GUÍA

PARA HACER CRECER TU EMPRESA EN UN **MUNDO DIGITAL**

linkaform
POWERED BY INFOSYNC

Adame & Co.

Roberto Adame

Fundador de Adame & Co.

Autor del libro :
"La invención del futuro: El desafío del liderazgo",
comprometido en apoyar a las empresas a crecer y
a los líderes a alcanzar sus sueños.

Consultor de negocios, experto en desarrollo de
estrategias y líderes que dirigen las organizaciones.
Fundador de la empresa Adame & Co.
(www.adameandco.com).

Lleva más de 20 años asesorando empresas en
México y Latinoamérica. Colaborador de diversos
grupos editoriales en México, publica frecuentemen-
te en el Foro de Negocios del Grupo Reforma y
otros blogs de negocios.

Tu Empresa En Un Mundo Digital

Crecer no es fácil, en ninguna etapa de la empresa, en ningún tamaño o escala, y tampoco en ninguna industria.

En el mundo de ahora, es indiscutible que existen herramientas que impulsan el crecimiento ya sea porque facilitan la comercialización de los productos y servicios o bien porque apoyan al empresario a llevar un crecimiento más ordenado y controlado.

Sin embargo, aún con las nuevas tecnologías, el crecimiento ordenado, controlado y rápido no es algo natural. El crecimiento trae el desorden, se impone el caos y disminuyen las posibilidades de supervivencia. No obstante, el imperativo es crecer o perecer. El empresario tiene que decidir qué tan rápido y hacia dónde crece. El detenerse permite a los competidores acercarse o rebasar a la empresa y al mercado, asegurando que, si no tiene disponible una solución, alguien más la va a proveer.

¿Qué pasa si no crece la empresa?

• Los mejores empleados se van. Están mientras ven el progreso personal asociado a las nuevas oportunidades que genera el crecimiento.

• Los competidores te rebasan y los clientes desertan. El fin entonces es más cercano.

• Los clientes quieren novedades y cada vez más frecuentes, y se requiere el crecimiento para financiar las innovaciones.

Los enemigos del crecimiento son varios, además de los factores externos (inseguridad, financiamiento, burocracia, corrupción, etc.), existe el gran enemigo interno: La incompetencia, la cual viene de varias fuentes y es causada por múltiples factores.

Todo parece conspirar para evitar el crecimiento, sin embargo, si decides también respetar las reglas del crecimiento, tu empresa puede florecer.

A continuación se presenta una lista de 10 claves que sirven para hacer crecer tu empresa con el menor desgaste posible y la mayor probabilidad de éxito.

10 Claves Que Sirven Para Hacer Crecer Tu Empresa

1. Definir claramente por qué quiero crecer.

Crecer lleva asociado emociones fuertes, satisfacciones y sinsabores, pero es casi siempre muy gratificante. También implica grandes esfuerzos e innumerables sacrificios. En términos del balance empresa – familia – salud, el factor empresa tiende a salir ganando por mucho en los tiempos de crecimiento. Mientras la organización madura y los nuevos empleados aprenden la cultura y desempeñan su trabajo, el empresario tiende a llenar los huecos de trabajo.

Dado a este gran sacrificio, el empresario debe tener bien claras las razones del crecimiento: crear riqueza, cumplir con la responsabilidad social, trascender, ser más que papá, huir de las limitaciones, competir con los familiares, crear empleos, transformar la sociedad, "*hacerla en grande*" y crear un espacio para los hijos; son sólo algunas de las razones que mueven a empresarios y directivos de negocios.

La visión y el propósito ayudan a mantener el rumbo y el entusiasmo. Así que, al principio es preciso analizar sus motivaciones para crecer y definir si son suficientes para balancear los sacrificios que implica crecer y mantener el crecimiento. Los beneficios para el líder deben también incluir a su familia, sus asociados y colaboradores.

2. Diseñar un modelo de negocio escalable, replicable y rentable.

Antes de acelerar el crecimiento es momento de evaluar el modelo de negocio.
La empresa tiene que ser aprobada en dos series de factores: Primero, debe ser escalable, replicable y rentable. El segundo, debe evitar ser: *vulnerable, copiable o disruptible.*

Escalable es cuando la empresa puede crecer sin que el líder deba ser parte del crecimiento. No hay límite para el crecimiento dado el financiamiento adecuado.

Replicable ser refiere a que el modelo puede instalarse en otro espacio o zona geográfica sin requerir un modelo de operación distinto al original.

Por otra parte, es indispensable que el negocio sea rentable en cada momento sobre todo después el prototipo y antes de iniciar el crecimiento.
El segundo factor tiene que ver con la otra tercia de condiciones. Se trata de ver los riesgos de negocio y cuestionarse si es: vulnerable, copiable o disruptible.

La vulnerabilidad se da por la dificultad de prever o reaccionar a variables externas, tales como nuevas regulaciones gubernamentales, variaciones en tipo de cambio o factores de inseguridad.

Por otra parte, el factor **copiable** tiene que ver con las barreras de entrada. Si somos exitosos; que tan fácil es que alguien nos copie la idea y la implemente. Si la respuesta es muy fácil, habrá que buscar los diferenciadores: tecnología, oficio, intensidad de capital, flexibilidad, etc., que haga más difícil que aparezca un competidor.

Ahora hay que incorporar el factor de **disrupción** autónoma. El caso Uber se está repitiendo en otras industrias, el iPhone fue disruptivo en 9 modelos de negocio con un solo aparato. Busca cuál es tu diferencial y haz que sea posible que tu modelo sea disruptivo en vez de irrumpido.

3. Prepara tus finanzas.

El antiguo adagio financiero sostiene: "*Las empresas no quiebran por falta de ventas o falta de rentabilidad; fracasan por falta de liquidez*". La falacia de la planeación lleva al líder a subestimar las necesidades de flujo y la duración del proyecto.

El financiamiento es caro y debe ser considerado en los planes; las necesidades de personal de desarrollo o renta del software, mercadotecnia o capital de trabajo para cartera e inventarios, comisiones por ventas, todo implica costos, flujo de dinero lo cual, obviamente, implica financiamiento.

Si se pretende crecer con autofinanciamiento, cerciórate de contar con un análisis de flujo que muestre solvencia para la compra de activos y los costos de ventas relacionados con el impulso de lograr mayores ingresos. Asegúrate de contar con una cartera sana de clientes y de evitar bajar precios para lograr una mayor participación de mercado; bajar precios, además de afectar tus finanzas, tienen un impacto negativo en la percepción del personal ya que sentirán que le hacen un favor a los clientes en vez de sentirse favorecidos de ellos por comprar tus productos o servicios. Y una última advertencia, aunque es importante optimizar los recursos, no busques financiarte a través de una reducción de costos que pongan en riesgo la calidad de tu producto o servicio. Ahora es cuando más requieres de tus clientes actuales para crecer.

4. Ofrece un excelente servicio al cliente.

Dentro del crecimiento hay que recordar que la empresa existe por que tiene clientes que satisfacer y éstos son nuestros clientes por que, efectivamente con nosotros, tienen sus necesidades resueltas. Si con el crecimiento esto se descuida, la catástrofe no tarda en aparecer.

Esto puede ser parte del análisis de replicable que anotamos arriba. Pero, aunque en teoría el modelo sea replicable es indispensable asegurar la experiencia que atrae al cliente.

Esta es una de las partes críticas del crecimiento. Diseñar los procesos directos, trato, amabilidad, facilidad para encontrar los productos, así como los procesos de soporte como logística (la satisfacción del cliente empieza con tener el producto disponible) capacitación del personal y atención a quejas.

El proceso de diseño y ejecución de la experiencia del cliente debe ser medible y las métricas rigurosamente seguidas con apego para que la probabilidad de permanencia y crecimiento aumente. Si no hay talento y procesos para mantener la experiencia (la calidad) el crecimiento se detiene.

Considera estos tres puntos que te servirán para valorar el servicio al cliente:

a) Es más costoso traer un cliente nuevo que mantener a un cliente actual.

b) Los clientes satisfechos nos refieren con nuevos clientes, y hace más lento el crecimiento.

c) Lclientes satisfechos nos pueden comprar más productos y servicios además de valorar los ajustes de precio por inflación o servicios adicionales.

5. Armar un equipo de trabajo capaz y saberle delegar.

La transformación en una gran empresa, así como el crecimiento de una Startup dependen de la gente, de quienes acompañan al líder.

El crecimiento viene acompañado de un aumento en complejidad. Crecer trae aumento de personas, de decisiones, nuevos procesos, otros clientes más exigentes, otros productos más sofisticados. Para este aumento en complejidad hay tres alternativas:

a. Aceptar el descontrol que provoca la complejidad y sobrevivir por un tiempo hasta que la situación hace crisis y la empresa desaparece.

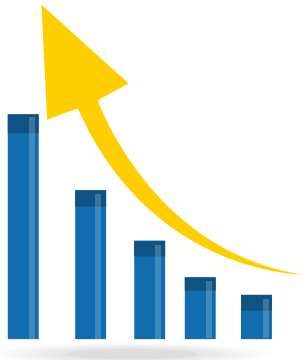
b. Desarrollar procesos, sistemas y procedimientos con lo que se convierte aún más burocrática y hace más lento el crecimiento.

c. Aumentar la densidad de personas talentosas que permitan con sus conocimientos y entrega manejar la complejidad.

La solución práctica es una combinación de las últimas dos, atraer personas talentosas que diseñen y construyan procesos sencillos, los mínimos indispensables y en conjunto con su talento habiliten el crecimiento. No basta atraer el talento. También es necesario retenerlo, hacerlo productivo creando organizaciones que permitan la mejor comunicación y coordinación.

El crecimiento necesita personal capacitado y preparado para los puestos que se van creando y le empresa debe convertirse en una verdadera escuela de líderes o aún más, en una fábrica de gerentes.

En situaciones de crecimiento rápido la complejidad aumenta exponencialmente mucho más rápido que la velocidad de contratar y desarrollar personas, por lo que es conveniente tener líderes en desarrollo, aunque los costos sean relevantes. Solo así se asegura el crecimiento sostenido.



6. Trabajar en equipo

El crecimiento trae más personal. Diferentes funciones y nuevas especialidades a la empresa. Hay que acomodar a los nuevos personajes en los procesos y las líneas de mando de las estructuras tradicionales.

Todos estos nuevos elementos tienen que interactuar eficazmente; comunicarse, coordinarse y colaborar. Para esto se requieren decisiones de diseño, qué se hace internamente y qué se subcontrata, cuales son las especialidades que hay que incorporar, y que funciones separar y manejar independientes.

De la misma forma se debe diseñar la cultura, no solo los horarios y el código de vestimenta, si no lo profundo de cómo son tratados los colaboradores y cuáles son las prácticas de servicio y trato con el personal y el grado de satisfacción que buscamos como objetivo.

Todos estos elementos son de prueba, ajuste, prueba y vuelta a ajustar. Las estructuras no son estáticas, los sistemas y la complejidad requieren de soluciones de tecnología de la información lo cual trae más puestos y más especialistas. Los roles de los líderes se tienen que transformar para diseñar los suyos propios y los del personal de todos los departamentos.

Contar con herramientas que permitan la colaboración y contribución facilitan de sobremanera el trabajo en equipo y con ello la sensación de pertenecer a un grupo se dirige hacia un mismo objetivo.

7. Tener los controles adecuados

Contrario a lo que se puede pensar, el tener los controles adecuados eleva la confianza en el equipo de trabajo y concede una mayor transparencia en el espectro del campo de acción. Esto hace que en tiempos de crecimiento, donde en apariencia "reina" el caos, los colaboradores puedan moverse con la libertad necesaria para cumplir con su trabajo y satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.

Los controles requieren:

a) **La comunicación**, es esencial para establecer una cultura de equipo. Los mecanismos de comunicación pueden ser diversos y aunque no toda la comunicación debe ser formal, sí deben existir los espacios formales en tiempo y contenido. Algunos ejemplos son las juntas mensuales de resultados, reuniones de seguimiento uno a uno y coaching/capacitación en campo por mencionar los más importantes.

b) **La estructura**, se refiere a contar con las políticas y procedimientos, contratos de trabajo, acuerdos de compensación, descripciones de puesto, indicadores de monitoreo, juntas formales, reporteo y organigrama.

c) **Confianza**. La mejor forma de construir la confianza en una organización es mediante el establecimiento de compromisos y objetivos y el cumplimiento de los mismos. Para lograr esto es muy importante que se comuniquen claramente las expectativas y que se provean las herramientas adecuadas para alcanzarlas.

Las tres vías de construcción de confianza son:

confianza en el equipo gerencial (los colaboradores confían en que sus gerentes removerán los obstáculos que se les presenten y que serán sensibles a sus necesidades),

confianza en el colaborador (gerencia confía que el colaborador hará su trabajo lo más eficiente posible)

confianza en el equipo de trabajo (el equipo confía que todos trabajan en el interés principal del grupo).

8. Mantener el enfoque a través de indicadores de desempeño

La manera más práctica de mantenerse enfocado en época de crecimiento es saber cuáles son los resultados que se deben producir. En una empresa hay muchas actividades por hacer pero existen algunas que producen resultados claves en indicar el rumbo de la organización y por lo mismo se deben medir metódicamente.

Hay mucho que decir sobre los atributos y los mecanismos de llevar los indicadores clave de desempeño. Lo más sobresaliente sobre sus atributos es que deben ser sencillos, alineados, relevantes, medibles, alcanzables, en tiempo y visibles.

En el manejo de los indicadores de desempeño es importante considerar, además de los resultados, las actividades que llevaron a lograr dichos resultados.

9. Flexibilidad estratégica

Los generales en la antigüedad sostenían: "*La estrategia dura mientras se inicia la batalla, después solo reina la táctica*". Es obligatorio ser flexible para adaptarse a las nuevas circunstancias".

Los lideres están forzados a cambiar y ajustar los planes y estrategias conforme avanza el crecimiento. Los competidores reaccionan, los clientes cambian y los proveedores modifican sus planes respecto a nuestra empresa.

Para crecer, entonces no basta diseñar la estrategia más elaborada y completa que cubra todas las posibles vicisitudes a las que se puede enfrentar la empresa. Los mejores planes son destruidos por la realidad. Para esto el crecimiento implica flexibilidad, agilidad y rapidez.

Sabremos que hemos "controlado" al crecimiento una vez que el rumbo que estimamos correcto y con las características de escalable y replicable se convierte en algo relativamente monótono. Una tienda, dos tiendas, 100 tiendas y así, el crecimiento es franquiciado, repetitivo, en donde se busca "no moverle" para no estar inventando el negocio una y otra vez. Pero, aun así, en medio de la "monotonía" del crecimiento, la flexibilidad es fundamental. Los clientes cambian de gustos, los "disrupters" se aparecen tarde o temprano y complican la oferta del servicio o del producto.

10. El fundador o el líder debe prepararse

No importa el tamaño de la empresa, el líder del crecimiento debe adaptarse al cambio. Pasar a tener cientos o miles de empleados más, , a hacer negociación con grandes empresas o cabildear con el gobierno o lidiar con inversionistas requiere un estilo gerencial en línea con esas nuevas competencias.

El gran reto, y a la vez la gran recompensa, del empresario o el líder es prepararse en múltiples capacidades. El crecimiento exige saber de recursos humanos, de mercadotecnia, ventas, operaciones, manejo del estrés y muchos otros temas necesarios para poder dirigir a la empresa en el rumbo correcto en medio de la excitante turbulencia generada por el crecimiento.

CONTACTO

www.linkaform.com

+ 52 (81) 8192 – 2973

linkaform

POWERED BY INFOSYNC

Lomas de Tampiquito, Plutarco Elías Calles No. 112, San Pedro Garza García,
Monterrey Nvo. León C.P. 66240