

# PREPARANDO A LOS LÍDERES **DEL NEGOCIO PARA LA SUCESIÓN**

A través de los foros de rendición de cuentas





**Al momento de salir de la operación de su negocio, es normal que todo dueño sienta cierta incertidumbre**, pues ha estado acostumbrado a involucrarse plenamente en la operación diaria. Por esta razón, es sumamente importante que al momento que el dueño comience a retirarse de la operación del negocio, exista un “foro de rendición de cuentas”, donde los líderes operativos del negocio le presenten los temas más importantes del negocio.

Dada la importancia de un foro de rendición de cuentas en el proceso de sucesión de cualquier empresa, se debe poner énfasis en que se implemente de forma correcta. Para lograr esto, **se debe preparar tanto a la gente como a la empresa.**

Preparar a la gente involucra tanto a los dueños como a los líderes operativos, mientras que preparar a la empresa significa definir y alistar los procesos, políticas, protocolos y herramientas de trabajo. A continuación, se tocarán dos de los principales frentes a considerar para la correcta implementación de un foro de rendición de cuentas – las herramientas y la cultura. Pero primero, una breve introducción a los foros de rendición de cuentas.



# ¿QUÉ ES UN FORO DE RENDICIÓN DE CUENTAS?

Un foro de rendición de cuentas puede ser todo lugar donde los dueños y/o accionistas se reúnan con los líderes operativos para discutir los resultados relevantes del negocio. En las juntas, que pueden ser mensuales, bimensuales, trimestrales o hasta anuales, se tocan temas relacionados a la **estrategia y rumbo de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.**

## ¿Cuáles son sus objetivos y beneficios?

El principal objetivo de un foro de rendición de cuentas es **brindar un espacio a los dueños, accionistas y líderes operativos del negocio para la toma de decisiones estratégicas.**

El foro da la oportunidad al dueño del negocio de estar al tanto de los temas relevantes sin que tenga que estar involucrado en la operación del día a día.

Con esto, el dueño puede tener la confianza de que su negocio está funcionando correctamente.

## ¿Quiénes participan?

Existen muchas composiciones de foros de rendición de cuentas, siendo la única constante **la presencia de los dueños y/o accionistas y los líderes operativos del negocio (Director General y/o directores de áreas).** Adicionalmente, es común que participen consejeros externos a la compañía, siempre y cuando su perfil brinde valor al foro.

Por ejemplo, se puede decidir invitar a un experto en Recursos Humanos para que apoye en la discusión y toma de decisiones de temas relacionados a RRHH – planes de compensación, contrataciones de altos directivos, entre otros.

## ¿Qué se presenta?

Comúnmente, el Director General o directores de área presentan **resultados, problemáticas, avances de iniciativas acordadas previamente y planes de acción.**

Adicionalmente, los líderes pueden hacer una requisición de presupuesto para alguna iniciativa o pedir autorización para la implementación de un nuevo proyecto.



# HERRAMIENTAS

La adopción de diferentes herramientas que faciliten la generación de información permite que el foro de rendición de cuentas sea más ágil y funcione de forma más fluida. Al aumentar tanto la cantidad como la calidad de la información generada, se puede identificar cuando ya existe o se puede presentar un problema. Para llegar al punto donde la operación del negocio genere información asertiva se recomienda:

## Adoptar conceptos nuevos

Existen conceptos que son aplicables a negocios de todo tipo de industrias. **La adopción de dichos conceptos permite plasmar la operación en números para facilitar su medición.** Algunos ejemplos de conceptos que se pueden adoptar en un amplio rango de industrias son:

- 1. Capacidad instalada** – La capacidad instalada mide la producción máxima que se puede tener en cierto periodo de tiempo. No importa si el negocio es manufacturero o de servicios, la capacidad instalada se puede medir calculando la producción máxima de un producto o servicio.
- 2. Capex/Opex** – Los resultados financieros de una empresa deben reflejar el estado de la operación. Por esta razón, los gastos inmediatos deben ser separados de los egresos de tipo inversión a largo plazo. A esta división se le conoce como capex y opex, respectivamente.
- 3. Tiempo de permanencia** – En industrias de alto movimiento de personal, muchas veces se mide la rotación. Sin embargo, el otro lado de la moneda es el tiempo de permanencia, el cual muestra cuánto tiempo en promedio permanece cada empleado en la empresa. El poner la rotación en términos de permanencia puede ayudar a enfocar los esfuerzos de RRHH en la retención de los empleados.

Los tres ejemplos previos, uno de producción, uno financiero y uno de RRHH, son aplicables a un gran rango de industrias. A su vez, estos conceptos funcionan como las bases del siguiente punto, los indicadores.

## Implementar indicadores

Si el dueño de un negocio fuera a regresar a su negocio después de un año de no involucrarse en la operación, ¿cómo sabría si su negocio ha sido bien manejado durante ese periodo? ¡A través de los indicadores! Los indicadores son medidores del estado de la operación global y de cada área o departamento. Algunas características que deben tener los indicadores son:

- 1. Relevantes** – Únicamente los aspectos más críticos e importantes del negocio deben ser plasmados en indicadores
- 2. Comprensibles** – Un indicador difícil de entender puede llegar a generar confusión en la gente en lugar de clarificar el estado de la operación
- 3. Fáciles de generar** – La tarea de generar los indicadores no debe tomar mucho tiempo
- 4. Replicables** – Los indicadores deben poder ser comparados a través del tiempo, por lo que tienen que ser generados de la misma forma periodo tras periodo

Además, es importante que los líderes que adopten los indicadores tengan ownership total de los mismos, por lo que se recomienda que la propuesta inicial de qué indicadores medir e implementar venga de parte de ellos mismos y no sea impuesta por alguien más.





## Automatizar la generación de la información

Para que los indicadores sean fáciles de generar y replicar, lo ideal es que se generen a través de alguna herramienta digital. Un ERP, CRM o software de producción son algunos ejemplos de estas herramientas digitales. Con la ayuda de dichas plataformas, los indicadores pueden ser generados al momento y sin necesidad de un proceso adicional, pues toda la información necesaria ya se encuentra en la plataforma.

Los principales beneficios que trae el automatizar la generación de la información son:

1. Los líderes operativos **no dedican tanto tiempo a la generación de la información**
2. **Los indicadores no pueden ser modificados manualmente** y son una representación confiable de la realidad
3. Los indicadores **se calculan en tiempo real y pueden ser calculados en todo momento**

## CULTURA

Inclusive teniendo las herramientas mencionadas anteriormente, si no se adopta una cultura de rendición de cuentas, el foro tenderá a ser no exitoso. **El cambio de cultura involucra tanto a los dueños y accionistas como a los líderes operativos.** Una cultura de rendición de cuentas significa:

- Tomar responsabilidad de los resultados de la empresa y de cada área
- Cuestionar la información
- Encontrar sentido en la información – no presentar números, sino presentar conclusiones

Asimismo, para formalizar el foro de rendición de cuentas, **se requieren establecer reglas, así como los roles y responsabilidades de cada participante.** En el caso específico de los líderes operativos, se debe definir de qué forma su desempeño y participación en el foro de rendición de cuentas afectará su compensación (referirse al artículo Gente: Definición de roles objetivos e indicadores).



## CONCLUSIÓN

**La importancia de implementar un foro de rendición de cuentas** está en que, sin éste, le será sumamente difícil al dueño de la empresa delegar responsabilidades y gradualmente salirse de la operación. **La clave para implementar un foro de rendición de cuentas está en preparar tanto a la gente como a la empresa.** En el artículo se presentaron algunos aspectos a tomar en cuenta, basados en dos rubros – brindar herramientas a la gente y cambiar la cultura de la empresa.

Estas recomendaciones buscan sensibilizar tanto a los dueños de las empresas, como a los líderes operativos de las mismas. Adicional a estas recomendaciones, cada empresa se enfrentará con obstáculos únicos. Sin embargo, si toda la organización está enfocada hacia la misma meta, la probabilidad de éxito será considerablemente mayor.



### Autor

**Daniel Jaime Lomelín von Rheinbaben**

Consultor en Growth & Profit Consulting sede MTY. Ha trabajado en proyectos de institucionalización, sentando las bases de un foro de rendición de cuentas trabajando tanto con los accionistas principales como con los líderes operativos.

Si tienes dudas escríbenos a [contacto@gpcmx.com](mailto:contacto@gpcmx.com)