

3

PLANIFICACIÓN Y FIJACIÓN DE PRIORIDADES



Capítulo 3: Planificación y fijación de prioridades



MENSAJES CLAVE

Priorizar medidas específicas. Las empresas que deseen mejorar su gobierno corporativo deben tratar de priorizar medidas específicas para garantizar que las tareas más urgentes reciban la adecuada atención.

Prestar atención a las demás empresas. Tome como referencia las prácticas de gobierno corporativo de otras empresas, que operen en situaciones similares, y examine sus principios, normas y pautas y la bibliografía disponible, para evaluar sus prácticas actuales e identificar vacíos y debilidades.

Diseñe un plan de acción formal. Es fundamental plasmar en orden de prioridad las medidas identificadas, para la mejora del gobierno corporativo, en un plan de acción formal. Esto garantizará que todos los miembros de la organización sepan qué hacer, cuándo y por qué. El plan identificará los resultados y los beneficios esperados y a los responsables de la implementación. Además, un plan formal fomenta la responsabilidad de todos los involucrados en el proceso de transformación del gobierno corporativo.

Como ocurre con todas las transacciones complejas, establecer prioridades y equilibrar los resultados deseados con los recursos asignados, es fundamental para el éxito.

Este capítulo aborda los factores a considerar al priorizar las medidas de mejora. Analiza la importancia de la autoevaluación y el uso de referentes de gobierno corporativo, para tener una visión clara de las políticas y las prácticas actuales en la materia. El capítulo destaca las fuentes de orientación y asesoramiento sobre gobierno corporativo, y contiene recomendaciones para el desarrollo de un plan de acción formal para implementar mejoras. A lo largo del capítulo, se presentan las experiencias de los miembros del Círculo de Empresas.

Al acercarse por primera vez a las prácticas de buen gobierno corporativo y apreciar los beneficios obtenidos por quienes las han adoptado, los líderes de las empresas pueden enfrentarse a dos tipos de actitudes diametralmente opuestas, ya que tanto el exceso de pesimismo como un optimismo exagerado pueden obstaculizar el éxito.

Los pesimistas. Por un lado, las mejoras pueden parecer inalcanzables, ya que las políticas y las prácticas actuales de la empresa distan mucho del objetivo deseado. Puede suceder que los líderes de la empresa no sepan qué punto de partida a elegir o cómo lograr los resultados deseados con los recursos disponibles. Tal vez no sepan que, si no pueden implementar las prácticas de buen gobierno de una sola vez, pueden realizar mejoras intermedias.



Esta actitud puede hacer que las empresas se pregunten si realmente vale la pena embarcarse en el proceso de transformación. La brecha puede parecer insalvable. Los líderes pesimistas necesitarán más tiempo y algo de persuasión para convencerse de la factibilidad de implementar mejores prácticas de gobierno corporativo. Tendrán que entender que, aunque el proceso de mejora parezca desalentador, todos podrán cosechar los frutos de su esfuerzo.

Los optimistas. Por otra parte, algunos líderes pueden ser demasiado optimistas. Estos líderes no pueden hacer una valoración realista de las dificultades que podrían aparecer al implementar mejoras en el gobierno corporativo. Pueden creer que se trata simplemente de replicar la experiencia de empresas mejor gobernadas, sin tener en cuenta la compatibilidad con sus propios objetivos y recursos. Los líderes excesivamente optimistas suelen creer que simplemente por haber tomado la decisión de mejorar, el resto del proceso fluirá por sí mismo. Esta actitud también conlleva importantes riesgos, generando proyectos con una planificación deficiente que ponen en riesgo la implementación y desacreditan la iniciativa.

1 Fijando prioridades

“Hemos determinado que la implementación de prácticas de gobierno corporativo es un proceso continuo. Sin embargo, no debemos olvidar que implementar todas las mejoras simultáneamente, especialmente cuando una empresa acaba de iniciar el proceso, es virtualmente imposible. Muchas medidas exigen un análisis profundo de los acontecimientos y la repercusión a futuro. Además, hay que respetar la cultura interna y la dinámica de cada empresa y sus accionistas mayoritarios. De otra manera, todo el proceso estará en peligro.”

—**Leonardo Pereira**, NET, ex Director Financiero



Toda iniciativa debe empezar fijando los objetivos más importantes que quiere lograr la empresa.

- ¿Cuáles son las razones comerciales para mejorar el gobierno corporativo de la empresa?
- ¿Cuáles son los sectores de riesgo que podrían abordarse mediante mejoras en el gobierno corporativo?
- ¿Qué procesos de decisión y qué medidas producirán beneficios inmediatos?
- ¿Cuáles tendrán mayor repercusión al menor costo y con un mínimo de esfuerzo?
- ¿Qué transformaciones se pueden introducir más fácilmente en las fases iniciales con un mínimo de resistencia?
- ¿Cuáles son las expectativas realistas de logro, a partir de los recursos financieros y humanos existentes en la empresa?

Para poder responder a estas y otras preguntas, las empresas deben definir sus prioridades o acciones deseadas, a corto y mediano plazo, para crear la estructura, la flexibilidad, el propósito y las responsabilidades necesarios para alcanzar los resultados previstos. El logro de estos objetivos iniciales ayudará a convencer a los escépticos y animará a los indiferentes.

Hay muchos factores que inciden en el orden de prioridad fijado para las mejoras de gobierno corporativo. Hay empresas con políticas y prácticas de gobierno relativamente buenas en algunos sectores, mientras que otros cuentan con prácticas débiles o inexistentes. Por ejemplo, en algunas empresas puede haber deficiencias más claras en la operación del directorio mientras que, en otras, las dificultades se ubican a nivel de los controles internos y las auditorías.

Algunas medidas de gobierno corporativo requieren la creación previa de determinadas condiciones, mientras que otras se pueden implementar en forma independiente. Algunas pueden implementarse con relativa facilidad, como medidas individuales, con muy pocas posibilidades de encontrar resistencia; mientras que otras pueden ser más complejas y conllevar un conjunto más complicado de compensaciones o enfrentar fuertes focos de resistencia. Estas medidas pueden exigir un largo período de implementación.

Ante tal variedad de medidas y complicaciones de implementación, ¿cómo debe identificar sus prioridades una empresa?

1.1 Las motivaciones determinan las prioridades

Como se explicó en el Capítulo 1, la motivación para mejorar el gobierno corporativo, determinará el programa y el ritmo de implementación de las medidas.

- ▶ Para las empresas que busquen atraer a inversores minoritarios, las medidas destinadas a reforzar la idea de que se respetarán los intereses de los posibles inversores, son un buen punto de partida. Así, algunas de las medidas a adoptar pueden estar relacionadas con los derechos de los accionistas, la divulgación de información, los derechos de acompañamiento para la venta de acciones preferidas (sin derecho a voto) o la representación en el directorio.
- ▶ Para las empresas que buscan mejorar la toma de decisiones y los resultados operativos, las prioridades pueden incluir medidas referidas a las reglas y los procedimientos de toma de decisiones en asambleas de accionistas, reuniones del directorio y a nivel de la gerencia superior.
- ▶ Para las empresas familiares interesadas en expandir u optimizar la organización, las mejoras pueden centrarse en el gobierno del negocio familiar. Para mayor información sobre este tema, ver el Capítulo 5.

Con frecuencia, las empresas enfrentan simultáneamente varias situaciones de este tipo. En estos casos, los líderes de la empresa deben elegir el punto de partida, en función de la urgencia que demande cada sector.

El orden de prioridad de las mejoras de gobierno corporativo también depende del tamaño de la empresa, los recursos financieros y humanos de que dispone y las demandas específicas del mercado y los inversores.

Empiece ya mismo: Una lista de control para ordenar sus medidas de gobierno



Analice sus prácticas de gobierno actuales



Defina los recursos que va a asignar



Analice el accionar —presente o pasado— de otras empresas en circunstancias similares



Compare sus prácticas con las de la competencia para entender el valor

CCR recurre a consultores externos para fijar sus prioridades

CCR necesitaba concentrarse en los aspectos internos —dada la índole de la estructura de la empresa, formada totalmente por accionistas minoritarios y competidores del sector de la construcción pesada.

La empresa había sido creada con la ayuda de un consultor internacional, por lo que decidió servirse del mismo proceso para fijar sus prioridades de gobierno corporativo. Los socios se reunieron y aprendieron sobre la importancia de contar con un gobierno corporativo eficaz, adaptado especialmente a las necesidades de CCR. Con la ayuda del consultor, definieron una lista de tareas a realizar.

La autoevaluación de su gobierno, ayuda a Ferreyros a priorizar los cambios

En **Ferreyros**, los líderes descubrieron que los cambios se implementan mejor después de la evaluación interna de la empresa, y de un análisis comparativo que la evalúe en función de referentes nacionales e internacionales. Como se expuso en el Capítulo 2, la empresa se asoció a otras instituciones interesadas en las prácticas de gobierno corporativo. Cada empresa del grupo respondió un cuestionario de autoevaluación que cubría varios aspectos:

- Transparencia en la participación accionaria
- Transparencia financiera
- Estructura y procedimientos del directorio
- Relaciones con los accionistas

En general, la empresa obtuvo buenos resultados, pero algunas áreas presentaron debilidades. Los líderes de la empresa utilizaron los resultados de la evaluación como punto de partida para implementar mejoras, basándose en los aspectos menos satisfactorios.

Suzano prioriza la cotización en el segmento de gobierno corporativo del mercado de valores brasileño

En parte, la estrategia referida a los mercados de capitales de **Suzano Papel e Celulose** y **Suzano Petroquímica**, apuntaba a cotizar sus acciones en el Nivel 1 —con vistas a pasar al Nivel 2— de los segmentos de gobierno corporativo de BM&FBOVESPA. Las prioridades de mejora se orientaron a cumplir los requisitos de inclusión de estos grupos selectos. Para cumplir su objetivo, se tomaron varias medidas:

- La incorporación de tres miembros independientes a los directorios de Suzano Papel e Celulose y Suzano Petroquímica —uno de ellos elegido por los accionistas minoritarios.

- La publicación de los estados contables de Suzano Petroquímica según los principios contables estadounidenses GAAP, para cumplir con los requerimientos de gobierno corporativo del Nivel 2 de BM&FBOVESPA dentro del plazo establecido.
- Culminación de la implementación del código de conducta del Grupo Suzano, a mediados de 2006, tras intensos debates.
- Definición de la nueva estructura de los comités del directorio de Suzano Papel e Celulose y Suzano Petroquímica. Esto incluyó la creación de un comité de auditoría y la ampliación del alcance del comité de estrategia, para incorporar la sostenibilidad.
- Formalización de la nueva estructura de dirección ejecutiva de Suzano Petroquímica: el presidente del directorio renunció al puesto de director ejecutivo y se creó un comité de gestión, dependiente del directorio, en septiembre de 2006. Suzano Papel e Celulose ya contaba con una estructura similar.

2 La función de la evaluación comparativa

Al planificar las mejoras en el gobierno corporativo y fijar prioridades, la evaluación comparativa²⁴ contribuye significativamente como herramienta orientativa:

	Proceso de comparación
Propósito de la evaluación comparativa	<ul style="list-style-type: none"> › Identificar y comprobar la posición de la empresa respecto de las políticas y prácticas de gobierno › Definir qué puede/debe hacer la empresa para mejorar › Definir el proceso y priorizar las acciones para el cambio en el gobierno corporativo › Ya iniciado el proceso de mejora, comprobar que la empresa avanza en la dirección correcta › Evaluar y descubrir los puntos problemáticos que no se adecuan a los estándares determinados
Fuentes de referencia	<ul style="list-style-type: none"> › Encuestas, estudios académicos y otras publicaciones sobre prácticas de gobierno corporativo <ul style="list-style-type: none"> – Interacción con otras empresas – Socios externos – Asociaciones de gobierno corporativo – Mercados de valores – Entes Reguladores – Organizaciones multilaterales – Centros académicos y de investigación – Asociaciones profesionales y comerciales – Agencias oficiales de calificación
Tipos de comparación	<ul style="list-style-type: none"> › Con homólogos en el sector, el país, la región o el mundo › Con principios y normas de gobierno corporativo reconocidos a nivel nacional o internacional

²⁴ Para obtener una lista de fuentes de información, latinoamericana e internacional, sobre gobierno corporativo que oriente las evaluaciones comparativas de las mejores prácticas, ver el Anexo 2.

Una manera eficiente de comparar, es examinar la evolución del gobierno corporativo de empresas homólogas del mismo sector. Es fundamental encontrar empresas con prácticas de gobierno debidamente implementadas para entender sus implicaciones y su justificación, además de comprender la manera de implementarlas en la propia empresa.

¿Qué tipo de resultados se esperan de un ejercicio de comparación?

- › Un marco de debate entre los líderes empresariales, del que pueden surgir discrepancias
- › Un consenso sobre la dirección a seguir²⁵
- › Una lista de aspectos deficientes del gobierno corporativo que las iniciativas de mejora intentarán corregir
- › Una dirección y ritmo de implementación claro y viable para los cambios, consensado por todas las partes
- › Un plan de mejora del gobierno corporativo con prioridades adecuadamente establecidas

Aunque se recomienda la evaluación comparativa, los miembros del Círculo de Empresas, saben por experiencia que encontrar información completa y relevante en América Latina todavía representa un desafío.

Argos busca referentes de gobierno

En Colombia, la regulación del gobierno corporativo aún no estaba bien desarrollada, cuando **Argos** intentó comparar sus políticas y procedimientos de gobierno con los de otras empresas similares en el país. Argos quería asegurarse de que sus prácticas eran comparables o mejores que las de esas empresas.

Argos también revisó el marco y las prácticas de gobierno corporativo en mercados exteriores. La empresa analizó las pautas del NYSE y del Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo. Los líderes también revisaron los debates y las publicaciones de la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo, organizada anualmente por la OCDE y la IFC del Grupo Banco Mundial desde 2000.¹⁶

La empresa contrató a consultores externos para que la asistieran en el desarrollo de un marco de referencia. Los líderes de Argos dicen que el propio proceso fue importante, ya que permitió a la empresa considerar las opiniones de clientes, accionistas, agencias reguladoras, analistas de los mercados de capitales y medios financieros. El resultado: Argos creó un código excelente, que se aplica actualmente y que sirve de referencia para evaluar las prácticas de la empresa.

El próximo paso: evaluar las políticas existentes. Una vez que se dispone de todas las referencias, éstas se convierten en el punto de partida para compararlas meticulosamente con las políticas, los procesos y las prácticas de gobierno corporativo existentes en la empresa. La tarea implica realizar una evaluación técnica y crear una fuente de debate y profunda reflexión para los líderes empresariales, quienes deberán analizar tanto las prácticas actuales y lo que transmiten desde el punto de vista cultural, como la manera de hacer negocios de la empresa.

²⁵ La repercusión de los cambios en la organización puede ser profunda, por lo que no debería esperar un consenso inmediato. Las dudas no expresadas a tiempo pueden obstaculizar el desarrollo a futuro. Por lo tanto, es crucial entender las fuentes de resistencia, cualquiera sea su origen, y discutirlos abiertamente.

²⁶ Ver www.oecd.org/daf/corporate-affairs/roundtables.

Como ayuda adicional, la Guía contiene un cuestionario de referencia con 100 puntos, que puede servir como instrumento de autoevaluación para que las empresas comparen sus prácticas de gobierno con los estándares apreciados por los agentes del mercado. El cuestionario de referencia se explica en el Capítulo 4 y se incluye en el Anexo 3.

Después del análisis comparativo de las fortalezas y las debilidades de la gestión actual, las empresas pueden considerar la utilidad de aprender más sobre las políticas y estructuras relevantes de gobierno que deberán incorporar, y cómo implementarlas.

3 Fuentes de asesoramiento y orientación

La buena noticia es que existen amplios recursos referidos a la evaluación del gobierno corporativo, el desarrollo de planes de acción y la implementación de mejoras. Sin embargo, la utilidad de estas herramientas está sujeta a la cultura interna de su empresa. Algunas empresas prefieren recurrir a consultores externos, otras a institutos de gobierno corporativo, o cámaras de comercio, y otras optan por informarse a través de sitios web, bibliografías o la interacción con otras empresas, con el fin de aprender de sus experiencias.

Una de las herramientas para autoevaluar las políticas y los procedimientos de gobierno de su empresa, ha sido desarrollada por la IFC. Esta herramienta consiste en una serie de matrices evolutivas para diferentes tipos de empresa. La matriz para las empresas que cotizan en bolsa identifica aspectos principales del gobierno corporativo, tales como:

- › El compromiso de los líderes de la empresa con los principios de buen gobierno
- › El funcionamiento del directorio y la función de los gerentes superiores
- › El entorno de control —incluyendo sistemas de control interno, gestión de riesgo y cumplimiento
- › La divulgación de información y la transparencia
- › La protección de los derechos de los accionistas

En cada una de estas áreas, se identifican prácticas generales consideradas aceptables, buenas, avanzadas o mejores (niveles de desarrollo del gobierno corporativo). El objetivo principal de la matriz es ofrecer un marco para que los líderes de la empresa discutan los aspectos generales de las mejores de gobierno. Sin embargo, también es muy útil para definir los objetivos últimos de cada sector y el paso lógico que permitirá seguir avanzando en el proceso de mejora.

En el Anexo 1, puede consultar la matriz para empresas que cotizan en bolsa²⁷ El Anexo 2 contiene otras fuentes de información pertinentes.

²⁷ Existen otras matrices de evolución, desarrolladas por la IFC, y otros recursos útiles disponibles en www.ifc.org/corporategovernance.

Ejemplo: Atlas contrata consultores para poder responder a plazos ajustados

Las nuevas normas de los reguladores del mercado de valores de Costa Rica, incluían un adelanto del plazo de cumplimiento. Frente a la brevedad del plazo, el directorio de **Atlas** decidió contratar a consultores externos que los asistieran en las iniciativas necesarias, especialmente en lo referido a procedimientos de control interno. Se pusieron en contacto con el representante local de una consultora internacional que, inmediatamente, envió a un equipo de trabajo. El equipo sostuvo varias reuniones con la gerencia y el proyecto se puso en marcha.

Divide y reinarás: División de tareas. Siguiendo el consejo de los consultores, los líderes de la empresa dividieron las responsabilidades entre varias personas clave:

- El gerente general y director ejecutivo fue el patrocinador del proyecto
- El director financiero encabezó la implementación del proyecto
- Un consultor de la empresa contratada se encargó de la coordinación del proyecto

Además, la empresa creó un comité de dirección. El comité de auditoría del directorio debatió y aprobó el plan de trabajo delineado a partir de la valoración inicial. El trabajo comenzó con el desarrollo de una lista de procedimientos prioritarios, en base a una matriz de riesgo elaborada por el comité de dirección.

Evaluación de resultados. Los líderes de la empresa señalan que el progreso ha sido lento pero constante.

- Se ha dado prioridad al desarrollo de políticas y procedimientos de control interno, porque son los que tienen mayor repercusión en la empresa.
- La coordinación entre consultores externos y funcionarios de la empresa ha sido eficaz: aunque estos últimos podían describir mejor sus funciones y definir los aspectos específicos necesarios, no podían abandonar sus responsabilidades cotidianas para dedicarse de lleno a implementar los cambios necesarios.

Así describe la situación Diego Artiñano, Director Ejecutivo de Atlas:

“Cuando el CONASSIF²⁸ dictó el nuevo reglamento, vimos que, para poder garantizar su cumplimiento —que exigía una declaración jurada firmada por mi persona y el presidente del directorio—, debíamos contar con los sistemas y controles adecuados. Al evaluar las opciones, en función de la tarea que teníamos por delante y el conocimiento y el esfuerzo necesarios para cumplirla eficazmente, optamos por contratar a una empresa de consultoría. El desafío no consistía en hacer lo justo para complacer al organismo regulador y su reglamento, sino en aportar valor a los procesos comerciales. Esta estrategia marcó la diferencia. Los proce-

²⁸ El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financier..

...sos deben ser adecuados para funcionar con los nuevos requisitos —esto no se reduce a agregar “una segunda fase de operaciones y controles” simplemente para que cumplan con el reglamento. A pesar de que la implementación de esta estrategia ha llevado bastante tiempo, no se han registrado aumentos importantes en los costos por los nuevos requisitos de control y cumplimiento. Atlas ha liderado varios sectores en Costa Rica. Al convertirnos en la primera empresa costarricense que cotiza en bolsa, creemos que también lideraremos otras acciones relacionadas.”



—Diego Artiñano, Atlas, Director Ejecutivo

Los miembros del Círculo de Empresas adoptaron diferentes estrategias para intentar mejorar sus políticas y procedimientos de gobierno corporativo. Éstos son algunos ejemplos:

Asesoramiento proveniente de una única fuente

Cuando el ente regulador del mercado de valores de Costa Rica introdujo nuevas normas de gobierno corporativo —con plazos de cumplimiento más ajustados —, **Atlas** decidió contratar los servicios de consultores externos.

Asesoramiento proveniente de fuentes múltiples

En el caso de **Ferreyros**, la empresa aceptó las opiniones de todas sus partes interesadas, entre ellas:

- Inversores
- Intermediarios en el mercado
- Institutos de gobierno corporativo
- Publicaciones de institutos de gobierno corporativo
- Las directrices de la OCDE y los principios peruanos publicados por la CONASEV
- Participación en el comité de gobierno corporativo de la Asociación Procapitales
- Inversores institucionales: en concreto, la empresa implementó su sugerencia de incluir más directores independientes en el directorio.

“A principios de los noventa, muchos inversores extranjeros se interesaron por las empresas peruanas invirtiendo directamente en la Bolsa de Valores de Lima —incluyendo nuestra empresa. Empezamos a recibir

llamadas de bancos de inversión pidiéndonos que recibiéramos la visita de analistas que viajaban al Perú. Posteriormente, en 1997, emitimos acciones a nivel internacional y nuestro agente y colocador nos recomendó que incluyéramos elementos como una política de dividendos, la divulgación de comunicados de prensa y la celebración de una conferencia telefónica con analistas e inversores. En esa época, los inversores institucionales locales, como los fondos de pensiones, también empezaron a invertir en nuestra empresa y a reunirse con nosotros. En estas reuniones, siempre recibimos, y seguimos recibiendo, recomendaciones valiosas referidas a los riesgos de gestión, la estructuración del financiamiento y los mercados de capitales, entre otros temas. Tratamos de implementar todas las que podemos.”

—**Mariela García de Fabbri**, Ferreyros, Gerente General²⁹



4 Menos es más: Diseñando una hoja de ruta fácil de entender

Una vez realizados todos los análisis y establecidas las prioridades, la empresa debe diseñar un plan de acción para la implementación de las mejoras de gobierno corporativo.

A veces, los líderes de las empresas hacen un bosquejo mental del plan de acción. Sin embargo, un plan formal contribuirá a institucionalizar los cambios y a establecer la responsabilidad de quienes cumplan tareas de implementación y supervisión. El plan de acción formal fija claramente las expectativas temporales para la implementación de las medidas y la materialización de los resultados previstos.

Al contar con un plan de acción formal, puede crear una hoja de ruta simple para identificar las medidas a tomar. La hoja de ruta podría incluir los siguientes elementos:

- Indicar acciones específicas de gobierno corporativo
- Establecer mecanismos de comunicación: intranet, correo electrónico
- Especificar cada resultado previsto para el proceso de mejora del gobierno corporativo
- Definir el tiempo asignado a la implementación de cada elemento del plan
- Identificar los hitos que marcarán el avance logrado e indicadores claros y medibles para cada resultado previsto
- Nombrar a la persona responsable de cada acción

²⁹ Ver nota a la versión en español al comienzo del libro.



¡No lo complique! Cuanto más sencillo sea su plan de acción, más fácil será que todos entiendan su función y que los líderes de la empresa verifiquen la implementación.

La Figura 3.1 ejemplifica cómo se vería un plan de acción. El gráfico agrupa las posibles medidas de mejora del gobierno corporativo en la columna de Acción de GC (Gobierno Corporativo). Estas medidas son compatibles con las recomendaciones de los Principios de la OCDE sobre Gobierno Corporativo, que se especifican en la columna de Área de GC.

Un plan real también contendría plazos para completar las tareas, designaría a los responsables e incluiría comentarios para resaltar cualquier dificultad o consideración especial relacionadas con la acción específica.

Figura 3.1 Modelo de plan de acción

	Área de GC	Acción de GC	Plazo	Responsable	Comentarios
1	Compromiso con el GC	› Contratar a un consultor de GC para que ayude a revisar e implementar la reforma del GC			
2		› Desarrollar un código empresarial de GC			
3		› Establecer un comité de gobierno corporativo y desarrollar términos de referencia para los nuevos comités			
4		› Desarrollar un código de ética: implementar procedimientos de denuncia			
5	Prácticas del directorio				
6	Entorno de control				
7	Divulgación de la información y transparencia				
8	Derechos de los accionistas				

Nótese que este ejemplo es ilustrativo y no prescriptivo. Existe toda una serie de acciones posibles que pueden considerarse y adaptarse a las circunstancias y prioridades particulares de su empresa. Los dos capítulos que siguen, incluyen más información sobre las acciones de gobierno corporativo recomendadas.



Una vez que haya formalizado el plan, debe comunicarlo a todos los interesados.



Consejo: establecer incentivos o recompensas para cada nivel del equipo involucrado en el proceso, puede contribuir a motivar sus esfuerzos durante la implementación.

Este capítulo abordó la necesidad de una preparación adecuada previa a emprender el proceso de mejorar el gobierno corporativo. Examinó la importancia de entender en qué fase de desarrollo se encuentra la empresa, y subrayó el valor de establecer prioridades y saber en qué dirección avanza la empresa. El próximo capítulo analiza las medidas específicas de mejora que pueden adoptar la empresa.

Para seguir pensando y debatiendo:

- ¿Cómo priorizaría las iniciativas para mejorar las políticas y las prácticas de gobierno en su empresa?
- ¿Qué medidas de mejora del gobierno corporativo trataría de implementar inmediatamente?
- ¿De qué recursos relevantes dispone, o cuáles podría movilizar, para desarrollar un plan de acción adaptado a su situación específica?
- ¿Ha identificado referentes de gobierno corporativo para comparar su empresa con otras y determinar qué acciones requieren una respuesta inmediata?
- Utilizando un modelo similar al del gráfico anterior, empiece a pensar en las acciones específicas que generarían dichas mejoras.