



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

Una guía a los primeros 30 días que conducirán hacia una transformación en el Negocio

¿Has sido elegido para dirigir un negocio que está pasando por una transformación? ¿O se trata de una junta directiva que está evaluando tu capacidad para que te conviertas en el Director General o Presidente de una empresa en problemas? Si es así, hoy es el momento de prepararte para su primera pregunta: "¿Qué harías en tus primeros 30 días en el trabajo?" El propósito de este artículo es ayudarte a responder esta pregunta.

Antecedentes

Condiciones cotidianas que puedes encontrar a tu llegada

- La Dirección Ejecutiva o el Consejo de Administración ha reconocido la necesidad de hacer un cambio desde arriba. Tú eres ese líder del cambio.
- Tú eres nuevo en el negocio en problemas. Tal vez a ti te trajeron de fuera. O tal vez tú vienes de una unidad de negocio diferente, que está dentro de una empresa más grande. De cualquier manera, tienes una oportunidad única de remodelar el futuro, sin cargas del pasado.
- Hay una visión y un modelo de negocio ya fijados. Tal vez esto tuvo éxito en el pasado, pero los mercados y los tiempos han cambiado y el negocio no se ha mantenido por delante de la curva.
- Tal vez se trate de un negocio nuevo y el fundador no ha podido pasar de la visión a la ejecución y probar el modelo.
- La compañía tiene un plan financiero, pero hay una gran diferencia entre los objetivos del plan y los resultados. Encuentras que hay solamente un análisis superficial de estas diferencias. La acción correctiva es débil o inexistente.
- El equipo no está enfocado o no se hace responsable de los resultados y no desarrolla nuevas ideas o iniciativas para mejorar el desempeño.

Las ventas y los márgenes de ganancias han disminuido. La administración no ha logrado reducir gastos ni controlar el consumo. La empresa está perdiendo dinero; las operaciones generan un flujo de caja negativo. Esto ejerce presión sobre las cuentas por pagar, las cuales se están haciendo más antiguas. Las relaciones con los proveedores son tensas: están confundidos, enojados y distantes; y están preocupados por el desempeño de las ventas de la empresa y la situación de efectivo. A su vez, la disponibilidad del producto es inadecuada.

Los productos de desplazamiento rápido son escasos. La venta de estos productos generó capital de trabajo durante la liquidación, pero ahora estos artículos se han vendido y no se han reabastecido. El único inventario que los clientes encuentran son artículos de lento desplazamiento y que son menos atractivos. Los clientes dejan la tienda sin comprar.

La rotación de personal, debido al temor, incertidumbre y dudas, ha exacerbado la situación. La mayoría de los niveles administrativos no están comprometidos o se encuentran perdidos. El ánimo de los asociados ha decaído y las personas están asustadas y tal vez hasta enojadas con la empresa y la dirección. Tal vez haya rotación de personal en muchas áreas de la empresa y muchas de las personas con más talento ya se hayan ido. Las operaciones remotas y en campo están en “control automático”, con poca dirección o prácticamente sin ella y sin apoyo.

Lo más crítico de todo es que hay poca o casi nada de comunicación interna con los asociados, o externamente con los clientes, proveedores, dueños y bancos o instituciones financieras. Cada uno se pregunta a sí mismo qué estará pasando y piensan lo peor. A esto hay que agregarle que las relaciones se han deteriorado debido a la falta de información o, lo que es peor, no se han cumplido las promesas o hay información inadecuada.

Aunque existan asuntos estratégicos que requieren ser atendidos, tu primer desafío es el de estabilizar el negocio y dar tiempo al equipo para abordar estas consideraciones a largo plazo.

La diligencia debida (Investigación previa)

Tú estás contratado, pero esto es previo a tu primer día en la oficina

Tu investigación previa empieza durante el proceso de la entrevista. Aunque tal vez no obtengas respuestas reales sino solamente hasta que ya hayas sido aceptado para el puesto. Obtén respuestas sobre antecedentes de la empresa por parte del Consejo de Administración o del Ejecutivo que te está invitando a unirse a la empresa. Por ejemplo:

- ¿Cuál es la situación financiera de la empresa? La posición de su efectivo ¿es estable, o está en crisis? Si está en crisis, entonces el efectivo es el área primordial en la cual enfocarse [Esto lo identifiqué en mi “Estrategia en diez pasos para llevar a cabo un cambio exitoso”]. Pide reunirte inmediatamente con tu Director de Finanzas y con el equipo de Finanzas. Aclara la situación, define las acciones críticas y planea tus siguientes pasos.
- ¿Cuál es la visión de la empresa? ¿Cuál es la mejor oportunidad que tiene la empresa para crecer?
- ¿A cuánto asciende el valor del negocio? ¿Cuál es la tasa deseable de retorno de inversión?
- ¿Ha contratado la empresa a terceros como consultores o profesionales? En caso afirmativo, ¿a quiénes? Reúnete con ellos y revisa sus evaluaciones, hallazgos y recomendaciones.
- ¿Han contratado un despacho de Contadores Públicos? ¿Requieren de auditorías periódicas o anuales? En caso afirmativo, revisa los informes y programa reuniones de seguimiento de orientación.
- ¿Cuenta la empresa con información de inteligencia sobre los competidores, estudios de mercado o encuestas a clientes? De ser así, consigue los informes y revísalos.

Haz uso de tus hallazgos para empezar a construir tu comprensión sobre la empresa, sobre los ambientes internos y externos, identifica oportunidades, define los desafíos y establece las bases para tu plan de transformación.

- **Lunes: Tu primer día en el trabajo**

Este es el día de las presentaciones y de discusiones abiertas con tu equipo. Hazles saber porque estás ahí. Informales qué es lo que quieres

lograr. Y reconfirma que cuentas con ellos para que te ayuden a incrementar la productividad de la empresa. Pide una lista de los asuntos críticos: cualquier cosa que requiera de acción inmediata. Aprende todo lo que puedas acerca de la situación actual del negocio.

- **Reúnete con el Director de Finanzas y el equipo de finanzas**

Obtén una comprensión clara de la situación financiera actual, especialmente sobre la situación del efectivo, el flujo de efectivo y los procedimientos sobre el gasto en efectivo y la gestión. Define y comienza a abordar los temas candentes: cualquier cosa que requiera de acciones inmediatas.

- **Reunión de presentación con el Equipo Directivo y reportes directos**

Pide a todos que se presenten. Preséntate tú también y da a conocer tu misión: quién eres, por qué estás allí y qué es lo que tú esperas. Haz de esta reunión una conversación, no una exposición. Pregunta al equipo sobre cualquier problema que requiera atención inmediata. Apoya el equipo, escucha sus recomendaciones, evalúa las necesidades y pon en marcha acciones correctivas. Haz énfasis en que, mientras el equipo esté creando e implementando un plan de cambio, el negocio debe satisfacer las expectativas de los clientes, hoy y todos los días.

Revisión de la Orientación del Negocio (Orientation Business Review):

Presenta al equipo el concepto de una Revisión de la Orientación del Negocio. Esta será una revisión detallada sobre el estatus entre tú y cada líder funcional, revisando el desempeño a la fecha y las acciones implementadas para abordar problemas, oportunidades y dirigir el desempeño. Proporciona un modelo de presentación estándar en la que te gustaría que todos los informes de ejecutivos que desempeñan funciones empresariales, la llenen y te la devuelvan - junto con ejemplos de todos los informes que utilizan para administrar el negocio -, los viernes por la tarde para que puedas revisarlas durante el fin de semana. El formato debe estar configurado para permitirte una exploración completa de las áreas de responsabilidad de cada uno de ellos.

Utilizando el modelo como guía, lleva al cabo una reunión de *Revisión de la Orientación del Negocio* con todo el Equipo Ejecutivo a la semana siguiente, para revisar en detalle las actividades y resultados de cada líder. Esto te orientará mejor; te ayudará a observar y medir el desempeño, definir temas y prioridades, identificar los obstáculos y recursos que se necesitan; y te permitirán reforzar la responsabilidad y ejecución. Por último, las revisiones de negocios aclararán los objetivos y estimularán a los líderes a realizar sus tareas. Esta reunión se convertirá en tu *Reunión Semanal de Equipo Directivo*, cada semana a partir de entonces.

Equipo Especial de Transformación (Turnaround Task Force): Comunica de manera clara al Equipo Ejecutivo que: (a) el desempeño actual y los resultados no pueden sostener al negocio y que son inaceptables, (b) la dirección debe cambiar; y (c) esto requerirá de la creación de un *Equipo Especial para la Transformación*. Los participantes serán tú, el Director de Finanzas y el resto del Equipo Ejecutivo, con equipo de apoyo que se rolara según sea necesario. La frecuencia de las reuniones debe ser como mínimo una vez a la semana. Tú serás el líder de la reunión, presidiendo y conduciendo la agenda. Pero pide al Director Financiero que se encargue de preparar durante la semana cada informe ejecutivo y que te apoye en la preparación de la agenda y a liderar la reunión.

Los objetivos del *Equipo Especial de Transformación*, serán:

1. Validar el plan financiero existente de la empresa (por ejemplo, ¿se encuentra sobre una base de información y supuestos confiables?) y confirmar que cumple con las necesidades actuales de la empresa.
2. Confirmar la responsabilidad o asignarla en su caso, a cada líder funcional sobre plan financiero.
3. Documentar y validar el plan de juego de cada líder funcional y el estado de las iniciativas para cumplir y superar los objetivos del plan financiero de sus respectivas áreas. Esto debe ser actualizado y confirmado semanalmente por el Director Financiero, validando el estado y progreso hacia los indicadores clave, con un claro entendimiento del déficit global actual (brecha) o exceso

(amortiguación) del líder, para los objetivos del plan de cada uno de ellos.

4. Resumir y mantener las iniciativas actuales de toda la empresa por área funcional, la contabilidad de esas iniciativas y el déficit actual o amortiguación de los objetivos financieros generales de la empresa. Este resumen maestro será presentado y revisado por el Director de Finanzas en la *reunión semanal del Equipo Especial de Transformación* para que todos tengan un entendimiento claro de si la empresa en su totalidad es desfavorable para el plan o supera los objetivos del plan.

Será responsabilidad de los líderes funcionales identificar nuevas iniciativas para compensar el desempeño y los riesgos desfavorables. El objetivo será identificar y poner en marcha suficientes iniciativas a nivel de toda la empresa para construir un amortiguador contra las ganancias totales del plan financiero y las metas de efectivo. Inclusive si un área funcional excede los objetivos de su plan, el líder del negocio debe continuar buscando oportunidades según sea necesario. Esto ayudará a compensar las oportunidades menores que haya en otra área funcional. Además de las ganancias financieras, esto también alentará al grupo de gestión a trabajar juntos y funcionar como un equipo, luchando por el éxito de cada uno, lo cual es un aspecto crucial para cualquier cambio.

El Director de Finanzas trabajará con cada líder funcional uno-a-uno durante la semana, para impulsar el desempeño y la rendición de cuentas. Durante la reunión semanal del *Equipo Especial de Transformación*, el Director de Finanzas convocará y revisará el progreso total de la compañía; y luego, cada líder funcional convocará y revisará su progreso semanal hacia sus objetivos asignados.

La información de esta reunión semanal sobre el estado y desempeño total de la empresa puede ser incluida en su plan de comunicación a todos los asociados y socios clave.

El rol del Director de Finanzas con los líderes funcionales es crítico y exigente. Además de organizar y presidir la reunión semanal del *Equipo Especial de Transformación*, esta persona debe hacer una revisión

individual con cada líder funcional antes de la reunión semanal, validando el estado, el progreso, el rendimiento y los resultados. Esta persona es tu representante con los líderes funcionales para desafiarlos y mantenerlos como responsables de los resultados. Si te preocupa que el Director de Finanzas no tenga la capacidad y habilidad en la empresa para hacer esta tarea, puede ser que tengas que intervenir y asegurar el un buen desempeño. Recuerda, esto es un cambio y, por lo general, no cuentas con segundas oportunidades u otros intentos para salvar un negocio.

• **Junta General en Oficinas Corporativas**

Organiza una *Junta General* en las Oficinas Corporativas, en la que debe participar todo el personal, y es conveniente llevarla a cabo en la tarde de tu primer día en el trabajo. Haz esto de tal modo que se minimicen las interrupciones de atención al cliente y al apoyo en campo.

Agenda:

1. Preséntate
2. Informa al equipo sobre la situación real del negocio en cuanto a desempeño.
3. Discute muchos de los temas de la reunión introductoria con tu Equipo Ejecutivo
4. Anuncia la creación y el propósito del *Equipo Especial de Transformación*.
5. Pide retroalimentación, comentarios y preocupaciones; ¡escucha!
6. Haz preguntas y responde a sus preguntas
7. Infórmales cómo pueden ayudar
8. Pídeles su compromiso para contribuir
9. Diles cómo los mantendrás informados en el futuro

• **Reuniones de orientación Uno-a-Uno**

Programa *reuniones de orientación uno-a-uno* con todos tus reportes directos y líderes funcionales de negocio. Revisa el organigrama y detalles del Estado de Pérdidas y Ganancias (P & L), asegurándote de que estás identificando todas las áreas críticas del negocio.

Tu agenda para cada *reunión de orientación uno-a-uno* debe ser:

1. Cada uno debe presentarse
2. Identificar los temas candentes que requieren de atención inmediata
3. Pide al líder funcional que proporcione información de antecedentes, incluyendo:
 - Una visión general de su área de responsabilidad, Estado de Pérdidas y Ganancias (P&L), organigrama y revisión de su personal.
 - El ritmo de la reunión usado para administrar su equipo
 - Tablero clave y reportes utilizados para administrar el negocio
 - Resultados de Pérdidas y Ganancias de lo que va del año, de cada área funcional contra el plan
4. Pregunta qué acciones han tomado para corregir las variaciones desfavorables del Estado de Resultados.
5. Pregúntales qué está marchando bien o funcionando?
6. Pregúntales qué no está funcionando
7. Pregunta cómo puedes ayudarlos, si hay obstáculos que necesitan ser eliminados
8. Haz preguntas o haz cualquier aportación adicional
9. Al comenzar las reuniones uno-a-uno, el equipo estará trabajando en los formatos que les proporcionaste previamente en el día y esto será para la próxima *Revisión de la Orientación del Negocio*. A medida que se completan los formatos, puedes comenzar a utilizarlos también en estas reuniones uno-a-uno.

Haz sondeos, identifica y valida la existencia de procesos y controles adecuados, así como la ejecución de los mismos; revisa si existen los controles y balances adecuados, así como cualquier amenaza potencial que provenga riesgos claves del negocio. Por ejemplo, ¿la compañía está respaldando correctamente todos los datos de la empresa? ¿Existe un proceso de revisión y una reserva contable para la obsolescencia del inventario? ¿Cuál es el análisis de prevención de pérdidas sobre la reducción de pérdidas y las Unidades de Stock (sku) que constituyen el mayor riesgo a la pérdida? ¿Se están renovando adecuadamente los contratos de arrendamiento de bienes raíces, o existen arrendamientos

que han expirado? ¿Existe un plan de recuperación de desastres? ¿Todos los impuestos se están pagando y reportando adecuadamente? Y así puedes continuar. Asegúrate de entrar en estas reuniones uno-a-uno pensando en qué riesgos críticos pueden existir para cada área funcional, de modo que puedas estar preparado para hacer preguntas críticas y validar que el negocio esté bajo control. Muchas de estas preguntas son básicas. Pero hazlas. ¡Las respuestas pueden sorprenderte!

Por último, dales la oportunidad de hacer preguntas o plantear puntos de discusión. La comunicación es positiva en la mayoría de los casos, y es desesperadamente necesaria ante una situación problemática.

El resto de la Semana Uno

Completa las actividades del Día Uno que estén aún pendientes, incluyendo las *reuniones de orientación uno-a-uno* y discusiones con empleados de primera línea para aprender más acerca de la organización a nivel práctico. Sumérgete en el negocio. Viaja a puntos remotos de atención a empleados o de servicio de la empresa (es decir, centros de atención de llamadas, centros de distribución). Lleva a cabo reuniones generales en esas instalaciones de la empresa, usando el mismo formato como se indicó en el Día Uno para la Reunión General Corporativa. La comunicación es crucial para entender la situación en las líneas frontales, abordar temas candentes, enfocar al equipo, calmar los temores y proporcionar la dirección necesaria.

Envía un anuncio formal a toda la empresa sobre la creación del *Equipo Especial de Transformación*, informando sobre la primera reunión del equipo completo para el martes o miércoles de la semana 2 (esto asumiendo que los lunes son días ocupados, reservados para tratar asuntos de tiendas en el fin de semana).

A partir de tus reuniones uno-a-uno y otras juntas, comenzarás a entender el ritmo de reuniones de la empresa. Determina en qué reuniones te gustaría involucrarse directamente, o modificarlas.

Empieza a formular un plan de comunicación para toda la empresa, para mantener informado a todo el equipo de negocios y conectado con el

desempeño de la compañía, el progreso en las iniciativas clave y reforzar el cómo pueden ayudar. Este es un componente crucial para tus esfuerzos de transformación. Tú ya cuentas con algunos recursos de comunicación básicos establecidos, llevando a cabo Juntas Generales desde tu primer día en el trabajo. Aprovechando la retroalimentación y el conocimiento que has adquirido durante las actividades de la Semana 1, completa tu plan de comunicación formal lo antes posible; esto es, a inicios de la Segunda Dos.

Los primeros 30 días

Tus primeros 30 días son una campaña de negocios acelerada e intensiva. Tu inversión en el entusiasmo e impulso puede crear una mejora dramática en la energía en toda la organización y una mejora contundente en el ánimo de los asociados, así como aumento de la productividad.

A estas alturas, ya entiendes el ritmo de la reunión semanal y la estructura de reportes y puedes intervenir de manera adecuada, diaria o semanalmente, para manejar mejoras en la operación, marcar el ritmo y acelerar los resultados. Tus esfuerzos continuos serán el impulsar los recursos de las oficinas corporativas para apoyar el incremento de la productividad en el campo.

Utiliza las *Reuniones Semanales del Directores* para informar, discutir, impulsar el desempeño, hacer responsable al equipo y marcar el ritmo para que el negocio cumpla con tu plan.

En esta etapa, el *Equipo Especial de Transformación* está ganando fuerza organizacional con la planificación y ejecución adecuada ya en marcha. Tanto tú como el equipo entienden el estado de la empresa y los resultados de los esfuerzos para impulsar el negocio hacia un desempeño favorable. Ya has puesto en marcha un sólido plan de proyecto que identifica iniciativas y tareas específicas por área funcional, con responsables asignados. El Director de Finanzas está validando, rastreando y monitoreando el progreso hacia el éxito. Hay una reunión semanal de manera regular del equipo, diseñada para impulsar el

progreso, establecer responsabilidades y corregir el desempeño desfavorable. Los reportes de avance se generan a partir de la reunión semanal que generan la comunicación de toda la empresa para mantener a todo el equipo informado, actualizado y comprometido.

Tu Plan de Comunicaciones para toda la Compañía está establecido y se lleva a cabo. Ya estás recibiendo retroalimentación desde el campo y viendo el compromiso en todos los niveles del negocio.

Estás en campo por lo menos un día a la semana, visitando tiendas (suponiendo que el negocio del que hablamos sea minorista), centros de distribución, administración y centros de atención a llamadas para presentarte, escuchar, escharbar, participar y aprender. Vuelve a visitar los principales centros de atención remotos o ubicaciones problemáticas, según sea necesario, para profundizar más, conocer a más personas y aprender lo que está marchando bien y lo que está marchando mal.

Identifica y reúnete con tus clientes clave. Escucha su retroalimentación y preocupaciones. Haz un seguimiento y cumple con lo que hayas dicho que vas a hacer. Tú eres la nueva persona del lugar y ellos quieren corroborar si tú serás honesto, eficaz, útil y confiable.

Finalmente, programa y realiza reuniones de presentación con proveedores clave, arrendadores, instituciones financieras, profesionales legales y contables y con cualquier otro socio importante que preste servicios a la empresa. La relación con ellos es igual de importante como la relación que tienes con los empleados de tu empresa. Dedicar tiempo para escucharlos y responder a sus preocupaciones. Inclúyelos en tu Plan de Comunicación, mantenlos informados de la situación y pídeles que proporcionen cualquier ayuda que puedan o que tú consideres conveniente. La mayoría de ellos quiere ayudar y consideran tu empresa como una parte importante para el éxito de sus propios negocios. Hazlos partícipes y conviértelos en socios de tiempo completo en el éxito de tu transformación.

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

