

¿Por qué pierden
los ejecutivos
su poder para crecer
en los negocios?
... y ¿qué hacer al respecto?©



Beto Fuentes
Cross Team Synergy™ (CTST™)
High Achiever™



¿Por qué pierden los ejecutivos su poder para crecer en los negocios? ... y ¿qué hacer al respecto?©

Cross Team Synergy™ (CTS™)

 Beto Fuentes©

High Achiever™

betofuentes.com

betofuentes@betofuentes.com

8182527706

Tabla de Contenidos

Prólogo	
Resumen.....	5
Capítulo 1	
¿Qué ha pasado con tu prometedor desempeño como ejecutivo en los negocios?	7
Capítulo 2	
¿Qué sistema o método has estado siguiendo?.....	9
Capítulo 3	
El Sistema Tradicional, ¡más de Todo!	11
Capítulo 4	
Sistema de Crecimiento, Cross Team Synergy™ (CTS™), un mejor sistema.....	13
Capítulo 5	
¿Por qué fallan los Seminarios o Talleres de Negocios?.....	17
Capítulo 6	
Crea tu programa para Mejorar el Desempeño.....	19
Capítulo 7	
¿Qué vas a hacer ahora?.....	20

Prólogo

Resumen

Crecer no es opcional. Las empresas tienen metas de crecimiento porque sus accionistas esperan incrementos en el retorno de su inversión y en el valor del capital, año tras año.

Este reporte habla de cómo alcanzar Metas Extraordinarias de Crecimiento. Es una aportación de **Cross Team Synergy™**. **CTS™** presenta los Principios para Ejecutar iniciativas y entregar Resultados Extraordinarios. **CTS™** revisa las deficiencias de los sistemas actuales y las mejores prácticas en la Dirección General. Si estás leyendo este documento probablemente es porque estás viviendo algunos de los siguientes problemas:

- + No alcanzas pronósticos de crecimiento o entregas crecimiento escaso de manera recurrente.
- + Al intentar una iniciativa de crecimiento terminas incurriendo en gastos que no generan crecimiento ni flujo.
- + Las Iniciativas de crecimiento fallan en la Ejecución por falta de seguimiento debido a:
 - Falta de tiempo por excesiva carga de trabajo.
 - Falta de Recursos.
 - Ineficiencia en la Colaboración de Equipos Multidepartamentales.
 - Falta de sistema para Ejecutar una Meta Extraordinaria de Crecimiento.

En un principio Fuentes Jaubert desarrolló **Cross Team Synergy™** para subsistir profesionalmente; cambiando las ineficientes formas que había aprendido. Tuvo que encontrar una mejor manera de hacer Crecer los negocios, así empezó a Innovar y medir sus resultados. Sus experimentos se

desarrollaron al grado de crear nuevas técnicas. Gradualmente creó un nuevo sistema que incluye valiosas herramientas y filosofía para Crecer.

CTS™ es un sistema moderno, diferente a cualquier otra metodología que la Industria pudiera ofrecer. Es un sistema que se concentra 90% en la Ejecución y 10% en la Estrategia. Logra generar posibilidades reales de Crecimiento Extraordinario y Contiene el Impacto de los fracasos que pudieran suceder al intentar iniciativas de crecimiento. Lo hace simplificando la operación y reduciendo costos de la mano con la Administración en turno.

Nuestra promesa es que después de que hayas leído este reporte tu visión sobre emprender iniciativas de Crecimiento Extraordinario nunca volverá a ser la misma. **CTS™** cambia completamente la natural incertidumbre hacia iniciar acciones para alcanzar un Crecimiento Extraordinario. Provee un enfoque actual para Crecer que da a la Dirección General y/o sus Ejecutivos una posición Firme y Controlada. Inspira a los colaboradores para trabajar en equipo, con pasión y enfocados en lo que hacen mejor.

*De la forma tradicional trabajaba
intensamente, bajo estrés
y la empresa no crecía.
Tenía que trabajar demasiado
para obtener un crecimiento modesto.*

 *Beto Fuentes*

Capítulo 1

¿Qué ha pasado con tu prometedor desempeño como Ejecutivo en los Negocios?

No formas parte de la empresa para ser un Ejecutivo mediocre. Como otros, eres positivo, crees que puedes ser un ejecutivo sobresaliente y tener una mejor compensación. Seguramente logras vencer retos y no rehúyes al trabajo duro.

A pesar de lo anterior, no has sido tan exitoso como tú o tu empresa esperarían. ¿Qué ha salido mal? ¿Qué puedes hacer al respecto? Este reporte investiga ¿Por qué fracasan las empresas en Crecer? Busca explicar el por qué algunos Ejecutivos no pueden alcanzar el éxito profesional. Explica por qué los Ejecutivos no contribuyen con una Meta Extraordinaria de Crecimiento para su empresa, o por qué no lo logran de manera constante. Explica por qué en ocasiones al intentar crecer de manera extraordinaria cometen errores que les acaba costando dinero y alejando aún más del crecimiento.

La buena noticia es que el desempeño de los Ejecutivos para hacer crecer su empresa puede ser mejorado radicalmente. Sin embargo, primero tienes que saber por dónde empezar y qué es lo que realmente quieres componer.

Si tú eres como muchos que tienen épocas difíciles y tu primer pensamiento es culpar a los clientes, a tu jefe, a la carga de trabajo, a la operación, a la falta de recursos, a la falta de empoderamiento, al departamento de ventas, al de mercadotecnia, de producción o a la debilidad de la economía. ¡Alto! Culpar a alguien más te quita la oportunidad de aprender y te engañas a ti mismo. En cambio, analiza objetivamente lo que estás haciendo. Quizás encuentres que las fallas radican en alguna parte dentro de ti. La investigación encontró que esto sucede en particular con Ejecutivos que experimentan algunas de las siguientes situaciones:

- + Te sientes incómodo de liderar una iniciativa de Crecimiento Extraordinario.
- + No sientes que tengas el control del Proceso de Ejecución.
- + Te sientes temeroso de asignar recursos para una Iniciativa de Crecimiento Extraordinario.
- + Titubeas en tomar acción porque no tienen un plan armado a la perfección ni con datos precisos.
- + Te sientes renuente en darle libertad de acción a un equipo multidepartamental.
- + Sientes que antes deben transformarse, reestructurarse o someterse a una iniciativa de “desarrollo organizacional”.
- + Te tomas los “fracasos” de manera personal y dejas que afecte tu autoestima y desempeño.
- + Culpas a tu Jefe o Empresa por una buena parte de tus problemas.

Las justificaciones de un mal desempeño parecen interminables, la verdadera causa es muy específica. La raíz del problema puede encontrarse en las creencias que tienes respecto del manejo de los procesos para Ejecutar una Iniciativa de Crecimiento.

La clave para Crecer es tener un Proceso para Ejecutar que funcione.

 *Beto Fuentes*

Capítulo 2

¿Qué sistema o método has estado siguiendo?

Idealmente una iniciativa para Crecer debe: 1) enfocarse en los productos o servicios de mayor potencial, 2) alinear a la organización con un objetivo claro, 3) liberar el máximo potencial de sus colaboradores y en consecuencia 4) alcanzar resultados extraordinarios. No siempre sucede así. Normalmente es porque tienen un Proceso de Ejecución Tradicional. Si quieres liderar el Proceso de Ejecución debes conocer y aplicar un sistema que funcione. Presentarse ante el Consejo o la Dirección General y ponerse a sus órdenes no es suficiente.

Las empresas no siempre tienen un Proceso Efectivo de Ejecución. Les sucede a empresas de todo el mundo, latinoamericanas o europeas, grandes o pequeñas. El error más común es correr riesgos en áreas donde no tienen el mayor potencial. Una vez que somos buenos en algo queremos ser buenos en todo. ¿Por qué no intentar algo más si ya probé que soy exitoso? En 2010 la empresa Cisco Systems especialista en telecomunicaciones en un mercado exclusivo de Negocio a Negocio (B2B) decide incursionar al mercado del Consumidor (B2C) con la cámara Flip. El siguiente año su acción perdió el 30% de su valor teniendo que dar marcha atrás a sus planes y regresando por completo a su mercado y productos de mayor potencial.

El Sistema Tradicional para Ejecutar una iniciativa de crecimiento: a) no se enfoca en donde la empresa tiene el mayor potencial y/o menor riesgo,

b) descuida a su negocio principal, c) omite establecer objetivos claros junto con las actividades que se tendrían que realizar para alcanzar dichos objetivos, d) no tiene un sistema para dar seguimiento semanal en el avance de actividades y objetivos, e) rechaza darle libertad de acción y/o recursos al equipo responsable, f) desconfía de un equipo multidepartamental, g) no experimenta, repite y mide antes de escalar su crecimiento, y/o h) no alinea efectivamente a la organización en el rumbo deseado. En ocasiones simplemente se enfocan en resolver problemas y hacer más de todo.

Si quieres reemplazar un Sistema Tradicional depende cuán efectivo es el sistema que con el que lo vas a sustituir. Para liderar la Ejecución de una Meta Extraordinaria de Crecimiento necesitas estar completamente consciente de lo que va a suceder paso por paso en el Proceso de Ejecución. Debes sentirte cómodo siendo el líder de dicho Proceso. La experiencia **CTS™** muestra que los Ejecutivos fallan porque no saben controlar el Proceso de Ejecución, en ocasiones ni siquiera saben por qué fallaron.

10

Creemos que no hay malas empresas, solo malos Ejecutivos. Si el sistema Tradicional puede frustrar tus esfuerzos para entregar Crecimiento a tu Empresa, necesitas un sistema de Ejecución moderno y más efectivo. ¡Así de simple!

Este reporte te mostrará que hay un mejor camino. Quizás no seas exitoso en cada iniciativa, pero sabrás exactamente qué está pasando en el Proceso de Ejecución y qué hacer al respecto. Pero primero veamos por qué existe un Sistema Tradicional.

*Expansión x Expansión=Complejidad
Complejidad= -Rentabilidad*

 *Beto Fuentes*

Capítulo 3

El Sistema Tradicional, ¡más de todo!

Es lógico pensar que las empresas pueden encontrar crecimiento al expandirse hacia nuevos mercados, nuevos productos, nuevos segmentos o nuevos territorios. Además, en las empresas hay Ejecutivos calificados en diferentes disciplinas, tales como Finanzas, Mercadotecnia, Ventas, Administración, Operaciones, o Recursos Humanos, y de hecho tienen excelentes competencias y estrategias. Sería obvio pensar que al combinar expansión con talento el resultado sería crecimiento. Lo que sucede es que al desarrollar nuevos productos, hacer fusiones o adquisiciones, o expandirse a mercados adyacentes las empresas terminan con organizaciones complejas. Y la complejidad casi siempre afecta las ganancias de forma negativa. La complejidad se traduce en una “excesiva carga de trabajo” que distrae a la empresa de donde hay mayor potencial/menos riesgo.

De manera aislada, las oportunidades pueden verse bien. De hecho en el caso de Cisco Systems que mencionamos en el capítulo anterior, el negocio per se de la cámara Flip no iba mal. Sin embargo, al expandirse Cisco Systems hacia un mercado y un tipo producto que no era su especialidad, esto afectó el desempeño de la empresa como un todo.

El crecimiento vía expansión puede ser adictivo. En ocasiones las empresas simplemente quieren ser más grandes, en otros casos se expanden a otros mercados como China o Brasil simplemente porque todos los demás están haciendo lo mismo, la Globalización ha intensificado ésta adicción. Incluso el ego puede influir cuando cerrar un trato o adquirir alguna empresa se convierte en un objetivo por sí mismo. Esto afecta a las empresas de todo tamaño, incluso a emprendedores en su fase inicial. Necesitamos cambiar nuestra forma de pensar respecto del Crecimiento.

El principal cambio en nuestra forma de pensar respecto del crecimiento es aprender a decir No. No a clientes que no dejan ganancias, No a los productos que no están produciendo ganancias, No a más marcas, No a más territorios. Decir No incluso a oportunidades que de manera aislada pudieran ser buenas pero que si las integramos a nuestra organización podrían no ser benéficas dada la complejidad que se pudiera presentar.

¿Cómo podemos saber si estamos limitando nuestro potencial de crecimiento? Hazte las siguientes preguntas respecto de tu negocio.

- 1 ¿Tus productos más recientes tienen menor contribución marginal que los anteriores?
- 2 ¿Tus productos de menor contribución marginal están creciendo más rápido que los de mayor contribución?
- 3 ¿Tu flujo de efectivo por empleado se está reduciendo?
- 4 ¿Tu Costo de Venta y Gastos de Administración están subiendo en proporción al flujo de efectivo?
- 5 ¿Tu última expansión, adquisición o fusión ha reducido el margen de operación?
- 6 ¿Están tus colaboradores confundidos con respecto a los objetivos prioritarios?
- 7 ¿Tus colaboradores desconocen qué les toca hacer para que la empresa llegue al objetivo prioritario?
- 8 ¿Están batallando con alguno de los territorios en los que han entrado recientemente?

Si tus respuestas van en sentido afirmativo estás limitando el potencial de crecimiento, en el mejor de los casos, podrías incluso generar pérdidas. El mayor problema con el Crecimiento Tradicional vía Expansión es que para cuando te das cuenta que vas por mal camino puede ser ya muy tarde.

Es un hecho, necesitas enfocar el negocio a lo que mejor saben hacer y aprender decir que No a todo lo demás. Se requiere algo más que disciplina para decir No. Necesitas un Proceso que te de Control y Claridad sobre lo que Sí vas a hacer. Necesitas un Proceso Efectivo para Ejecutar una Meta Extraordinaria de Crecimiento.

*“El Genio es 10% Inspiración
90% Transpiración.”*

 *Thomas Alva Edison*

Capítulo 4

Sistema de Crecimiento Cross Team Synergy™ (CTS™) ¡Un mejor sistema!

Para ser exitoso, en la mayoría de las veces, necesitas un Sistema que genere una verdadera probabilidad de obtener un Crecimiento Extraordinario. En el mercado actual el sistema que puede devolver a los Ejecutivos el poder de generar esa posibilidad es **Cross Team Synergy™ (CTS™)**. No se trata solo de crecer por crecer vía expansión. Necesitas un método que te dé rumbo, control y claridad, y que en caso de fracaso te permita responder oportunamente. El crecimiento debe lograrse simplificando la operación y reduciendo costos. **CTS™** es un enfoque simple y directo que posiciona al Ejecutivo como un Líder que desencadena el potencial del equipo, transforma ideas en acción y entrega un resultado extraordinario. El efecto en su liderazgo es un tanto refrescante y transparente. A continuación un vistazo general de cómo funciona:

13

Paso 1 Asigna la responsabilidad de Crecer a 1 Ejecutivo.

Ésta responsabilidad podría recaer en el mismo Director General o en cualquier otro Director. El único requisito es que su principal responsabilidad sea obtener un Crecimiento Extraordinario. Sus principales facultades son:

- 1 Enfocar a la organización en lo que hacen mejor.
- 2 Generar Colaboración entre departamentos.
- 3 Medir y comunicar los Indicadores (KPI).
- 4 Mejorar Ofertas de Valor.
- 5 Mejorar Modelos de Negocio.

Paso 2 Prepara un Reporte Ejecutivo.

En una sola hoja y de manera gráfica se debe expresar al menos la siguiente información:

- 1 De qué productos o servicios proviene la mayor proporción de los ingresos.
- 2 Márgenes de cada producto o servicio.
- 3 Proporción y tendencias en que han estado creciendo los mercados objetivo últimamente en cuanto a canal, territorio, segmento u otro.
- 4 Productos o servicios que se alinean mejor con la misión y visión de la empresa.
- 5 Productos o servicios en los que se tiene “el derecho de ganar”.
- 6 En cuáles de esos productos o servicios son o podrían ser los mejores del mundo.
- 7 Si hubiera alguna sucursal, equipo o unidad que tuviere mejores resultados que el resto averiguar por qué e incluir las razones.
- 8 Productos o servicios que tienen una mayor oferta de valor para el cliente y por tanto representan una Ventaja Competitiva.

14

Paso 3 Elabora una encuesta interna.

En una sola hoja expresar los resultados de la encuesta interna que pregunte al menos:

- 1 ¿Qué está haciendo bien la empresa? y, ¿con qué tanto impacto o magnitud?
- 2 ¿Qué está haciendo mal?, ¿Cuáles son sus principales Problemas?
- 3 ¿Qué están haciendo respecto de la respuesta anterior?
- 4 ¿Qué es lo que más les apasiona hacer?
- 5 ¿Qué están haciendo bien que podrían hacer mejor y/o replicar en otros mercados?

Paso 4 Elabora reunión de 1 día. Los entregables de esta reunión son:

- 1 Definición del Objetivo Poderoso indicando:
 - a Resultado Medible Esperado,
 - b Principal Reto a Vencer,
 - c Identificación del menor número de acciones necesarias para lograr el objetivo.
- 2 Alineación del negocio:
 - a Casa de la Estrategia,
 - b Grito de Guerra
 - c “Elevator Speech”.
- 3 Designación inicial del Equipo responsable de la Ejecución.

Paso 5 Libera el Potencial del Equipo.

Básicamente se libera el potencial del equipo que Ejecutará la Iniciativa cuando se le dan facultades y libertad de acción. Lo anterior a cambio de asumir la responsabilidad del éxito o fracaso de la iniciativa.

Se logra cumpliendo los siguientes puntos:

- 1 Comunicando claramente:
 - a A dónde van como organización y;
 - b Qué requiere la empresa del Equipo y de sus Integrantes para llegar a ese destino.
- 2 Otorgándole autonomía para organizarse y establecer Prioridades. Sus decisiones serán respetadas por el resto de la organización.
- 3 Otorgándole libertad para preparar y proponer el presupuesto con que contará la iniciativa.
- 4 Otorgándole libertad para proponer el marcador con el que se medirá su desempeño. Éste estará compuesto por no más de 3 indicadores simples. Anticipadamente habrá claridad sobre la fuente de información que se usará.
- 5 Otorgándole libertad para proponer y preparar el “PlayBook”. Éste “PlayBook” deberá detallar las acciones, sus responsables, resultados esperados y marco de tiempo para obtenerlos.

Paso 6 Ejecuta. Haz que las cosas sucedan.

Para lograrlo la empresa requiere:

- 1 Dejar de hacer todo aquello que no esté alineado con sus prioridades.
- 2 Simplificar la operación y los procesos.
- 3 Mover la toma de decisiones y su responsabilidad más cerca de los clientes.
- 4 Pensar en grande, probar en pequeño, repetir, aprender y;
- 5 Escalar el crecimiento rápidamente.

Paso 7 Mide y comunica.

La organización debe conocer el Objetivo Prioritario, Cómo van a llegar ahí y Por qué lo están intentando. Necesitan saber cuál es el juego y cómo se lleva el marcador. Los avances deben comunicarse a través de historias de éxito que ayuden a fomentar una cultura de triunfo en la organización. La comunicación se hará por diferentes vías, reuniones, desplegados, comunicados organizacionales, correos institucionales, intranet, entre otros. Sin embargo, la principal herramienta de comunicación será el ejemplo. El resto de la organización debe “sentir, ver y oír” que de hecho se está enfocando la operación en lo que mejor saben hacer.

Si estás experimentando un ciclo de no crecimiento o de crecimiento a tasas menores ve esta experiencia como una parte de tu aprendizaje. La próxima vez lo vas a hacer mejor, vas a aplicar los principios **CTS™**.

La próxima vez lograrás el crecimiento extraordinario, no perderás el control y tendrás claridad en el momento oportuno, lo harás con menos recursos, simplificando la operación y reduciendo costos. Los resultados llegarán en el tiempo estimado. ¡Nunca más vas a tener que sacrificar tu tiempo personal, tu familia, tus ingresos o tu futuro!

*Si buscas mejores resultados enfócate
en hacer lo que mejor sabes hacer.
Mejora siguiendo un plan.
Experimenta, practica, repite y crece.*

 *Beto Fuentes*

Capítulo 5

¿Por qué fallan los Seminarios o Talleres de Negocios?

¿Has estado últimamente en Seminarios de Negocios? ¿Saliste motivado, con muchas ideas, consejos y decidido a ponerlos en práctica? ¿Cuánto de ese conocimiento dirías que continúas aplicando? Si eres como la mayoría de los Ejecutivos dirías que no mucho.

Tener información nueva no mejorará tu desempeño para hacer crecer tu empresa; solo lo hará su aplicación en la vida real. Crecer es conocimiento en acción, en comportamientos. Y cambiar el comportamiento es difícil, toma tiempo y práctica modificar la conducta, mejorar actitudes y perfeccionar nuevas técnicas.

Tiempo y práctica son dos cosas que no se obtienen en un Seminario de Negocios. De hecho estudios pedagógicos han demostrado que lo que se aprende en seminarios generalmente se olvida dentro de las siguientes 48 horas.

Tal y como una “curita” no puede sanar un brazo roto, una “solución rápida” de cómo crecer en los Negocios nunca va a ser suficiente para re-direccionar positivamente la carrera de un Ejecutivo.

Para perfeccionar el manejo del sistema **CTS™** para hacer crecer los

negocios los Ejecutivos deben someterse a un cambio completo de formas de conducirse y de pensar. Esto es porque **CTS™** genera cambios de comportamientos profundos y reales. Por eso no recomendamos el uso de formatos tradicionales de entrenamiento. En cambio, **CTS™** ha basado su programa de entrenamiento en un modelo diseñado para facilitar un cambio permanente y duradero. Su centro de entrenamiento combina instrucción presencial con Coaches de Negocios, Experimentados y Profesionales, con prácticas y juego de roles interactivos con dinámicas de apoyo grupal y materiales de calidad para así crear el mejor programa de reforzamiento continuo que genera cambios permanentes, algo que ningún entrenamiento de Negocios ofrece en el mercado.

CTS™ es efectivo porque incorpora reforzamiento y retroalimentación inmediata, emplea las metodologías más novedosas de aprendizaje y construye sinergias alrededor de entrenadores comprometidos que tienen muchos años de experiencia en los negocios. Estos elementos son la esencia de **CTS™**.

*La mente que se abre a una nueva idea
Jamás volverá a su tamaño original.*

 *Albert Einstein*

Capítulo 6

Crea tu programa para mejorar el desempeño.

Las empresas, empresarios, y ejecutivos somos diferentes y nos encontramos en diferentes situaciones y por tal motivo cada uno de nosotros debemos crear y seguir nuestro propio programa para mejorar nuestro desempeño. Por ello **CTS™** cuenta con un curso base “Principios para Crecer en los Negocios” que contiene una combinación de atención individual con talleres, clínicas de solución de problemas, y retroalimentación. Además, se podría preparar un Programa Interno con materiales ad hoc a la empresa y su situación. En todo caso, Coaches Profesionales ayudan aplicar **CTS™** a situaciones particulares. Posteriormente existen cursos periódicos de revisión y seguimiento. Además, contamos con nuestro Club de Alto Desempeño que se reúne cada mes para tratar temas afines e intercambiar mejores prácticas y experiencias.

Capítulo 7

¿Qué vas a hacer ahora?

CTS™ puede no ser la única respuesta para todas las empresas, pero puede que te dé una solución a algunas de tus fallas para crecer en los negocios. Una manera de saberlo es contestando las siguientes preguntas:

¿Los Gastos de Operación y/o el Costo de Ventas están aumentando?	Si	No
¿Han descuidado su principal negocio por intentar crecer en áreas no prioritarias?	Si	No
¿Han incurrido en gastos adicionales sin obtener crecimiento o utilidades?	Si	No
¿Tienen problemas para trabajar en equipo diferentes departamentos (por ejemplo, ventas & operaciones)?	Si	No
¿Tu o tus ejecutivos están considerando hacer “más de todo” para crecer?	Si	No
¿Tu o tus ejecutivos están considerando sólo resolver problemas para crecer?	Si	No
¿Han entregado crecimiento escaso por falta de seguimiento durante la ejecución?	Si	No
¿La excesiva carga de trabajo les impide concentrarse en nuevos proyectos para crecer?	Si	No

Si respondiste que si a alguna de las preguntas entonces aquí hay dos preguntas más que debes preguntarte a ti mismo:

¿Podemos mejorar adoptando el sistema CTS™ ?	Si	No
¿Hay alguna razón importante para NO considerar CTS™ ?	Si	No

¿Porqué fracasan las empresas en crecer?

Todos los derechos Reservados © Alberto Fuentes Jaubert, 2017. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, por cualquier medio o procedimiento, sin contar con la autorización previa, expresa y por escrito del autor. Toda forma de utilización no autorizada será perseguida conforme a lo establecido en la Ley Federal del Derecho de Autor.

Cross Team Synergy™ (CTS™)
High Achiever™



Beto Fuentes
High Achiever

cel - 818-252-7706

mail - betofuentes@betofuentes.com

tw - @BetoFachiever

