

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

Rescate de una integración fallida de una adquisición reciente y restauración de la estabilidad.

Antecedentes

El cliente era un negocio independiente y autónomo, con más de 50 oficinas en 33 mercados metropolitanos de Estados Unidos, que empleaba a más de 1200 asociados y producía cientos de millones de dólares en ingresos anuales. Una empresa con sede en Estados Unidos, la Fortune 200 - con operaciones internacionales -, adquirió el negocio. La visión al momento de la adquisición era la venta cruzada de sus respectivas líneas de productos entre las bases de clientes de las dos compañías. La fuerza de ventas en campo, que constaba de cientos de vendedores, apoyada por operaciones del centro de atención a clientes las 24 horas y cientos de técnicos de campo se combinaban para impulsar las ventas a clientes.

Desafíos

El cliente era anteriormente propiedad de un grupo de inversión y estaba experimentando pequeñas pérdidas al momento de la adquisición. El nuevo propietario inició un estudio de sinergia para integrar las funciones de administración de ambas empresas, incluyendo los sistemas informáticos, en la sede de la empresa matriz. Desafortunadamente, la planificación y la implementación de la integración era deficiente (véase también mi artículo sobre "Mejora de Procesos: La único que debes tener en cuenta para tener éxito"), dando como resultado un desajuste en la ejecución operativa, reducción en la atención al cliente y desánimo generalizado.

Los asociados del cliente tenían la esperanza de que, al ser adquiridos por una empresa de mayor tamaño, exitosa y llena de vida, esto finalmente les daría los recursos necesarios para estabilizar y hacer crecer el negocio. En lugar de eso, cayeron en la desesperación y enojo a medida que

sucedía la deficiente integración del negocio y la conversión de software dañaba su negocio. El negocio se deterioró y las pérdidas de efectivo se elevaron a más de \$ 1 millón por mes.

El heredado Presidente del Consejo y el Director Ejecutivo fueron removidos de sus puestos y fui invitado para colaborar y tomar el control inmediato de la empresa, reportando directamente a la Oficina Principal. Mi objetivo inmediato era estabilizar el negocio y detener las pérdidas. Mi objetivo secundario, al trabajar con el Equipo Gerencial de la empresa propietaria, era determinar si el cliente era adecuado estratégicamente para la Oficina Principal y, si no, entonces guiar a la empresa propietaria para la venta del negocio.

Mi solución

Implementé mi “Estrategia en diez pasos para llevar a cabo una transformación exitosa”, para tomar el control y llevar al negocio hacia un cambio. Después de una revisión minuciosa y rápida de todo el negocio, trabajando con mi equipo recién formado en el lugar donde se encontraba el cliente, desarrollamos y ejecutamos un plan de juego que mantuvo todas las oficinas a nivel nacional responsables del desempeño del Estado de Resultados. Trabajando juntos, identificamos oportunidades de ingresos, iniciativas de ahorro de costos y formas innovadoras de mejorar los resultados operativos.

En el plazo de cinco meses, habíamos detenido las pérdidas y traído estabilidad al Estado de Resultados y al balance de efectivo. Con la estabilidad financiera, iniciamos un plan de cambio enfocado en ocho objetivos críticos a corto plazo, que habíamos identificado como las cosas más importantes para obtener un alto y notorio incremento en la productividad del negocio. Éstas eran iniciativas que estaban dentro de nuestros recursos y capacidad de ejecución y que mejorarían el desempeño operativo actual del negocio desde las perspectivas de nuestros clientes, accionistas y asociados.

El plan de transformación estaba anclado a un fuerte plan de comunicación dirigido a todos los interesados en el negocio. Dicho plan estaba enfocado en explicar el verdadero estado de la empresa, nuestro plan de transformación y nuestro avance en relación con indicadores identificados. Adicionalmente, esto permitió ser un canal para comunicarse directamente con el Equipo Ejecutivo y conmigo. Esto nos permitió responder a sus preguntas, mitigar su enojo, disipar rumores y

apoyar al equipo de la mejor manera posible para acelerar las soluciones y dirigir nuestros esfuerzos de transformación.

Resultados

A meses de mi llegada, mientras se reducían y eliminaban las pérdidas de efectivo, también:

1. Llevamos estabilidad a una conversión de Oracle mal ejecutada
2. Cambiamos las oficinas centrales con cientos de administrativos y asociados del centro de atención de llamadas y las llevamos a una solución más viable y a largo plazo
3. Estabilizamos y mejoramos la atención al cliente y el servicio
4. Mejoramos considerablemente el ánimo de los asociados

Al final, determinamos que el negocio no encajaba bien con la agenda estratégica de la Oficina Principal en ese momento. Así que, un año más tarde vendimos el negocio, el cual ya estaba estable y bien administrado.

Si tu empresa está pasando por un cambio o un desafío mayor, me gustaría 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

