

Déjanos ayudarte a
cumplir todos tus
própositos de negocios

Propemi
BAC Credomatic



Las operaciones como vínculo entre la estrategia y las personas

El éxito empresarial requiere que el negocio defina no solo adónde quiere llegar y con quiénes lo hará, sino también dar líneas claras del camino a seguir. El proceso de operaciones es la forma en que la empresa traduce sus planes estratégicos en acciones, considerando las posibilidades de obtener los resultados. En otras palabras, es el vínculo de la estrategia y el personal con los resultados.

Los planes operativos suelen distanciarse de la realidad. Típicamente, se basan en presupuestos previamente elaborados, en los que los actores internos se enfocan más en proteger sus intereses particulares o de área en lugar de los problemas críticos de la empresa como un todo. Esta etapa tiende a carecer de diálogo robusto sobre los supuestos del plan. Tampoco se guarda tanto cuidado en que el presupuesto surja de una definición específica de programas de acción con resultados concretos. Finalmente, las personas no reciben el espacio suficiente de “coaching” para aprender evolutivamente a ver a la empresa como un todo, a desarrollar un músculo organizacional suficiente para lograr causas compartidas. A la larga, esto se traduce en un desaprovechamiento de oportunidades de mercado, producto de una pobre toma de decisiones guiada esencialmente por una visión limitada.

El diálogo robusto entre los líderes del negocio es fundamental para que los planes se adecúen a la realidad. El principio de simultaneidad implica lograr que los actores entiendan la imagen completa de la empresa y, de ahí, comprender las relaciones que deben ocurrir entre sus partes (entre las áreas que lideran). En otras palabras, “que tu mano izquierda sepa lo que hace la derecha”, yendo más allá de simples conceptos de “techos” presupuestarios y logrando “emparejar” las metas de las áreas interdependientes, vinculando sus prioridades, sabiendo que, ante la presencia del cambio, algunas áreas se vuelven más importantes y otras menos. Se comparte a continuación las etapas esenciales que debe contener:

- Antes de la sesión: entregar a los involucrados algún material que contenga los amplios supuestos del entorno externo, análisis de competidores, metas financieras y de otra índole. La mejora en resultados debe expresarse en términos de: ingresos, flujo de efectivo, productividad, participación de mercado y, sobre todo, margen operativo.
- Objetivo de la sesión: definir las líneas del presupuesto con mayor impacto en los resultados de la empresa.

Recibe atención personalizada en pequeña y mediana empresa y solicita asesoría llamando al 2535-5101, en www.baccredomatic.com o escribiendo a info_bacpropemi@sv.credomatic.com

Déjanos ayudarte a
cumplir todos tus
propósitos de negocios

Propemi
BAC Credomatic



- Al abrir la sesión: cada líder presenta abiertamente sus planes frente al resto, los supuestos en los que se basan y el impacto que tendrían en otras partes del negocio. Esto permite someter las propuestas a una sana prueba, con preguntas penetrantes pero respetuosas de sus pares. Entre los supuestos a compartir (y sobre los que vale la pena preguntar posteriormente) están: ¿qué clientes determinan, en última instancia, la demanda de mis productos, tanto en los mercados de consumidores como en los industriales?, ¿qué reacciones podemos llegar a desatar en nuestros competidores, en términos de precio, introducción de productos o invasión de territorios?, ¿cuáles serían nuestros proveedores y serían estos capaces de ofrecer la cantidad de insumos que requeriremos, con oportunidad y a un costo apropiado en tiempos de estabilidad cambiaría así como en tiempos volátiles?, ¿quiénes serán nuestros canales de distribución y serán estos capaces de entregar nuestro producto a tiempo, manteniendo una buena salud financiera, con o sin propensión a pedirnos crédito, con o sin susceptibilidad de aceptar propuestas de volumen de nuestra competencia?, ¿cuál es la situación y perspectivas de la economía, a nivel agregado y por regiones o segmentos de mercado? Al terminar, se recomienda un receso para refrescarse; interesante resulta el espacio para platicar relajadamente sobre lo mencionado y empezar a “rebotar” opciones de acuerdos entre las personas.
- Al volver a la sesión: se pone todo lo dicho anteriormente en una hoja compartida y se abre el diálogo, que podrá incluir espacios de conflicto, negociación y ajustes, todo con el propósito de acabar con un presupuesto confiable y adaptable a los cambios del entorno en el momento que se den. Las reasignaciones presupuestarias se hacen necesarias cuando surge una inversión necesaria para incrementar la rentabilidad de la empresa, siempre respaldadas por un amplio debate sobre todos los factores que contribuyen al valor relativo de cada área bajo consideración. Es claro que se requiere en todo esto el apoyo de un buen moderador, con inteligencia emocional, asertividad y capacidad de síntesis.

El proceso de operaciones se completa con algunas fases posteriores al diálogo. La etapa de acuerdos y seguimiento persigue asegurar que cada persona se ha llevado la información exacta y ha asumido la responsabilidad por lo que se comprometió a hacer; para lograr lo anterior, una medida que podría aplicarse es la entrega de un memo detallando los aspectos del acuerdo, inclusive con espacio para firma y copias de respaldo. Por otro lado, los planes de contingencia tienen como finalidad considerar los supuestos que podrían ser más vulnerables, con el propósito de planear para el caso que no se llegue a los resultados esperados; en otras palabras, definir los tipos de acciones que tendrán que tomar para ajustarse, cuando y si tienen que hacerlo. Finalmente, las revisiones trimestrales (podrían ser más frecuentes si se prefiere) buscan mantener los planes al día y reforzar la sincronización, a la vez que ayudan al líder a tener una buena idea de las personas que están siendo más eficientes, las que no y lo que necesitan hacer; de esta manera, se logra construir un mecanismo para hacer que se pueda alcanzar las metas para final de año, a modo de acción temprana.

Recibe atención personalizada en pequeña y mediana empresa y solicita asesoría llamando al 2535-5101, en www.baccredomatic.com o escribiendo a info_bacpropemi@sv.credomatic.com

**Déjanos ayudarte a
cumplir todos tus
propósitos de negocios**

Propemi
BAC Credomatic



Los beneficios de guardar el ajuste entre objetivos, recursos y métodos son importantes:

1. Identifica metas que clara y específicamente reflejan no solo lo que el negocio quiere lograr sino también que “puede” lograr.
2. Abundante aprendizaje sobre cómo ver a la empresa como un todo, así como en la reasignación efectiva de recursos.
3. Magníficos espacios de “coaching”.
4. Los involucrados aprenden cómo hacer preguntas incisivas, que promuevan una profunda, amplia y efectiva discusión de opiniones.
5. Construye confianza en la empresa.

El establecimiento de las metas con las personas que deben lograrlas es muy importante. En la medida que estén ligadas a sus recompensas, se crea responsabilidad en la gente para cumplirlas. Concretamente, se trata de llenar la brecha entre lo que pide el plan y lo que el encargado dice poder hacer, para lo cual se debe debatir y cuestionar al implicado sobre cómo puede hacer para cerrar esa brecha. Obviamente, habrá ocasiones en las que el diálogo estará de más y habrá que meter presión para que las metas se cumplan. El punto de todo esto es convertirlo en un reto personal para el responsable de las metas.

Nuestras empresas están compuestas de personas altamente valiosas y competentes para llevarnos al lugar de nuestros sueños. Tu toque fino como líder del negocio, proveyendo espacios para el crecimiento personal que coincida y favorezca el crecimiento del negocio, sin duda termina siendo clave. Propemi BAC Credomatic te acompaña con asesoría de alto nivel para que logres todos tus propósitos. ¡Estamos listos para apoyarte!

Recibe atención personalizada en pequeña y mediana empresa y solicita asesoría llamando al 2535-5101, en www.baccredomatic.com o escribiendo a info_bacpropemi@sv.credomatic.com