurre en las empresas es un momento de análisis, replanteamiento de estrategias y renovación de enfoques para enfrentar este escenario tan poco atractivo.

La variante de crisis actual, que se agrega a los remanentes de la anterior tiene componentes diferentes. Ahora son los precios de muchas materias primas con aumentos que se han desatado y se anticipa continúen en una gran incertidumbre e inestabilidad. Esto se suma a las expectativas del tipo de cambio que presionan por la inestabilidad y a la lentitud de la recuperación del socio principal de México, lo que hace lenta también la recuperación de la economía mexicana.
Hay que considerar otra vez la receta que ya se tiene, los ingredientes son los mismos, reducir costos, acercarse al cliente e innovación. Aunque ahora las dosis deben cambiar y la forma de administrarlas también.

Reducir costos

La reducción de costos debe pasar de ser una reacción casi instintiva de supervivencia a un enfoque estratégico de mediano y largo plazo. El enfoque de reducir costos es estratégico cuando involucra a toda la organización, cuando se pueden afectar las capacidades fundamentales de la empresa y cuando no se trata solo de lograr efectos inmediatos, sino de transformar de fondo la forma de operar y de servir al cliente. Esto lleva a esfuerzos enfocados a mejorar la productividad y competitividad de los procesos de negocio fundamentales para el largo plazo.

Enfoque al cliente e innovación

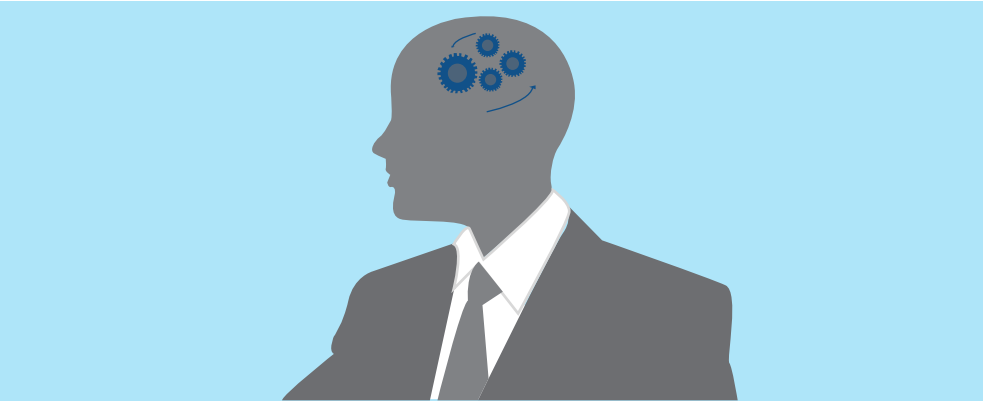
La otra parte de la receta, acercarse al cliente que significa enfocarse al cliente y tomarlo en cuenta; toma múltiples manifestaciones en las empresas. Lo importante es tomar acción sobre todo lo que ya sabemos sobre el cliente en la empresa, sobre qué le molesta y qué le agrada y qué le preocupa. También es importante entender por qué algunos clientes prefieren a la competencia para poder tomar acción y atraerlos a nuestra oferta. Estos datos están en los archivos de las devoluciones, las quejas, las encuestan, los proyectos cancelados por falta de demanda de los clientes etc.
Las estrategias de enfoque al cliente e innovación van con frecuencia entrelazadas, las fuentes y disparadores de la innovación están en el escuchar atentamente al cliente y buscar traducir estas diferentes voces del cliente en oportunidades de negocio con un enfoque nuevo para la empresa.

La innovación es la estrategia que trata de salir de las soluciones comunes y buscar las novedades. Esta ruta, resulta ser la más rentable de las alternativas de inversión que normalmente tiene la empresa, ya que rompe el paradigma y los límites "del producto actual para los mercados actuales" y se abre para incursionar en mercados inexplorados de alto potencial de crecimiento

El líder y los resultados

El líder tiene un papel fundamental en el enfoque de negocio, en las estrategias y novedades, tiene que pasar de la visión de la empresa de corto plazo a una de largo plazo y solo el líder puede hacer que se pierda el miedo a la novedad. Si la cultura en la que vive la empresa no es de innovación, de reto, de descubrimiento y de aventurarse en territorios desconocidos, es el líder quien tiene que lograr que su organización tome los riesgos, asuma los costos y se lance hacia nuevas tecnologías, nuevos productos, nuevos mercados o nuevas organizaciones.

Las temporadas de planeación de fin de año son buenas oportunidades para reflexionar sobre los elementos de la receta, que al final van interrelacionados íntimamente y son muy importantes en el largo plazo. El líder tiene que pensar en la renovación de su rol y en la aplicación de la receta de crisis y hacerla parte del trabajo de la empresa en el día con día. Los líderes en las empresas tienen una gran tarea, lograr los resultados hoy, pero también los de mañana y esos solo vendrán con seguridad de la innovación y del enfoque al cliente. Los costos que se pueden evitar o reducir se acaban, los nuevos clientes y los nuevos productos no.



CAPÍTULO 2

ESTRATEGIA: TEMPORADA DE PLANES

Es temporada de hacer planes. A veces el objetivo que se busca con estos eventos es tan ambicioso como configurar todo un nuevo plan de negocios, o más modesto como hacer el plan operativo anual o un presupuesto para el próximo año.Pero todos estos eventos implican esfuerzo.

Como cada año, en muchas empresas y ahora también en el estado y municipios de Nuevo León, se está iniciando la temporada de planes y, como cada ocasión, el objetivo es el mismo: ponerse de acuerdo sobre lo que se debe hacer en el próximo año con vistas al mediano y largo plazos. Con los talleres o retiros de planeación, el líder empresarial busca poner orden a lo que le está pasando a la empresa y anticipar lo que sigue para preparar y anticipar los cambios necesarios.

Llevan tiempo de preparación y de coordinación de agendas, temas y prioridades. Sin embargo, por más esfuerzo que se le dedique, y a la sensación de logro y entusiasmo con que suelen terminar estos eventos, no siempre se realizan los cambios esperados y los resultados durante el siguiente año quedan muy por debajo de lo que se deseaba alcanzar.

El "check list" para el proceso de planeación exitoso

¿Cómo lograr entonces que los frutos de esos ejercicios repercutan en los resultados que al final son el objetivo del proceso de planeación? ¿Cómo alinear los esfuerzos para resolver las amenazas y concretar las oportunidades?.
Después de participar por más de 15 años en decenas de procesos, hemos diseñado un check list que ayuda a hacer que el proceso de planeación sea más exitoso.

1. Planear para planear.

La planeación es un proceso y el evento de planeación es un proyecto. Esto significa que antes del evento hay que hacer el plan de trabajo; clarificar los resultados esperados del evento; seleccionar a los participantes y los tópicos a discutir; preparar el lugar de reunión, el material y la información, y por último diseñar detalladamente la agenda de la reunión.

2. Clarificar muy bien el objetivo de la sesión de planeación.

Con frecuencia se busca que sea al mismo tiempo no sólo diseño de la estrategia y planeación operativa, sino también "team building", foro de rendición de cuentas, etcétera, todo al mismo tiempo y todo en la misma sesión. Esto hace perder foco y desperdiciar tiempo valioso; lo mejor es dedicar una sesión separada a cada uno de los objetivos.

3. Planear para ejecutar.

Muchos ejercicios fallan porque se quedan en el nivel conceptual, pero les falta el elemento de enlace con la realidad del día con día. Como parte de la planeación se debe definir el proceso de seguimiento y monitoreo de los avances, para lo cual se deben definir las métricas más importantes, los foros de rendición de cuentas y las repercusiones en el bolsillo de los responsables de la implementación.

4. La estrategia no es tarea de un solo día.

Se recomienda que la planeación no se realice en un solo evento sino en tres o cuatro sesiones más cortas donde se van afinando los proyectos, estrategias y planes de trabajo y permite corregir con más información los supuestos anteriores y validar compromisos.

5. ¿Quién debe asistir?

Más vale que sobren invitados que dejar a alguien frustrado en la oficina. Como reza el viejo adagio, "quien no participa en la planeación no se compromete para la ejecución".

6. ¿Cuál debe ser el alcance?

La pregunta clásica es ¿corto plazo o largo plazo? Se considera que de inicio lo mejor es hacer los planes para definir los próximos 3-6 meses y después abordar la planeación de largo plazo con una perspectiva más estratégica.

7. Empezar por el cliente.

Toda planeación debiera iniciar por la parte medular, esto es, por el cliente. Es vital que la estrategia y la planeación giren alrededor del cliente. Si no hay información sobre el cliente, sobre quién es, qué necesita o qué le preocupa, el primer plan de trabajo debe ser cómo reunir esa información.

8. Practicar/practicar.

Al igual que, al ver a los atletas o deportistas de alto rendimiento, parece muy sencillo y fácil lo que hacen y, sin embargo, implica horas y horas de práctica, prueba y corrección, así las empresas deben aprender con práctica y comunicación y repetición de las experiencias hasta lograr un proceso estratégico útil, consistente y a la vez flexible.

Finalmente,

No hay que preocuparse si a la primera no todo sale bien, lo importante es perseverar en el proceso de planeación y al cabo de pocos años éste parecerá sencillo, elegante y, sobre todo, una herramienta muy poderosa para alinear a la organización y comprometerla a lograr los resultados.

CAPÍTULO 3

ORGANIZACIÓN: LIDERAZGO A DISTANCIA

El sueño del líder de negocios es que la empresa funcione sin su presencia, que no se note cuando está de vacaciones o que marche tan bien que puede abrir una sucursal o adquirir una empresa en otro país y que todo siga siendo un buen negocio.

Cuando le preguntaron a un empresario latinoamericano cuál era el secreto del éxito que estaba logrando en los Estados Unidos su respuesta fue muy simple: "En nuestros países nos entrenamos en los negocios en las condiciones más adversas posibles: burocratismo, falta de personal especializado, deficiencias de infraestructura y corrupción; es por eso que ahora en Estados Unidos, donde mis únicas preocupaciones son la competencia y la satisfacción del cliente, todo es mucho más fácil".
A la larga lista de condiciones adversas que mencionaba el empresario hay que añadir ahora la necesidad de desarrollar la habilidad de liderazgo a distancia, esto es, dirigir las empresas desde el extranjero, desde San Antonio o Miami, a donde han emigrado por los problemas de inseguridad de todos conocidos. Los empresarios mexicanos se suman a otros latinoamericanos en tener que dirigir sus empresas a larga distancia. Ciertamente con el apoyo de las telecomunicaciones esto puede parecer más sencillo, pero para esto el empresario (a) debe desarrollar nuevas habilidades y competencias, además de preparar a su organización para operar con el director ausente.

Sin embargo, los roles directivos con frecuencia tienden a debilitarse con la falta de liderazgo, con el riesgo de convertir a la empresa en "empresa sin dueño". El grado de alejamiento del empresario puede variar, pero los riesgos son más o menos similares.

Principales roles del liderazgo

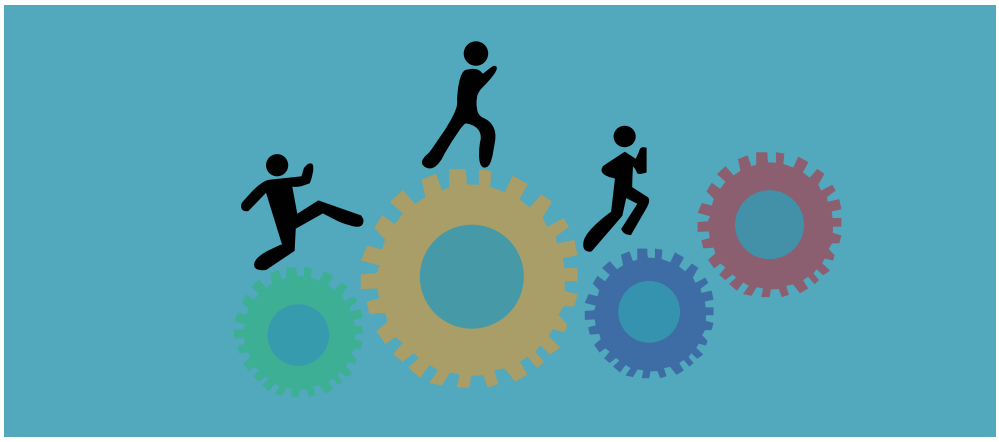
El líder de negocios puede ser visionario, inspirador, conocer el negocio y el mercado a detalle, estar entrenado en los principios clásicos de saber mandar y obedecer, pero de pronto el juego cambió. La distancia interviene y no es lo mismo la junta presencial que la de Skype, el sentido de mercado y del cliente pueden cambiar. De todas las habilidades del liderazgo, la que se destaca en el nuevo juego es la de diseñar, construir y operar una organización.

El diseño de la organización

Tiene que ver con la estructura, quién le reporta a quién y de qué es responsable cada persona, cómo se comunican y cómo son los procesos de toma de decisiones. En ocasiones sólo se trata de un reacomodo de responsabilidades, pero en otros casos se requieren ajustes mayores al diseño de la estructura y a los procesos que deben seguir atendiéndose con o sin el líder.Después viene la construcción de la organización, cuáles son los puestos que hay que cubrir, a quién hay que contratar o preparar para el cambio. Se trata de escoger a la persona que sea la mejor para la posición y las circunstancias. Esto es obviamente más importante cuando los jefes tienen poco tiempo disponible para formar, alinear y coordinar a las personas. La tercera etapa de la organización es la operación de lo que se construyó.

El día a día se convierte en la real prueba de la organización. Se busca que la falta del líder no merme la calidad de la comunicación y la colaboración. Para esto la organización debe operar los sistemas de control con el mayor cuidado (auditoría incluida).El tema del control tiene dos extremos. Como ahora el directivo sólo tiene la tarea de dirigir, tiende a estar todo el día compensando su ausencia tratando de "hacer cosas" para el negocio y esto se puede traducir en micro-management, tratando de involucrarse en los detalles. El otro extremo es dejar que la organización se las arregle como pueda mientras pasa la emergencia y olvidar la cultura de la rendición de cuentas que debe regir a la empresa.

Si usted está planeando salir del País o ya está fuera operando a distancia, tiene muchas cosas de qué ocuparse. Asegúrese de que la organización, su diseño y construcción sean de la mayor prioridad en su agenda, así el liderazgo adistancia será más sencillo.



CAPÍTULO 4

ALINEACIÓN: MÉTRICAS DE VALOR

Cuando se trata de medir el éxito de la empresa, el líder de negocios recurre a cuantificaciones de su visión a futuro de su empresa y que le muestra el grado de avance en el logro de esa visión o de sus objetivos.

Si a alguien que se dedica al negocio de distribución o comercio le preguntan cómo va su negocio, es muy probable que conteste en función del número de sucursales o de las ciudades en donde está ya establecida su empresa. Por un tiempo la señal del éxito fue para muchas empresas manufactureras "ya estamos exportando a Estados Unidos", supongo que lo veremos traducido en un "ya estamos exportando a China o a la India" en el futuro cercano.

El líder de negocios no solo usa esta métrica con los amigos o con las relaciones de negocios, también se lo platica a sí mismo y se convierte poco a poco una narrativa que determina la razón de ser de la empresa y hacia allá se orientan todos sus esfuerzos y todas sus obsesiones.

Métricas de vanidad

En una empresa que conozco el dueño estaba obsesionado con un número, llegar a 100 (pueden ser 100 sucursales, 100 millones, 100 camiones de ventas o cualquier unidad que usted escoja) Con el paso del tiempo, la empresa consiguió los 100 tan anhelados, pero estuvo cerca de quebrar en el camino ya que el crecimiento le provocó falta de rentabilidad y liquidez. Para conseguir los 100 se contrató personal en exceso y se pagó tiempo extra, para vender esos 100 hubo que bajar precios e incurrir en mayores costos, lo que llevó también a mayor capital de trabajo, no solo por el volumen de ventas adicional sino porque los clientes requeridos para lograr las ventas eran cada vez de menor calidad crediticia y exigían mayores plazos. Todo esto casi lleva a la ruina al empresario. Otra empresa tenía la obsesión del crecimiento (el 100% ¡Pero ya!), lo cual llevaba por ejemplo a grandes inventarios y a tomar riesgos con productos nuevos y clientes nuevos.

Conversando con un empresario me confió, que a esas mediciones él les dice números de vanidad. Tomando esta idea este tipo de métricas les llamamos métricas de vanidad, no porque en todos los casos sea la vanidad del líder la que los define o los impulsa, o bien, porque haya una satisfacción interior en llevar la cuenta del avance hacia la meta de la visión, sino porque estas métricas muy pocas veces reflejan el estado real del negocio y de su avance hacia el éxito y sirven más bien de coordenadas al ego personal. También se convierten en métricas organizacionales porque todos en la empresa se enganchan en la métrica y hacia allá enfilan a la empresa

Métricas de ilusión

Existe también otro tipo de métricas que disimulan la realidad o definitivamente la esconden, estas son las métricas de ilusión. Se usan estas métricas para evadir la realidad, por ejemplo de que no hay ventas y la fábrica sigue trabajando con gran utilización de la capacidad y eficacia tanto que se aumentan los inventarios, esta es la ilusión de estar todos muy ocupados. Se continúa visitando a los clientes que no muestran señales de cerrar el trato o asignar el contrato pero nos recibe amablemente, nos dedica tiempo y quiere saber todo del producto y de nuestra empresa, pero no tiene para cuando decidirse, esta es la ilusión de la venta. De este tipo de indicadores están llenos los reportes y las conversaciones en las empresas: vanidades e ilusiones que duran mientras llegan las conversaciones de realidad y a veces mortales sobre la liquidez, el flujo y los pagos vencidos.

Métricas de valor

Por el contrario, las métricas de valor son aquellas que reflejan el estado real del negocio en su situación financiera, tanto en utilidades, rentabilidad, flujo de efectivo o nivel de endeudamiento y de riesgo. Métricas de valor son también los indicadores de satisfacción del cliente y de atención al cliente, de motivación del propio personal o del clima organizacional.

De entrada las métricas de vanidad no son malas en sí, pero deben ir acompañadas de un juego de métricas de valor que apunten a la realidad de la empresa y a su viabilidad en el corto y en el largo plazo. Las métricas de valor deben ser seleccionadas cuidadosamente y analizadas periódicamente en su contribución a reflejar el entorno real de la compañía, de la organización y del mercado. Es conveniente compararlas con las métricas usadas por otras empresas exitosas y estar preparado para cuando alguien nos pregunte ¿Cómo vas?, responder con la mezcla adecuada de vanidad, ilusión y valor.

CAPÍTULO 5

EJECUCIÓN: EJECUTAR CON DILIGENCIA

En una clásica entrevista a R. Rumelt, autoridad mundial en estrategia de la Universidad de Stanford le preguntaron cómo era la estrategia de Apple, muy simple contestó, una vez se lo pregunté a Steve Jobs y me dijo que él se sentaba a esperar la siguiente tendencia tecnológica y entonces se ponía en acción y lo hacía con diligencia

Esta declaración tiene dos elementos, definir el rumbo y ponerse en acción con diligencia, las dos cosas las realiza Apple excelentemente.

El diccionario de la Real Academia Española define diligencia como poner todos los medios para conseguir un objetivo. También como prontitud, agilidad, prisa o cuidado y actividad al ejecutar algo. Raramente se encuentra esta característica o valor organizacional en las declaraciones de rumbo o visión de las empresas y sin embargo es uno de los factores clave de éxito de las empresas como apuntan Rumelt y Jobs

Movilizar a la organización

Para lograr los fines de la organización se tiene que empezar por tener claros los objetivos, las estructuras, estrategias y con esto listo faltan ahora las etapas de la alineación y la ejecución. Y para ejecutar adecuadamente hay que hacerlo con prontitud, con agilidad y también con prisa. Si la empresa opera con una velocidad equivalente a 20Km/hora se nota en la falta de rapidez para hacer cambios, implementar los proyectos y hasta en las acciones de atender reclamaciones de los clientes o reponer las vacantes. Los resultados seguramente llegarán a esa velocidad, despacio.

El otro extremo se presenta cuando todos en la empresa operan como a 150Km/hora pero cada quien va por su lado con acciones que con frecuencia se anulan unas a otras; la velocidad de la organización resultante de estas diferencias también será despacio, con desgastes innecesarios. Ejecutar con diligencia es moverse a 100km/hora pero todos alineados, así los resultados serán rápidos. Ejecutar con diligencia implica también romper los cercos burocráticos que limitan la organización y aceptar los riesgos de equivocarse. Como dijo el piloto, si sientes que todo está bajo control es que no vas lo suficientemente rápido. Ante la velocidad de cambio de los mercados la organización tiene que moverse con prisa. El riesgo de quedarse atrás es muy alto y el deterioro de resultados se puede presentar sin aviso y con rapidez.

Para ejecutar con diligencia el líder se convierte por necesidad en un administrador del tiempo; en un excelente administrador del tiempo; acordando y exigiendo fechas compromiso conocidas por todos, exigiendo resultados, organizando el año, el mes, la semana, el día y enseñando a toda la organización el valor del tiempo y cómo aprovecharlo. Por supuesto el líder da el ejemplo de velocidad de acción, optimizando la distribución de un propio tiempo y con el respeto al tiempo de sus colaboradores.

Actuar con diligencia lleva a hacer lo que se necesita, a poner los medios para que las etapas que llevan al objetivo estratégico se vayan cumpliendo a tiempo. Si las materias primas escasean, se consiguen, si falta personal se contrata o se reformulan los trabajos de todos los demás para que las tareas se realicen. Con el tiempo esta manera de actuar convierte a la empresa en una organización que cumple compromisos sin excusas, a tiempo.

Resumiendo, para que la empresa progrese la ejecución debe ser impecable y diligente. La integración de los esfuerzos en un ambiente de prontitud y prisa que son indispensables para movilizar a la organización se deben enmarcar en el ritmo de los cambios del mercado, de las personas y de la tecnología.

CONTACTO:

Somos una firma de consultoría de negocios fundada en 1993, dedicada a atender a los líderes de las empresas para apoyarlos en resolver sus preocupaciones, brindándoles las herramientas que los ayuden a alcanzar un crecimiento acelerado.

Nuestro enfoque es ofrecer a nuestros clientes soluciones efectivas para transformar sus estrategias y procesos de negocio en una ventaja competitiva, que conlleve al éxito y la rentabilidad del negocio.

Apoyamos la transformación de las empresas en crecimiento, ayudando a los líderes a lograr los resultados de rentabilidad, servicio, calidad y el desarrollo de las personas, construyendo una empresa líder en consultoría.

Nos interesa conocer tu opinión, contáctanos:

Página web: www.adameandco.com
Correo electrónico: web@adameandco.com
Facebook y Linkedin: Adame & Co.