

NEBES

C O N S U L T I N G

Nebes Consulting LLC
William Nebes III, Fundador y Presidente
bill@consultorianebes.com.mx | (m) +1-603-305-7450
<https://consultorianebes.com.mx> | @billnebes

Estrategia en diez pasos para llevar a cabo una transformación exitosa

A la edad de 24 años asumí el cargo de Director Financiero de un minorista de maderas y materiales de construcción que estaba al borde de la quiebra. Rápidamente, terminé manejando todas las operaciones cotidianas de este proveedor en problemas, en su edificio de cuatro plantas. Fue aquí donde aprendí a:

- Maximizar el uso del dinero en efectivo y ganar tiempo para darle a una empresa la oportunidad de sobrevivir.
- Revitalizar la cultura de la empresa, elevar los niveles de energía y construir un equipo para realizar un cambio exitoso.
- Identificar las oportunidades de riesgo inteligentes que un equipo podría traducir en flujo de efectivo positivo, incremento en los ingresos y ganancias.

Además de darle la vuelta al negocio, negocié con éxito la compra de un competidor más grande fuera de un procedimiento contencioso de la bancarrota en el que no se hace uso de ningún capital de trabajo existente. Entonces fusioné exitosamente los dos negocios y crecimos diez veces de manera rentable durante los próximos seis años. Así entonces, eso es lo que yo llamo una transformación.

Con el tiempo, he agudizado estas habilidades, desarrollando la siguiente estrategia en diez pasos para llevar a cabo una transformación exitosa que me ha ayudado a salvar innumerables operaciones problemáticas y elevar las oportunidades de crecimiento.

1. Evaluar la situación y alertar a todos los actores clave

Ya sea que te hayan transferido o te hayan contratando como nuevo empleado o consultor; como el líder consciente e independiente que eres, estás en una posición única para: a) analizar la situación, b) identificar las causas de los problemas y c) tomar las decisiones difíciles que no se han hecho, pero que se necesitan hacer desesperadamente.

Del modo que haya sido, llegaste a la situación, lo más probable es que te encuentres con un equipo que está confundido, distante, asustado y probablemente hasta enojado y lleno de desconfianza. Depende de ti cambiar las cosas; y para empezar, tendrás que hacer un resumen de la situación y notificar a todos los interesados que es hora de tomar medidas rápidas y serias.

2. Tomar el control del efectivo y el gasto

El dinero es el alma de cualquier negocio, por lo que tendrás que reunirte con el Director de Finanzas inmediatamente y evaluar rápidamente la situación de caja de la empresa. Algunas de las preguntas que puedes hacer son:

- ¿Cuánto dinero hay?
- ¿Quién tiene autoridad para gastar?
- ¿Cuál es la tasa de gasto, o de flujo negativo de efectivo?
- ¿Es más efectivo el que sale que el que entra? Si es así, ¿cuánto puede gastar la empresa antes de que sea demasiado tarde?
- ¿Hay controles y procedimientos adecuados para aprobar y gastar dinero?
- ¿Qué informes y proyecciones de flujo de efectivo existen para permitir que la Gerencia administre adecuadamente el efectivo?

Necesitas irte de esta reunión con el ánimo tranquilo de que no hay una crisis inminente y que cuentas con los informes adecuados, controles y procedimientos ya en marcha para que puedas controlar el efectivo y evitar costosas sorpresas. Si no te sientes cómodo con lo que descubres, necesitas hacer dinero efectivo y hacer de la conservación de dinero en efectivo tu máxima prioridad.

3. Establece una línea clara de comunicación

Es muy importante que te reúnas con tu equipo ejecutivo y luego con toda la organización como un equipo, de preferencia en persona, en el primer día. Si tienes Asociados ubicados lejos de la oficina Corporativa de la empresa, ve hasta donde se encuentren (por ejemplo, centros de distribución, oficinas regionales). Si tu tiempo o recursos son limitados, realiza una conferencia telefónica o una reunión general. Hagas lo que hagas o donde quiera que vayas, asegúrate de dirigirte a todo el equipo.

Preséntate al equipo primero en forma general y luego de manera individual. La idea es iniciar una conversación y comenzar a construir

relaciones de confianza. Dile al equipo lo que haces y lo que no sabes acerca de la situación. Escucha y deja que hablen; puede ser que sea la primera vez que alguien ha tomado en serio sus preocupaciones. Cuando hagan preguntas, está bien no tener todas las respuestas; después de todo, tú eres nuevo en el puesto.

Considera todas sus preguntas y preocupaciones. Sé honesto y responde lo mejor que puedas. Diles que darás respuestas a lo que no sabes en ese momento. Pide a alguien que tome notas para ti durante la reunión. Y asegúrales que realmente darás respuestas a todas sus preguntas dentro de un tiempo razonable, ya sea durante o después de la reunión. Cuando hagas el seguimiento, asegúrate de que tus respuestas lleguen a todo el equipo.

Por último (y esto es muy importante), establece un horario regular y confiable, así como un modo de comunicación sobre los avances, para que todos sepan que los mantendrás actualizados acerca de la situación y de que no se quedarán en tinieblas. Si bien algunas actualizaciones pueden incluir correos electrónicos o reportes, funciona mejor cuando son personales y frecuentes. Una vez que tú hayas iniciado la conversación, es transcendental que sigas construyendo puentes y fortaleciendo tu relación con todo el equipo.

4. Aborda los problemas inmediatos para estabilizar el negocio y levanta el ánimo y los niveles de energía

Pregúntale al equipo qué problemas u obstáculos existen para poder realizar negocios exitosos en la actualidad. Tu objetivo inmediato es el identificar los asuntos clave que se han dejado sin resolver y que están afectando directamente las operaciones diarias del negocio o el flujo de efectivo.

Algunos ejemplos de los problemas potenciales que un negocio en problemas podría estar enfrentando incluyen:

- Proveedores que no harán los envíos.
- Servicios públicos o internos que son críticos que se pueden dejar de funcionar o ser cancelados.
- Repartidores que no recogerán ni entregarán pedidos.
- Vacantes en puestos clave con cargas de trabajo significativas que no fueron atendidas.
- Clientes que retienen pagos debido a problemas que han quedado sin resolver.

- Compromisos legales que no se cumplan, exponiendo al negocio a acciones legales rigurosas y / o sanciones.
- Impuestos de Fideicomisos que no se hayan pagado, exponiendo a la empresa y a los funcionarios a intereses y sanciones sustanciales o cosas peores.
- Decisiones básicas sin resolver: un equipo directivo paralizado por miedo.

Plantea estas preocupaciones con el equipo. La mayoría está buscando ayuda y dirección y muchos de estos tipos de problemas pueden ser resueltos rápidamente mediante la comunicación, especialmente cuando todo el equipo participa en la discusión. Si se dejan sin resolver, estos asuntos disminuyen la energía positiva y pueden ser una contribución de peso para el desánimo, sin mencionar el impacto que esto puede tener en los clientes y en el negocio en general.

Al tomar la iniciativa y establecer los asuntos pertinentes en forma rápida, esto no solamente ayudará a la empresa sino que también muestra empatía por lo que el equipo está viviendo día a día. Esto te ayudará a construir tu relación con los empleados y a establecer un nuevo ritmo y nivel de energía dentro de la empresa y de todos los componentes importantes para conducirlos hacia una transformación exitosa. Tus acciones (o la ausencia de ellas) establecerán el ritmo y el nivel de energía para todo el negocio.

5. Recopilar información sobre el negocio en todos los niveles

Tienes que reunir información clave a partir del momento en que tienes tu primera conversación con el equipo y seguir haciéndolo en cada reunión ya sea de grupo o individual que tengas en el futuro.

Comprométete con la organización en su totalidad: desde la alta dirección hasta las líneas frontales. Escucha lo que dice la gente. En toda mi experiencia en la transformación de negocios, he descubierto que las personas que están en las líneas frontales tienen con frecuencia una comprensión más clara de los problemas que enfrenta un negocio, pero es posible que nadie los haya escuchado antes o que los hayan invitado a formar parte de la solución. El no tomar en cuenta las perspectivas que vienen desde la línea frontal, es un síntoma de disfunción Gerencial.

En cada reunión uno a uno, pide a los empleados que compartan todos sus reportes generados interna o externamente, que revelen información detallada sobre cómo se está desempeñando la empresa. Pídeles que te guíen en cada informe, con la finalidad de que obtengas una idea clara de qué información está disponible en el negocio, cómo fluye dentro del

negocio y cómo se utiliza para administrar el negocio. Pide que te envíen copias de los reportes que tú consideres que son importantes para el funcionamiento del negocio y / o que te pueden mantener informado sobre cómo funciona realmente el negocio. Esto te ayudará a familiarizarte rápidamente con el mismo y tener una mejor comprensión sobre los reportes que están disponibles para ti y para el equipo que está realizando y haciendo seguimiento del éxito de tu transformación.

Hablar con tantas personas como te sea posible, comprobar y verificar la información con múltiples fuentes, pronto te mostrará quién está haciendo lo máximo en su trabajo, en quién puedes confiar e inclusive saber si lo que los empleados te dicen es probable o no. Recuerda, no eres solamente tú quien los está “midiendo”; ellos te están “midiendo” también. Hasta que ellos se sientan cómodos contigo y que sientan que puedan confiar en ti, es cuando probablemente te dirán todo o te darán todos los reportes. Tienes que asumir esto de antemano y verificar tanto como puedas con tantas personas y fuentes como puedas hasta que averigües quién es quién en el equipo.

6. Diagnosticar la situación y comenzar a formular una estrategia de transformación a largo plazo

Cuando conozcas al equipo, estudia sus reportes y reúnete con clientes y proveedores, para que empieces a formarte una imagen más clara de los retos que existen dentro de la empresa, de los problemas que deben abordarse, del camino a seguir y de las personas capaces de ayudarte a realizar esta labor.

A veces la respuesta estará frente a ti. A veces estará enterrada en la cultura de la organización, en las deficiencias del liderazgo anterior o en un nivel de energía un tanto falto de entusiasmo. A veces es un error de cálculo estratégico, o de una realización táctica pobre o negligente. Pero la mayoría de las veces, se trata de todo lo anterior.

Con mayor frecuencia de lo deseable, las personas son el factor principal en la realización de una transformación. El identificar a los actores clave del equipo y facultarlos para que hagan lo que mejor pueden hacer es lo que la empresa necesita para mantenerse a flote. Tienes el motivo perfecto para “hacer borrón y cuenta nueva”, establecer expectativas y hacer que las personas sean las responsables del desempeño. Si tienes a las personas apropiadas y las apoyas adecuadamente en sus esfuerzos, eliminas los obstáculos y creas una cultura de comunicación, imparcialidad y urgencia, entonces es más probable que se produzca una transformación. Si no cuentas con las personas apropiadas, entonces, después de la gestión de efectivo, tu prioridad es encontrarlas.

7. Construir apoyo de arriba a abajo sobre la marcha

Durante el tiempo en que vas involucrando a la dirección o a las partes interesadas de la empresa con lo que te vas encontrando y, a la vez que vas construyendo consenso sobre soluciones potenciales, en este punto muy probablemente también ya hayas identificado y construido una relación de trabajo con tus reportes directos y con el equipo completo.

Pídeles que participen en tu proceso de análisis y autoría de la estrategia para el cambio. Una vez que el plan tenga “luz verde”, vas a necesitar la ayuda del equipo para ejecutarlo. Como parte del proceso, aborda sus preocupaciones, discute posibles soluciones, logra resoluciones.

Al final, tendrás que tomar una decisión y llevarla al cabo. Después de todo, el negocio no es una democracia. Pero puedes hacer esto de manera más efectiva si a todos has dado voz y la oportunidad de participar, para que finalmente escuchen el por qué tomaste las decisiones que tomaste.

8. Formalizar un plan orientado a objetivos

A estas alturas, ya entiendes las cuestiones clave y las oportunidades que, si se abordaran, causarían un gran impacto en el estado actual del negocio. El equipo ha realizado la investigación necesaria y la debida diligencia para comprender los recursos que se requieren, el nivel de esfuerzo, el calendario de ejecución para cada iniciativa y el período de recuperación. Al enfocarte en las oportunidades y en los asuntos que tienen el mayor impacto en el negocio, que se ajustan a las limitaciones de efectivo y recursos y que tienen la mayor probabilidad de éxito, tendrás que identificar de cinco a siete iniciativas potenciales para la empresa - no más de esa cantidad -, listarlas y ejecutarlas. Dichas iniciativas deberían ser tales que, si tuvieran éxito, cambiarían radicalmente la trayectoria del negocio. Sin embargo, deben limitarse a un punto tal en el que el equipo pueda concentrarse para lograr el éxito.

Adicionalmente, a través de este proceso debes identificar y abordar por separado las oportunidades y problemas que sean sencillos, de baja inversión y las oportunidades de bajo riesgo para el negocio. Todo esto puede ser administrado y realizado en forma independiente de las cinco a siete iniciativas potenciales con las que estás construyendo tu plan de transformación, pero pueden ser igual de importantes.

9. Energizar a tu equipo

El componente más importante en cualquier transformación es la comunicación. Comienza el día que entras al negocio y debe ser un sello de tu estilo de gestión durante todo el proceso. Para el equipo, son

importantes las actualizaciones constantes y ayudan a construir y reforzar la confianza, para anular rumores.

Para fomentar total participación y crear un sentido de urgencia, llena tu puesto con el poder de tu energía personal. Asigna responsabilidades y propiedad. Establece fechas de vencimiento. Dirige a tu equipo para que todos trabajen como una entidad única, que avancen unidos hacia la misma dirección, con la finalidad de alcanzar objetivos comunes tanto de la empresa, como los personales. Esto requiere de un comienzo, acuerdos sobre métricas y reportes, actualizaciones constantes sobre el progreso y el desempeño, así como una clara comprensión de cómo realizar la comunicación y la presentación de reportes.

¡Celebrar las victorias! Levanta el ánimo del equipo y ayuda a dirigir el impulso para los desafíos que faltan. Los cambios son difíciles. El tomarse el tiempo para reconocer el progreso y los éxitos hace que el equipo se una y hace sentir a todos bien, no sólo por lo que se ha hecho, sino por lo que todavía falta por hacer.

Como el líder que eres, es tu obligación apoyar la transformación y a todos los involucrados; resolver los problemas de manera oportuna y actualizar al equipo en su conjunto. Puedes estar realizando muchos cambios, pero las personas asimilarán mejor esos cambios y los apoyarán si entienden lo que lo está impulsando y de qué se trata el juego final.

Ten en mente que si no te estás comunicando, otros pueden estar entrando para llenar ese vacío. Y lo más probable es que no sepan lo que está pasando o por qué, o estar manejando su propia agenda personal, lo que podría afectar seriamente el éxito de tus esfuerzos para el cambio.

10. Sigue hasta que todo esté en claro

Los cambios son un trabajo de 24 horas durante los 7 días de la semana, por lo que es necesario ser un líder de tiempo completo. Aquí es donde fallan algunos de los mejores planes o inclusive las personas más capacitadas – Pueden tener un análisis y estrategia sólidos, pero el liderazgo que asigna el trabajo e impulsa -, sin un seguimiento personal de la ejecución, fallan.

No te dejes engañar por el hecho de pensar que porque te reuniste con el equipo, les informaste de tus planes y revisaste sus reportes, creas que ya tienen pleno dominio del esfuerzo para la transformación y ahora ya te puedes enfocar en otra cosa. Sigue adelante con la ejecución del plan y sigue evaluando los puntos de referencia hasta que alcancen la meta. Mantente comprometido con las líneas frontales y con el resto del equipo. No puedes realizar un cambio a la distancia; debes seguir participando con todos los niveles de la empresa, tomar en cuenta los

detalles y hacer un seguimiento muy cercano de la situación. Ante un cambio de dirección, normalmente cuentas con una sola oportunidad de hacerlo bien. Manéjalo de ese modo.

Si tu empresa necesita un cambio, un nuevo líder o una Gerencia interina, me encantaría hablar contigo. Por favor, envíame un correo electrónico o comunícate directamente –

Bill Nebes

Fundador y Presidente

Nebes Consulting LLC

bill@consultorianebes.com.mx | (m) +1-603-305-7450

<https://consultorianebes.com.mx> | @billnebes

