

ADMINISTRACIÓN EN UNA PÁGINA

Cómo alinearse para el éxito
con una página de información significativa

**RIAZ KHADEM
LINDA J. KHADEM
ROBERT LORBER**



Sobre este libro

Un elemento clave del éxito es el acceso a información vital. Pero en una era caracterizada por el exceso de información, el gerente ocupado es propenso a ahogarse en un mar diario de datos innecesarios. ¿Cómo identificar los aspectos que son importantes? *Administración en una página* es una forma radicalmente simple y efectiva de lograr el máximo desempeño a través de una organización única de información crítica.

Aquí aprenderá un sistema de análisis que da como resultado tres informes de una página -Enfoque, Retroalimentación y Gestión-, ofreciendo a los gerentes una perspectiva total al proporcionarles solo la información que necesitan. Los logros (y quienes los alcanzan) se hacen claramente visibles, los problemas (y quienes los ocasionan) se detectan antes de que causen verdaderos problemas, y los gerentes obtienen un mayor control sobre su propio desempeño y el desempeño de las personas que les reportan. Escrito en un fascinante formato de historia, este libro de ágil lectura está lleno de valiosas percepciones.

Su secuela, *Logrando la alineación total*, muestra cómo los informes de una página de todos los gerentes pueden ser alineados para maximizar la colaboración interfuncional entre los miembros de la organización.

Índice

[Sobre este libro](#)

[Prólogo](#)

[Introducción](#)

[Parte I](#)

[INFORMACIÓN](#)

[Capítulo 1](#)

[El reto de la información](#)

[Capítulo 2](#)

[Un sistema de filtrado](#)

[Capítulo 3](#)

[El camino hacia el éxito](#)

[Capítulo 4](#)

[Los cuatro pasos sencillos](#)

[Capítulo 5](#)

[El Informe de Enfoque](#)

[Capítulo 6](#)

[Enfrentándose a nuevos conceptos](#)

[Capítulo 7](#)

[Delegando la responsabilidad](#)

[Capítulo 8](#)

[El Informe de Retroalimentación](#)

[Parte II](#)

[AUTOGESTIÓN](#)

[Capítulo 9](#)

Comenzando de nuevo

Capítulo 10

Involucrándose plenamente

Capítulo 11

Midiendo el éxito

Capítulo 12

Rastreando el progreso

Capítulo 13

Planeación y acción

Parte III

GESTIÓN

Capítulo 14

El Informe de Gestión

Capítulo 15

El poder de Administración en una página

Y ahora la secuela ...

Acerca de los autores

De Administración en una página a Logrando la alineación total

Elogios para Administración en una página

Khadem, Riaz

Administración en una página : cómo alinearse para el éxito con una página de información significativa / Riaz Khadem ; Linda Khadem ; Robert Lorber. - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Granica, 2020.

Libro digital, EPUB - (Management / Ernesto Gore,)

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-987-8358-21-5

1. Administración de Empresas. I. Khadem, Linda II. Lorber, Robert III. Título

CDD 658

Fecha de catalogación: Mayo de 2020

© 2020 by Ediciones Granica S.A.

Diseño de tapa: Lucas Frontera Schällibaum

Conversión a eBook: Daniel Maldonado

www.granicaeditor.com

GRANICA es una marca registrada

ISBN 978-950-641-950-9

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción
en todo o en parte, en cualquier forma.

Ediciones Granica

© 2018 by Ediciones Granica S.A.

www.granicaeditor.com

ARGENTINA

Ediciones Granica S.A.

Lavalle 1634 3º G / C1048AAN Buenos Aires, Argentina

granica.ar@granicaeditor.com

atencionaeempresas@granicaeditor.com

Tel.: +54 (11) 4374-1456 Fax: +54 (11) 4373-0669

MÉXICO

Ediciones Granica México S.A. de C.V.

Calle Industria N° 82

Colonia Nextengo-Delegación Azcapotzalco

Ciudad de México-C.P. 02070 México

granica.mx@granicaeditor.com

Tel.: +52 (55) 5360-1010. Fax: +52 (55) 5360-1100

URUGUAY

granica.uy@granicaeditor.com

Tel: +59 (82) 413-6195 FAX: +59 (82) 413-3042

CHILE

granica.cl@granicaeditor.com

Tel.: +56 2 8107455

ESPAÑA

granica.es@granicaeditor.com

Tel.: +34 (93) 635 4120

Riaz Khadem
Linda J. Khadem
Robert Lorber

Administración en una página

Cómo alinearse para el éxito
con una página de información significativa



Buenos Aires - México - Montevideo - Santiago - España

El mejoramiento del mundo puede ser logrado por medio de hechos puros y hermosos, por medio de una conducta loable y correcta.

Bahá'u'lláh

Prólogo

Gracias a la dedicación y la integración de un estupendo grupo de personas, la lealtad de nuestros clientes y mucho trabajo, FEMSA ha logrado crecer a 19,400 millones de dólares en ingresos con más de 265,000 colaboradores. Es la empresa de bebidas más grande de Latinoamérica, el minorista más rentable y de mayor crecimiento en Latinoamérica, y la embotelladora más grande de Coca-Cola a nivel mundial. Tuve la fortuna de dirigir esta empresa como CEO desde 1995 hasta 2014 y actualmente la sirvo como Presidente del Consejo de Administración.

Cuando me invitaron a dar una conferencia acerca de liderazgo en la Escuela de Negocios de Stanford hace algunos años, me preguntaron sobre mi enfoque hacia el liderazgo. Dos cosas me han ayudado mucho.

Lo primero fue una lección que aprendí de mi suegro en los inicios de mi carrera. Él insistía en que la clave del éxito de nuestro negocio era controlar nuestra agenda comercial respecto a los productos que estábamos vendiendo en México. Me ayudó a comprender que un líder debe entender y controlar los factores clave de operación de cualquier proyecto o iniciativa.

Lo segundo, está relacionado con los conceptos presentados en este libro que está leyendo. Cuando me convertí en CEO de FEMSA, un logro muy importante fue aprender cómo respetar las decisiones de mi equipo. Tenía que controlarme para no imponer mis decisiones. Si quiere que alguien que le reporta sea responsable de lo que hace, puede aconsejarlo, puede hacerle preguntas, puede

sugerirle o insinuarle, pero a final de cuentas, debe dejarlo decidir. Obviamente, él sabe que si falla, se le podrá culpar y será responsable. Pero, si uno impone cualquier decisión, en primer lugar, está protegiéndolo y segundo, uno termina siendo responsable de lo que va a suceder.

Estrechamente relacionado a este aspecto de liderazgo, aquí hay algunos conceptos que me han ayudado como CEO de FEMSA en diferentes etapas:

- Promover el trabajo en equipo
- Enfocarse a estar orientado a las personas
- Análisis estratégico y profundo de situaciones y contextos
- Enfocarse en el crecimiento a largo plazo
- Cautela financiera

Estas y muchas otras ideas son desarrolladas en *Logrando la alineación total*. Tuve la fortuna de leer el primer libro de Riaz Khadem, *Administración en una página*, cuando recién fui nombrado CEO de FEMSA. La empresa de Riaz había estado implementando los conceptos de este primer libro en Bancomer, el segundo banco más grande de México. Después de leer el libro, estaba deseoso de contactarme con él. Nos reunimos en mi oficina.

El proceso de alineación y transformación dentro de FEMSA comenzó con una sesión de mi equipo ejecutivo fuera de nuestras oficinas. Todos volamos a Houston, Texas. Con la ayuda de Riaz, revisamos nuestra misión, visión y valores. Todos estábamos cautivados al visualizar lo que FEMSA podría llegar a ser en un futuro cercano, y fuimos impulsados al proceso de analizar cómo alcanzar dicha visión agregando más valor a la organización.

Ahora hemos superado por mucho la visión que creamos con él: se generaron siete veces más empleos; la ganancia se multiplicó por 21; el EBITDA se incrementó 16 veces; nuestro valor de mercado en USD aumentó 14 veces al comparar los números de 1996 a 2016.

Contactar a Riaz para que nos ayudara a implementar los conceptos de este libro en FEMSA fue fundamental para nuestro crecimiento. Necesitábamos un lenguaje unificado para poder entender y medir nuestro progreso, y llegar a un acuerdo en cuanto a los Factores Críticos de Éxito para todos y cada uno de los miembros del equipo. Riaz ayudó enormemente para lograr esto. Introdujo el proceso de usar sus metodologías y soluciones para transformar la forma en que operábamos al obligarnos a trabajar como equipo.

Nuestra implementación de *Logrando la alineación total* (conocida como TOPS en ese momento) tomó algo de tiempo porque en un principio tuvimos que convencer al equipo; pero ahora todos estamos de acuerdo en que funcionó extremadamente bien y que nos ayudó a unificar y alinear los objetivos esenciales de la empresa, impactando de manera positiva la productividad, el trabajo en equipo, la flexibilidad y la comunicación. Muchos de los conceptos de este libro, incluidos la revisión vertical y los factores críticos de éxito, ahora forman parte de nuestra cultura.

Aquí hay algunas ideas para emprendedores que sueñan con convertir sus proyectos en una empresa grande: primero, sepan que su pequeña empresa puede volverse grande. Las grandes empresas a menudo ignoran a las pequeñas, argumentando que se requiere el mismo esfuerzo para administrar una empresa pequeña que una grande. Yo digo que una empresa pequeña puede convertirse en una empresa grande con pasión y al organizarse con un gran equipo. Hicimos esto con OXXO y crecimos de 350 a 15.000 tiendas. A veces, incluso es mejor

y más fácil convertir una empresa pequeña en grande y crear valor. Segundo, lo que deben hacer primero, y perdonen mi insistencia, es formar un gran equipo. Y para mantener y desarrollar un gran equipo necesitan disciplina, transparencia y comunicación. Todo esto se puede lograr con *Logrando la alineación total*.

Lea este libro de principio a fin. Cambiará de manera positiva su forma de pensar sobre la gestión de cualquier tipo de empresa, proyecto u organización. La riqueza del conocimiento y la experiencia refuerzan mi ya elevada confianza de que las empresas con equipos excelentes y totalmente alineados pueden contribuir al bienestar de la comunidad mundial, pueden generar mucho valor y llegar a ser realmente formidables.

José Antonio Fernández Carbajal

(Presidente del Consejo de Administración, FEMSA)[1](#)

[1](#). Este prólogo fue escrito para el libro *Logrando la alineación total*, la secuela de *Administración en una página*. Lo incluimos aquí porque fue *Administración en una página* lo que el Sr. Fernández leyó cuando fue nombrado CEO de FEMSA y fueron los conceptos en este libro los que decidió implementar.

Introducción

Más no siempre es mejor. Este es el principio que se aplica a todas las facetas de la vida y este libro muestra cómo aplicarlo a la información. Conforme se vuelven más complejas nuestras vidas en el hogar y el trabajo, tendemos a absorber más y más información, sin percatarnos de que ello en realidad disminuye nuestra efectividad y merma nuestro enfoque. *Administración en una página* se ha escrito para ilustrar cómo una página de buena información es lo que puede ayudar a cualquiera a labrar el camino del éxito en la vida.

Hemos escrito este libro como una novela de negocios para que sea disfrutable para el lector, al tiempo que facilita el aprendizaje de conceptos importantes. Los personajes son similares a los que hemos encontrado en nuestra práctica de consultoría a lo largo de muchos años, en una variedad de industrias y en diferentes países. Si bien la compañía XCorp en esta historia es ficticia, los problemas que se presentan son muy reales y representan los que hemos encontrado a menudo en nuestro trabajo.

En *Administración en una página* presentamos una estructura de informes que permite a los gerentes de todo tipo de organizaciones y a cualquier nivel gerencial tener acceso a la información que necesitan en tan solo tres informes de una página. Así, los gerentes reducirán la sobrecarga de información, enfocándose en los datos clave que marquen una diferencia en sus trabajos. El prerequisito para tal agudeza de enfoque es la definición

de factores medibles de éxito definidos de forma singular por cada persona.

Este libro es precursor de *Logrando la alineación total*, un libro que se basa en *Administración en una página* y provee los conceptos y la metodología para alinear a toda la organización con la visión y la estrategia. Juntos, los dos libros proporcionan un instrumento integral para la gestión y el liderazgo efectivos.

Administración en una página ha ganado relevancia con el paso del tiempo y está destinado a desempeñar un papel clave ahora y en el futuro. Esperamos que disfrute su lectura y que encuentre valor en este sistema único.

Parte I

INFORMACIÓN

Capítulo 1

El reto de la información

XCorp, una gran corporación estadounidense, se encontraba en problemas. La compañía había perdido significativas sumas de dinero en los seis trimestres anteriores. Las ventas estaban en descenso, los inventarios se apilaban y sus plantas estaban cerrando. Los principales competidores de XCorp se estaban fortaleciendo. Ya era hora de cambiar.

La Junta Directiva de XCorp se reunió la mañana de un viernes y seleccionó a Brian Scott como nuevo presidente y director general. Brian tenía una trayectoria reconocida asumiendo el control de compañías en dificultades y llevándolas a una situación de solidez y ganancias. Conocía la importancia de llegar al corazón del problema y posteriormente implementar soluciones efectivas. Era dinámico, decidido, positivo y valiente. La junta confiaba en que Brian era el hombre que necesitaban.

Brian pidió que le fueran concedidos dos años de autonomía para poder implementar los cambios. La junta aceptó su condición. El reto comenzaba.

Una bella y soleada mañana de lunes Brian Scott sacó su automóvil del garaje y se despidió de su familia. Mientras conducía adentrándose en el tráfico de la mañana, sentía emoción ante la perspectiva del día que tenía por delante.

Brian sabía que necesitaría una estrategia creativa para enfrentar los retos de su nueva posición. A medida que se acercaba al imponente edificio de XCorp en su primer día

como director general, una idea seguía viniendo a su cabeza.

Si no sabes lo que está mal, no puedes arreglarlo

Brian había estudiado los estados financieros de XCorp y era consciente del pésimo desempeño de la compañía. Sospechaba que había varios factores que habían contribuido a llevar a XCorp a la actual crisis. Para descubrir la verdadera historia detrás de los números, decidió comenzar por reunirse con el director financiero corporativo y escuchar su punto de vista.

Al llegar a su oficina, Brian fue recibido cálidamente por su asistente, Joanne Evans. Joanne llevaba varios años trabajando para XCorp. Luego de conversar por unos momentos, Brian pidió a Joanne que llamara al director financiero, Joe Rayner.

Unos minutos después, un caballero de cabello gris de alrededor de sesenta años entraba a la oficina de Brian.

Brian saludó a Joe y los dos se sentaron.

—¿Por qué crees que XCorp está en problemas? —preguntó Brian.

—Yo culpo de nuestro desempeño tan deslucido a su antecesor —replicó Joe—. Él buscó expandirse demasiado rápido, diversificando en demasiadas áreas. Esto nos obligó a ir a la bolsa para aumentar el capital en un momento en que el costo del dinero era alto y la capacidad de crédito de la compañía se estaba deteriorando.

—Me parece que el elevado costo de la financiación, junto con la falta de pericia en las nuevas áreas en que nos estábamos moviendo, nos llevaron a una situación en la que no resultábamos competitivos para satisfacer las necesidades de los clientes —prosiguió Joe.

La evaluación del director financiero se acercaba a la propia de Brian. Sin embargo, Brian no se sentía cómodo con el hecho de que el director financiero de la corporación estuviera culpando de los problemas a una persona que no estaba allí presente para defender sus decisiones. Le agradeció al director financiero sus opiniones y lo acompañó a la salida de su oficina.

La evaluación de Joe podría haber sido correcta y Brian sabía con certeza por dónde comenzar a manejar este tipo de situaciones. Enfocaría su atención sobre los asuntos financieros, estratégicos y funcionales. Comenzaría por centrarse en la rentabilidad por producto/línea de servicio, eliminando aquellas líneas que probablemente no contribuirían al balance general de la compañía. Pero quería entender por qué XCorp se había extendido hacia tantas nuevas áreas y por qué tantos productos no tenían éxito.

Brian pidió a Joanne que se comunicara con el vicepresidente de producción y le pidiera que viniera a su oficina tan pronto como fuera posible. Diez minutos después, Tom Brown, un hombre con algo de sobrepeso ya a finales de los cuarenta, se encontraba en el área de recepción esperando para entrar a la oficina de Brian. Había sido una de las personas clave en el antiguo equipo de gerencia y era cercano al antecesor de Brian.

Tom Brown sabía que a muchos productos de XCorp no les estaba yendo muy bien en el mercado. También sabía que la gente culpaba a su área. Se sentía nervioso y aprensivo a medida que entraba a la oficina de Brian y se encontraba con el nuevo director general. Se sentó en silencio esperando que Brian iniciara la conversación.

—Dime —preguntó Brian—, ¿cuál es el verdadero problema aquí en XCorp?

A Tom le costaba trabajo responder a la pregunta.

—Heredé muchos problemas cuando asumí el cargo de vicepresidente de producción. Desde entonces nuestra situación ha mejorado muchísimo. El verdadero problema está en el departamento de ventas. Nuestras ventas están mal y son erráticas, lo cual hace que debamos ajustar nuestro cronograma de producción con muy poca antelación. La gente de ventas promete fechas de entrega imposibles con el fin de conseguir los pedidos y nos pasan hasta el último minuto toda la información que necesitamos para programar la producción. Con la situación actual es imposible realizar una planeación significativa para la producción, y con una deficiente planeación de la producción no podemos mantener las máquinas ocupadas totalmente, de modo que tenemos demasiado tiempo muerto.

Brian escuchaba lo que Tom Brown le decía, pero no podía entender por qué los departamentos de producción y ventas no estaban trabajando más de cerca. Le agradeció a Tom su ayuda mientras lo acompañaba hacia la puerta, y luego le pidió a Joanne que llamara al vicepresidente de ventas.

Peter Clark no era exactamente lo que Brian había esperado. Era joven, enérgico y positivo. En contraste con la actitud nerviosa y defensiva de Tom, Peter estaba rebosante de entusiasmo.

—¿Por qué crees que XCorp está en problemas? — preguntó Brian.

—Yo creo que nuestros principales problemas son la deficiente calidad de nuestros productos y la demora en el envío de los mismos a nuestros clientes. Muchos de ellos esperan entregas justo a tiempo para poder controlar sus inventarios y les hemos fallado en varias ocasiones. Hemos perdido muchos clientes por estas dos razones. Como sabes, mi departamento es el contacto entre el cliente y la