

GUÍA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS PYMES



CON EL APOYO DE:



THE GOVERNMENT
OF THE GRAND DUCHY OF LUXEMBOURG
Ministry of Finance



IFC

Corporación
Financiera Internacional
GRUPO BANCO MUNDIAL

Creamos Mercados, Creamos Oportunidades



Creamos Mercados, Creamos Oportunidades

© **Corporación Financiera Internacional 2019. Todos los derechos reservados.**

2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433, Estados Unidos
Internet: www.ifc.org

El material de esta obra está protegido por el derecho de autor. Su reproducción y/o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable. IFC alienta la difusión de su trabajo y, en general, dará prontamente su autorización para reproducir partes de la obra; cuando la reproducción es con fines educativos o no comerciales, no se cobran comisiones, pero se deben incluir los avisos y atribuciones de autoría que IFC razonablemente exija.

IFC no garantiza la exactitud, confiabilidad o exhaustividad del contenido de esta obra, ni de las conclusiones o juicios aquí expresados; tampoco se hace responsable de omisiones o errores (incluidos los errores tipográficos y técnicos, entre otros) en el contenido o en su utilización posterior. Las fronteras, los colores, las denominaciones y demás datos que aparezcan en los mapas que pudiera contener este documento no implican juicio alguno por parte del Grupo Banco Mundial acerca de la situación jurídica de ningún territorio, ni la aprobación o aceptación de tales fronteras. Las observaciones, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente la opinión de los directores ejecutivos del Grupo Banco Mundial ni de los países que representan.

El contenido de esta obra es solo para fines de información general y no pretende constituir asesoría jurídica ni relativa a títulos o inversiones, una opinión sobre la conveniencia de una inversión, ni una solicitud de ningún tipo. IFC o sus instituciones afiliadas pueden tener inversiones en algunas de las empresas o partes (incluidas las que aquí se mencionan), brindarles otras asesorías o servicios, o tener un interés financiero en ellas.

Toda otra consulta sobre derechos y licencias, incluso sobre derechos subsidiarios, deberá ser remitida al Departamento de Relaciones Corporativas de IFC, 2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, D.C. 20433.

La Corporación Financiera Internacional es una organización internacional establecida mediante un Convenio Constitutivo entre sus países miembros y forma parte del Grupo Banco Mundial. Todos los nombres, logotipos y marcas son propiedad de IFC y no pueden utilizarse para ningún propósito sin su expreso consentimiento por escrito. Asimismo, "Corporación Financiera Internacional" y la sigla "IFC" son marcas registradas de IFC y están protegidas por el derecho internacional.

GUÍA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS PYMES

ÍNDICE

Prólogo	v
Agradecimientos	vi
Resumen ejecutivo	vii
Estructura de la Guía	viii
1. Gobierno corporativo para las pymes: ¿Qué es? ¿Por qué es importante?	1
Conozca a Ramí Bahgat	3
¿Qué es el gobierno corporativo?	5
¿Qué hace diferente al gobierno corporativo para las pymes?	5
¿Por qué preocuparse? Los beneficios del buen gobierno corporativo para las pymes	6
El buen gobierno corporativo es una buena inversión	7
2. Marco referencial del gobierno corporativo para las pymes	9
Etapas de crecimiento de las pymes: ¿Cómo está evolucionando mi negocio?	11
Etapa 1: Inicio del negocio	13
Etapa 2: Crecimiento activo	15
Etapa 3: Desarrollo organizacional	17
Etapa 4: Expansión del negocio	20
Herramienta: Identificación de la etapa de evolución de mi empresa	22
Matriz de gobierno corporativo para las pymes: Identificación de acciones recomendadas para mi empresa	24
3. Temas clave del gobierno corporativo y mejores prácticas	27
Tema A: Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo	29
Sensibilización y compromiso de las personas propietarias	29
Estructura organizacional	30
Políticas y procesos clave	31
Mejores prácticas: Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo	33

Tema B: Toma de decisiones y supervisión estratégica	37
Toma de decisiones de la gerencia	38
Asesores/consejo consultivo	40
Directorio	41
Planificación de la sucesión	45
Planificación de los recursos humanos	49
Mejores prácticas: Toma de decisiones y supervisión estratégica	53
Tema C: Gobierno de riesgos y controles internos	58
Controles internos	59
Auditoría	66
Mejores prácticas: Gobierno de riesgos y controles internos	67
Tema D: Divulgación y transparencia	71
Lineamientos generales	72
Divulgación de información financiera	72
Divulgación de información no financiera	73
Mejores prácticas: Divulgación y transparencia	75
Tema E: Propiedad	78
Participación de los accionistas	78
Rol de la persona fundadora/familia	81
Resolución de controversias entre accionistas	82
Mejores prácticas: Propiedad	84
Conclusión	87
Anexo	89
Herramienta de planificación de acciones de gobierno corporativo para las pymes	90
Paso 1: Etapa base de desarrollo de mi empresa	92
Paso 2: Mejores prácticas de gobierno corporativo – Identificar las prácticas relevantes	94
Paso 3: El plan de acción de gobierno corporativo de mi empresa	103
Referencias	106

Recuadros, figuras, tablas y hojas de trabajo

Recuadros

Recuadro 3.1: Cualidades de una buena delegación	39
Recuadro 3.2: Perspectiva del inversionista	43
Recuadro 3.3: El arte de dejar ir para los empresarios exitosos	48
Recuadro 3.4: Ejemplos de actividades de control	61
Recuadro 3.5: Continuo control versus confianza	64
Recuadro 3.6: Beneficios de los informes de sostenibilidad	73

Figuras

Figura 1.1: Los actores principales: Accionistas, directorio y gerencia	4
Figura 2.1: Las cuatro etapas de evolución de las pymes	11
Figura 3.1: Elementos de los controles internos	59
Figura 3.2: Conflicto de intereses: Formas más comunes	65
Figura A.1: Temas y subtemas de gobierno corporativo	90
Figura A.2: Ejemplo de hoja de trabajo para mejores prácticas y acciones de cambio	94

Tablas

Tabla 2.1: Evolución de las pymes	23
Tabla 2.2: Matriz de gobierno corporativo para las pymes	25
Tabla 3.1: Tipos de inversionistas	80

Hojas de trabajo

Hoja de trabajo A.1: Identificación de la etapa de desarrollo	93
Hoja de trabajo A.2: Tema A. Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo	95
Hoja de trabajo A.3: Tema B. Toma de decisiones y supervisión estratégica	96
Hoja de trabajo A.4: Tema C. Gobierno de riesgos y controles internos	98
Hoja de trabajo A.5: Tema D. Divulgación y transparencia	100

Hoja de trabajo A.6: Tema E. Propiedad

101

Hoja de trabajo A.7: Acciones de alta prioridad a corto plazo

104

A menos que se indique lo contrario, todos los recuadros, las figuras, las tablas y las hojas de trabajo fueron elaborados por los autores.

Prólogo



Las empresas privadas buscan maximizar ganancias, mejorar su crecimiento y garantizar la sostenibilidad en el largo plazo. Independientemente del tamaño de la empresa, hay evidencia abrumadora de que un gobierno corporativo eficaz es un elemento esencial para el logro de estos resultados.

No obstante, cuando se les pregunta sobre el gobierno corporativo, los propietarios de pequeñas y medianas empresas (pymes) a menudo son escépticos del valor que agrega. Creen que sus negocios o son demasiado pequeños o que es demasiado temprano en su crecimiento para beneficiarse del desarrollo de sistemas y procesos de gobierno corporativo.

Para aquellos pequeños empresarios interesados, la mayoría de los estándares y principios de gobierno corporativo no se adecuan a sus negocios. La implementación de políticas y procedimientos diseñados para empresas más grandes puede representar un esfuerzo demasiado complejo que requiere muchos recursos para la típica pyme con pocos recursos.

Esta Guía aborda específicamente los retos y oportunidades a los que se enfrentan las pymes en las distintas etapas de su ciclo de vida y ofrece recomendaciones sobre gobierno corporativo adaptadas a estos negocios más pequeños. La orientación brindada está diseñada para ayudar a los empresarios de las pymes, inversionistas y gerentes a adoptar un enfoque pragmático de gobierno corporativo como un medio para fortalecer sus negocios a largo plazo. La Guía está diseñada para permitir a las pymes avanzar a su propio ritmo en la mejora del gobierno corporativo, en función del contexto del mercado, de la etapa de crecimiento, de los recursos y del grado de desarrollo organizacional.

La Guía se basa en más de dos décadas de liderazgo de IFC en gobierno corporativo. Nuestro historial aún más largo de apoyo a las pymes en los mercados emergentes incluye una gama de iniciativas, desde brindar asesoría sobre mejoras en las prácticas empresariales hasta facilitar un mayor acceso a financiamiento en alianza con bancos, capital privado y otros intermediarios financieros: solo en 2017, los clientes de IFC proporcionaron más de 351 mil millones de dólares en préstamos a pymes.

Como la fuente primaria de crecimiento del sector privado y de creación de puestos de trabajo en muchos países de mercados emergentes —y de innovación de la cual surgirán las grandes empresas del mañana—, las pymes bien gestionadas representan un dinamizador poderoso de expansión económica y creación de empleo.

Esperamos que esta Guía le ayude a desarrollar políticas, prácticas y estructuras de gobierno corporativo que permitan a su empresa o a sus inversionistas crecer de manera sostenible, generar riqueza para los accionistas y beneficiar a sus empleados y comunidades.

Mary Porter Peschka

Directora – Departamento de Temas Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo
Corporación Financiera Internacional

Agradecimientos

(Presentados en orden alfabético)

Los miembros del equipo editorial central son Vladislava Ryabota y Alexey Volynets de IFC, y Helen Carrington y Axel Kravatzky de Syntegra/Tailored Governance.

La Guía se basa en la Metodología de gobierno corporativo para pymes de IFC y en las herramientas desarrolladas por Yuliya Holodkova, Yehia El Hussein, Alison Kibirige, Kiril Nejkov, Sheela Rahman, Vladislava Ryabota, Ashraf G. Shenouda y Alexey Volynets.

El equipo desea agradecer a los revisores internos de IFC: Amira El Saeed Agag, Chinyere Peace Almona, Khawar Saeed Ansari, Jorge Echeandía, Yehia El Hussein, Yuliya Holodkova, Oleg Kalchenko, Rose Lumumba, Oliver James Orton, Keirsten Nicole Pedersen, Lopa Rahman, Sheela Rahman, Chris Razook, Magdalena Rego y Madina Zhanuzakova. Asimismo, agradecemos a Jorge Echeandía y a Ada Calderón por su apoyo en la revisión de la traducción de la Guía al español.

El equipo también agradece a los revisores externos: Yilmaz Arguden, Sorana Baciú, Marcos Bertin, Rami Camel-Toueg, Carolyn Chalmers, Hetal Dalal, Juan Carlos Fernández, Peter Francis, Jo Iwasaki, Margaret Jackson, Rani Lakhan-Narace, Jozeph Liventz, Bassem Mina, Nell Minow, Irina Naoumova, Chris Pierce, Ashraf Shenouda, Leslie Spiers, John Sullivan y Olli Virtanen.

Agradecimientos especiales al programa *SME Ventures* de IFC por apoyar el desarrollo inicial y la implementación piloto de las herramientas de gobierno corporativo para pymes, así como a los gobiernos de Canadá, Luxemburgo y Japón por apoyar el trabajo necesario para finalizar las herramientas y el desarrollo de esta Guía.

Resumen ejecutivo

Las pequeñas y medianas empresas comparten desafíos característicos que requieren prácticas de gobierno corporativo específicas. Sin embargo, los recursos para gobierno corporativo se han enfocado principalmente en las grandes empresas cuyas acciones se cotizan en la bolsa de valores (bolsa). Esta Guía está escrita pensando específicamente en las pymes y proporciona información sobre los riesgos particulares a los que estos negocios se enfrentan tradicionalmente. Propone un marco referencial de gobierno corporativo adaptado, con estructuras, políticas y prácticas para mitigar estos riesgos y apoyar el crecimiento sostenible del negocio, reconociendo la típica limitación de recursos de las pymes.

Para muchas pymes, el incentivo inicial para mejorar sus prácticas de gobierno corporativo es un aumento del acceso a opciones de financiamiento más económicas. Los inversionistas analizan las prácticas de gobierno corporativo de las empresas para evaluar su exposición al riesgo y para determinar un valor adecuado para las

acciones de la empresa. Sin embargo, los beneficios de un buen gobierno corporativo van más allá de un mayor acceso a financiamiento. La investigación y la evidencia empírica muestran que el buen gobierno corporativo mejora el rendimiento del negocio y aumenta las posibilidades de supervivencia a largo plazo de una empresa (IFC 2018).

En la práctica, los retos más comunes del gobierno corporativo de las pymes implican la toma de decisiones, la supervisión estratégica, la contratación y retención de personal directivo calificado, la sucesión y el establecimiento de mecanismos y políticas de control interno estandarizados. Estos desafíos se derivan de la propia naturaleza de las pymes, muchas de ellas negocios familiares que típicamente experimentan un crecimiento orgánico, y para las que, en la mayoría de las veces, quedan rezagados los sistemas, políticas y procesos requeridos para un adecuado gobierno corporativo. Este crecimiento orgánico —combinado con ambigüedad en los roles comerciales (con personal clave que cumple múltiples funciones), un enfoque informal de los negocios, la participación de la familia en diversos niveles y un enfoque de liderazgo a menudo tradicional— es insostenible a largo plazo.

El objetivo de esta Guía es ayudar a los empresarios de las pymes y a sus inversionistas a desarrollar un plan de mejora del gobierno corporativo altamente personalizado para apoyar el crecimiento sostenible de sus empresas. La metodología de gobierno corporativo para las pymes mostrada en esta Guía representa una innovación en materia de gobierno corporativo debido a la adaptación de recomendaciones específicas para las etapas evolutivas del crecimiento de las pymes: *Etapa 1: Inicio del negocio*; *Etapa 2: Crecimiento activo*; *Etapa 3: Desarrollo organizacional* y *Etapa 4: Expansión del negocio*. Las recomendaciones se agrupan en torno a cinco temas de gobierno corporativo: *Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo*, *toma de decisiones y supervisión estratégica*, *gobierno de riesgos y controles internos*, *divulgación y transparencia y propiedad*.

La investigación y la evidencia empírica muestran que el buen gobierno corporativo mejora el rendimiento del negocio y aumenta las posibilidades de supervivencia a largo plazo de una empresa.

Las herramientas fáciles de usar ayudan a las pymes a aprender más sobre conceptos clave de gobierno corporativo, comprender las prácticas de gobierno corporativo recomendadas específicas para su etapa de crecimiento y aplicar soluciones prácticas. A lo largo de la Guía, las hojas de trabajo y las plantillas de planificación de acciones ayudan a traducir las intenciones en acciones.

Estructura de la Guía

Capítulo 1 – Gobierno corporativo para las pymes: ¿Qué es? ¿Por qué es importante? En este capítulo se explica en qué consiste el gobierno corporativo y en qué difiere para las pymes. También discute los beneficios que las pymes pueden obtener del buen gobierno corporativo, incluido el acceso a financiamiento.

Capítulo 2 – Marco referencial del gobierno corporativo para las pymes. Define las etapas de crecimiento de las pymes, así como los riesgos relacionados con el gobierno corporativo y las oportunidades asociadas a cada etapa. Proporciona una herramienta para ayudar a las empresas a determinar su etapa de crecimiento, presenta luego la Matriz de gobierno corporativo para las pymes, la cual alinea las etapas de crecimiento de las pymes con las acciones recomendadas a lo largo de los cinco temas de gobierno corporativo.

Esta Guía ofrece una perspectiva internacional, es decir, se enfoca en las características que son comunes a los negocios pequeños y medianos de muchos países diferentes. Al aplicar las recomendaciones de la Guía, las empresas también deben tener en cuenta las prácticas y los reglamentos de los países en los que operan.

Esperamos que la implementación de estas mejores prácticas contribuya en gran medida a garantizar la sostenibilidad de las pymes —y su atractivo para futuros inversionistas, empleados y otros grupos de interés—.

Capítulo 3 – Temas clave del gobierno corporativo y mejores prácticas. Este capítulo se sumerge profundamente en conceptos y prácticas de gobierno corporativo exclusivos para cada uno de sus cinco temas. La discusión de cada uno de los temas finaliza con recomendaciones para cada etapa de desarrollo de las pymes.

Anexo – Herramienta de planificación de acciones de gobierno corporativo para las pymes. Extrae las recomendaciones clave de la Guía para las pymes y las presenta en forma de hojas de trabajo para ayudarle a identificar acciones de alta prioridad apropiadas para la etapa de crecimiento de su pyme.

CAPÍTULO 1

Gobierno corporativo para las pymes:
¿Qué es? ¿Por qué es importante?



Estudio de caso: Conozca a Rami Bahgat²

¡Hoy es el gran día! Rami Bahgat, CEO de *Rockstar Clothing Company*, sueña con ampliar su negocio de ropa de 12 tiendas en la actualidad a 100, y está a punto de reunirse con el *Grupo de Capital Sandstone* para discutir lo que él ve como un beneficio para todas las partes involucradas. Durante 29 años, la empresa ha suministrado con mucho éxito ropa de hombre de alta calidad al mercado egipcio. *Rockstar* ha demostrado su valía con muy buenos productos ya probados en el mercado, pero solo con una inversión significativa el potencial crecimiento puede hacer realidad. Para atraer inversión, Rami elaboró su propuesta con la intención de ofrecer hasta un 30 % de las acciones neto de su empresa a los inversionistas. Él pensó que había hecho todo lo necesario para estar listo para discutir acerca del producto, la estrategia de la empresa y las finanzas.

Sin embargo, Rami no estaba preparado para algunas de estas preguntas: ¿Cómo se toman las decisiones clave? ¿Quiénes son las personas con conocimiento y habilidades esenciales, y cómo se ha planificado la sucesión en estos puestos de riesgo clave? ¿Cómo gestiona los riesgos? ¿Cómo puedo ver lo que sucede con la empresa? ¿Cómo pueden los inversionistas potenciales estar seguros de que la información proporcionada es correcta y completa? ¿Qué tipo de relacionamiento ofrece a sus accionistas?

Estas son algunas de las preguntas que los inversionistas potenciales plantearon y todas ellas se refieren al tema de *gobierno corporativo* dentro de *Rockstar Clothing Company*. Estos inversionistas querían entender el nivel de compromiso de la empresa con el buen gobierno corporativo, cómo se tomaban las decisiones y si existían estructuras de supervisión. También estaban interesados en saber qué tipo de controles estaban establecidos para proteger a la empresa de los riesgos y si Rami se comprometería a practicar la transparencia y a compartir información con personas ajenas a la empresa. Por último, querían comprender cómo ellos, en calidad de inversionistas *externos*, encajarían en esta empresa familiar estrechamente unida.

En su búsqueda de respuestas, Rami descubrió que sí tenía algunas estructuras de gobierno corporativo, procesos y sistemas implementados. Como la mayoría de los negocios, ¡él ya estaba practicando el gobierno corporativo sin siquiera saberlo! Sin embargo, su reunión con los inversionistas le hizo caer en la cuenta de que necesitaba abordar el tema de gobierno corporativo de una manera más estructurada y eficaz.

Con esto en mente, Rami está emprendiendo un viaje para evaluar y mejorar el gobierno corporativo en su empresa. Confía en que este proceso llevará a la empresa a tener un mejor desempeño, a crecer, a ser más sostenible —y a hacerla más atractiva para los inversionistas—. Este estudio de caso nos ayudará a ilustrar los retos clave de gobierno corporativo para las pymes —y las posibles soluciones—.

² Todos los nombres y algunos detalles han sido cambiados para proteger la identidad de la empresa.

Figura 1.1: Los actores principales: Accionistas, directorio y gerencia



¿Qué es el gobierno corporativo?

El gobierno corporativo «clásico» —desarrollado inicialmente para las grandes empresas cuyas acciones se cotizan en bolsa—, se define como las estructuras y los procesos con los cuales las empresas son dirigidas y controladas. Se enfoca en la interacción entre tres órganos que toman decisiones clave: **accionistas, directorio y gerencia**. (Ver figura 1.1).

Los accionistas poseen activos, aportan capital al negocio y nombran al directorio para que lo supervise. El directorio establece la dirección estratégica, supervisa el desempeño de la gerencia e informa a los accionistas sobre su administración de su patrimonio. La gerencia utiliza los activos y el capital aportado por los accionistas para obtener un rendimiento positivo para ellos e informa sobre su desempeño al directorio. Cada vez más, el buen gobierno corporativo incluye también la participación activa de otros grupos de interés.

Con el tiempo, los códigos y los lineamientos de gobierno corporativo se han ampliado más allá de las empresas cuyas acciones se cotizan en bolsa y ahora abarcan una gama más amplia de organizaciones, incluso negocios familiares, empresas estatales e instituciones de beneficencia³. Según la Confederación Europea de Asociaciones de Directores (ecoDa), para las empresas cuyas acciones no se cotizan en bolsa, el buen gobierno corporativo «consiste en establecer un marco referencial de procesos y actitudes empresariales que añadan valor al negocio, ayuden a construir su reputación y garanticen su continuidad y éxito a largo plazo» (ecoDa, 2010).

¿Qué hace diferente al gobierno corporativo para las pymes?

Las definiciones de pymes varían, pero normalmente se describen como empresas constituidas con menos de 250 empleados (OCDE, 2005). En algunos casos, las

definiciones también incluyen los umbrales de ganancias, pero estos varían mucho de un país a otro y de una industria a otra. En aras de la coherencia a lo largo de esta Guía, nosotros utilizamos la definición basada en el número de empleados, que sitúa a la gran mayoría de las empresas en la clasificación de pyme.

Para sobrevivir y crecer, todos los negocios deben ser **adecuadamente gobernados**. Las pymes, muchas de las cuales son negocios familiares, se diferencian de las organizaciones más grandes en más formas que tan solo en el tamaño. Para que un marco de gobierno corporativo sea eficaz para las pymes, debe incluir las complejidades adicionales que son parte de su naturaleza⁴.

Por ejemplo, el gobierno corporativo en las grandes organizaciones se asocia a menudo con el problema del «agente-principal», en el que los intereses y los incentivos de los agentes (gerentes) pueden no estar perfectamente alineados con aquellos de los principales (accionistas). Sin embargo, en las etapas iniciales de las pymes es menos probable que surja este problema, y cuando evolucionan aún más, el problema del principal-representante toma una forma diferente. El accionista mayoritario normalmente sigue involucrado en las operaciones como Director Gerente, y existe el peligro de que los intereses de los accionistas *minoritarios* no se respeten del todo.

Otra forma en la que las pymes difieren de sus contrapartes más grandes es su naturaleza altamente dinámica. Los retos a los que se enfrentan las pymes cambian drásticamente a medida que crecen en tamaño y que experimentan cambios en sus estructuras organizacionales, de gerencia y de propiedad.

Asimismo, muchas pymes operan con estructuras, políticas y procesos menos formales. Sin algún marco formal orientador —y con personal clave que a menudo cumple múltiples funciones (gerente, director de la junta y accionista)—, una pyme en crecimiento se enfrenta a retos significativos en el proceso de toma de decisiones en varias áreas críticas, tales como gestión financiera

³ Ver ejemplos en Herramientas de gobierno corporativo de IFC en <https://bit.ly/zs6wkGq>.

⁴ Para información útil sobre este tema, vea ACCA 2018.

y planificación de la sucesión. A esto se suman las implicaciones de la participación de la familia (incluso a nivel intergeneracional) en los distintos niveles del negocio y se vuelve claro que los marcos de gobierno corporativo tradicionales deben ajustarse para satisfacer las necesidades específicas de las pymes.

La mayor parte de la orientación sobre el gobierno corporativo para las pymes ha consistido tradicionalmente en versiones «simplificadas» de prácticas recomendadas para empresas más grandes, pero recientemente se han realizado varios esfuerzos importantes por cambiar esto. Por ejemplo, la *Guía de gobierno corporativo y principios para empresas no cotizadas en Europa* (ecoDa, 2010) utiliza un enfoque escalonado que distingue entre el uso de un marco de referencia básico que se aplica a todas las empresas, incluso a las más pequeñas, y medidas más sofisticadas para organizaciones más grandes y complejas. Algunos códigos y lineamientos analizan cómo pueden ser interpretados los principios centrales de gobierno corporativo para las pymes (por ejemplo, ver IoDSA 2010). Finalmente, algunos lineamientos van más allá y buscan dar cuenta de la heterogeneidad de las pymes variando las recomendaciones en función de las características clave de la empresa, las cuales son comúnmente el tamaño, la complejidad organizacional y la estructura accionaria. Para un muy buen ejemplo de este enfoque, vea HKIOD, 2009.

IFC toma como base lo anterior y añade otro elemento: el crecimiento sólido. En calidad de institución de desarrollo, IFC se esfuerza por ayudar a las pymes no solo a sobrevivir, sino también a crecer y prosperar. IFC desarrolló la **Matriz de gobierno corporativo para las pymes**, presentada en el capítulo 2, la cual sirve de base para esta Guía. Es un modelo de gobierno corporativo orientado al crecimiento. Las herramientas de gobierno corporativo presentadas en esta Guía no llevan a los empresarios hacia las «mejores prácticas» comunes. En cambio, los empresarios aprenden a identificar la etapa de desarrollo de su negocio y a encontrar soluciones prácticas de gobierno corporativo que sean coherentes y funcionales para su etapa —para promover el crecimiento sostenible y el éxito a largo plazo—.

¿Por qué preocuparse? Los beneficios del buen gobierno corporativo para las pymes

A menudo, los propietarios de pymes retrasan la mejora del gobierno corporativo hasta algún momento en el futuro —cuando sean «lo suficientemente grandes». Como resultado, estos negocios desaprovechan herramientas y soluciones clave que podrían mejorar su supervivencia y crecimiento competitivo. Además, la demora en la implementación del gobierno corporativo hasta que el negocio sea grande y esté completamente formado puede significar que, cuando esa implementación llegue, el negocio puede descubrir que el proceso es un choque radical y perjudicial.

Una mejor forma de abordar el tema es que los empresarios empiecen —desde una etapa temprana— a gobernar su negocio con base en los principios fundamentales del buen gobierno corporativo, utilizando las soluciones y las herramientas apropiadas para la etapa de desarrollo de su empresa. **El buen gobierno corporativo es un largo viaje, y cuanto más pronto empiecen las pymes a adoptar buenas prácticas, mayores serán los beneficios que puedan cosechar a lo largo de su camino.**

El buen gobierno corporativo no es una panacea para todos los problemas que las pymes enfrentan, pero los estudios han demostrado que es un ingrediente de innegable importancia para su éxito (OCDE, 2010)⁵. En contraste, los resultados de investigaciones muestran de forma consistente que las prácticas deficientes de gobierno corporativo se relacionan directamente con un desempeño empresarial pobre, fraude y fallas catastróficas.

La implementación de prácticas de buen gobierno corporativo ayuda a las pymes a hacer frente a una serie de retos característicos (ACCA, 2015; ecoDa, 2010). Por ejemplo:

- ▶ Políticas, estructuras y procesos eficaces ayudan a reducir la dependencia excesiva en unas cuantas «personas clave».

5 Ver por ejemplo Brunninge et al., 2007; Abor y Biekpe, 2007.

- ▶ Las empresas con un gobierno corporativo sólido tienen un mejor acceso a financiamiento, ya son vistas por los inversionistas y los bancos como más atractivas y menos riesgosas.
- ▶ Los negocios familiares aumentan las posibilidades de supervivencia a largo plazo mediante una planificación de sucesión proactiva y la gestión de la relación familia versus negocio.
- ▶ Un gobierno corporativo prudente reduce los riesgos y mejora el manejo de conflictos entre diversos accionistas y grupos de interés.
- ▶ Los órganos de gestión bien estructurados (y después, los directorios) proporcionan una administración crítica, dirección estratégica y conexiones de negocios para un crecimiento sostenible.
- ▶ Un buen gobierno corporativo es un prerrequisito reglamentario común para una OPI (oferta pública inicial).
- ▶ Los controles internos prudentes ayudan a las empresas a mejorar la gestión de riesgos y a crear una mayor resistencia al fraude, al robo y a la mala gestión.
- ▶ Las prácticas de buen gobierno corporativo ayudan a las personas fundadoras a recuperar algo de libertad en sus vidas. Pueden controlar y dirigir el negocio sin tener que verse involucrados directamente en todas las decisiones operativas. Las empresas bien gobernadas atraen y retienen a personal de mayor calidad en el cual las personas fundadoras pueden confiar.

El buen gobierno corporativo es una buena inversión

El acceso a financiamiento es una limitación clave para el crecimiento de las pymes. Las pymes tienen menos probabilidades de obtener préstamos bancarios que las grandes empresas y, en cambio, dependen de fondos

internos o «personales» para poner en marcha y hacer funcionar inicialmente sus emprendimientos. Según un estudio, «cerca de la mitad de las pymes formales no tienen acceso al crédito formal» (Banco Mundial, 2018).

Una forma clave para que una pyme pueda aumentar su acceso a financiamiento es mediante el fortalecimiento de sus prácticas de gobierno corporativo. Además, las pymes interesadas en atraer a inversionistas pueden utilizar mejor el gobierno corporativo como una propuesta central de valor. Diversos proveedores de capital para las pymes, como capital privado y capital de riesgo, comprenden que el buen gobierno corporativo significa una mayor seguridad y un mejor rendimiento del capital invertido.

Hoy en día, un número cada vez mayor de inversionistas incluye criterios de buen gobierno corporativo como parte de su proceso de determinación de la inversión. En una encuesta de IFC de 2010 sobre inversionistas institucionales en mercados emergentes, el 41 % declaró que sus empresas tenían un cierto umbral mínimo de gobierno corporativo para las decisiones de inversión (Khanna, 2010). Además, un buen gobierno corporativo permite a los empresarios recibir substancialmente más dinero por las acciones de sus empresas. En la misma encuesta, el 100 % de los encuestados indicaron que pagarían una prima de inversión más alta para empresas bien gobernadas en mercados emergentes; el 55 % dijo que pagaría por lo menos 10 % más y el 38 % estaba dispuesto a pagar 20 % más por empresas bien gobernadas.

Estos hallazgos respaldan un informe de 2015 que indica que los inversionistas institucionales de MENA⁶ identificaron un buen gobierno corporativo de las empresas en las que se invierte como uno de los tres principales retos para la industria (IFC, 2015b). También señalaron los efectos de un buen gobierno corporativo en sus clientes receptores de inversión. Por ejemplo, un inversionista citó una reciente venta estratégica de salida que atrajo una prima del 40 % sobre el precio de mercado, debido en gran medida al buen gobierno corporativo. Una empresa de tecnología receptora de inversión de otro inversionista aumentó su rentabilidad en un 20 % a lo largo

6 MENA = Región de Medio Oriente y Norte de África.

de un periodo de dos años como resultado de las mejoras a nivel del directorio y de varios cambios en el control de la gerencia.

En resumen, mejorar las prácticas de gobierno corporativo potencia el rendimiento de una empresa,

mejora la gestión del riesgo, genera confianza entre los grupos de interés y aumenta la capacidad de acceso a capital externo. Es por eso por lo que los inversionistas están dispuestos a pagar una prima por las empresas bien gobernadas y a dedicar energía a mejorar el gobierno corporativo de las empresas en las que ya han invertido.

SIGUIENTE: *En el capítulo 2 se examina detenidamente la evolución de las pymes y se presenta el marco de referencia general para el desarrollo de negocios sostenibles y bien gobernados.*



Capítulo 2

Marco referencial del gobierno corporativo para las pymes

2. Marco referencial del gobierno corporativo para las pymes

Al final de este capítulo, usted estará en mejor capacidad de hacer lo siguiente:

- ▶ **Comprender algunas de las fuerzas dinamizadoras típicas detrás de la progresión de las pymes de una etapa a otra.**
- ▶ **Identificar la etapa de desarrollo de su propio negocio.**
- ▶ **Comprender el marco de referencia general de gobierno corporativo recomendado para apoyar el desarrollo de su empresa.**

ESTE CAPÍTULO define las etapas de crecimiento de las pymes, así como los riesgos y las oportunidades relacionados con el gobierno corporativo inherentes a cada etapa. Proporciona una herramienta para ayudarle a determinar la etapa de crecimiento de su propio negocio. Luego presenta la *Matriz de gobierno corporativo para las pymes*, la cual resume las acciones clave de gobierno corporativo recomendadas para cada etapa de desarrollo de las pymes.

Etapas de crecimiento de las pymes: ¿Cómo está evolucionando mi negocio?

Al final de esta sección, usted estará en mejor capacidad de hacer lo siguiente:

- ▶ Diferenciar entre las distintas etapas evolutivas de las pymes.
- ▶ Identificar la etapa principal de desarrollo de su negocio.
- ▶ Aprender las necesidades y los riesgos asociados a cada etapa de las pymes.
- ▶ Descubrir el rol del gobierno corporativo en la mitigación de los riesgos específicos de cada etapa.

Existe mucha literatura sobre el tema del crecimiento y la evolución de una empresa, en gran medida bajo la amplia cobertura de los *Modelos del ciclo de vida organizacional*⁷. Colectivamente, no existe un acuerdo académico sobre el número, la secuencia y el movimiento de las etapas, pero existe un amplio consenso sobre el hecho de que las condiciones varían a lo largo de patrones similares a medida que las pymes crecen y existen retos comunes en diversas etapas de su desarrollo.

Esto significa que, a lo largo de la vida de sus negocios, las personas propietarias de las pymes pasarán por momentos definitorios en los que tendrán que tomar decisiones críticas para que el negocio pase al siguiente nivel. Los propietarios deben considerar el gobierno corporativo como un proceso evolutivo en el que los sistemas y los procesos deben seguir **siendo aptos para el propósito** a medida que progresan junto con el negocio.

Con base en nuestro análisis de la literatura, así como de la propia experiencia de IFC brindando asesoría a las pymes, le sugerimos que piense en pymes exitosas como la evolución a través de cuatro etapas distintas de crecimiento. (Ver figura 2.1). Las transiciones entre etapas —desde el *Inicio del negocio* hasta la *Expansión del negocio*— se definen no solo por factores tradicionales, como la estructura de la propiedad, el tamaño y el enfoque empresarial, sino por lo más importante, la creciente complejidad interna que viene con el crecimiento. No hay un solo factor que defina el punto

7 Para revisiones cortas y prácticas de literatura sobre el tema, recomendamos Matejun, M. & Mikolas, Z., 2017 y Nordstrom, C., Eun Choi, G. & Llorach, C., 2012.

Figura 2.1: Las cuatro etapas de evolución de las pymes



exacto de la transición de una etapa a la siguiente, sino más bien **la combinación de las características de las etapas indicará la base de la pyme**. También es importante tener en cuenta que las etapas son dinámicas, una empresa puede estar «entre etapas» en el proceso de moverse de una etapa a otra.

Los puntos de transición entre las etapas de las pymes a menudo son identificables por la forma en que empujan al propietario a tomar decisiones que van más allá de «lo habitual». En las etapas 1–3, el catalizador para estos cambios es, con mayor frecuencia, la creciente complejidad del negocio precipitada por un crecimiento exponencial. En las etapas posteriores (etapas 3–4), la transición es usualmente estimulada por un cambio significativo en la propiedad (por ejemplo, un nuevo accionista, inversionista).

En las siguientes páginas, examinaremos más de cerca cada etapa evolutiva, utilizando a Rockstar Clothing Company como ejemplo. Los escenarios por etapas de las pymes presentan riesgos asociados comúnmente con cada etapa —desde la perspectiva de la empresa y de los posibles inversionistas externos que podrían ser necesarios para impulsar un mayor crecimiento—. Luego demostramos que, al adoptar prácticas de gobierno corporativo apropiadas para cada etapa, los propietarios pueden mitigar (tomar medidas para minimizar o eliminar) estos riesgos y ayudar a la empresa a pasar a la siguiente etapa.

Tenga en cuenta que esta narrativa de progresión por etapas muestra un escenario optimista. En la práctica, el estancamiento e incluso el declive pueden ocurrir en cualquier etapa y por una serie de razones, incluso el no hacer frente a los riesgos de gobierno corporativo.



Etapa 1: Inicio del negocio

rockstar

Estudio de caso: Orígenes de Rockstar

Estamos en 1985 y Rami Bahgat está comenzando una empresa de ropa, *Rockstar Clothing Company*. La empresa se especializará en ropa masculina casual y formal. Su modelo de negocio es crear los diseños internamente, tercerizar la producción y el teñido de telas y distribuir el producto final. La propiedad de Rockstar se limita al fundador/CEO, Rami Bahgat, y su esposa (ambos accionistas mayoritarios) y a un par de accionistas minoritarios.

Rami está desarrollando su línea de productos y está probando diversos diseños en el mercado. El equipo es reducido, su esposa brinda el mayor apoyo. Todo el mundo da una mano según se requiera para mantener las cosas andando. Hay un directorio, como lo exige la ley, pero es una mera formalidad.

De hecho, Rami controla personalmente cada aspecto del negocio y está diseñando los sistemas del negocio a medida que avanza, tomando todas las decisiones y haciendo lo que sea necesario para satisfacer las demandas de los clientes.

En la **etapa 1: Inicio del negocio**, las pymes se enfocan en el **desarrollo de productos** y en el testeado en los mercados. Con este único punto en la mira y recursos limitados, las pymes suelen dedicar poco esfuerzo al desarrollo organizacional. En esta etapa, las operaciones son bastante directas y simples, lo que fomenta un enfoque informal y ágil para su gestión.

El estilo de gestión es individualista —el propietario y el negocio son efectivamente lo mismo—. El negocio crece de forma orgánica, con sistemas diseñados «sobre la marcha» y los distintos roles se definen como individuos que dan una mano, según sea necesario, para realizar el trabajo.

En esta etapa, se requiere que los propietarios/gerentes sean principalmente emprendedores —que tengan una visión global y que hagan que cosas nuevas sucedan—. Ellos florecen en la naturaleza irrestricta de las operaciones de la etapa 1 —con su flexibilidad, comunicación abierta y un enfoque de negocios generalmente informal—.

Riesgos para la empresa

La naturaleza informal de una pyme en esta etapa puede prestarse a un apresuramiento por implementar reglas, sistemas y procedimientos que pueden retrasar inadvertidamente el desarrollo y la agilidad de los productos de la empresa. Los movimientos prematuros para delegar demasiado pueden llevar a la pérdida de control por parte de la persona fundadora. En el otro extremo, el rechazo total o la incapacidad de empezar a delegar pueden llevar a la persona fundadora a volverse dictatorial y a no aprovechar adecuadamente el talento gerencial y técnico de la empresa. También existe el riesgo de que la persona fundadora no se comunique de manera efectiva, lo que conduce a brechas de información en el equipo. Además, las pymes en la etapa 1 tienen a menudo metas de inversión a largo plazo, pero una capacidad de financiamiento a corto plazo, lo que puede dispersar demasiado el dinero en efectivo y los recursos, así como aumentar la incertidumbre.

Riesgos para los inversionistas externos

A los inversionistas les preocupa que los emprendimientos no tengan la intención de desarrollar estructuras de rendición de cuentas y no tengan ni siquiera los sistemas y las políticas más básicos. Relacionado con esto está el riesgo de que las personas fundadoras estén tomando todas las decisiones y no estén buscando asesoría de un tercero sobre la estrategia del negocio o, incluso, internamente. La dependencia excesiva en la persona fundadora crea un gran riesgo de persona-clave. Otro factor es la combinación de intereses familiares y empresariales. Esto trae consigo un mayor componente emocional que tiende a resultar en una falta de claridad o transparencia en la toma de decisiones, especialmente en asuntos financieros. Asimismo, la comunicación sobre el rendimiento del negocio puede ser sesgada y poco fiable; es posible que las personas fundadoras no estén preparadas para incluir a otros accionistas en el negocio.

Enfoque de las acciones de mitigación

Una pyme puede comenzar a abordar estos riesgos a través de la adopción de mecanismos informales para incorporar la asesoría externa, la implementación de sistemas rentables para la gestión del flujo de caja, la identificación de las funciones centrales necesarias para un mayor crecimiento y el inicio de un cambio gradual hacia una gestión más inclusiva y un pensamiento estratégico a más largo plazo.



Transición entre etapas: De la etapa 1 a la etapa 2

Una vez que la pyme desarrolla y prueba una oferta de productos o servicio exitoso, la venta se convierte en la prioridad número uno. A pesar de que la transición del Inicio del negocio al Crecimiento activo es muy deseada por la persona propietaria/fundadora de una pyme, a menudo no está planificada esencialmente. De hecho, es posible que el negocio comience a crecer con un aumento de personal, pero con pocos cambios o ninguno en las estructuras y en los procesos empresariales.



Etapa 2: Crecimiento activo

rockstar

Estudio de caso: Rockstar hoy

Al momento de redactar esta Guía, han pasado 32 años desde el establecimiento de *Rockstar Clothing Company*, que ahora cuenta con 12 tiendas en todo Egipto y 60 empleados que trabajan en una serie de departamentos funcionales: tiendas, finanzas, contabilidad, almacén y administración. La empresa reportó un volumen de ventas de 10 millones de libras egipcias (\$1,5 millones). La visión de Rami es que Rockstar tenga 100 puntos de venta en todo Egipto en 10 años.

La empresa tiene un organigrama básico, pero sin descripciones de puestos o líneas de reporte establecidas. Rami ha admitido haber realizado un «espectáculo unipersonal», pero cree que tiene pocas opciones dada la «falta de personal adecuado». Aparte de su hijo Sherif (ejecutivo de *Merchandising*), solo consulta con el gerente de Ventas, Mahmoud. Hasta el momento, las entrevistas para contratar a un profesional de Recursos Humanos (RR. HH.) no han tenido éxito. Además, su hijo ve su propio rol en el negocio como algo temporal y ha compartido su opinión de que su padre es mejor diseñador que gerente.

Las reuniones mensuales de la alta gerencia (cuando se celebran) son informales y se enfocan únicamente en cuestiones operativas. Pero con la vista puesta en las ventas, Rami se reúne frecuentemente con Mahmoud, quien dice que se ofrecen incentivos al personal para estimular las ventas, pero que la empresa nunca ha comunicado cómo se calculan.

La empresa estableció un sistema básico de sistema de equilibrio de poderes para monitorear el inventario, pero solo se realiza un inventario físico una vez al año, en el mejor de los casos. No se han identificado discrepancias internas importantes, pero existe preocupación sobre la escasez de flujo de caja y el incumplimiento de pagos debido a la gran cantidad de existencias.

Cuando se les pregunta sobre la visión del futuro de la empresa, ni la alta gerencia ni el personal sabían que *Rockstar* tenía una visión —o una estrategia para poner en práctica—. Sin un plan de negocios concreto y con un flujo de caja deficiente, será un verdadero desafío financiar una expansión y contratar al personal profesional que se requiere con urgencia.

En la **etapa 2: Crecimiento activo**, se ha desarrollado la oferta básica del producto y las pymes están enfocadas en ¡ventas, ventas y ventas! La empresa está creciendo rápidamente en tamaño y complejidad. Sin embargo, a menudo, este crecimiento sigue siendo en gran medida “orgánico” y no planificado; se basa en una “visión” amplia, pero con poca atención al desarrollo de una estrategia definida.

Riesgos para la empresa

Las empresas luchan por equilibrar la necesidad de flexibilidad con la creciente demanda de enfoque estratégico, estructuras y políticas definidas y controles efectivos.

Los problemas de recursos humanos se hacen cada vez más evidentes. Las empresas construyen a menudo estructuras, funciones y procesos en torno a las personas disponibles, en lugar de contratar a personas específicamente *calificadas* para realizar las funciones predefinidas. Con la prisa por satisfacer la creciente demanda, las pymes contratan a menudo a demasiados empleados y seleccionan a personas para que desempeñen roles ajenos a sus calificaciones reales. Las líneas de reporte, las autoridades y las responsabilidades siguen estando vagamente definidas.

En esta etapa, el negocio ya tiene un historial de éxito y eso puede conducir al CEO a tener un exceso de confianza y carecer de enfoque en la toma de decisiones. ¡Están pasando muchas cosas! Con la formación de divisiones funcionales, el crecimiento del personal, los cambios en los productos y los servicios y las nuevas oportunidades de crecimiento, las personas fundadoras pueden verse atraídos en varias direcciones a medida que luchan por mantener el control y enfocarse en el desarrollo estratégico.

Una queja común en esta etapa es el abordaje limitado o «aislado» de la comunicación, donde hay una buena comunicación *dentro* de los departamentos y las funciones, pero una comunicación limitada entre ellos. Empiezan a surgir controles internos para hacer frente al aumento de la delegación, del tamaño y de la complejidad de la empresa, pero siguen siendo rudimentarios.

Riesgos para los inversionistas externos

La falta de claridad de los sistemas y las políticas es un importante factor de riesgo y, con la excesiva concentración de poder en la persona fundadora/CEO, el riesgo de persona-clave sigue siendo alto y los sistemas de equilibrio de poderes internos de la empresa pueden ser ineficaces. El riesgo de un trato desigual de algunos accionistas también es una preocupación importante.

Enfoque de las acciones de mitigación

Las prácticas de gobierno corporativo recomendadas para esta etapa de las pymes se enfocan en el desarrollo de la estructura y los procesos organizacionales básicos. La empresa también necesita empezar a definir su enfoque para la toma de decisiones operacionales y estratégicas. La persona fundadora/CEO tiene que aprender a delegar y a consultar con el personal clave y los asesores externos, aunque sea de manera informal, antes de tomar decisiones importantes. Es necesario introducir controles internos para promover la rendición de cuentas y asegurar los activos.



Transición entre etapas: De la etapa 2 a la etapa 3

Después de centrarse en el producto en la etapa 1 y en las ventas en la etapa 2, la persona propietaria, impulsada por los retos de aumentar el tamaño y la complejidad del negocio, se da cuenta de que es hora de invertir en el desarrollo de la propia empresa: etapa 3.

La persona propietaria observa que el crecimiento de las ventas puede haber disminuido, mientras que la empresa ha crecido dramáticamente, con nuevas divisiones, productos y personas. La estructura interna, las políticas y las prácticas se han mantenido similares a las de cuando la empresa era pequeña. Por lo tanto, la transición a la etapa 3 viene con frecuencia con la comprensión del propietario de que ya no puede controlar y manejar todo.



Etapa 3: Desarrollo organizacional

rockstar

Estudio de caso: Profesionalización de Rockstar

Sobre la base del plan de acción proporcionado a la empresa por los Servicios de gobierno corporativo de IFC, Rami ha tomado medidas para profesionalizar a *Rockstar* ya que persigue su visión de una expansión dramática. Haciendo caso al consejo de su hijo, ha cedido el control operacional de la empresa a su nueva gerenta de operaciones, Mariam Awad. Ahora puede concentrarse en lo que hace mejor: diseñar, así como en desarrollar la estrategia a largo plazo de *Rockstar*, dando a Mariam y a sus ejecutivos la plena responsabilidad de la toma de decisiones operativas. Con un enfoque de gestión más colaborador, Mariam se reúne semanalmente con su equipo y asegura la comunicación efectiva entre departamentos.

Los controles internos de *Rockstar* también se han mejorado sustancialmente y se ha establecido un sistema de seguimiento del inventario y de las ventas, así como un sistema de registro, lo que permite a Rami obtener una «foto» de alto nivel del rendimiento de la empresa.

Tres años después de que Rami comenzó a profesionalizar la empresa, negoció con éxito una inversión muy necesaria con el *Grupo de Capital Sandstone*. Esta empresa proporcionó el capital, así como las conexiones empresariales, necesarias para la expansión.

En la **etapa 3: Desarrollo organizacional**, las pymes están trabajando en profesionalizar su **estructura y procesos**, después de haber pasado por el periodo de crecimiento inicial en la etapa 2.

La característica en esta etapa es la creciente necesidad de una gestión profesional, conocimientos especializados y sistemas y controles adecuados. Recursos Humanos adquieren una importancia estratégica a medida que la pyme intenta contratar personal profesional y optimizar la estructura y las políticas organizacionales.

Riesgos para la empresa

En esta etapa, la empresa está saliendo de un periodo de crecimiento dramático, con un personal y una oferta de productos ampliados en gran medida, pero su estructura interna, políticas y procesos siguen arraigados a la etapa de *Inicio del negocio*. Por lo tanto, esta etapa se presta a muchas prácticas inconsistentes. Por ejemplo, los sistemas de incentivos pueden no estar correlacionados con el rendimiento de la empresa y las políticas a menudo no se siguen o a veces son excesivas.

Esta etapa con frecuencia es muy dura para el empresario, ya que requiere buenas habilidades administrativas y de gestión, además de las habilidades empresariales que impulsaron a la empresa en las etapas 1 y 2. Es posible ser un gran emprendedor y un mal administrador, y viceversa.

Los problemas relacionados con el personal son comunes. La profesionalización de la gerencia puede dar lugar a conflictos entre equipos «viejos» y «nuevos». Los cambios organizacionales, de personal y operativos en curso pueden afectar la moral y la motivación de los empleados. A medida que el negocio comienza a operar menos sobre la base de las relaciones personales y más sobre políticas y procedimientos definidos, algunos pueden encontrar la transición difícil.

En esta etapa, las pymes pueden experimentar frecuentes cambios de poder o cambios en los puestos gerenciales clave; la descentralización y la delegación pueden ser inestables o poco claras. Los riesgos de sistema de equilibrio de poderes pueden incluir la falta de controles y de rendición de cuentas y un excesivo enfoque en el proceso.

Riesgos para los inversionistas

En esta etapa, los inversionistas se muestran cautelosos ante el hecho de que la profesionalización no esté completa y que prevalezcan las relaciones *personales*. También puede ocurrir que, a pesar de tener un sistema de equilibrio de poderes formales, existe el riesgo de que las personas fundadoras sigan interfiriendo directamente en la «verificación y control» del negocio, pasando por alto la nueva estructura y las políticas en el proceso. El enfoque en el desarrollo interno puede llevar, y a menudo lleva, a una desaceleración del crecimiento y de la toma de decisiones. Otra posible señal de alarma son los miembros de la familia que desplazan al personal profesional.

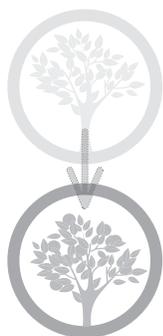
Pueden surgir conflictos entre los socios fundadores, la nueva gerencia y los inversionistas, que pueden verse acentuados por una comunicación deficiente entre estas partes.

Enfoque de las acciones de mitigación

Las prácticas de gobierno corporativo apoyan la necesidad de una buena administración, la documentación de procesos y procedimientos, la toma de decisiones estructurada y la gestión profesional. Las personas propietarias deben desarrollar habilidades de gestión y administración o contratar y facultar a las personas que las tienen como, por ejemplo, un jefe de Operaciones.

En términos generales, la toma de decisiones debe ser más descentralizada y **cooperativa**. Por ejemplo, un órgano ejecutivo, llamado a menudo junta o comité ejecutivo, se reúne periódicamente para coordinar las actividades y ayudar al CEO a tomar decisiones operativas, y para hacer aportes periódicos a decisiones estratégicas. Asimismo, un consejo consultivo formalizado puede apoyar a la persona propietaria/CEO en asuntos estratégicos.

Es necesario formalizar sistemas que proporcionen un sistema de equilibrio de poderes adecuado, asimismo, la empresa debe establecer la función de auditoría interna.



Transición entre etapas: De la etapa 3 a la etapa 4

Con sistemas y procesos implementados, una buena administración y una gestión profesional, una pyme en la etapa 3 es ahora un negocio más profesional y está lista para enfocarse en un mayor crecimiento. Sin embargo, la capacidad interna en sí no es suficiente para la expansión del negocio: la empresa necesita capital. Esto impulsa a muchos empresarios a atraer a inversionistas externos —ya sea que tengan relación, como familiares y amigos, o profesionales, como fondos de capital privado—. Los nuevos accionistas requerirán mecanismos de gobierno corporativo eficaces —tales como un directorio funcional para el control y la dirección de la empresa—. La etapa 3 se enfoca en la mejora de la gestión; en la etapa 4 el énfasis está en el gobierno corporativo.

Otro impulsor para la transición de una etapa a la siguiente podría ser que la persona fundadora está saliendo de un rol gerencial activo por motivos personales o empresariales —para crear una nueva empresa, contratar a un CEO profesional para gestionar la expansión del negocio, pasar la batuta a la siguiente generación, etc.—. Incluso si el negocio permanece en las mismas manos, puede surgir la necesidad de un mejor gobierno corporativo.

Por último, los negocios optan cada vez más por establecer un directorio y otros mecanismos de gobierno corporativo, incluso si no hay un cambio inminente en la estructura de propiedad. Se dan cuenta de que un directorio compuesto por profesionales aporta un conocimiento especializado valioso, diversas perspectivas y conexiones empresariales —que son ingredientes cruciales para el crecimiento sostenible—.



Etapa 4: Expansión del negocio

rockstar

Estudio de caso: Expansión del negocio de Rockstar

En el famoso dilema de la persona fundadora, «ser rey o ser rico» (Wasserman 2008), Rami eligió la segunda opción. En lugar de aferrarse firmemente a una empresa pequeña, optó por impulsar el crecimiento con inversionistas externos y dinero en efectivo. Rami, ahora jubilado, ya no está involucrado en las operaciones cotidianas de la empresa, sino que más bien ve reflejados los años que invirtió en la organización en sus dividendos y en el aumento del valor de la empresa.

Rockstar Clothing Company se ha convertido en una institución con procesos y procedimientos de gobierno corporativo definidos. El directorio ha asumido plenamente su rol de proporcionar supervisión estratégica, y se ha promovido a Mariam, de gerenta de Operaciones a CEO. El representante de Sandstone ahora tiene un asiento en el directorio. Rami continúa presidiendo este directorio más profesional, ya que él y su familia siguen siendo accionistas mayoritarios.

Con todos los sistemas y los controles implementados, que incluye tener auditores externos que proporcionen garantía por parte de terceros, el negocio ha logrado más de lo que Rami había previsto. Él está especialmente orgulloso de su nieto, Asaf, quien fue contratado por la empresa después de culminar sus estudios universitarios. Rami espera que un día un miembro de la familia Bahgat volverá a estar al mando de la organización. Sin embargo, con las nuevas políticas laborales, Asaf tendrá que abrirse camino como cualquier otro empleado con alto potencial.

En la **etapa 4, Expansión del negocio**, las pymes comienzan a parecerse a las grandes empresas en cuanto a estructuras del negocio, gestión y prácticas de gobierno corporativo. El estilo de toma de decisiones dentro de la organización puede definirse como institucional y las empresas entran en el territorio cubierto por la connotación tradicional de «gobierno corporativo».

Riesgos para la empresa

Demasiada administración, con la toma de decisiones concentrada en los procesos y no en el crecimiento, corre el riesgo de la burocracia. La mayor dependencia en datos sólidos y medibles

minimiza el papel de la opinión y puede afectar negativamente la toma de decisiones y la agilidad. La gerencia puede volverse reacia al riesgo, reduciendo el impulso emprendedor, la innovación y la creatividad. También existe el riesgo de que aumenten los gastos generales como un porcentaje de los ingresos.

Riesgos para los inversionistas

En la etapa 4 existe el riesgo de que el equipo gerencial profesional que la empresa contrató sea «pura fachada», con el control aún en manos de las personas fundadoras y los familiares. Si no existe una garantía adecuada y no es independiente de la gerencia, los inversionistas se mostrarán cautelosos.

Pueden surgir tensiones debido al trato desigual de los accionistas y los empleados —por ejemplo, entre los miembros de la familia y los que no lo son—.

En el caso de las pymes familiares, la empresa puede carecer de una estrategia clara para distinguir entre empleo y propiedad, lo que provoca crecientes tensiones dentro de la familia y del negocio.

Enfoque de las acciones de mitigación

Las prácticas presentadas para esta etapa de las pymes apoyan la construcción de estructuras y políticas de gobierno corporativo «tradicionales» (como un directorio) para equilibrar los intereses de los distintos accionistas, para aportar nuevos conocimientos especializados y perspectivas y para apoyar el desarrollo de una estrategia a largo plazo. Si hay un cambio en la estructura de propiedad, los inversionistas externos esperarán tener un «asiento en la mesa» —es decir, representación en el directorio—, lo que por supuesto influirá en la forma en que se gestiona la empresa.

Los inversionistas externos y los directorios compuestos por profesionales requieren una sólida gestión del riesgo, buenos controles internos e informes financieros y no financieros confiables.

Herramienta: Identificación de la etapa de evolución de mi empresa

En la **tabla 2.1** se resume la evolución del gobierno corporativo de las pymes en las cuatro etapas de su crecimiento. Cuando la use para identificar la etapa de crecimiento de su empresa, tenga en cuenta que los elementos en cada etapa (columna) se interrelacionan; de manera que, si una empresa se encuentra entre etapas (o tiene características de varias etapas), es importante seleccionar la designación de la **primera etapa** como la **etapa base de la pyme**. Necesita abordar los riesgos en las categorías rezagadas (de la etapa más temprana) antes de pasar a los requisitos para la siguiente etapa.

En la **tabla 2.1** se supone que es más probable que los inversionistas se sumen a la empresa cuando haya

demostrado su potencial para el crecimiento —etapa 3 o al final de la etapa 2—. El ingreso de inversionistas externos tiene un profundo impacto en la forma en que la empresa es gobernada y administrada. Sin embargo, los inversionistas pueden ingresar en cualquier etapa, incluso al Inicio del negocio, que típicamente implicaría un empuje acelerado hacia la etapa 4 en lo que respecta a las prácticas de gobierno corporativo clave. **(Para obtener más información sobre la perspectiva del inversionista respecto al gobierno corporativo de las pymes, ver el recuadro 3.2 en la página 43).**

Tabla 2.1

Evolución de las pymes



**Etapa 1
INICIO
DEL NEGOCIO**



**Etapa 2
CRECIMIENTO
ACTIVO**



**Etapa 3
DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**



**Etapa 4
EXPANSIÓN
DEL NEGOCIO**

Tamaño* (# de empleados)	Pequeña (p.ej., <50)	Pequeña a mediana (p.ej., 50-75)	Mediana (p.ej., 76-150)	Mediana en crecimiento (p.ej., 151-250)
Enfoque empresarial	Desarrollo de productos, pruebas de mercado	Ventas y crecimiento, aumentando la variedad de productos, creando una base de clientes	Optimización de la propia estructura /procesos después del crecimiento	Mayor crecimiento, apoyado por la mejora de la organización y los procesos internos
Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo (Políticas, procesos y estructura organizacional)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pequeño equipo multitareas ▶ Alto grado de informalidad ▶ Pocos sistemas, establecidos «sobre la marcha» 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El equipo está creciendo; empiezan a surgir distintas funciones y una estructura organizacional ▶ Sistemas sencillos para permitir colaboración entre las funciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mayor profesionalización de las funciones ▶ Formalización de la estructura organizacional, las políticas y los procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La continuación de tendencias iniciadas en la etapa 3
Toma de decisiones y supervisión estratégica (Proceso y órganos de toma de decisiones, estilo de liderazgo)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Toma de decisiones altamente centralizada por parte de la(s) persona(s) fundadora(s) ▶ Estilo de liderazgo autocrático 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Surgimiento de delegación en la gerencia ▶ Estilo de liderazgo consultivo, en gran medida autocrático, pero con aportes de gerentes y asesores clave 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se contratan gerentes profesionales ▶ Descentralización de la autoridad mediante la división/gestión funcional ▶ Estilo de gestión colaborador 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Separación de la toma de decisiones estratégicas y operativas ▶ Estilo de toma de decisiones institucional, basado en la estructura organizacional, roles y procedimientos definidos
Gobierno de riesgos y controles internos (Sistema de equilibrio de poderes internos)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Las personas fundadoras están completamente involucradas en las operaciones —necesidad limitada de un sistema de equilibrio de poderes— 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Introducción de controles internos para apoyar la delegación de autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Detalle de atribuciones y responsabilidades ▶ Formalización y automatización de sistemas ▶ Desarrollo de prácticas de control de los principales riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Enfoque en la gestión de riesgos proactiva y estratégica
Divulgación y transparencia (Comunicación con los grupos de interés internos y externos)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Todos conocen todo 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Silos —buenos internamente, pero desafiantes entre ellos— ▶ Información externa básica compartida sobre los productos ofrecidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Internamente: mejora del intercambio de información interdivisional / funcional ▶ Mejora de la información externa relacionada con el negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Internamente: comunicación entre gerencia, directorio y accionistas ▶ Externamente: información específica para distintos grupos de interés
Propiedad (Personas fundadoras / accionistas / familia)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Persona propietaria única o pareja de individuos ▶ Las personas fundadoras controlan personalmente cada aspecto del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nuevos accionistas minoritarios posibles (internos o relacionados) ▶ Las personas fundadoras siguen siendo dominantes y estando plenamente comprometidas ▶ Aumento del número de familiares que se involucran en las operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nuevos accionistas minoritarios posibles (internos o relacionados) ▶ Los nuevos inversionistas influyen informalmente en la estrategia, pero no están directamente involucrados en las operaciones ▶ (Si entra un inversionista significativo – la empresa pasa a la etapa 4) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opciones comunes: <ol style="list-style-type: none"> Personas fundadoras, capital privado y otros inversionistas Crecimiento de la propiedad familiar / cambio generacional Oferta pública inicial (OPI) ▶ Los inversionistas necesitan herramientas para el control y la dirección de la empresa

* Puede variar según la industria, por lo que esta Guía pretende ser ampliamente indicativa.

Matriz de gobierno corporativo para las pymes: Identificación de acciones recomendadas para mi empresa

Al final de esta sección, usted estará mejor preparado para hacer lo siguiente:

- ▶ Aprender cómo las recomendaciones de gobierno corporativo acumulativas abordan los riesgos empresariales en cada etapa.
- ▶ Comprender el panorama general de cómo evoluciona el gobierno corporativo junto con la empresa.

La Matriz de gobierno corporativo para las pymes es un marco de referencia integral que tiene por objetivo abordar los riesgos típicos para la empresa y sus inversionistas en cada etapa del desarrollo de las pymes. La idea es ayudar a una empresa a desarrollarse de forma fluida y gradual, siempre enfocándose en lo que es apropiado en su etapa evolutiva dada. Esta matriz resume las acciones de mitigación clave sobre los siguientes cinco temas fundamentales de gobierno corporativo:

A Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo. Abarca la sensibilización, el compromiso demostrado y los valores de las personas propietarias, como tener una estructura organizacional, así como políticas y procesos clave implementados.

B Toma de decisiones y supervisión estratégica. Demuestra cómo la toma de decisiones necesita evolucionar de un espectáculo unipersonal a uno institucional y de colaboración. Presenta los instrumentos para organizar a la plana gerencial y, posteriormente, al consejo consultivo y al directorio. Los recursos humanos y la planificación de la sucesión también deben abordarse aquí, ya que las pymes suelen tener pocos responsables de la toma de decisiones, lo

que presenta un alto riesgo de persona-clave de la empresa.

C Gobierno de riesgos y controles internos. Comienza con el panorama general —los entornos generales de control como lo indican la cultura y los valores de la empresa— y considera problemas específicos relacionados con la gestión de riesgos y control, la gestión del flujo de caja, la gestión de la tecnología de la información (TI) y las auditorías internas y externas.

D Divulgación y transparencia. Abarca tanto la divulgación de la información financiera como de la no financiera entre los inversionistas y otros grupos de interés clave.

E Propiedad. Aborda las políticas y los mecanismos que apoyan los derechos y las responsabilidades de los accionistas. Incluye los derechos de las personas fundadoras y los miembros de la familia, la organización de la junta anual de accionistas y la resolución de controversias entre accionistas.

Los cinco temas tratados en la matriz para las pymes recurren al *Marco de gobierno corporativo de IFC*, que ha sido adoptado por más de 30 instituciones financieras de desarrollo en todo el mundo. El *Marco de gobierno corporativo de IFC*, a su vez, se basa en los Principios de gobierno corporativo de OCDE⁸ (OCDE, 2015). Por lo tanto, las pymes que trabajan con el *Marco de gobierno corporativo de IFC* podrán pasar naturalmente a gobierno «corporativo» a medida que se convierten en grandes empresas.

Es importante tener en cuenta los siguientes puntos:

- ▶ La **Tabla 2.2** es una versión abreviada de la matriz, que brinda una visión general (los detalles se encuentran en el capítulo 3).

8 OCDE = Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

Table 2.2:

Matriz de gobierno corporativo para las pymes

Temas de gobierno clave	Etapa 1 INICIO DEL NEGOCIO	Etapa 2 CRECIMIENTO ACTIVO	Etapa 3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Etapa 4 EXPANSIÓN DEL NEGOCIO
A Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Funciones centrales identificadas ▶ Escritura de constitución adoptada 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Puestos centrales cubiertos ▶ Organigrama, políticas clave y declaración de principios empresariales básicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Líder de gobierno corporativo ▶ TdR para puestos clave ▶ Procesos centrales documentados ▶ Un calendario de eventos corporativos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan de acción para el gobierno corporativo ▶ Función de secretario corporativo ▶ Disposiciones de gobierno corporativo incorporadas en la escritura de constitución y en los estatutos
B Toma de decisiones y supervisión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asesores externos informales involucrados* ▶ La(s) persona(s) fundadora(s) toma(n) decisiones en consulta con ejecutivos individuales ▶ Se han comunicado los límites de autoridad del personal clave 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asesores externos formalmente involucrados ▶ Las decisiones clave se toman en colaboración con los ejecutivos como grupo ▶ Se formaliza la delegación limitada de los firmantes autorizados ▶ Prioridades de personal identificadas ▶ Plan de continuidad del negocio para el CEO y las personas clave 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se recurre a una asesoría externa continua y estructurada ▶ Discusiones a nivel de toda la empresa sobre estrategia, financiamiento, dotación de personal ▶ Comité ejecutivo/de gestión (o similar) formalizado ▶ Políticas de recursos humanos para atraer, retener y motivar al personal ▶ Marco de planificación de la sucesión para las personas clave 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Un directorio ▶ Los procedimientos del directorio garantizan la eficacia de las reuniones y los aportes de todos los directores ▶ La política de planificación de la sucesión ha sido aprobada por el directorio
C Gobierno de riesgos y controles internos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Funciones básicas de contabilidad, gestión del flujo de caja e impuestos ▶ Las fuentes de efectivo y las cuentas bancarias están separadas de aquellas de la(s) persona(s) fundadora(s) ▶ Comprensión básica de los requisitos y el cumplimiento normativos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Principios básicos de conducta empresarial ▶ Riesgos básicos del negocio identificados, incluidos los riesgos de persona-clave ▶ Procesos establecidos para el pago de impuestos, los registros y la presentación de declaraciones de impuestos ▶ Controles sobre el manejo de efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Código de ética y conducta empresarial detallado ▶ Objetivos, planificación estratégica, presupuesto, indicadores clave de desempeño y rendición de cuentas clara ▶ Un director de finanzas profesional ▶ Apertura de la función de auditoría interna ▶ Políticas y procedimientos para monitorear y mitigar riesgos estratégicos y operativos ▶ Las unidades de negocio tienen una autoridad, líneas de reporte y unos lineamientos claros 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sistemas de control interno eficaces (por ejemplo, basados en COSO [The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission]) ▶ Auditores externos independientes ▶ Registro y presentación de informes oportunos y seguros sobre las ventas y las cuentas
D Divulgación y transparencia	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cuentas financieras básicas preparadas ▶ La misma información y los mismos datos financieros se utilizan para todos los fines 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conciliación mensual de cuentas bancarias divulgada entre todas las personas fundadoras ▶ Persona(s) fundadora(s), accionistas y directores reciben periódicamente información financiera y no financiera consistente ▶ Se ha desarrollado el perfil público de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estados financieros conformes con las normas nacionales de contabilidad ▶ Nombrar a una persona para compartir información identificada ▶ Las decisiones clave se comunican formalmente a todo el personal ▶ Informes básicos de rendimiento son presentados a asesores externos ▶ La información no financiera clave se divulga al público 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los informes financieros para las pymes están de acuerdo con las NIIF o los US GAAP [Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados de los Estados Unidos] (si se tiene o se busca inversionistas extranjeros) ▶ Los estados financieros son auditados por una compañía auditora reconocida ▶ Se proporcionan informes financieros trimestrales e informes de rendimiento integrales a los inversionistas ▶ Se elabora un informe anual (o equivalente). Se facilita información a los accionistas que lo soliciten
E Propiedad	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El rol y las responsabilidades de la(s) persona(s) fundadora(s) están claramente establecidos ▶ Comprensión básica de los roles de todos los familiares fundadores ▶ Mecanismo de resolución de controversias entre accionistas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se reconoce la diferencia entre los problemas no familiares y los familiares ▶ Conocimiento de la planificación de la sucesión familiar ▶ Juntas anuales de accionistas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Clara distinción entre los roles de la(s) persona(s) fundadora(s), los familiares y los gerentes ▶ Clara trayectoria profesional de los ejecutivos que no son familiares ▶ Plan de sucesión familiar ▶ Las juntas anuales de accionistas incluyen discusiones sobre decisiones clave tomadas, dividendos y planes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Políticas y mecanismos para regular la propiedad, el empleo y otros beneficios de los familiares ▶ Todos los accionistas reciben información periódica sobre la política, la estrategia y los resultados de la empresa ▶ Mecanismo de resolución de controversias relacionadas con el gobierno corporativo

* Algunas jurisdicciones requieren un directorio al momento del registro de la compañía. Estos directorios son con frecuencia una mera formalidad. Esta Matriz no asume que el directorio será efectivamente funcional hasta la Etapa 4.

- ▶ Las recomendaciones para cada tema son acumulativas; se basan en las acciones de las etapas anteriores.
- ▶ Los contenidos de los cinco temas de gobierno corporativo para cada etapa están diseñados para ser interdependientes y reforzarse mutuamente. Una empresa debe desplazarse columna por columna a través de la matriz. Es importante que los cinco temas de cada etapa se aborden antes de que la empresa se embarque en la siguiente, con el fin de que se aborden los riesgos asociados.
- ▶ La tabla es general para todos los mercados y los tipos de empresas. Su relevancia para empresas específicas puede variar. Use su juicio y/o servicios de asesoría profesional para identificar recomendaciones relevantes para su empresa.
- ▶ La matriz reconoce que la familia de las personas fundadoras es un factor importante para tener en cuenta, independientemente de que la pyme se considere un negocio familiar.
- ▶ Algunos de los asuntos tratados en la matriz, especialmente en las etapas 1–3, se relacionan más con la gestión que con lo que tradicionalmente se comprende como «gobierno corporativo». Esto es intencional. Es necesario abordar ciertos asuntos de gestión antes de que el gobierno corporativo pueda empezar a ser

eficazmente implementado. Estos podrían llamarse asuntos de «pregobierno corporativo».

Para ilustrar la naturaleza acumulativa de las prácticas recomendadas, veamos el siguiente tema clave de gobierno corporativo: **A. Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo.**

Para este tema de gobierno corporativo, una pyme de la etapa 3 consideraría las siguientes mejores prácticas para esta etapa (sobre la base de las dos etapas anteriores): escritura de constitución adoptada, funciones centrales identificadas, puestos principales cubiertos, organigrama, políticas clave y declaración de los principios empresariales básicos adoptados, líder de gobierno corporativo identificado, TdR (términos de referencia) para los puestos clave desarrollados, procesos centrales documentados y un calendario de eventos corporativos adoptado.

Asimismo, dado que los temas de gobierno corporativo son interdependientes, estas prácticas para mejorar la **Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo** deben ser acompañadas de las prácticas relacionadas para los otros cuatro temas de gobierno corporativo. Por ejemplo, una empresa en la etapa 3 incrementará la delegación (**B. Toma de decisiones y supervisión estratégica**), que debe ser respaldada por controles internos mejorados (**C. Gobierno de riesgos y controles internos**) para una efectiva rendición de cuentas.

SIGUIENTE: El capítulo 3 «amplía» la Matriz de gobierno corporativo para las pymes. Proporciona una explicación detallada de cada uno de los temas de gobierno corporativo y discute con más detalle las acciones recomendadas relacionadas.



Capítulo 3

Temas clave del gobierno corporativo
y mejores prácticas

3. Temas clave del gobierno corporativo y mejores prácticas

Al final de este capítulo, usted estará en mejor capacidad de hacer lo siguiente:

- ▶ **Comprender los temas clave de gobierno corporativo y los conceptos relacionados.**
- ▶ **Conocer las prácticas de gobierno corporativo apropiadas para cada etapa para su empresa.**

En ESTE CAPÍTULO se examinan algunos conceptos y prácticas de gobierno corporativo presentadas en la *Matriz de gobierno corporativo para las pymes de IFC (mostrada en la tabla 2.2 en la página 25)*. Estas mejores prácticas sientan las bases para la planificación de acciones. Las personas propietarias de pymes podrán ver qué elementos faltan o están retrasados y pueden planificar las acciones necesarias para desarrollar una pyme más resiliente desde la perspectiva del buen gobierno corporativo.

NOTA: En el anexo de esta Guía se presentan hojas de trabajo para apoyar este proceso.



Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo

«El buen gobierno corporativo trata de 'honestidad intelectual' y no solo del apego a las reglas y a los reglamentos, el capital fluye hacia las empresas que practican este tipo de buen gobierno corporativo».

— Mervyn King, presidente, Informe King

Etapa 1 INICIO DEL NEGOCIO	Etapa 2 CRECIMIENTO ACTIVO	Etapa 3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Etapa 4 EXPANSIÓN DEL NEGOCIO
<ul style="list-style-type: none">▶ Funciones centrales identificadas▶ Escritura de constitución adoptada	<ul style="list-style-type: none">▶ Puestos centrales cubiertos▶ Organigrama, políticas clave y declaración de principios empresariales básicos	<ul style="list-style-type: none">▶ Líder de gobierno corporativo▶ TdR para puestos clave▶ Procesos centrales documentados▶ Un calendario de eventos corporativos	<ul style="list-style-type: none">▶ Plan de acción para el gobierno corporativo▶ Función de secretario corporativo▶ Disposiciones de gobierno corporativo incorporadas en la escritura de constitución y en los estatutos

La persona propietaria de la pyme necesita demostrar que el gobierno corporativo es importante e integral para el desarrollo sostenible de la empresa. Esto debe hacerse abordando los siguientes temas:

- ▶ **Sensibilización y compromiso de las personas propietarias con el buen gobierno corporativo**
- ▶ **Estructura organizacional apropiada**
- ▶ **Políticas y procesos clave**

La sensibilización y el compromiso de los propietarios comienzan con la demostración de estos de que están listos para seguir las reglas a través de la formalización básica del negocio en la etapa 1. A medida que la empresa se vuelve más compleja, hay un mayor énfasis en la formalización de

los procesos y en establecer la visión y la cultura adecuadas para la empresa. De manera similar, la estructura organizacional puede ser muy informal en la etapa de *Inicio del negocio* y luego evoluciona hacia una estructura formalizada con atribuciones y responsabilidades definidas por políticas y procesos apropiados.

Sensibilización y compromiso de las personas propietarias

El éxito o el fracaso últimos del negocio dependen en gran medida de cómo el propietario desarrolla las habilidades necesarias y adapta sus prioridades a medida que el negocio crece. A continuación, se muestran algunos de los factores contribuyentes (Churchill y Lewis, 1983):

- ▶ *Las metas de la persona propietaria* pasan de un enfoque personal a un enfoque de sostenibilidad y rentabilidad.
- ▶ *Las capacidades operativas de la persona propietaria* pasan de gestionar directamente todos los asuntos operativos a supervisarlos y vigilarlos.
- ▶ *La capacidad gerencial de la persona propietaria* se mueve de mando y control a liderazgo.
- ▶ *La visión de la persona propietaria* pasa del corto plazo a la capacidad de conciliar las estrategias a largo plazo con las limitaciones de implementación.

A medida que un negocio pasa de una etapa a la siguiente, la naturaleza cambiante de estos retos gerenciales se hace evidente.

Normalmente, en una pyme en la etapa 1, la persona propietaria es el negocio. La persona fundadora es a la vez un empresario visionario y una «persona orquesta» que opera con pocos o ningún procedimiento formal y con el apoyo de la familia, amigos y unos cuantos empleados dedicados. Los emprendimientos se construyen sobre los sueños y talentos de la persona propietaria: la capacidad de vender, producir, inventar, innovar o crear. La capacidad de la persona propietaria para delegar no es una prioridad.

Si la visión de la persona propietaria y las condiciones son las correctas, entonces el negocio experimentará un crecimiento. A medida que el negocio continúe creciendo, también lo hará el nivel de complejidad, lo que conduce a la necesidad de que la persona propietaria aumente el nivel de habilidades y competencias del personal. Muy pronto, las habilidades y las competencias del personal serán iguales o incluso superiores a las de la persona propietaria.

Durante este crecimiento, el propietario tiene que hacer la transición de «hacer el trabajo» a ofrecer un liderazgo estratégico empresarial y «lograr que se haga el trabajo» a través de otros. La persona propietaria debe darse cuenta de que el crecimiento del negocio le ha sobrepasado y debe

aprender a delegar en especialistas y a otros gerentes, a aceptar los consejos de personas ajenas a la empresa y a trasladar el proceso de toma de decisiones de lo individual a uno colectivo. De hecho, la incapacidad de muchas personas propietarias de dejar de hacer y de empezar la gestión y la delegación es una de las principales razones del fracaso o del estancamiento de muchos negocios antes de que alcancen la etapa 3.

Esta evolución del rol de la persona propietaria del negocio de pasar de la gestión operativa al liderazgo estratégico requiere que el propietario cree y faculte a los órganos de gestión y gobierno corporativo apropiados (**discutidos en la Toma de decisiones y supervisión estratégica a partir de la página 37**), y apoye la profesionalización del negocio a través del desarrollo de su estructura organizacional, así como de políticas y procesos adecuados

Estructura organizacional

Las estructuras organizacionales varían considerablemente, dependiendo de la industria, el sector y muchos otros factores. Las siguientes son dos circunstancias organizacionales generales que respaldan la evolución exitosa de las pymes:

- ▶ Las empresas evolucionan desde estructuras organizacionales fluidas y altamente centralizadas a empresas descentralizadas bien definidas, con roles, responsabilidades, líneas de reporte y atribuciones claramente definidos.
- ▶ Los procesos pasan de apoyar a los equipos multitareas a apoyar a funciones definidas y especializadas y a la colaboración entre ellas.

En los últimos años, el campo de la investigación en estructuras organizacionales ha evolucionado y ha desarrollado varias propuestas innovadoras para ayudar a las empresas a mejorar su desempeño. Como nuestro enfoque aquí es en el gobierno corporativo, ponemos énfasis en un factor: la necesidad de un líder de gobierno corporativo específicamente designado para establecer

y gestionar las políticas y los sistemas para un buen gobierno corporativo.

En los primeros días de una pyme, la persona propietaria/CEO debe asumir el papel de líder, especialmente cuando se trata de comunicar al personal la importancia de un buen gobierno corporativo y expresar los principios clave de la conducta empresarial. Sin embargo, a medida que las empresas se aproximan a la etapa 3, este rol requerirá gradualmente más conocimientos especializados y buenas habilidades administrativas. Ahí es cuando tiene sentido nombrar a un ejecutivo dedicado o al abogado de la empresa para desempeñar esta función. A medida que la empresa madura y pasa a la etapa 4, un puesto a tiempo completo para un líder de gobierno corporativo podría estar garantizado; a este puesto se le llama usualmente **secretario corporativo** (también conocido como funcionario de gobierno corporativo u oficial corporativo en algunos mercados).

Las funciones del secretario corporativo son muy variadas y suelen incluir lo siguiente:

- ▶ **Escribiente:** Toma de actas durante las juntas de accionistas.
- ▶ **Encargado de cumplimiento (opcional):** Se asegura de que el negocio cumpla con todos los requisitos legales y normativos.
- ▶ **Asesor y confidente del directorio:** En general y para cada uno de los directores individuales, inclusive para el presidente, en todos los asuntos de gobierno corporativo: El secretario corporativo debería asesorar sobre muchos temas, incluyendo, entre otros, la conducción de reuniones, la sucesión del directorio, el nombramiento y la remoción de directores, conflictos de intereses y tendencias en el gobierno corporativo.
- ▶ **Educador y líder de gobierno corporativo:** Tomar la iniciativa sobre asuntos relacionados con el gobierno corporativo, como garantizar la idoneidad de los marcos de gobierno corporativo. Junto con el presidente, el secretario corporativo debe asegurarse de que los nuevos directores tengan una inducción

apropiada en la organización y que exista un programa adecuado y significativo de educación profesional continua para directores.

- ▶ **Enlace entre el directorio y la gerencia:** El secretario corporativo se encuentra en una posición única para facilitar el flujo de información entre el directorio y la gerencia. Por ejemplo, orienta a la gerencia sobre cómo cumplir las expectativas del directorio respecto a información y al comportamiento apropiado dentro de una dinámica de directorio. Asimismo, juega un papel clave en la comunicación de información del directorio a la gerencia.
- ▶ **Relaciones con accionistas y otros grupos de interés:** El secretario corporativo desempeña un papel fundamental para garantizar una comunicación y una educación adecuadas, especialmente en lo concerniente a las juntas anuales de accionistas. También puede ser responsable de otras relaciones con los grupos de interés, incluidas aquellas con los reguladores clave.

Políticas y procesos clave

La mayoría de las recomendaciones relacionadas con el gobierno corporativo sobre políticas y procesos⁹ tratan temas específicos, tales como recursos humanos, controles internos, toma de decisiones, etc., y se discutirán en las secciones pertinentes de este capítulo. En el contexto de políticas y procesos clave, las prácticas que se describen a continuación se enfocan en lo siguiente:

- ▶ Sensibilizar sobre el compromiso con el buen gobierno corporativo en toda la empresa, entre el personal, los accionistas y otros grupos de interés, a través de documentos clave de la empresa, como escritura de constitución y documentos internos;

⁹ ACCA ha desarrollado una herramienta virtual en línea útil y gratuita para ayudar a las empresas a alinear las políticas y los procesos con la visión y la estrategia organizacionales. La Herramienta de cultura y gobierno corporativo de ACCA está disponible en <https://bit.ly/2CHBtcB>.

- ▶ Garantizar altos estándares éticos al momento de hacer negocios, marcando la pauta en la alta dirección y diseminando una cultura de ética en toda la empresa; y,
- ▶ Respalda una estructura de negocio cada vez más descentralizada, asegurándose de que existan mecanismos y procesos de comunicación adecuados para compartir información entre unidades y departamentos.



Mejores prácticas: Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo

A continuación, presentamos las mejores prácticas comunes para cada etapa evolutiva de las pymes, utilizando las categorías discutidas anteriormente:

- ▶ **Sensibilización y compromiso de las personas propietarias**
- ▶ **Estructura organizacional**
- ▶ **Políticas y procesos clave**

Obsérvese que estas prácticas son acumulativas: las prácticas para las etapas posteriores se basan en las prácticas de las etapas anteriores. Algunas recomendaciones pueden ser implementadas de forma más efectiva en diferentes etapas, dependiendo de las circunstancias, o pueden ser implementadas a medida que la empresa pasa de una etapa a la siguiente. Use su juicio para determinar el mejor momento para su empresa.



Etapa 1: INICIO DEL NEGOCIO

Sensibilización y compromiso de las personas propietarias

Inscribir oficialmente al negocio con atribuciones propias (como una empresa o como una empresa unipersonal) para asegurarse de la separación del negocio de la persona.

Estructura organizacional

Identificar las funciones de negocio centrales necesarias y distribuirlas entre su equipo multitareas. En esta etapa inicial, la empresa es demasiado pequeña para departamentos y divisiones separados, pero es importante identificar las funciones de negocio centrales que deben ser gestionadas, tales como Finanzas, Recursos Humanos, Marketing y Administración. Asignar la responsabilidad de estas funciones a los miembros del equipo aumenta la rendición de cuentas y facilita una comunicación clara.

Políticas y procesos clave

Adoptar la escritura de constitución y cualquier otra política relevante que se considere necesaria para establecer una estructura mínima que regule la distribución de tareas.



Etapas 2: CRECIMIENTO ACTIVO

Sensibilización y compromiso de las personas propietarias

Desarrollar una declaración básica sobre la visión, la misión y los valores centrales, y comunicarla al personal. Involucrar a su personal en el desarrollo de este documento, para que tenga un sentido genuino de apropiación tanto hacia la empresa como de su futuro. Esta declaración también será importante para motivar a su personal, especialmente a la alta gerencia (**ver Factores de motivación en la página 50**), y para establecer un sistema eficaz de controles internos (**ver Elementos de los controles internos en la página 59**).

Estructura organizacional

Asegurarse de que las funciones centrales necesarias para el crecimiento de la empresa se hayan ocupado a través de la contratación directa o la tercerización.

Elaborar descripciones de puesto claras. Recuerde incluir las responsabilidades de gestión/reporte —identificar si esta posición tiene subordinados directos y dónde encaja en el organigrama de la empresa— y asegurarse de que la descripción sea clara con respecto a la rendición de cuentas (entregables/resultados).

Definir, documentar y comunicar a todo el personal la estructura organizacional, con líneas de mando y de reporte. Compartir esta información con el personal como parte del proceso de inducción de los nuevos empleados. Los cambios que afectan de forma significativa a empleados individuales deben compartirse sobre una base individual.

Políticas y procesos clave

Desarrollar o mejorar las políticas básicas, cuando proceda, para regular la autoridad/función. Estas políticas son elementos clave de un sistema eficaz de controles internos (**ver Elementos de los controles internos, página 59**). En lo que respecta a las políticas y los procesos, los gerentes deberían tener la responsabilidad permanente de monitorear las prácticas del personal bajo su supervisión directa. Desarrollar un proceso de discusiones periódicas con los gerentes para evaluar la eficacia del proceso de seguimiento y evaluar las prácticas de empleados. Si es necesario, tomar medidas correctivas para mejorar las políticas y los procesos o prácticas.



Etapa 3: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Sensibilización y compromiso de las personas propietarias

Señalar la intención de desarrollar un gobierno corporativo eficaz a través de la discusión de su importancia con los gerentes y el personal. Para que un negocio practique el buen gobierno corporativo, todo el mundo tiene que estar alineado. También es clave que se establezcan la tónica adecuada desde la alta dirección, a través de políticas, acciones y comunicación. En las reuniones, tomar el tiempo necesario para hablar sobre el buen gobierno corporativo y sus beneficios —con el fin de aumentar la sensibilización y el compromiso de implementar mejores prácticas—.

Articular y comunicar regularmente la visión a largo plazo para la empresa. Esto nutrirá las decisiones de la gerencia, guiará la planificación estratégica y servirá como un factor de motivación para el personal.

Estructura organizacional

Nombrar a una persona que tenga la responsabilidad de mejorar las prácticas de gobierno corporativo y el cumplimiento. Este puede ser un puesto a tiempo completo (secretario corporativo) o una función a tiempo parcial para uno de los ejecutivos o un abogado.

Realizar revisiones periódicas para evaluar la estructura organizacional y las líneas de reporte de la empresa. El crecimiento orgánico de las pymes puede exigir que estas revisiones sean más frecuentes. Incluir estas revisiones como parte del proceso de revisión estratégica y asegurarse de que cualquier cambio se comunique al personal de manera oportuna.

Políticas y procesos clave

Documentar y revisar periódicamente la eficiencia de los procesos centrales (contabilidad, adquisiciones, etc.). Considerar si tiene sentido nombrar a una persona para que haga un seguimiento formal, a nivel de toda la empresa, del cumplimiento de las políticas y los procesos. Establecer un proceso formal de comunicación entre la persona encargada del seguimiento y el resto de la empresa, es decir, gerentes, ejecutivos y personas propietarias.

Comenzar a elaborar un calendario sencillo de eventos corporativos (reuniones de equipo, participación de representantes de la empresa en conferencias y foros públicos, etc.).



Etapa 4: EXPANSIÓN DEL NEGOCIO

Sensibilización y compromiso de las personas propietarias

Establecer la función de secretario corporativo para garantizar el trabajo efectivo del directorio, ayudar al directorio a mejorar las prácticas de gobierno corporativo y el cumplimiento, y organizar juntas anuales de accionistas.

Estructura organizacional

Establecer el directorio para que desempeñe las funciones clave de asesoría estratégica y supervisión. **(Ver Directorio, página 41).**

Políticas y procesos clave

Desarrollar un plan de acción que incluya acciones explícitas, tiempo y responsabilidad para mejorar el gobierno corporativo.

Formalizar las disposiciones de gobierno corporativo con la participación de todos los accionistas y los grupos de interés clave. Incluir estas disposiciones en la Escritura de constitución, el Acuerdo de accionistas y el Reglamento de trabajo. (Conocido a veces también como Manual de personal, el Reglamento de trabajo es proporcionado por la empresa a todo el personal y, generalmente, incluye información sobre la cultura, las políticas y los procedimientos de la empresa).

B

Toma de decisiones y supervisión estratégica

«No tiene sentido contratar gente inteligente y decirle qué hacer; nosotros contratamos gente inteligente para que nos diga qué hacer».

— Steve Jobs

Etapa 1 INICIO DEL NEGOCIO	Etapa 2 CRECIMIENTO ACTIVO	Etapa 3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Etapa 4 EXPANSIÓN DEL NEGOCIO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asesores externos informales involucrados* ▶ La(s) persona(s) fundadora(s) toma(n) decisiones en consulta con ejecutivos individuales ▶ Se han comunicado los límites de autoridad del personal clave 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asesores externos formalmente involucrados ▶ Las decisiones clave se toman en colaboración con los ejecutivos como grupo ▶ Se formaliza la delegación limitada de los firmantes autorizados ▶ Prioridades de personal identificadas ▶ Plan de continuidad del negocio para el CEO y las personas clave 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se recurre a una asesoría externa continua y estructurada ▶ Discusiones a nivel de toda la empresa sobre estrategia, financiamiento, dotación de personal ▶ Comité ejecutivo/de gestión (o similar) formalizado ▶ Políticas de recursos humanos para atraer, retener y motivar al personal ▶ Marco de planificación de la sucesión para las personas clave 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Un directorio ▶ Los procedimientos del directorio garantizan la eficacia de las reuniones y los aportes de todos los directores ▶ La política de planificación de la sucesión ha sido aprobada por el directorio

* Algunas jurisdicciones requieren un directorio en el momento del registro de la empresa. Estos directorios son a menudo una mera formalidad. Esta matriz no asume que el directorio será efectivamente funcional hasta la etapa 4.

Esta sección aborda la administración estratégica de la empresa y el rol de la toma de decisiones en la determinación de su futuro:

- ▶ **Toma de decisiones de la gerencia**
- ▶ **Asesores/consejo consultivo**
- ▶ **Directorio**
- ▶ **Planificación de la sucesión**
- ▶ **Planificación de los recursos humanos**

Las pymes necesitan una transición gradual en la toma de decisiones, desde altamente *centralizada* (la persona propietaria) en la etapa 1 hasta una más *distribuida* y *cooperativa*, contando con un equipo ejecutivo profesional y asesores externos de confianza (o un *consejo consultivo*). Más adelante, se puede invitar a asesores seleccionados a prestar servicios en los *directorios*, formados en la etapa 4, para proporcionar orientación y supervisión al equipo ejecutivo.

Al mismo tiempo, las personas propietarias tienen que asegurarse de que el negocio tenga «profundidad» en el conocimiento especializado necesario para llevarla hacia el futuro. Esto puede lograrse a través del desarrollo de

políticas adecuadas de *recursos humanos*, que incluyen planes de *sucesión*.

Estas políticas evolucionan de estar enfocadas en la atención de las necesidades inmediatas del negocio y en garantizar la continuidad de este (en las etapas iniciales) a enfoques integrales de recursos humanos para apoyar el desarrollo estratégico de la empresa (comenzando con la etapa 3).

Toma de decisiones de la gerencia

Es una práctica común en la etapa de *Inicio del negocio* que la persona fundadora/CEO de una pyme sea el único responsable de la toma de decisiones o que solo se consulte ocasionalmente a una o dos personas clave de confianza, ya sean internas o externas. Este proceso concentrado de toma de decisiones podría estar justificado en la etapa de *Inicio del negocio*, cuando la persona fundadora está estableciendo la visión de la empresa. Sin embargo, trae consigo una alta probabilidad de que se tomen decisiones que no son óptimas, en gran medida debido a diversos sesgos personales, así como a una perspectiva y un conocimiento especializado limitados.

El estilo de toma de decisiones necesita evolucionar con la empresa. Los líderes exitosos no solo empoderan a los gerentes talentosos a sobresalir en sus áreas de responsabilidad directa, sino también los alientan a trabajar de forma colaborativa en equipo.

Delegación: A medida que el negocio empieza a crecer, la delegación eficaz se vuelve cada vez más importante. Las investigaciones demuestran que la incapacidad de una persona fundadora para delegar es una de las barreras más comunes para que una pyme se convierta en una empresa más grande.

Una encuesta Gallup de 2014 sobre el rendimiento empresarial de 143 CEO de la muestra de las 500 empresas de más rápido crecimiento en los Estados Unidos reveló que los CEO con un alto nivel de talento de delegación tenían una tasa de crecimiento promedio de tres años, 112

% más alta que la de los CEO con un talento deficiente para la delegación (Bharadwaj-Badal y Ott, 2015).

(Para obtener orientación de Gallup sobre la delegación eficaz, ver el recuadro 3.1).

Toma de decisiones en colaboración: A medida que el negocio se vuelve más profesional y adquiere un cuadro gerencial competente, lo que usualmente ocurre al final de la etapa 2, es el momento de empezar a desarrollar un enfoque de mayor colaboración para la toma de decisiones.

Algunos de los beneficios de un estilo de toma de decisiones colaborador están relacionados con los efectos positivos de la sinergia. La combinación de talentos y experiencia de una serie de personas —con una variedad de perspectivas sobre un problema— puede conducir a soluciones alternativas que nunca se le ocurrirían a una persona que trabaja sola. Como una ventaja, cuando un equipo aborda un problema y llega a una solución de forma conjunta, el resultado es una mejor comprensión y aceptación de la decisión final.

El enfoque colaborador también fomenta un sentido de propósito común y de compromiso con la organización porque todos los miembros del equipo directivo tienen voz en la dirección futura de la empresa.

Un buen mecanismo para implementar dicha toma de decisiones en la empresa es un comité ejecutivo (también conocido como el ExComm o el comité de dirección). Los participantes clave generalmente son el CEO/persona fundadora, el gerente de Finanzas/director de Finanzas, el gerente de Productos/Servicios, el gerente de Marketing y Ventas y el gerente de Administración/Recursos Humanos. Los invitados ocasionales, cuando sea necesario, pueden ser especialistas técnicos clave, funciones relacionadas con controles internos, asesores y expertos externos y los asistentes de los gerentes clave o los reemplazos temporales (para la planificación de la sucesión).

El comité ejecutivo suele evolucionar a través de las etapas de desarrollo de las pymes: en la etapa 2, se forma un grupo de ejecutivos y se reúnen periódicamente para discutir los asuntos operativos actuales. (Las

Recuadro 3.1: Cualidades de una buena delegación

Las siguientes son cualidades de los líderes con un fuerte talento de delegación:

- ▶ **Dispuestos a ceder el control y las tareas manuales a otros.** Esto libera su tiempo para concentrarse en actividades que pueden producir los mayores beneficios para la empresa.
- ▶ **Desarrollan la capacidad del equipo a través de un enfoque basado en las fortalezas.** Se toman el tiempo para comprender lo que su gente naturalmente hace mejor y luego la posiciona para que asuma tareas en las que tiene más probabilidades de sobresalir.
- ▶ **Aseguran que los empleados tengan todo lo que necesitan para realizar su trabajo.** Proporcionan herramientas, recursos, capacitación y oportunidades de aprendizaje a los empleados; realmente se preocupan por el crecimiento de cada empleado.
- ▶ **Se enfocan en los resultados, no en los procesos.** Establecen expectativas claras, sobre todo, desde la elección del momento oportuno, pasando por el presupuesto, hasta los entregables y luego monitorean el avance.
- ▶ **Fomentan nuevas ideas y enfoques para lograr las metas.** Fomentan la apropiación psicológica y el compromiso de los empleados, dándoles autonomía para alcanzar sus metas.
- ▶ **Se comunican frecuentemente con los empleados.** Proporcionan retroalimentación sobre lo que funciona y lo que no funciona.

Fuente: Condensado de Bharadwaj-Badal y Ott (2015).

cuestiones estratégicas pueden ser abordadas de vez en cuando, pero tales discusiones son, típicamente, no estructuradas y no planificadas). Esto toma la forma de sesiones informativas operativas y, normalmente, ocurren más o menos todas las semanas. La mayoría de las empresas tienen algún tipo de estas reuniones. En la etapa 3, el comité ejecutivo se formaliza como un órgano de gestión con una agenda, procedimientos, línea de mando y demás. En ausencia de un directorio, el comité asume tanto la toma de las decisiones estratégicas como de las operativas. En la etapa 4, un directorio formal asume el rol de supervisión estratégica con el aporte del comité ejecutivo.

Este avance permite a la empresa evolucionar su enfoque a la estrategia y pasar de perseguir la visión general de la persona fundadora en la etapa 1, a perseguir estrategias oportunistas en la etapa 2, para deliberar sobre el pensamiento estratégico e institucionalizarlo en las etapas 3–4.

El estilo de toma de decisiones del comité ejecutivo varía mucho de una empresa a otra —e incluso de una decisión a otra dentro de la misma empresa—. El CEO sigue siendo el principal responsable de la toma de decisiones, pero podría optar por consultar a sus colegas sobre algunas de ellas. Para la toma de decisiones que involucran áreas en las que

otros tienen un mayor conocimiento especializado o donde el compromiso de todos es importante, el CEO puede optar por tomar decisiones por consenso o por mayoría de votos. Con el tiempo, los buenos comités ejecutivos desarrollan reglas formales para la toma de decisiones para los distintos tipos de áreas del negocio, con el fin de aclarar las expectativas, la línea de mando y las responsabilidades.



CONSEJO: Normalmente, las reuniones semanales de la gerencia son consumidas por temas operativos urgentes y las personas tienen poco tiempo para enfocarse en temas de importancia estratégica —demasiadas piezas móviles que atender—, demasiados incendios que apagar. Por lo tanto, es necesario hacer arreglos especiales para las reuniones estratégicas. Algunas empresas sostienen reuniones especiales del comité ejecutivo dedicadas exclusivamente a asuntos estratégicos cada 3 a 6 meses. Pueden incluso alterar las características de dichas reuniones (lugar, hora) para cambiar la rutina. Por ejemplo, pueden ser llamadas *retiros estratégicos* y celebrarse fuera de las instalaciones de la empresa.

Asesores/consejo consultivo

Asesores externos (colegas empresarios de confianza, mentores) pueden ser muy beneficiosos en las primeras etapas del desarrollo de las pymes. Pueden proporcionar conocimiento especializado que la empresa puede carecer en ciertas áreas, asesoría imparcial y perspectivas externas libres de conflictos de intereses —así como nuevas conexiones empresariales—.

Cuando la ley o los inversionistas exigen que las empresas creen directorios formales, los empresarios, en las primeras etapas, tienden a crear directorios estrechamente controlados. Estos no proporcionan la asesoría y la supervisión independientes deseadas. Esto lleva a menudo a la formación de un grupo consultivo (para llenar el vacío) que luego coexiste con un directorio ineficiente.

A pesar de que los asesores individuales proporcionan más flexibilidad y requieren menos recursos, hay ventajas en un consejo consultivo más formalizado en las etapas intermedias de desarrollo (etapas 2–3):

- ▶ Es más fácil atraer a especialistas de alto nivel: «miembro del consejo consultivo» suena más prestigioso que «un asesor».
- ▶ Un entorno de grupo aporta estructura y disciplina al proceso y aprovecha el poder de la sinergia.
- ▶ Un consejo consultivo es una solución muy flexible: puede ser una institución temporal o de largo plazo.
- ▶ El consejo consultivo proporciona una manera segura de tantear el terreno para la creación de un directorio adecuado.

El tamaño más práctico para un consejo consultivo es de tres a cinco miembros. Las personas con conflictos de intereses no deben ser parte de este directorio. Estas últimas pueden incluir proveedores o vendedores de la empresa, la familia o los amigos sin conocimiento especializado relevante que ofrecer, y proveedores de servicios a la empresa, tales como banqueros, abogados, auditores externos y consultores.

En la mayoría de jurisdicciones, los miembros de un consejo consultivo no asumen la responsabilidad legal de las operaciones, ya que los accionistas conservan el control total de qué tipo y cantidad de información de la empresa van a compartir y cómo utilizar la asesoría dada por el consejo consultivo. El consejo consultivo debe establecer procesos de reuniones efectivos, similares a los descritos para el directorio líneas abajo.

Los miembros del consejo consultivo pueden prestar sus servicios de forma gratuita. Sin embargo, la empresa debe considerar la remuneración ya que atraerá a mejores candidatos y también proporcionará mejores incentivos para contribuir activamente. El pago se puede realizar en una cuota fija anual más un estipendio adicional por cada reunión a la que asistan, lo que permite las consultas adicionales entre reuniones.



CONSEJO: ¿Cómo diferenciar entre la necesidad de contratar a una empresa consultora y de tener un consejo consultivo? La consultoría es típicamente

considerada un proceso para ayudar a una empresa a descubrir un problema específico, llegar a una solución y (a menudo) poner en práctica esa solución. Es posible que el aporte brindado no siempre sea completamente imparcial, ya que puede afectar los honorarios que reciben los consultores. Un ejemplo típico: una empresa consultora asesora a una empresa para llevar a cabo un proceso de fusión y adquisición en particular fusiones y adquisiciones y después es contratada de nuevo para ayudar a implementar esa misma fusión y adquisición. Por el contrario, los asesores ayudan a descubrir problemas y pueden proporcionar recomendaciones generales, pero después instruyen a sus clientes sobre dónde ir para obtener ayuda más específica. Además, la asesoría suele ser una relación a más largo plazo y no tan afectada por conflictos de intereses. En conclusión, la asesoría y la consultoría no se excluyen mutuamente, sino más bien se complementan.

Directorio

Un directorio formal es el medio definitivo para involucrar a expertos externos, establecer la estrategia y reforzar la función de control de la gerencia. También es un vehículo importante para las personas propietarias de pymes que planean ceder su rol en la gestión activa —para más adelante profesionalizar el negocio o pasarlo a la siguiente generación—. Al convertirse en presidente del directorio, la persona fundadora puede tener un aporte estratégico y retener el control del negocio sin tener que estar limitado por las operaciones diarias.

Función del Directorio: Los directorios desempeñan dos funciones principales (Monks y Minow, 2014):

- ▶ Supervisión y control, incluyendo, entre otros deberes:
 - Revisar y aprobar las normas, las políticas y los planes financieros de la empresa;

- Elegir y destituir a la alta gerencia, especialmente al CEO;
 - Garantizar una adecuada sucesión de la gerencia;
 - Revisar los resultados (comparándolos con la filosofía global, las metas y la competencia de la empresa);
 - Evaluar a la alta gerencia;
 - Asegurarse de que la empresa cuente con sistemas adecuados de controles internos, gestión de riesgos y cumplimiento.
- ▶ Orientación y asesoría estratégicas, incluyendo, entre otras responsabilidades:
 - Aprobar y revisar la estrategia de la empresa de forma anual;
 - Revisar y aprobar las metas a largo plazo de la empresa;
 - Asegurarse de que el estado de la planificación de la solidez organizacional y la mano de obra sea igual a los requisitos de las metas a largo plazo;
 - Revisar y aprobar las asignaciones de capital de la empresa.

La evidencia empírica sugiere que, para la mayoría de las pymes, la *orientación* y la *asesoría estratégicas* tienen más importancia cuando el negocio es relativamente pequeño, ya que el propietario está muy involucrado en las operaciones y, por lo tanto, puede sentir que no se necesita ayuda externa a través de la supervisión y el control. A medida que la empresa crece, la función de supervisión y control se vuelve más importante.

Estructura del directorio: Hay dos tipos comunes de directorios:

- ▶ *Directorios unitarios o de un solo nivel*, compuestos por directores no ejecutivos con algunos miembros del equipo gerencial, generalmente el CEO, el gerente de Operaciones y el gerente de Finanzas, que luego se llaman directores ejecutivos. Esta estructura de gobierno corporativo puede facilitar un liderazgo fuerte y una toma de decisiones eficiente. Pero tiene el inconveniente de que la presencia de la gerencia en el directorio lo hace menos independiente, especialmente en su función central de supervisión.

► *Directorios duales o de dos niveles*, que proporcionan distintas instancias de supervisión y gestión. La primera es comúnmente denominada consejo consultivo y la segunda, consejo de administración. De acuerdo con este sistema, la gestión diaria de la empresa es dada por ley al consejo de administración que, a su vez, es supervisado por un consejo de supervisión que se enfoca en la estrategia de la empresa a largo plazo (elegido por la asamblea de accionistas y responsable ante la misma). Estos consejos de supervisión y de administración tienen atribuciones; su composición no puede ser mixta. Por ejemplo, los miembros del consejo de administración no pueden formar parte del consejo de supervisión y viceversa. La ventaja del sistema de dos niveles es una separación clara de roles y responsabilidades, pero ha sido criticado por la lentitud e ineficiencia en la toma de decisiones.

En muchos países, la estructura del directorio está definida por leyes o reglamentos. Otros países permiten que determinados tipos de negocios puedan elegir. Cuando los costos y los conflictos de intereses de la empresa son elevados, los accionistas pueden elegir el sistema de dos niveles. Cuando accionistas y gerentes confían entre sí (o cuando los accionistas son gerentes) y la empresa necesita una mayor eficiencia en la toma de decisiones, los propietarios pueden elegir el sistema de un solo nivel.



CONSEJO: En los países con directorios de dos niveles, el comité ejecutivo puede evolucionar naturalmente hacia el consejo de administración y el consejo consultivo

hacia el consejo de supervisión.

Composición del directorio: La composición y el tamaño del directorio dependen del tamaño y de la complejidad de las operaciones de la empresa. Un directorio de cinco a siete miembros funciona para la mayoría de las pymes e incluso tres pueden ser suficientes para empezar. **(Ver el recuadro 3.2 sobre la perspectiva del inversionista).** Un directorio típico tiene tres tipos de directores:

- *Externos* – Personas que de ninguna forma no trabajan para la empresa. Los directores externos proporcionan una perspectiva más imparcial.
- *Independientes* – Directores externos que no tienen vínculos sustanciales con la gerencia de la empresa, los accionistas u otros directores. Los directores independientes son esenciales para el desempeño de las funciones de supervisión y para proporcionar una asesoría imparcial.
- *Internos/directores ejecutivos* – Personas que cumplen múltiples funciones como empleados de la empresa (típicamente ejecutivos) y como directores. Los directores internos aportan un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa.

A la hora de considerar a los candidatos para formar parte del directorio, la persona propietaria de una pyme debe empezar por la combinación de habilidades, perfil profesional y experiencias necesarias para satisfacer las necesidades estratégicas del negocio. La combinación evoluciona con el tiempo a medida que la empresa atraviesa las etapas. En un momento determinado, la empresa necesita evaluar las habilidades ya representadas en el directorio e identificar las brechas. Los siguientes son algunos de los factores que deben considerarse:

- *Experiencia* en áreas clave (industria, geografía, mercado y demás) que contribuirá a la estrategia y al crecimiento de la empresa;
- *Experiencia en el tema y conocimientos técnicos* necesarios en campos como finanzas, derecho, TI y demás;
- *Redes* que aportan conexiones de profesionales y grupos de interés a la empresa;
- *Reputación* que elevará el perfil de la empresa y/o añadirá confianza en el mercado;
- *Atributos personales*, como tolerancia al riesgo, buena disposición ante los desafíos y otras características que completarán el directorio y fortalecerán la interacción de sus miembros;

Recuadro 3.2: Perspectiva del inversionista

El famoso empresario e inversionista de capital de riesgo estadounidense, Fred Wilson, escribió en su blog:

Soy partidario de un directorio compuesto por tres miembros en la etapa inicial de la vida de una empresa. Por lo general, recomiendo que un fundador forme parte del directorio junto con otras dos personas en las que confía y respeta.

Esta situación cambia un poco cuando los inversionistas se involucran. Si el fundador mantiene el control, entonces la situación no tiene por qué cambiar. Los fundadores todavía pueden nombrar y elegir a los directores que quieran en el directorio. Sin embargo, los inversionistas pueden negociar y negociarán un asiento en el directorio en algunas situaciones. Esto es menos común para los inversionistas ángeles y más común para los inversionistas de capital de riesgo.

Añadir un director inversionista no significa que el fundador pierda el control del directorio. Puede seguir siendo un directorio de tres miembros con un director inversionista y dos directores fundadores. O bien, el directorio puede ampliarse a cinco y los inversionistas pueden ocupar uno o dos asientos y el fundador puede controlar el resto. Estas dos situaciones son escenarios comunes cuando los fundadores controlan la empresa.

A medida que una empresa pasa del control del fundador al control del inversionista, surge la noción de un director independiente. Un director independiente es aquel que no representa ni al fundador ni a los inversionistas. Soy un gran partidario de directores independientes y me gusta verlos en los directorios en los cuales participo. Los directorios que están llenos de intereses adquiridos no son buenos directorios. Cuanto más independiente sea el directorio, mejor será normalmente.

Cuando el fundador pierde el control de la empresa (por lo general, al vender la mayoría de las acciones a los inversionistas), no significa que los inversionistas deban controlar el directorio. De hecho, yo diría que un directorio controlado por inversionistas es la peor situación posible. Los inversionistas generalmente tienen un set limitado de intereses que involucran la cantidad de dinero que van a hacer (o perder) en su inversión. Es raro el inversionista que tiene una visión más amplia y holística de la empresa.

Por lo tanto, si bien los directores inversionistas son un mal necesario en muchas empresas, no deberían dominar o controlar el directorio. El fundador debería controlar el directorio de una empresa que él o ella controla y los directores independientes deberían controlar un directorio en el que el fundador no controle la empresa.

Fuente: Resumen de Wilson (2012).

- *Diversidad* de puntos de vista y perspectivas, así como de edad, género, experiencia y demás.

Encontrar directores para su directorio: Las dos formas más comunes para que las empresas encuentren directores son a través de contactos y conocidos o a través de opciones independientes de búsqueda externa. La mayoría de las pymes optan por encontrar directores a través de las conexiones existentes, ya que el uso de referencias tiende a aumentar el nivel de confianza de la empresa en el candidato, así como en su control potencial sobre cualquier información confidencial que pudiera ser compartida con los directores recién nombrados. Aunque este método es eficaz y rentable, puede limitar la capacidad del candidato para proporcionar de manera efectiva un aporte independiente e imparcial al directorio; procedente del círculo de relaciones de la persona propietaria, el recién llegado podría no estar inclinado a contradecirla.

Las empresas interesadas en encontrar al candidato más adecuado fuera de la red de contactos de las personas propietarias pueden usar el servicio de reclutamiento de ejecutivos, bases de datos de directores, o buscadores. Los directores encontrados a través de este medio tienden a traer puntos de vista más independientes e imparciales al directorio. Sin embargo, para que su aporte añada valor, la persona propietaria necesita aceptar la idea de permitir que un «real» externo asuma un rol en el directorio de la empresa, lo que puede llevar algún tiempo.

Retribución del director: La remuneración es un tema complejo. La persona propietaria necesita encontrar un equilibrio entre la necesidad de proporcionar una remuneración suficiente para atraer y retener a los mejores candidatos y, sin embargo, no pagarles tanto que dificulte su capacidad de seguir siendo efectivamente independientes.

Una pauta es que el tiempo de un director es valorado tanto como el tiempo de los altos ejecutivos. Por lo tanto, la remuneración debe reflejar el tiempo dedicado a la preparación y la asistencia a las juntas anuales de accionistas, más la cobertura de los gastos (viajes, alojamiento y alimentación). También puede incluirse planes de pago a largo plazo, como opciones de compra de acciones, para garantizar que los intereses de los

miembros del directorio estén alineados con los intereses a largo plazo de la empresa.

Rol del directorio versus rol de la gerencia: Existen muchas diferencias fundamentales entre el rol de un director y el de un gerente. Es importante que estas distinciones sean claramente entendidas tanto por los directores como por los gerentes. Una de las formas más útiles e importantes de promover la rendición de cuentas y la transparencia, y de demostrar el compromiso con el buen gobierno corporativo, es identificar y comunicar las funciones centrales del negocio junto con las líneas de mando.

Un principio rector para el problema de directorio versus gerencia es que los directores deben tener su «nariz en el negocio, pero sus manos fuera». En otras palabras, los directores deberían dejar que el equipo gerencial se encargue de la operación diaria de la empresa y que el directorio mantenga una adecuada vigilancia y supervisión de sus actividades.

Rol del presidente: Durante las interacciones del directorio, el presidente ejerce un rol de liderazgo clave para asegurarse de que todos los directores participen en discusiones y decisiones —y que ningún director domine y nadie queda fuera—. Con la ayuda del secretario corporativo, el presidente prepara y dirige las reuniones de directorio y coordina su calendario y frecuencia. El presidente también se asegura de que la agenda del directorio sea apropiada y que las reuniones se mantengan enfocadas en las tareas clave. En particular, el presidente se asegura de que el directorio monitoree el progreso de la empresa, pero no dirige el negocio.

El presidente deberá monitorear la composición y la estructura del directorio —e iniciar una actividad correctiva si es necesario—. También es responsable de la inducción de nuevos miembros en el directorio.

Algunas personas dueñas de negocios tienen dificultades para adaptarse al rol de presidente del directorio. En calidad de CEO, se acostumbran a ser los superiores directos de otros gerentes en su equipo. El presidente, sin embargo, no es «el jefe» de otros directores en el directorio, sino más bien es «el primero entre iguales».

El presidente conduce las reuniones para que todos los miembros compartan libremente sus puntos de vista. Asimismo, un buen presidente siempre tendrá como objetivo una decisión basada en el consenso, no solo en el voto mayoritario.

Establecer procesos efectivos del directorio: Para ser de utilidad real a la empresa, el directorio debe comprometerse a realizar prácticas laborales efectivas. Con mucha frecuencia, este tema muy básico recibe solo una consideración pasajera, a pesar de que tiene un impacto directo e inmediato en el trabajo y en la efectividad del directorio. La siguiente lista resume algunas sencillas buenas prácticas:

- ▶ Definir, formalizar y comunicar la autoridad y las reglas de interacción entre el directorio, los accionistas y la gerencia.
- ▶ Establecer una agenda formal, con aporte de los miembros:
 - Revisar tanto el rendimiento pasado como el futuro;
 - Garantizar el tiempo para las discusiones estratégicas y limitar los asuntos triviales;
 - Garantizar un seguimiento adecuado y revisar el avance en materia de decisiones anteriores.
- ▶ Preparar documentos informativos:
 - Mantenerlos breves y específicos en cuanto a su propósito (¿factibles? ¿solo para información? y así sucesivamente);
 - Enviarlos a los directores con al menos cinco días de anticipación para que tengan tiempo de absorber la información y prepararse para la sesión.
- ▶ Tomar y aprobar las actas (discusiones, opiniones y decisiones).
- ▶ Crear un calendario del directorio con los temas clave que se van a discutir (de cuatro a seis reuniones al año), de tal forma que los temas importantes sean cubiertos y los miembros del directorio puedan estar preparados y puedan liberar su tiempo como corresponde.

Planificación de la sucesión

Definimos la planificación de la sucesión como el proceso de identificar y desarrollar a las personas dentro de una organización para ocupar puestos clave de liderazgo empresarial en el futuro o para sustituir a las personas clave en caso de ausencia repentina. Esto se hace para garantizar la sostenibilidad y la resiliencia del negocio en caso de crisis.

La penalidad por no adelantarse a los cambios en el liderazgo o la propiedad puede ser considerable. Según una investigación realizada en Asia por un destacado académico, Joseph Fan, en los cinco años posteriores a la entrega de las riendas de la persona fundadora de la empresa a la siguiente generación, el valor de las empresas disminuye en un promedio de casi un 60 % (IFC, 2017). ¡Más de la mitad del valor desaparece!

Las pymes deben tener presente tres tipos de sucesión:

- ▶ **Sucesión de la propiedad**, que se refiere a la persona que se hará cargo como accionista del negocio. Esta forma de sucesión es especialmente relevante para los negocios familiares. **(Ver Gobierno corporativo Tema E. Propiedad, página 78).**
- ▶ **Sucesión de la gerencia**, que se refiere, principalmente, a la persona que se hará cargo de las operaciones y de las actividades diarias del negocio.
- ▶ **Sucesión de conocimiento/experiencia especializada**, que concierne a las personas con conocimiento/experiencia especializado que es crucial para el negocio y/o es escaso en el mercado.

Para la mayoría de las pymes, la propiedad y la sucesión de la gerencia estarán interrelacionadas. Las personas fundadoras necesitan ser claras respecto a sus metas de negocios a largo plazo, ya que afectan directamente a las decisiones clave de sucesión. Por ejemplo, las personas propietarias que trabajan para crear un negocio con la esperanza de eventualmente apalancarse con inversionistas externos pueden optar por la transición a la gerencia profesional. Una persona propietaria que se



Estudio de caso: Sucesión de Rockstar

El hijo de Rami, Sherif, está interesado en conservar el negocio en la familia, pero él ha dicho: «No puedo verme en el futuro de la empresa ya que tengo otros intereses. Yo solo estoy aquí para apoyar a mi padre durante este periodo».

A la luz de esto, Rami pidió a un consultor que propusiera un proceso de planificación de la sucesión para abordar el riesgo de persona-clave dentro de la empresa. Los riesgos se priorizaron de la siguiente manera:

- ▶ **Alta prioridad y urgencia: diseñador (sucesión especializada).** El diseño es lo que le da a Rockstar su ventaja competitiva, pero Rami sigue siendo su único diseñador. Se necesita contratar a un aprendiz y capacitarlo adecuadamente.
- ▶ **Mediano plazo: CEO.** La empresa en crecimiento necesita un CEO con talento gerencial, del que carece el fundador. El hijo del fundador no tiene ningún interés en dirigir la empresa y no hay sucesores evidentes dentro de los rangos actuales de la empresa.
- ▶ **Mediano a largo plazo: propiedad.** Para preparar a su hijo para el rol de propietario del negocio, puede ser aconsejable invitarlo al directorio e involucrarlo en la toma de decisiones estratégicas.

enfoca en la construcción de un legado intergeneracional puede preferir desarrollar un talento gerencial dentro de la familia.

Una vez que tenga algo de claridad sobre las metas a largo plazo para su negocio (generalmente en algún momento durante la etapa 2), es tiempo de empezar a trabajar en el plan de sucesión. Debería pasar de ser «un pensamiento en la mente del propietario» a ser un plan claro que se ha compartido con cada persona clave del negocio y otros grupos de interés.

De acuerdo con la encuesta de PwC sobre empresas familiares en los Estados Unidos, solo el 23% de estas tienen un plan de sucesión sólido y documentado (PwC, 2017); por lo tanto, cualesquiera que sean sus soluciones específicas, si tiene un «plan de sucesión sólido y documentado», ¡ya está un paso adelante!

En las primeras etapas (etapas 1–2), las empresas necesitan desarrollar planes provisionales de emergencia para cada posición clave de riesgo. Si la persona no está disponible de forma inesperada para desempeñar sus deberes, ¿cómo se llevará a cabo este trabajo o función en el corto plazo? ¿Qué impacto podría tener en la continuidad del negocio?

En las últimas etapas, las empresas deben centrarse en políticas y planes de sucesión sistémicos a largo plazo que identifiquen y desarrollen candidatos potenciales para la sucesión.

Sucesión de la propiedad: La tarea de decidir quién asumirá el control como titular de las acciones está lleno de temas psicológicos y emocionales. La sucesión toca temas de control, poder y relevancia que algunos pueden considerar demasiado sensibles para abordar. Las circunstancias

que justifican la sucesión de la propiedad pueden hablar también de la jubilación de los dueños o de la idea de su propia mortalidad, lo que nuevamente puede empujarles a retrasar el involucrarse en el proceso.

No obstante, la planificación de la sucesión de la propiedad es fundamental para garantizar la supervivencia a largo plazo del negocio —y la preservación de la riqueza que se ha acumulado—. Aquí hay algunas preguntas que la persona propietaria del negocio puede querer considerar:

- ▶ ¿Ha definido sus metas personales y una visión para la transferencia de la propiedad de la empresa? (¿La propiedad pasa a la siguiente generación? ¿Se transfiere participación de la empresa a sus propios gerentes? ¿Venta de capital privado? ¿Otro?).
- ▶ ¿Tiene un sucesor identificado? ¿Sus intenciones han sido claramente comunicadas a las partes pertinentes?
- ▶ ¿Qué implicaciones tiene su plan para la gestión de la empresa?
- ▶ ¿Existen problemas significativos de propiedad o familiares que deben ser abordados antes de que la propiedad pueda ser transferida?

Es imprescindible recordar que la sucesión de la propiedad no se limita a la transferencia de capital/valor. Fundamentalmente, es la transferencia de autoridad —y, en última instancia, la legitimidad para dirigir el negocio—. Tendrá ramificaciones directas en la forma en que se dirige la empresa; por lo tanto, es crucial hacer arreglos para la toma de decisiones eficaz por parte de los accionistas. Por ejemplo, evitar una división equitativa de las acciones entre un número par de hermanos, lo que puede resultar en el estancamiento de las juntas de accionistas.

Sucesión de la gerencia: La planificación de la sucesión del CEO y de la alta gerencia es probablemente el tema más importante al que se enfrentan las empresas. Sin embargo, muchas personas propietarias de negocios no llevan a cabo una transición gestionada a un equipo de liderazgo sucesor. Por ejemplo, en las empresas familiares, solo el 30 % sobrevive hasta la segunda generación, 12 % sobrevive

hasta la tercera y solo alrededor del 3 % opera hasta la cuarta generación y así sucesivamente (Deloitte, 2015). Los siguientes son algunos de los problemas y errores típicos que complican la sucesión de la gerencia:

1. *Esperar demasiado para iniciar el proceso de planificación de la sucesión.* Las personas fundadoras a menudo permanecen en la gerencia activa mientras su físico lo permita. Eso significa que la sucesión se convierte efectivamente en un evento casi catastrófico para la empresa. La persona fundadora/CEO muere o se enferma y el cambio de propiedad y de gerencia se produce al mismo tiempo, lo cual crea diversas incertidumbres y un vacío de poder dentro de la empresa. Incluso en el mejor escenario, la transición de la autoridad ocurre tan tarde que la persona fundadora no puede administrarla adecuadamente o entrenar y guiar al sucesor, dejando al sucesor en la lucha por ganar legitimidad de liderazgo.

Las personas fundadoras (y más tarde, los directores) a menudo no evalúan el verdadero potencial de gestión de sus estrellas en ascenso hasta que es demasiado tarde. Muchas veces, los candidatos internos pueden ser las mejores opciones, si han sido identificados de forma temprana y desarrollados para maximizar su potencial. Si esto no se hace, con frecuencia las personas con más talento abandonan la empresa, especialmente los negocios familiares, ya que no ven perspectivas profesionales.

2. *Tendencia del actual CEO (persona fundadora) a tratar de «clonarse» —para encontrar un nuevo CEO con el mismo conjunto de habilidades—.* Esto es particularmente desaconsejable ya que se necesitan distintos talentos en distintas etapas del desarrollo de la empresa.
3. *Microgestión del sucesor.* Incluso cuando la sucesión de la gerencia ha ocurrido formalmente, puede ser obstaculizada si la autoridad efectiva sigue siendo ejercida por una persona propietaria que no quiere dejar de ejercer el control. Incluso las personas fundadoras que se trasladaron oficialmente al directorio desde la gerencia a menudo encuentran irresistible el interferir en las operaciones diarias. También pueden

Recuadro 3.3: El arte de dejar ir para los empresarios exitosos

Leslie Dashew es asesora de empresas familiares y coautora de *The Keys to Family Business Success* [Las claves para el éxito de la empresa familiar]. En una conversación con Tom Plaut, socio de Deloitte Tax LLP, compartió sus ideas y recomendaciones para encontrar la mejor manera de que los líderes de empresas familiares de la generación sénior puedan lidiar con el desafío de dejar ir.

«En mi experiencia, alguien que ha sido un líder dinámico y comprometido no puede simplemente dejar ir e irse sin tener algo para ir en busca. Y si han tenido una vida activa y comprometida, no pueden simplemente sentarse en casa y leer o ver la televisión o jugar al golf. En mi experiencia, tienen que tener algo que sea atractivo para que vayan en pos de ello. Así que la primera pieza es que los líderes comiencen a hacer una transición de su energía mucho antes de que planeen dejar ir la autoridad. Eso puede significar empezar a cultivar otros intereses. Esto es terriblemente difícil para los empresarios en particular, porque normalmente son consumidos por sus negocios.

Una de las transiciones más exitosas que he visto fue la de un cliente que había empezado un negocio de construcción desde cero y lo construyó por un valor de \$60 millones. Para cuando finalmente vendió el negocio y lo pasó a un nuevo liderazgo, había comenzado a ayudar a una organización sin fines de lucro a construir su nuevo edificio. Él estaba en su directorio, pero tenía ese conocimiento técnico y ellos realmente querían esa ayuda. Así, fue capaz de tomar su conocimiento, pasión y energía y ponerlos en otro lugar.

La segunda pieza es tener la confianza de que la próxima generación tendrá la supervisión —si se quiere, la vigilancia— para saber que está haciendo lo correcto. Por lo tanto, una de las mejores estrategias posibles es asegurarse de que haya un directorio independiente que proporcione el tipo de supervisión y orientación en las que el líder saliente pueda confiar.

Cuando ese directorio esté conformado, y a menudo el líder saliente está en él por un periodo, entonces hay una sensación de que ‘Está bien, tengo la nariz en el negocio, pero mis manos fuera y puedo no perder de vista lo que está pasando’».

Fuente: Deloitte (2015).

imponer un estilo de gestión específico y sofocar así la creatividad y la proactividad del nuevo CEO.

Esta falla de transferencia de autoridad obstaculiza gravemente la capacidad del nuevo liderazgo,

socava su reputación en la empresa y crea confusión entre el personal. **(Ver el recuadro 3.3 respecto a algunos consejos prácticos para los empresarios sobre cómo dejar de lado la gestión operativa).**

4. *Incapacidad de hacer frente a los problemas familiares que afectan directamente al negocio.* Este problema de la sucesión de la gerencia es incluso más importante para los negocios familiares, y se vuelve particularmente espinoso a medida que la familia crece y varios candidatos potenciales a la alta gerencia de diferentes ramas de la familia están disponibles.

Las familias en negocios podrían ignorar la necesidad de planificación de la sucesión de sus CEO por una serie de motivos. Cada familia es única y debe encontrar sus propias soluciones, pero aquí se dan algunas sugerencias que pueden resultar útiles:

- La evidencia indica que los CEO de las familias a menudo están más enfocados en preservar la reputación y los valores de la empresa. Es más probable que los gerentes profesionales se enfoquen en el crecimiento de las ventas.
- En general, los estudios de investigación muestran que los CEO que «crecieron internamente» muestran mejor historial que aquellos contratados desde fuera de la empresa. Dicho esto, si la empresa está en problemas o se está estancando, la contratación externa podría ser un mejor camino para seguir.
- En el caso de la sucesión de la gerencia familiar, es una práctica cada vez más común el exigir a los miembros de la familia a adquirir experiencia relevante fuera de la empresa durante varios años. Con frecuencia, se les permite ingresar solo en el nivel que fueron capaces de lograr en el exterior. Esto les ayuda a adquirir conocimiento especializado, así como credibilidad dentro de la empresa.
- Existe una clara tendencia hacia la profesionalización de la gerencia a medida que la propiedad pasa a la siguiente generación. Más familias se dan cuenta de que poseer una empresa y dirigirla no tiene por qué ser la misma cosa. En este caso, es absolutamente crucial establecer estructuras de gobierno corporativo adecuadas para que la familia pueda retener una supervisión y control estratégicos y eficaces.

Sucesión de conocimiento/experiencia especializado:

Usualmente, este tipo de sucesión es mucho más sencillo que los tipos de propiedad y gerencia. Sin embargo, los empresarios necesitan estar alertas ante un factor psicológico: si tiene especialistas que califican como personas clave en posiciones de alto riesgo, esto les da a esas personas una sensación de seguridad y —poder de influencia—. Es natural para ellas querer seguir siendo indispensables. Por lo tanto, es importante que los términos de referencia de dichas posiciones establezcan claramente que la preparación de un sucesor potencial (de emergencia y a largo plazo) es un entregable clave sobre el que serán evaluadas. También es importante poner a prueba el nivel de preparación del sucesor —por ejemplo, solicitando que la persona de riesgo clave se tome unas largas vacaciones o que se haga cargo de otra asignación temporal, dando así al sucesor la oportunidad de ser puesto a prueba—.

Planificación de los recursos humanos

Los recursos humanos son un tema vasto que va más allá del alcance de esta Guía. Nos referiremos únicamente en líneas generales a las políticas relacionadas con el talento técnico y de la alta gerencia.

Nos encontramos con la siguiente analogía, a veces utilizada en el mundo del capital privado: las personas pueden ser consideradas el «software» que hace funcionar el negocio, por oposición al «hardware» —activos físicos—. El hardware se convierte rápidamente en una mercancía fácil de comprar o copiar. Una verdadera diferenciación —el verdadero valor agregado que es mucho más difícil de obtener— proviene del software.

Por ejemplo, la industria aeronáutica de Estados Unidos «ha reportado ingresos netos negativos en 23 de los 31 años transcurridos desde la desregulación» en 1978 (Phillips, 2011). Por el contrario, durante aproximadamente el mismo periodo, Southwest Airlines comenzó como una empresa mediana con solo tres aviones y se convirtió en el transportista más grande del país. «Permaneció solvente

y ha generado consecutivamente ganancias durante los últimos 39 años» (Schlanger, 2012). Southwest vuela los mismos aviones que todo el mundo, pero desde el principio de la empresa evaluó de forma exhaustiva a sus posibles empleados y creó una cultura de trabajo distinta que resultó imposible de recrear por parte de los competidores (Romero, 2008).

La planificación de los recursos humanos suele ser el centro de atención en la etapa 2. Las empresas reportan retos en atraer personal calificado, contar con la capacidad de pagar altos salarios y poder motivar y retener al personal, especialmente con las mayores expectativas de la generación más joven.

El psicólogo Frederick Herzberg presentó un marco de referencia muy práctico, conocido como «teoría de los dos factores» para abordar estos desafíos (Herzberg, 1968). Las empresas deben enfocarse en dos objetivos distintos: *minimizar la insatisfacción del personal y maximizar la motivación*.

Minimizar los factores desmotivadores: Herzberg introdujo el concepto de «factores de higiene», que incluyen estatus, seguridad laboral, salario y prestaciones, calidad de supervisión y otras condiciones laborales. La investigación demuestra que abordar estos factores no conduce a que los empleados estén positivamente satisfechos con el trabajo o más motivados para desempeñarlo. Sin embargo, si estos factores no se *abordan* adecuadamente, los empleados se sentirán activamente *insatisfechos*. Se trata de «factores de mantenimiento», en el sentido de que la insatisfacción del personal es el resultado de la ausencia de estos factores.

Eliminar las razones de la insatisfacción en el trabajo es el primer paso en la construcción de una fuerza laboral productiva. ¡No tiene sentido tratar de motivar a la gente hasta que estos problemas estén fuera del camino! Si su empresa experimenta una alta tasa de rotación de empleados o un gran número de quejas del personal — incluso si a la gente le interesa el trabajo en sí— podría ser una indicación de que las condiciones laborales «higiénicas» no están al nivel adecuado.

Los factores de higiene, como las prácticas de supervisión o los salarios/beneficios, son altamente específicos de la cultura y de la industria. A continuación, se dan algunas sugerencias generales para abordarlos:

- ▶ Fomentar el trabajo en equipo y las relaciones laborales respetuosas.
- ▶ Identificar y abordar las políticas deficientes y obstruccionistas de la empresa que actúan como «irritantes» para el personal o que van contra la cultura de la empresa.
- ▶ Proporcionar supervisión de apoyo y no intrusiva.
- ▶ Asegurarse de que su paquete de beneficios sea competitivo; identificar los beneficios más valorados por los empleados.
- ▶ Velar por la seguridad laboral.



CONSEJO: El paso más importante es dar a sus empleados voz en el establecimiento de la cultura, el ambiente de trabajo y las políticas de la empresa.

Maximizar los factores de motivación: Una encuesta Gallup de 2015 halló que solo el 32 % de los trabajadores estadounidenses estaban «comprometidos» con sus trabajos, mientras que el 51 % «no estaba comprometido» y el 17 % estaba «activamente desconectado» (Adkins, 2016). Si su personal no se va o no se queja mucho, pero tampoco parece estar particularmente interesado en el trabajo (trabajar por el cheque de pago), podría indicar que los factores de higiene han sido abordados, pero ahora necesita dar el siguiente paso: motivar activamente a su personal para obtener el máximo desempeño.

El escritor de negocios, Daniel Pink, resumió las diversas investigaciones sobre la motivación de los empleados en tres categorías prácticas: maestría, autonomía y propósito (Popova, 2013).

La *maestría del trabajo*, como motivación, es el deseo de adquirir mejores habilidades y conocimientos. Un negocio puede tomar varias medidas para apoyar esto, incluyendo las siguientes:

- ▶ Capacitación, entrenamiento y delegación de tareas importantes para el avance y la excelencia profesionales. El aprendizaje y el desarrollo son especialmente valorados por las generaciones más jóvenes que se incorporan a la fuerza laboral.
- ▶ Enriquecimiento laboral a través de la adición de tareas más importantes e interesantes.
- ▶ Reconocimiento y recompensas por el buen desempeño y contribución.

La *autonomía* significa que los empleados tienen un control significativo sobre diversos aspectos de su trabajo, lo que promueve su sentido de apropiación y responsabilidad. Aprender a delegar es una habilidad crucial para el empresario que desea crear un sentido de autonomía en los empleados.

El *propósito* es el deseo de hacer algo significativo y que valga la pena. Debe estar integrado con los valores y los objetivos de negocio de la empresa. Los empresarios rara vez inician negocios para enriquecerse. Tienen visión, sueños e ideas, y no deberían tener miedo de compartirlos con los empleados. Cuando Herb Kelleher tuvo la intención de crear Southwest Airlines, contrató a gente explícitamente para que proporcionaran un servicio de atención al cliente superior con «un sentido de calidez, simpatía, orgullo individual» —y la motivó a hacerlo—.

Las tres categorías tienen como objetivo generar una motivación intrínseca e interna para desempeñarse mejor. Décadas de investigación muestran que las personas intrínsecamente motivadas superan de forma consistente a aquellas motivadas por el dinero u otros beneficios externos (Chamorro-Premuzic, 2013).

Recompensas monetarias y reconocimiento: Centrarse en la motivación intrínseca no significa que pueda ignorar los

incentivos financieros. Hay un fuerte argumento práctico para hacer que su personal clave «se jueguen la piel» para forjar un sentido de apropiación y para recompensar el buen desempeño.

Los *indicadores clave de desempeño* pueden ser una herramienta efectiva de motivación para el personal gerencial y técnico clave, comenzando de forma sencilla con la etapa 2. Los indicadores clave de desempeño (KPI) para los gerentes se pueden establecer con tres componentes principales:

- ▶ Individual – para evaluar la conducta del gerente en áreas como el trabajo en equipo, el liderazgo, la capacidad y el entusiasmo por aprender, y así sucesivamente.
- ▶ Funcional – para evaluar el desempeño de la función o unidad del gerente con respecto a los objetivos.
- ▶ Empresarial – con base en el desempeño de la empresa en su conjunto, para alentar a los gerentes a trabajar como un equipo.

Estos indicadores clave de desempeño deberían ser la base de los aumentos salariales, las bonificaciones y otros reconocimientos, incluidos los no financieros. También son una importante herramienta de comunicación para señalar la cultura y las prioridades de la empresa.

Se puede diseñar un *plan de participación en las utilidades* para los miembros clave del equipo gerencial y otro personal que se consideren esenciales para el éxito de la empresa. (Algunas empresas hacen esto para todo el personal). Por ejemplo, en el cumplimiento de los objetivos, una empresa distribuirá el 10 % de las ganancias a los grupos de interés en el plan.

Un *plan de propiedad accionaria de los empleados* hace de las acciones de la empresa una parte de la remuneración con el fin de fomentar el compromiso a largo plazo. Este incentivo permite a las empresas hacer que el paquete de beneficios global sea más competitivo, y hace que los empleados clave sean menos vulnerables a la caza furtiva por parte de otras empresas. A veces también es utilizado por las empresas

familiares para alentar al personal esencial a permanecer durante la transición de la propiedad y la gerencia de una generación a otra.

Equilibrar la motivación intrínseca y las recompensas monetarias: Cada vez hay mayor evidencia de que la remuneración variable —«remuneración por desempeño»—, debería ser usada con cuidado. El pago contingente solo funciona para tareas rutinarias. Sin embargo, para la gente que trabaja en tareas creativas —donde se necesitan soluciones innovadoras y atípicas— los resultados demostraron que, en un gran porcentaje de casos, la remuneración variable perjudica el desempeño. Los gerentes pueden «maquillar los números», centrarse en los resultados a corto plazo o poner énfasis en factores «medibles», como las ventas, por encima de los factores importantes, pero difíciles de medir, como por ejemplo la cultura de la empresa o la calidad de la atención al cliente.

Esto refuerza la necesidad de enfocarse en el desarrollo de una motivación intrínseca, interna, como se discutió

anteriormente. Asegúrese de que el salario fijo de sus gerentes sea lo suficientemente alto para que no tengan que «pensar en el dinero» y puedan enfocarse en el trabajo en sí. El componente variable debe funcionar como una recompensa y un reconocimiento y no ser el principal motivador o fuente de ingresos.

La determinación de la combinación óptima de retribución variable y fija es una de las funciones estratégicas clave de Recursos Humanos que debe establecerse plenamente en la etapa 3.



CONSEJO: Muchas veces las pymes no pueden competir con las empresas más grandes en cuanto al nivel salarial, pero tienen más flexibilidad para atender las necesidades de maestría, autonomía y propósito de sus empleados.



Mejores prácticas: Toma de decisiones y supervisión estratégica

A continuación, presentamos las mejores prácticas comunes para cada etapa evolutiva de las pymes, utilizando las categorías discutidas anteriormente: :

- ▶ **Toma de decisiones de la gerencia**
- ▶ **Asesores/consejo consultivo**
- ▶ **Directorio**
- ▶ **Planificación de la sucesión**
- ▶ **Planificación de los recursos humanos**

Obsérvese que estas prácticas son acumulativas: las prácticas para las etapas posteriores se basan en las prácticas de las etapas anteriores. Algunas recomendaciones pueden ser implementadas de manera más eficaz en diferentes etapas, dependiendo de las circunstancias, o pueden ser implementadas a medida que la empresa pasa de una etapa a la siguiente. Use su juicio para decidir el mejor momento para su empresa en particular.



Etapa 1: INICIO DEL NEGOCIO

Toma de decisiones de la gerencia

Realizar consultas individuales con los ejecutivos clave antes de tomar decisiones importantes.

Definir y comunicar los límites de autoridad para el personal clave, como los montos de compras que requerirían autorización del CEO. Un elemento central de los controles internos (**ver página 59**) son los *límites de autoridad claramente definidos* para garantizar que el personal clave permanezca comprometido y motivado para actuar en el mejor interés de la empresa. Estos parámetros facilitan una mayor rendición de cuentas y reducen la dependencia innecesaria en las personas propietarias para la toma de decisiones diaria.



Asesores/consejo consultivo

Involucrar a asesores externos de confianza (incluso si son informales) para discutir temas estratégicos.



Etapa 2: **CRECIMIENTO ACTIVO**



Toma de decisiones de la gerencia

Desarrollar una matriz de mando que defina las decisiones clave e identifique las unidades de negocio o los individuos que están autorizados a tomarlas. Esto debería incluir decisiones para la persona fundadora/accionistas, el directorio (si existe), el CEO, los ejecutivos clave y los especialistas técnicos. Enumerar las decisiones clave y los responsables de la toma de decisiones y, después de discutir y consultar aquello que sea necesario, identificar a las personas que serán responsables, consultadas o informadas de cada decisión. Todos los involucrados deben comprometerse a cumplir con las autorizaciones acordadas —no hacerlo puede minar la confianza, la seguridad y el compromiso de los empleados—.

La gerencia debe reunirse periódicamente como grupo para revisar en forma cooperativa los asuntos operativos y el progreso en relación con los planes, así como para identificar los riesgos/problemas y tomar decisiones. El grupo es involucrado por el CEO/personas propietarias para consultas sobre temas estratégicos, según sea necesario.

Asesores/consejo consultivo

Articular áreas/temas que requieran el servicio de especialistas externos (aportando información sobre la estrategia de la empresa, planes de financiamiento, nuevos mercados y productos, cuestiones técnicas, estructura de la empresa, relaciones de negocios, perfil externo de la empresa, *coaching* de ejecutivos, u otros). Enfocarse primero en las áreas de necesidad lleva a las personas propietarias a ampliar su búsqueda más allá de los «candidatos habituales», lo que conduce a un grupo de expertos más personalizado y valioso.

Definir el papel y formalizar la participación de los asesores externos necesarios. Asegurarse de que los asesores comprendan su rol y se comprometan de manera efectiva para agregar valor a la empresa.

Planificación de la sucesión

Crear un plan de contingencia/continuidad del negocio para el CEO y otras personas clave. Debería describir un curso de acción inmediata en caso de partida o indisponibilidad repentinas.

Planificación de los recursos humanos

Desarrollar un medio sencillo para comunicar al personal las decisiones clave, las políticas y las estrategias.

Documentar las descripciones de puestos de Recursos Humanos para asegurarse de que todos los roles clave estén siendo cubiertos (o tercerizados).

Desarrollar conocimientos especializados a nivel interno (o tercerizarlos) sobre informes y análisis de gestión —para ayudar en el control de costos y en la toma de decisiones estratégicas—. Los datos exactos y oportunos son importantes para una toma de decisiones eficaz.



Etapa 3: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Toma de decisiones de la gerencia

En este punto, se debería establecer un comité ejecutivo formal (el CEO y los ejecutivos sénior clave); el cual 1) se reúne semanal/quincenalmente para tratar temas operativos y 2) ha dedicado sesiones a temas estratégicos exclusivamente, con una agenda fija. Asegurarse de que el comité tenga términos de referencia claros.

En las reuniones del comité ejecutivo (por ejemplo, mensuales o trimestrales), revisar el avance con respecto a los planes y actualizar los planes según sea necesario.

Asesores/consejo consultivo

Considerar si la creación de un consejo consultivo formal agregaría valor a la empresa. Si es así, formalizar el acuerdo y comunicarlo a todos los grupos de interés pertinentes.

Planificación de la sucesión

Elaborar un marco de referencia básico de planificación de la sucesión para la alta gerencia, con el fin de garantizar la preparación oportuna de una reserva de talentos. Las personas propietarias quieren estar seguras de que, cuando sea necesario, la gente esté preparada y dispuesta a cumplir con los roles críticos delineados en el plan de sucesión que llevará a la organización hacia adelante. Los tres pasos clave hacia la formación de un grupo de talentos viable son: 1) determinar la demanda de liderazgo, 2) evaluar la oferta actual de talentos y 3) movilizar y desarrollar líderes potenciales.

Planificación de los recursos humanos

Hacer del área de Recursos Humanos un socio estratégico (y/o parte) del equipo de gestión estratégica (por ejemplo, ayudar a diseñar estrategias efectivas de contratación y retención, programas de compensación y beneficios, programas de desarrollo profesional y sistemas de gestión del desempeño).

Ampliar las descripciones de puestos para cada posición con el fin de delinear términos de referencia detallados que incluyan las cualidades y las calificaciones requeridas. Revisar las cualidades y las calificaciones del personal actual para ver si se ajustan a los TdR.

Diseñar un sistema de incentivos para atraer talento de alto calibre y motivarlo a desempeñarse (maestría, autonomía, propósito), incluyendo oportunidades claras de crecimiento profesional y de carrera y el reconocimiento e incentivos basados en el desempeño (bonificaciones, opciones de compra de acciones, participación en las utilidades, etc.).

Abordar los factores de *higiene* para retener al personal, tales como: un entorno de trabajo atractivo, políticas internas de la empresa, remuneración competitiva y paquete de beneficios.



Etapa 4: EXPANSIÓN DEL NEGOCIO

Directorio

Definir claramente el rol del directorio, especialmente su relación con la gerencia, e incluir los deberes y las responsabilidades de los directores para con la empresa y los accionistas en los estatutos del directorio y en la carta de nombramiento del director.

Determinar las habilidades necesarias para que el directorio cumpla con sus deberes, teniendo en cuenta la dirección estratégica de la empresa, y evaluar las habilidades y las brechas existentes en el directorio.

Asegurarse de que el directorio cuente con una combinación adecuada de directores, teniendo en cuenta el conjunto de habilidades, la experiencia profesional, los atributos personales, la diversidad (edad, género, etc.) y el equilibrio entre los directores ejecutivos, no ejecutivos e independientes.

Crear procedimientos efectivos y eficientes en el directorio:

- ▶ Dejar suficiente tiempo para que todos los directores discutan y aporten información de manera efectiva.
- ▶ Proporcionar una agenda enfocada para cada reunión, basada en el calendario anual del directorio.
- ▶ Mantener un equilibrio entre las presentaciones de la gerencia y las discusiones del directorio, y entre la revisión del rendimiento previo y la planificación estratégica.

- 
- ▶ Distribuir documentos informativos del directorio, concisos y orientados a la acción al menos cinco días hábiles antes de las reuniones de directorio.
 - ▶ Tomar y aprobar las actas (discusiones, opiniones y decisiones). Utilizarlas para garantizar un seguimiento diligente.

Planificación de la sucesión

Desarrollar planes estratégicos de sucesión para el CEO, los ejecutivos clave y los especialistas técnicos (para incluir la sucesión inmediata, a mediano y largo plazo).



Gobierno de riesgos y controles internos

«Los controles protegen a los débiles de la tentación, a los fuertes de las oportunidades y a los inocentes de la sospecha».

—Revista Internal Auditor, 1977

Etapa 1 INICIO DEL NEGOCIO	Etapa 2 CRECIMIENTO ACTIVO	Etapa 3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Etapa 4 EXPANSIÓN DEL NEGOCIO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Funciones básicas de contabilidad, gestión del flujo de caja e impuestos ▶ Las fuentes de efectivo y las cuentas bancarias están separadas de aquellas de la(s) persona(s) fundadora(s) ▶ Comprensión básica de los requisitos y el cumplimiento normativos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Principios básicos de conducta empresarial ▶ Riesgos básicos del negocio identificados, incluidos los riesgos de persona-clave ▶ Procesos establecidos para el pago de impuestos, los registros y la presentación de declaraciones de impuestos ▶ Controles sobre el manejo de efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Código de ética y conducta empresarial detallado ▶ Objetivos, planificación estratégica, presupuesto, indicadores clave de desempeño y rendición de cuentas clara ▶ Un director de finanzas profesional ▶ Apertura de la función de auditoría interna ▶ Políticas y procedimientos para monitorear y mitigar riesgos estratégicos y operativos ▶ Las unidades de negocio tienen una autoridad, líneas de reporte y unos lineamientos claros 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sistemas de control interno eficaces (por ejemplo, basados en COSO [The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission]) ▶ Auditores externos independientes ▶ Registro y presentación de informes oportunos y seguros sobre las ventas y las cuentas

Separamos el desafiante tema de Gobierno de *riesgos* y *controles internos* en temas comunes con los cuales la mayoría de empresarios están familiarizados, al menos en términos generales:

▶ **Controles internos**

▶ **Auditoría (interna y externa)**

En el sentido más básico, los *controles internos* pueden definirse como políticas y prácticas que permiten a las pymes detectar errores, prevenir errores, identificar fraudes y garantizar la fiabilidad de los informes financieros. Esto es lo mínimo que los controles internos deben lograr en las etapas 1–2.

Sin embargo, la comprensión de los controles internos ha evolucionado significativamente en los últimos años. Su rol se amplió a la gestión de los riesgos clave para el éxito de la empresa. La organización líder en el mundo centrada en la elaboración de normas comunes sobre la gestión de riesgos corporativos, controles internos y disuasión de fraudes, *The Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*, define los controles internos como «un proceso... diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto al logro de objetivos relacionados con operaciones, presentación de informes y cumplimiento» (COSO, 2013). Aunque las normas de COSO pueden ser demasiado complejas para muchas pymes, el establecimiento de un sistema de controles más orientado a la estrategia es clave para el éxito de una empresa. Este cambio de enfoque

es crucial comenzando con la transición a la etapa 3, cuando la empresa comienza a poner más esfuerzo en la planificación estratégica.

La *auditoría interna* es una función diseñada para proporcionar a la gerencia (y posteriormente al directorio) una seguridad razonable de que los controles internos son adecuados y funcionan bien. La función aparece en la etapa 3, para apoyar una mayor descentralización de la autoridad de toma de decisiones.

La *auditoría externa* es una revisión independiente de los estados financieros preparados por la organización. A menos que la ley lo exija, esta función no suele ser necesaria hasta que las pymes adquieren accionistas externos, en la etapa 4.

Controles internos

Los controles internos, como su nombre lo indica, se enfoca en los riesgos relacionados con los objetivos de operación, presentación de informes y cumplimiento de la empresa,

que pueden ser abordados mediante mejores procesos, políticas y procedimientos internos. Tales riesgos incluyen, por ejemplo, fraude, daños a la propiedad de la empresa, sobrecostos, calidad deficiente de los productos o errores en los informes financieros.

La implementación de la función de controles internos es responsabilidad de la gerencia, con la orientación y la supervisión del directorio (cuando se forme).

Elementos de los controles internos

Un sistema de controles internos ayuda a las pymes a responder a estas cinco preguntas críticas:

- ▶ ¿Cuál es nuestro enfoque general de los controles internos?
- ▶ ¿Cómo identificamos y monitoreamos los riesgos?
- ▶ ¿Qué hacemos para minimizar estos riesgos?

Figura 3.1: Elementos de los controles internos



- ▶ ¿Cómo obtenemos, analizamos y compartimos información relacionada con riesgos?
- ▶ ¿Cómo nos aseguramos de que todos los sistemas funcionen de manera efectiva y según lo planeado?

Por lo tanto, el sistema de controles internos consta de cinco elementos: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. **(Ver figura 3.1)**. Estos elementos funcionan continuamente como un sistema integrado.

1. Ambiente de control – El conjunto de normas, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo controles internos en toda la organización. El ambiente de control marca la pauta de la organización, que influye en la conciencia de control de todos sus empleados; un ejemplo es el código de ética/conducta que a menudo se pasa por alto. También incluye elementos *blandos*, tales como filosofía y estilo de operación de la gerencia; la manera en que la gerencia asigna autoridad y responsabilidad.

La pauta en la alta dirección es crucialmente importante y anulará otros elementos en caso de conflicto. Por ejemplo, si los líderes enfatizan el logro de metas cueste lo que cueste, el personal podría sentirse animado a transgredir algunas reglas para hacerlo.

Otro elemento crucial del ambiente de control es la estrategia y los objetivos de la empresa. A menudo, ni siquiera los altos ejecutivos de las pymes comprenden bien hacia dónde se dirige la empresa. La situación es aún peor en la cadena de mando. Si los empleados no comprenden los objetivos de la empresa, será muy difícil para ellos evaluar los riesgos que ponen en peligro el avance de la empresa hacia esos objetivos.

2. Evaluación de riesgos – Involucra un proceso formal establecido para identificar y evaluar los riesgos en relación con el logro de objetivos. La discusión de los riesgos potenciales puede ser incómoda para algunas personas, lo que las hace reacias a dar a conocer sus pensamientos e inquietudes, especialmente si,

por ejemplo, la persona fundadora/CEO presenta una nueva idea acerca de la cual está claramente entusiasmado. Por lo tanto, los especialistas en gestión de riesgos recomiendan que cada decisión estratégica incluya un debate específico sobre los riesgos. El «jefe» debería pedir explícitamente este análisis. Además, una empresa debería sostener una reunión específica sobre la gestión de riesgos al menos una vez al año.

Los empresarios exitosos realizan este análisis de manera rutinaria, pero la atención con frecuencia se enfoca en los riesgos externos, como la competencia y la regulación, mientras que los riesgos internos se pasan por alto.



CONSEJO: Las pymes interesadas en formar parte de la cadena de suministro de grandes corporaciones, especialmente multinacionales, necesitan abordar de forma proactiva los riesgos ambientales y de sostenibilidad social. Por ejemplo, las empresas de productos agrícolas requieren que sus proveedores aborden temas relacionados con el trabajo forzado o infantil, la seguridad en el trabajo y los impactos significativos sobre la biodiversidad y el ecosistema (IFC, 2013).

3. Actividades de control – Son acciones establecidas a través de políticas y procedimientos para detectar y prevenir riesgos y ayudar a garantizar que las directivas de la gerencia para mitigar los riesgos se lleven a cabo de manera efectiva. **(Ver el recuadro 3.4 para algunos ejemplos)**.

4. Información y comunicación – Aseguran que la gerencia obtenga información relevante, oportuna y de calidad (de fuentes internas y externas) para apoyar el funcionamiento de otros componentes de los controles internos. La comunicación es el proceso continuo y formal de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria.

Recuadro 3.4: Ejemplos de actividades de control

Autorización

- ▶ Atribuciones claras y sus límites para la revisión y la aprobación de diversas transacciones.
- ▶ Líneas de responsabilidad definidas.

Revisiones de desempeño

- ▶ Controles y revisión periódicas del personal.
- ▶ Garantizar el conocimiento y las habilidades de los empleados.

Procesamiento de la información

- ▶ Registros precisos de las transacciones clave, incluidas las partes que aprueban.
- ▶ Controles automatizados que limitan las entradas en el sistema, comprobando las fechas.
- ▶ Numeración secuencial de los documentos.
- ▶ Totalización de lotes o conciliación total añadida y contrastada.

Controles físicos

- ▶ Acceso limitado al equipo, caja chica.
- ▶ Cámaras.

Segregación de responsabilidades (las acciones de cada participante son controladas y/o verificadas por otro participante)

- ▶ Actividades de autorización derivadas del registro de datos (ventas, planilla, compras, etc.).
- ▶ Actividades de custodia derivadas de actividades de registro de datos y conciliación.
- ▶ Depósito de efectivo procedente de la conciliación de cuentas bancarias.
- ▶ Desarrollo de sistemas a partir de operaciones de sistemas y de la administración de bases de datos.

Planes de gestión de crisis

- ▶ Roles y responsabilidades para organizarse durante las crisis.
- ▶ Escenarios para responder a las crisis potenciales y recuperarse de ellas.

Un problema típico en muchas pymes es que los distintos sistemas de TI no se «hablan» entre sí y requieren una conciliación manual, lo que ocurre de forma episódica y conlleva el riesgo de error humano.

- 5. Actividades de monitoreo** – Son evaluaciones continuas para determinar si cada uno de los cinco componentes de los controles internos es adecuado y funciona. La conciliación de cuentas es un ejemplo.



CONSEJO: Establecer un canal eficaz para denunciar el fraude y el abuso. La Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE) descubrió que «el canal de denuncias es consistentemente, y de lejos, el método de detección más común». El análisis de la ACFE muestra que las organizaciones con líneas directas tienen muchas más probabilidades de detectar fraudes y experimentar «fraudes que fueron 41 % menos costosos, y detectaron los fraudes 50 % más rápidamente». (ACFE, 2014).



Estudio de caso: controles internos de Rockstar

Rami Bahgat apunta a tener alrededor de 100 puntos de venta en todo Egipto en cinco años. Aquí hay una rápida ilustración —enfocada en un solo riesgo específico— de cómo el enfoque sistemático de los controles internos podría ayudarlo a lograr este objetivo.

Ninguno de los gerentes de Rockstar conoce actualmente la visión de Rami. De modo que el *paso 1: Ambiente de control* requeriría involucrar a los gerentes clave en el diseño de una estrategia para esta visión y empoderarlos para que se reúnan regularmente como grupo para analizar el avance y los riesgos.

El *paso 2: La evaluación de riesgos* traería rápidamente a la superficie el problema del flujo de caja. El jefe de Contabilidad ya se ha quejado en privado: «Nuestro principal desafío es la escasez de flujo de caja y los incumplimientos de pago de cheques vencidos, como resultado de un alto inventario que tiene hasta siete meses de valiosa mercadería».

Por lo tanto, el *paso 3: Actividades de control* tendría que minimizar la sobreproducción. La empresa ordena la fabricación de demasiados modelos que se venden lentamente —y posiblemente pide muy pocos modelos que se venden bien—. No existe un sistema de TI que genere información oportuna sobre las ventas de los mayoristas y las propias tiendas de Rockstar —y que se pueda comparar con las órdenes existentes y el inventario restante—. Hay aplicaciones separadas que rastrean los diferentes componentes del proceso de fabricación y venta, y la interfaz entre ellos se realiza de forma manual y esporádica.

La implementación de un sistema de TI integral como una actividad de control para rastrear periódicamente las ventas y el inventario permitiría a la empresa liberar el efectivo que actualmente se encuentra «atascado» en sus almacenes y aumentar las ventas al responder mejor a las demandas de los clientes.

Un sistema de TI de este tipo también sería un elemento importante tanto en el *paso 4: Información y comunicación* como en el *paso 5: Actividades de monitoreo*. Se apoyaría con otras actividades conexas como, por ejemplo, el monitoreo del inventario físico.

Problemas especiales

Los tipos de riesgo que las pymes tendrán que afrontar variarán ampliamente en función de la industria y de otros factores, pero dos de ellos son comunes en prácticamente todos los negocios: la *gestión de capital de trabajo* y el *flujo de caja* y la *tecnología de la información*, que pueden ser particularmente destructivos para las empresas más pequeñas.

Gestión de capital de trabajo y flujo de caja. Para una empresa, el *capital de trabajo* se define como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Los activos corrientes son elementos como las cuentas bancarias y colocaciones bancarias, valores, inventarios y cuentas por cobrar que se pueden convertir en efectivo disponible dentro de los siguientes 12 meses. Los pasivos corrientes son los costos y gastos —como el pago de proveedores,

alquileres, servicios públicos e intereses— en los que se debe incurrir en el mismo periodo, es decir, 12 meses.

Si el activo corriente es superior al pasivo corriente, entonces el capital de trabajo es positivo y la empresa puede cumplir fácilmente con sus obligaciones financieras actuales. Debido a que las empresas pequeñas pueden no tener fácil acceso a opciones de crédito a corto plazo, mantener un balance positivo de capital de trabajo es clave. Si la persona propietaria tiene la intención de hacer crecer el negocio rápidamente, la necesidad de un capital de trabajo positivo es mayor que la de aquella que desea mantenerlo pequeño.

Los controles internos pueden ayudar a la persona propietaria a administrar mejor el flujo y el reflujo de dinero que entra y sale, —y a mejorar la visibilidad, la predictibilidad y la planificación—. Los controles internos también pueden ayudar a abordar las ineficiencias, lo que aumenta la gestión financiera a corto plazo de la empresa.

El *flujo de caja* es la cantidad neta de efectivo que entra y sale de una empresa. Para que la empresa sea financieramente sostenible, debe generar un flujo de caja positivo, es decir, debe entrar más dinero del que se gasta. La forma en que una empresa gestiona el flujo de caja depende de múltiples factores, —por ejemplo, la industria o la eficiencia operativa y, en última instancia, una buena estrategia—. Los controles internos pueden ayudar a una empresa a comprender y a controlar mejor los diferentes procesos, fortaleciendo así la capacidad de corregir las posibles ineficiencias y de mejorar la gestión tanto del capital de trabajo como del flujo de caja.

Tecnología de la información. Para cubrir a fondo este tema se necesitaría un libro entero; esta Guía trata de la necesidad básica de los negocios de ser conscientes de los beneficios de la TI y de estar alertas a sus desafíos.

Como mínimo, las personas propietarias deben asegurarse de que tanto el hardware como el software se actualicen para mantenerse al día con las necesidades del negocio, de que funcionen de manera eficiente, y de que el equipo de TI y el software no fallen o sean presa de ataques externos. Como la empresa maneja datos de terceros,

tales como información de clientes, existe la necesidad de garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable en materia de protección de datos y de instalar mecanismos de protección para evitar la pérdida, el incumplimiento o el robo ilícito de información confidencial o sensible —incidentes que podrían causar que la empresa enfrente demandas y pérdida de reputación y del negocio—.

Conducta/ética

Aunque el tema de la conducta y la ética no es un elemento separado de **Controles internos**, merece su propio debate ya que afecta directamente a cada uno de esos elementos. Todas las empresas tienen ética, —los valores que se viven en la empresa y los principios que rigen la toma de decisiones—. La ética de una empresa crea su clima organizacional y da carácter a su cultura.

Para orientar a los empleados y establecer una imagen de buena conducta, las empresas establecen códigos de ética y conducta. Los términos «código de ética» y «código de conducta» se utilizan a menudo indistintamente (Nieweler, 2014). Pero son, de hecho, dos documentos distintos:

- ▶ El código de ética marca la pauta al explicar los valores organizacionales y los principios éticos clave. Especifica compromisos o estándares éticos que la empresa adopta en relación con sus grupos de interés (empleados, clientes, socios de negocios, gobierno y comunidad, sociedad, medio ambiente y demás).
- ▶ El código de conducta es la traducción de los valores proclamados en prácticas viables. Establece un marco de referencia para el comportamiento profesional y las responsabilidades, el tratamiento de los temas éticos y las situaciones de conflicto. Enumera las acciones que son necesarias o están prohibidas.

Las pymes pueden combinar los dos documentos en un único código de conducta/ética. Debe ser aprobado por la alta gerencia y el directorio, y es responsabilidad de estos velar por el correcto cumplimiento del código. El cumplimiento debería ser monitoreado y aplicado. Las empresas que experimentan un rápido crecimiento deben revisar el código periódicamente para asegurarse de que

Recuadro 3.5: Continuo control versus confianza

Un gobierno corporativo sólido tiene como objetivo conducir a ejecutivos y empleados a cumplir con las reglas, comportarse éticamente y tomar decisiones en los mejores intereses de la organización a largo plazo. Existen dos enfoques para lograr esta meta: uno se enfoca en los controles; el otro, en la confianza. Los académicos, los reguladores y los ejecutivos han priorizado tradicionalmente el enfoque basado en el control. Se basa en la premisa de que la gente solo piensa en sí misma. Como resultado, este punto de vista enfatiza la necesidad de que las organizaciones implementen un conjunto completo de «premios» y «castigos» para alinear intereses e inducir a comportamientos deseados.

Esta perspectiva tiene algunos méritos y los controles relacionados con la identificación y el seguimiento de los riesgos clave del negocio son particularmente relevantes para la mayoría de organizaciones. Por otra parte, el énfasis en los controles no debe considerarse una panacea. A pesar de los millones de dólares que se gastan cada año en programas de control y cumplimiento, los frecuentes escándalos corporativos sugieren que no han logrado reducir significativamente el nivel de conducta poco ética (o incluso ilegal) en el mundo de los negocios. También es importante señalar que la mayoría de las empresas involucradas en estos casos de alto perfil, como Wells Fargo, HSBC, VW y Petrobras, solían tener funciones de control implementadas, así como muchas políticas internas alineadas con las prácticas recomendadas.

La otra alternativa es invertir en el enfoque basado en la confianza. Opera bajo la premisa de que la mayoría de las personas buscan voluntariamente hacer lo correcto cuando están inmersas en una cultura caracterizada por sólidos valores compartidos, transparencia, seguridad psicológica, justicia, empatía, responsabilidad y sentido de propósito más allá de las ganancias.

El concepto de seguridad psicológica es crítico. Cuando se crea una atmósfera de miedo dentro de las organizaciones, las personas tienden a ponerse a la defensiva y a tener miedo de expresar sus puntos de vista, incluso sobre temas éticos. Para reducir el miedo, es esencial fomentar un entorno en el cual las personas sientan que no van a sufrir consecuencias negativas —como, por ejemplo, represalias, ostracismo o despido— si hablan y señalan lo que está mal. La investigación también muestra que el trabajar en estos entornos genera un mayor nivel de productividad e innovación (Baer y Frese, 2003).

Una sólida cultura ética permite a los empresarios construir lo que Legal Research Network (LRN), una firma dedicada a estos temas llama «organizaciones autogobernadas»: empresas en las que la regulación de los comportamientos no depende de reglas y políticas, sino de los compañeros del lugar de trabajo. En uno de sus estudios, LRN observó que las empresas caracterizadas como autogobernadas exhibían indicadores de desempeño significativamente mejores que las demás en varias áreas, incluso rentabilidad, crecimiento de ingresos e innovación (LRN, 2016).

Un número creciente de empresas —como Patagonia, Southwest Airlines, FAVI, Buurtzorg, Morning Star y otras— son excelentes ejemplos de que es posible tener éxito enfocándose en una cultura ética basada en la confianza (Laloux, 2014). El estudio en profundidad de estos casos puede ayudar a los empresarios a crear prácticas concretas que conduzcan a un ambiente de alta confianza en sus empresas.

Los líderes empresariales también necesitan empezar a medir y monitorear el grado de cultura ética en sus empresas. Ethical Systems, por ejemplo, proporciona una herramienta gratuita para ello (Ethical Systems, 2018).

En lugar de ser opciones dicotómicas, los enfoques de control y confianza en el gobierno corporativo deben ser vistos como una especie de «continuo». Corresponde a los líderes mover cada vez más a sus empresas hacia el lado de la confianza de este continuo para sacar lo mejor de su gente.

Fuente: Alexandre Di Miceli da Silveira.

siga siendo pertinente y eficaz. **(Ver el recuadro 3.5 en la página anterior).**



CONSEJO: Asegúrese de todos los empleados lean el código y comprendan su responsabilidad de cumplimiento. Lo más importante es que el directorio/gerencia necesitan acatar el código y dar el ejemplo. Si no lo hacen, se puede descarrilar cualquier intento de la empresa de adoptar la cultura ética deseada y obtener los comportamientos relacionados con la misma por parte de sus empleados.

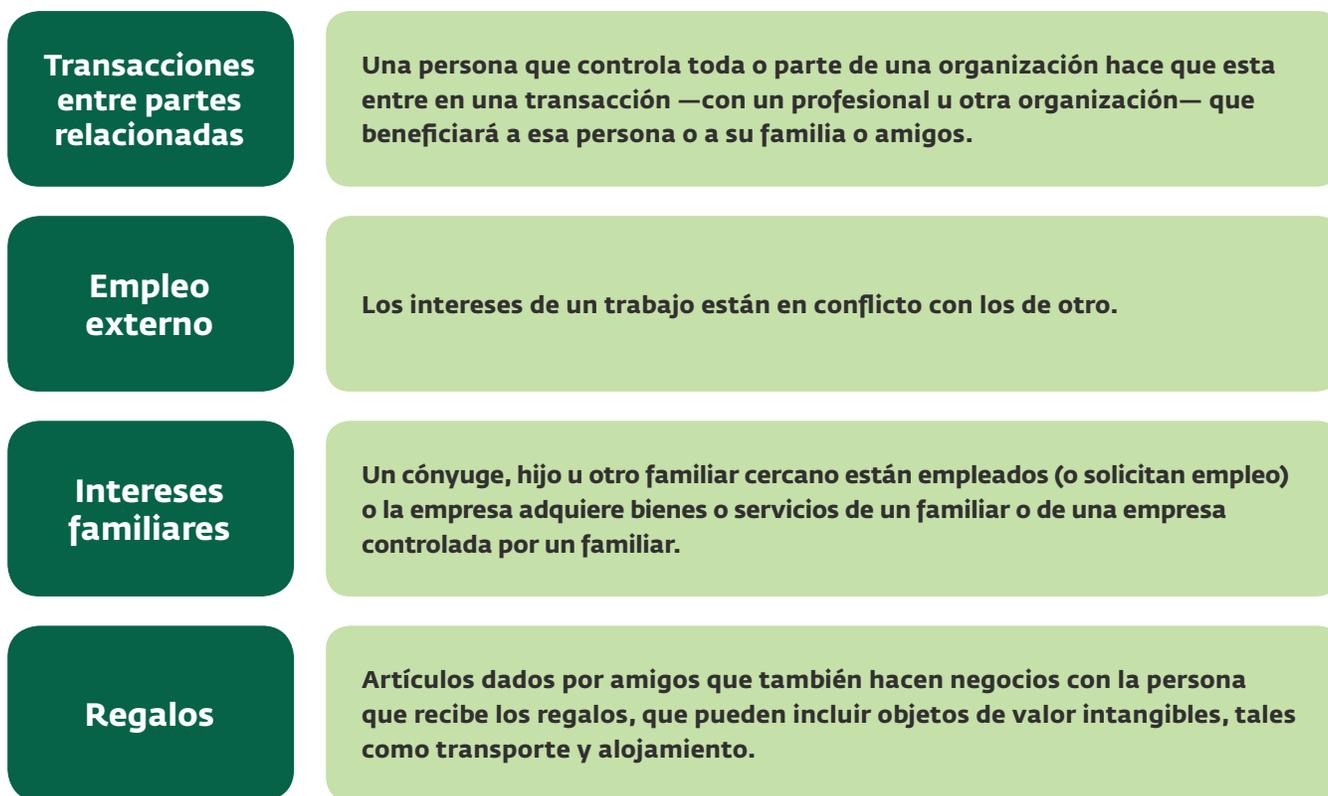
Conflictos de intereses: En ciertas situaciones, los representantes clave del negocio pueden experimentar un conflicto potencial entre sus propios intereses personales y su deber para con la empresa. Un conflicto de intereses es una situación en la que una persona tiene

un interés privado o personal potencialmente suficiente para influir —o parecer tener influencia— en el ejercicio objetivo de sus deberes oficiales como un empleado o profesional. **(Ver figura 3.2).**

Las pymes deberían desarrollar una política explícita para orientar a los directores, la gerencia y al personal sobre el tema de conflicto de intereses. Esta política debería explicar en detalle qué se entiende por conflictos de intereses y delinear la forma en que la organización los monitoreará y resolverá. También debería identificar las funciones de potencial alto riesgo.

La política debe prestar especial atención a las adquisiciones. El personal involucrado en el proceso de adquisiciones debería declarar si tiene un usufructo, familiares o amigos cercanos en cualquier entidad que esté siendo considerada para la selección como proveedor de bienes o servicios de la empresa.

Figura 3.2: Conflicto de intereses: Formas más comunes



Las transacciones entre partes relacionadas (RPT) son situaciones de conflicto de intereses que merecen una atención especial. Las RPT son acuerdos o arreglos empresariales entre dos partes unidas por una relación especial antes del acuerdo.

Para muchos negocios pequeños, las RPT no son inusuales; transacciones con negocios de familiares, parientes de directores, accionistas importantes y empleados clave son una ocurrencia común. Bajo algunas circunstancias, tales transacciones pueden ser beneficiosas para el negocio. Desafortunadamente, también son una de las principales formas de desviar dinero de la empresa para enriquecer a los accionistas individuales o a los gerentes a expensas de otros. Esto podría ahuyentar a los inversionistas externos y desmotivar a los empleados honestos.

Cada empresa debe desarrollar una política explícita que se ocupe de transacciones entre partes relacionadas, teniendo en cuenta su tamaño, tipo, frecuencia y las partes involucradas. Por ejemplo, la política debe especificar el tamaño de los acuerdos que requerirían la aprobación del directorio y/o de la junta de accionistas.

Es crucial que se informe plenamente a todos los accionistas sobre tales transacciones. Las pymes deben identificar el número y el tamaño de esas transacciones, así como la política o el procedimiento que las rige. **(Para más información, ver Gobierno corporativo – tema D. Divulgación y transparencia, que comienza en la página 71).**

Auditoría

Con frecuencia, los empresarios mezclan los *controles internos* y la *auditoría interna*. Los controles internos son un *sistema* que funciona continuamente. La auditoría interna es una *función* de controles internos, conducida a intervalos específicos. La auditoría interna tiene por objeto proporcionar al directorio y a la gerencia, garantías razonables de que el sistema de

controles internos (entre otros) es adecuado, robusto y funciona bien.

Como parte del buen gobierno corporativo, una pyme en la etapa 3 debería implementar una función de auditoría interna. Para ser efectiva, la función de auditoría interna debería ser independiente de operaciones. Para la etapa 4, debería reportar funcionalmente al directorio, con informes administrativos para el CEO.

Dependiendo de la estructura legal y de las leyes aplicables en el país de constitución, una empresa podría necesitar contratar a un *auditor externo*. Si no existe un requisito legal particular para hacer lo contrario, esta función se vuelve relevante en la transición a la etapa 4. El auditor externo sirve directamente a los intereses de los accionistas/grupos de interés al garantizar de forma independiente que la empresa ejerce un control fiduciario sólido y presenta informes precisos, justos y transparentes sobre sus cuentas financieras.

Las mejores prácticas para la gestión de los auditores externos incluyen las siguientes acciones:

- ▶ Restringir al auditor la prestación de otros servicios que pueda causar conflictos de intereses.
- ▶ Considerar la rotación de los auditores, o al menos del socio de auditoría sénior, cada cinco años.
- ▶ Divulgar los honorarios pagados al auditor por la auditoría y si la empresa sigue optando por obtener de ellos servicios distintos de los de auditoría, divulgar también la cantidad pagada por ellos.

Las auditorías internas y externas cumplen distintas funciones. Los auditores internos examinan cuestiones relacionadas con las prácticas de negocios y los riesgos de la empresa y las auditorías internas son conducidas durante todo el año. Los auditores externos examinan los registros financieros y llevan a cabo una sola auditoría anual. Al comenzar la etapa 4, la empresa necesita tener ambas.



Mejores prácticas: Gobierno de riesgos y controles internos

A continuación, presentamos las mejores prácticas comunes para cada etapa evolutiva de las pymes, utilizando las categorías discutidas anteriormente:

► **Controles internos, con tres temas que requieren atención especial:**

- Conducta/ética
- Gestión del capital de trabajo y del flujo de caja
- Gestión de la tecnología de la información

► **Auditoría interna**

► **Auditoría externa**

Obsérvese que estas prácticas son acumulativas: las prácticas para las etapas posteriores se basan en las prácticas de las etapas anteriores. Algunas recomendaciones pueden ser implementadas de manera más eficaz en diferentes etapas, dependiendo de las circunstancias, o pueden ser implementadas a medida que la empresa pasa de una etapa a la siguiente. Use su juicio para determinar el mejor momento para su empresa.



Etapa 1: INICIO DEL NEGOCIO

Controles internos

Asegurarse de que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones pertinentes.

Gestión del capital de trabajo y del flujo de caja:

- Separar las fuentes de efectivo y las cuentas bancarias de la empresa de las fuentes y cuentas personales de las personas fundadoras.
- Monitorear y analizar rutinariamente las necesidades de flujo de caja para planificar de manera efectiva el capital de trabajo, las necesidades de financiamiento y las estrategias de inversión.

Realizar un ejercicio básico de valoración para comprender el patrimonio neto total de la empresa. Por lo general, se acepta que hay tres maneras básicas de describir el valor de un negocio: valor justo de mercado, valor de inversión y valor de liquidación. Tener una apreciación objetiva del valor de la inversión del negocio es una herramienta de negociación importante cuando se trata de acercarse a inversionistas potenciales. Este es el valor que el negocio representa para un inversionista específico e incorpora consideraciones específicas más allá del valor justo de mercado.



Etapas 2: CRECIMIENTO ACTIVO

Controles internos

Crear un mecanismo para reportar fraudes y abusos (por ejemplo, una política de informantes sobre actos irregulares). Dicha política debería proporcionar orientación para que el personal informe confidencialmente sus inquietudes y debería delinear los pasos apropiados para investigar y abordar las violaciones (disciplinarias o de otro tipo).

Identificar los riesgos potenciales del negocio, evaluar su impacto y desarrollar las acciones de mitigación correspondientes (con las personas propietarias para hacer un seguimiento del avance).

Integrar controles básicos basados en el riesgo en los procesos empresariales (por ejemplo, límites de aprobación, separación de autoridad, verificaciones, etc.).

Identificar los puestos críticos de riesgo de persona-clave, designar personal sustituto/auxiliar para las funciones clave / especialistas técnicos, y asegurarse de que estén desarrollando las habilidades y el conocimiento especializado necesarios.

Ética/conducta:

- ▶ Desarrollar principios básicos de conducta empresarial que abarquen temas como la ética en el lugar de trabajo, lo que constituye robo y fraude, las acciones en casos de conflictos de intereses y demás.
- ▶ Comunicar estos principios y sanciones al personal.

Gestión del capital de trabajo y del flujo de caja:

- ▶ Definir la autoridad de los firmantes sobre las cuentas bancarias y el control sobre el manejo de efectivo, con umbrales, delegación y segregación de responsabilidades.
- ▶ Garantizar la implementación de políticas contables y la elaboración de informes sólidos, con el registro de todas las inversiones y préstamos/créditos.
- ▶ Hacer que los informes del flujo de caja y los pronósticos formen parte de las discusiones de planificación para determinar las necesidades futuras de financiamiento y para impulsar las decisiones de inversión. Asegurarse de que cualquier inversión tenga en cuenta las necesidades de flujo de caja (riesgo, plazos, vencimientos, liquidez).

Gestión de la tecnología de la información:

- ▶ Documentar términos de referencia claros para la función de TI para garantizar que todas las necesidades clave de TI se atiendan para apoyar el crecimiento futuro de la empresa.
- ▶ Considerar qué funciones de TI deben ser internas o externas.

Garantizar que el sistema de TI que se utiliza para generar datos e informes sea seguro; desarrollar procesos formales de protección para administrar la seguridad y la *continuidad del negocio/recuperación ante desastres*.



Etapa 3: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Controles internos

Crear políticas y procedimientos para monitorear y mitigar los riesgos estratégicos y operativos de acuerdo con la visión y los planes de negocio. El comité ejecutivo debería desempeñar un papel clave.

Definir la autoridad y los límites de las unidades de negocio, sus líneas de reporte y los lineamientos sobre los procesos clave para crear una vía de rendición de cuentas para cada proyecto y actividad.

Ética/conducta:

- ▶ Elaborar un código detallado de ética y conducta empresarial; usarlo en el proceso de inducción y reforzarlo periódicamente en comunicación con el personal.
- ▶ Establecer acciones correctivas apropiadas ante las violaciones del código de conducta y comunicar a toda la organización los resultados/consecuencias de su incumplimiento. Asegurarse de que las sanciones por incumplimiento sean claras y efectivas.

Gestión del capital de trabajo y del flujo de caja:

- ▶ Contratar a un director de Finanzas profesional (si hay inversionistas externos, hacerlo en consulta con ellos).

Gestión de la tecnología de la información:

- ▶ Desarrollar una estrategia de TI sencilla para prever las necesidades futuras del negocio (necesidades de funcionalidad, de infraestructura) y priorizar las iniciativas del sistema a corto y mediano plazo para planificar mejor los requerimientos de capital.
- ▶ Conducir una auditoría de TI independiente para garantizar que los sistemas sean seguros y puedan apoyar las metas y los objetivos de la organización.

Auditoría interna

Establecer una función de auditoría interna independiente y eficaz, coordinando con las funciones de cumplimiento y riesgos. Puede ser interna, tercerizada o semi-tercerizada (utilizar una empresa externa para trabajar con el personal interno con el fin de capacitarlo y reforzar su conocimiento

especializado). Las personas propietarias deberían garantizar la máxima independencia posible de la auditoría interna para garantizar la total transparencia de los riesgos/problemas que deben abordarse.

Asegurarse de que la auditoría interna se enfoque en las áreas de alto riesgo del negocio para ofrecer mayor seguridad —y considerar la posibilidad de un monitoreo a posteriori o menos intensivo de las áreas de bajo riesgo para hacer el mejor uso del tiempo y los recursos.



Etapa 4: EXPANSIÓN DEL NEGOCIO

Controles internos

Asegurarse de que la gerencia (comité ejecutivo) revise periódicamente el avance en relación con el plan de negocios e identifique y aborde los riesgos con los controles internos adecuados.

El directorio debe asegurarse periódicamente de que la empresa cuente con un sistema sólido de controles internos.

Gestión de la tecnología de la información:

- ▶ Establecer sistemas de TI para registrar y mostrar las ventas y las cuentas y estimar con precisión los devengos y los ingresos en cualquier momento dado.
- ▶ El sistema debería ser sólido para dar protección contra el uso no autorizado y para señalar transacciones potencialmente problemáticas.

Auditoría interna

Hacer que la auditoría interna reporte funcionalmente al directorio o a un comité del directorio (típicamente al comité de auditoría), y no al CEO, excepto para fines administrativos. Asegurarse de que los planes de auditoría sean aprobados por el directorio.

Asegurarse de que la auditoría interna coordina con el auditor externo.

Auditoría externa

Nombrar a un auditor externo reconocido. Asegurarse de que el auditor externo revisa e informa sobre las deficiencias de control significativas.

Garantizar la independencia del auditor externo restringiéndole la prestación de otros servicios que puedan causar conflictos de intereses (por ejemplo, consultoría, servicios fiscales).

Considerar la rotación de los auditores, o al menos de los socios de auditoría sénior, de forma periódica (por ejemplo, cada tres años).



Divulgación y transparencia

«La divulgación y la transparencia son los socios del buen gobierno corporativo; demuestran la calidad y la confiabilidad de la información —financiera y no financiera—, proporcionada por la gerencia a los prestamistas, los accionistas y al público».

— Saleem et al. 2008

Etapa 1 INICIO DEL NEGOCIO	Etapa 2 CRECIMIENTO ACTIVO	Etapa 3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Etapa 4 EXPANSIÓN DEL NEGOCIO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cuentas financieras básicas preparadas ▶ La misma información y los mismos datos financieros se utilizan para todos los fines 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conciliación mensual de cuentas bancarias divulgada entre todas las personas fundadoras ▶ La(s) persona(s) fundadora(s), accionistas y directores reciben periódicamente información financiera y no financiera consistente ▶ Se ha desarrollado el perfil público de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estados financieros conformes con las normas nacionales de contabilidad ▶ Nombrar a una persona para compartir información identificada ▶ Las decisiones clave se comunican formalmente a todo el personal ▶ Informes básicos de rendimiento son presentados a asesores externos ▶ Información no financiera clave se divulga al público 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los informes financieros para las pymes están de acuerdo con las NIIF o los US GAAP [Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados de los Estados Unidos] (si se tiene o se busca inversionistas extranjeros) ▶ Los estados financieros son auditados por una compañía auditora reconocida ▶ Se proporcionan informes financieros trimestrales e informes de rendimiento integrales a los inversionistas ▶ Se elabora un informe anual (o equivalente). Se facilita información a los accionistas que lo soliciten

Esta sección cubre los aspectos básicos de la divulgación:

- ▶ **Divulgación de información financiera** – La divulgación de información financiera y de los resultados operativos.
- ▶ **Divulgación de información no financiera** – La divulgación de información no financiera de la empresa, incluido el rendimiento anterior, así como las oportunidades potenciales y la información sobre las prácticas de gobierno corporativo de la empresa.

La necesidad y los beneficios de la transparencia y la divulgación varían junto con la composición cambiante de los accionistas. En las primeras etapas, los accionistas suelen ser pocos y están fuertemente involucrados en el manejo del negocio. El equipo es pequeño, por lo que los grupos de interés internos clave están bien informados sobre los avances materiales. Por lo tanto, esta etapa se enfoca en la preparación de información financiera precisa y oportuna para todos los accionistas. En las etapas posteriores pueden aparecer nuevos accionistas no gestores, los antiguos accionistas pueden ya no estar

directamente involucrados en las operaciones y el negocio en sí mismo podría volverse más grande y más complicado. La importancia de la información no financiera aumenta y su público objetivo se vuelve más variado: asesores externos, directores, personal de la empresa, accionistas y clientes pueden ser algunos de los grupos clave que la empresa necesite mantener informados.

Lineamientos generales

Los términos *transparencia* y *divulgación* se utilizan a menudo de forma intercambiable. En efecto, son complementarios y están superpuestos, pero hay una distinción importante que hay que tener en cuenta. La divulgación es una obligación legal de proporcionar cierto tipo de información y contenido a ciertas partes. La transparencia es la emanación de una cultura corporativa de apertura y una de las mejores maneras de exhibir esa cultura al mundo exterior.

La práctica de divulgación y transparencia de una empresa aumenta la confianza de los inversionistas y, por lo tanto, mejora el acceso de la empresa a capital externo y reduce su costo. También ofrece a la empresa una oportunidad para la identificación temprana de riesgos y puntos débiles, lo que reduce el riesgo general de crisis y escándalos y mejora el rendimiento operativo.

A menudo, las pymes se preocupan por la divulgación de información, por temor a que los competidores puedan obtener información delicada sobre sus negocios y su situación financiera. En realidad, la información empresarial sensible es sorprendentemente limitada y es más probable que envuelva la estrategia corporativa, los productos en investigación y desarrollo, términos sobre los precios y demás. En calidad de persona propietaria, necesita recordar que el mercado ya lo conoce a usted y a su producto/servicio, ya que los clientes lo conocen a usted y sus competidores lo conocen, al igual que usted conoce a sus competidores. Por lo tanto, proporcionar información no significa revelar su fórmula secreta, sino aprovechar la oportunidad para compartir quién es usted desde su propia perspectiva.

Además, la mayoría de las empresas competitivas obtienen ventaja y superan los obstáculos al haber hecho algo que no es fácil de replicar, como lo hizo Southwest Airlines. Para esas empresas, la ventaja está en su manera de hacer las cosas; por lo tanto, la divulgación de datos del negocio no permitirá que un competidor simplemente copie el proceso.

Las personas propietarias de negocios deberían desarrollar políticas que definan qué constituye información confidencial (incluso para quién está reservado el material confidencial) y qué información se puede proporcionar a los grupos de interés más allá de las obligaciones de divulgación requeridas. Este debería ser un documento simple de una página con ejemplos e información de una persona de contacto que pueda aclarar el estado de la información si no está clara.

Divulgación de información financiera

Los estados financieros proporcionan información para tomar decisiones económicas. Cubren la posición financiera, el rendimiento y los cambios relevantes en la posición financiera del negocio. Para las pymes, es probable que los usuarios clave de los estados financieros —y beneficiarios de la divulgación de información financiera— sean las personas propietarias/inversionistas y los acreedores.

La divulgación de información financiera aborda las siguientes áreas: balance general, estado de resultados, estado de los flujos de caja, estado del patrimonio neto, notas a los estados financieros y políticas contables utilizadas. Una pyme debería declarar explícitamente su compromiso con la información financiera de alta calidad en su código de conducta.

En julio de 2009, la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) emitió las NIIF para las pymes¹⁰, que recomendamos con énfasis para obtener más información sobre este tema (IASB, 2009).

¹⁰ NIIF = Normas Internacionales de Información Financiera.

Divulgación de información no financiera

La regla general para decidir sobre la divulgación de información no financiera y su alcance se basa en si la divulgación es requerida por la ley o la regulación, o por circunscripciones externas a la empresa. Esto dependerá en gran medida del área de negocios en la que la empresa está activa, así como de la etapa de desarrollo de la empresa.

Por ejemplo, una empresa regulada, como una institución financiera, puede tener que divulgar legalmente alguna información no financiera para aumentar la confianza del mercado. Una empresa que desea suministrar bienes a través de una cadena de suministro global, o que desea competir en licitaciones públicas, puede necesitar proporcionar datos no financieros en su sitio web.

Cualquiera que sea la razón, las empresas que divulgan datos no financieros deben seguir el principio general de materialidad. Para determinar lo que es material, deben hacerse tres preguntas:

- ▶ ¿Qué factores —qué insumos, procesos, productos y resultados— influyen en nuestra capacidad de crear valor?

- ▶ ¿De qué grupos de interés dependemos en nuestro proceso de crear valor a corto, mediano o largo plazo o a quiénes estamos afectando significativamente?
- ▶ ¿Qué factores tienen suficientes probabilidades de tener (y/o podrían tener) un impacto suficientemente grande en nuestra creación de valor?

La divulgación típica para los inversionistas cubre las siguientes áreas generales:

- ▶ Estado de la empresa: equipo de gerencia, personal clave y productos y servicios ofrecidos. Algunas empresas también pueden optar por divulgar datos sobre la participación en el mercado, su análisis de la industria (cadena de suministro, clientes, competidores, etc.) y una explicación general sobre su estrategia.
- ▶ Propiedad: estructura y derechos de voto, escritura de constitución, documentos pertinentes, estatutos, políticas y acontecimientos/cambios materiales recientes.
- ▶ Gobierno corporativo: como valores y código de conducta/ética, tamaño y composición del directorio, términos de referencia, asistencia a reuniones, actas,

Recuadro 3.6: Beneficios de los informes de sostenibilidad

El informe de sostenibilidad ofrece los siguientes beneficios:

- ▶ Ayuda a comunicar información sobre la gestión de riesgos a los inversionistas.
- ▶ Aumenta la conciencia respecto a riesgos y oportunidades.
- ▶ Destaca el vínculo entre el rendimiento financiero y no financiero.
- ▶ Fija un punto de referencia y evalúa el desempeño de la sostenibilidad en relación con leyes, normas, códigos, normas de desempeño e iniciativas voluntarias.
- ▶ Ayuda a gestionar y comunicar el desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo.
- ▶ Mejora la reputación y la lealtad a la marca.

Fuente: GRI (2013).

conflictos de intereses, evaluación del desempeño del directorio y demás.

Es una buena idea utilizar el sitio web de la empresa y otros medios públicos para divulgar a otros grupos de interés cualquier información que no sea comercialmente sensible.

Relación con grandes corporaciones

Las pymes que aspiran a formar parte de las cadenas de suministro de las grandes corporaciones necesitan acostumbrarse a la idea de la divulgación de información sobre el medio ambiente, lo social y el gobierno corporativo. También llamado informe de sostenibilidad, este incluye la divulgación de sus riesgos de impacto ambiental, sus riesgos para la salud humana, lo social y lo laboral, así como

el impacto en las comunidades locales y su cumplimiento normativo y responsabilidad. **(Ver el recuadro 3.6).**

Si desea crecer a través de una asociación con un inversionista de capital, tenga en cuenta que los requisitos para los informes de sostenibilidad pueden ser aún más detallados y específicos.

Transacciones entre partes relacionadas

Las políticas de RTP **(como se discute en las páginas 65 y 66)** deberían incluir lineamientos claros sobre la divulgación de tales transacciones. Su divulgación adecuada es un elemento importante para crear confianza entre los distintos inversionistas y la gerencia de la empresa.



MEJORES PRÁCTICAS: Divulgación y transparencia

A continuación, presentamos las mejores prácticas comunes para cada etapa evolutiva de las pymes, utilizando las categorías discutidas anteriormente:

- ▶ **Divulgación de información financiera**
- ▶ **Divulgación de información no financiera**

Obsérvese que estas prácticas son acumulativas: las prácticas para las etapas posteriores se basan en las prácticas de las etapas anteriores. Algunas recomendaciones pueden ser implementadas de manera más eficaz en diferentes etapas, dependiendo de las circunstancias, o pueden ser implementadas a medida que la empresa pasa de una etapa a la siguiente. Use su juicio para determinar el mejor momento para su empresa.



Etapa 1: INICIO DEL NEGOCIO

Divulgación de información financiera

Preparar cuentas financieras básicas y utilizar esta información de manera consistente para el registro, la presentación de informes y otros fines. La consistencia en el mantenimiento de dichos registros financieros es importante para los potenciales inversionistas y las instituciones de financiamiento, ya que les permite evaluar mejor el rendimiento del negocio y el potencial de crecimiento futuro.



Etapa 2: CRECIMIENTO ACTIVO

Divulgación de información financiera

Llevar a cabo la conciliación mensual de las cuentas bancarias. Esta simple actividad de control permite una gestión del flujo de caja más eficaz y ayuda a detectar y prevenir actividades fraudulentas. **(Ver Elementos de los controles internos en la página 72).**

Garantizar la difusión oportuna (mensual o trimestral) de los estados financieros a todos los accionistas.

Divulgación de información no financiera

Acordar con los accionistas la información no financiera clave que se les presentará periódicamente. La información debería incluir tanto el rendimiento previo como las proyecciones futuras (riesgos, oportunidades, etc.).

Garantizar que la información se proporciona por igual a todos los accionistas.

Desarrollar el perfil público de la empresa y usarlo consistentemente para marketing, presencia en la web y otros fines empresariales.



Etapa 3: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Divulgación de información financiera

Preparar los estados financieros de conformidad con las normas contables nacionales.

Divulgación de información no financiera

Establecer la función de divulgación, posiblemente combinándola con un funcionario de Cumplimiento, director de Finanzas o secretario corporativo. **(Ver Estructura organizacional en la página 30).**

Identificar la información que debe incluirse en los documentos informativos para las reuniones periódicas con asesores externos / el consejo consultivo.

Definir la información no financiera clave por divulgar al público (por ejemplo, resumen del rendimiento, estrategias a futuro, prácticas de gobierno corporativo, prácticas de responsabilidad social corporativa) y presentarla a través de canales accesibles como el sitio web de la empresa.

Establecer los medios para comunicar eficazmente las decisiones clave (estrategia, prioridades) y otra información relevante a todo el personal.

Asegurarse de comunicar regularmente el código de ética / la política de conducta empresarial. Encontrar formas de reforzar el mensaje regularmente.



Etapa 4: EXPANSIÓN DEL NEGOCIO

Divulgación de información financiera

Preparar el informe financiero de la empresa de acuerdo con las NIIF para las pymes o los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados de los Estados Unidos (si se tiene o se busca inversionistas extranjeros).

Elegir la firma auditora externa con criterios claramente definidos, tales como experiencia, independencia, reputación, costo.

Divulgación de información no financiera

Presentar regularmente toda la información material al directorio en un formato y en un plazo predefinidos (al menos trimestralmente).

Distribuir los informes con información clave (por ejemplo, la memoria anual) a los accionistas, de acuerdo con la ley y el acuerdo de accionistas.

Considerar qué formas de divulgación voluntaria regular a los grupos de interés (más allá de las exigidas por la ley) serían beneficiosas para la empresa.

Asegurarse de que la función de divulgación de la empresa permita la gestión ordenada de las solicitudes de información de los accionistas.



Propiedad

«No conozco casos de familias... que se hayan vuelto más unidas debido al dinero, pero sí conozco muchos casos en los que las familias destruyeron empresas debido al dinero».

— Roque Benavides, CEO, Buenaventura

Etapa 1 INICIO DEL NEGOCIO	Etapa 2 CRECIMIENTO ACTIVO	Etapa 3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Etapa 4 EXPANSIÓN DEL NEGOCIO
<ul style="list-style-type: none">▶ El rol y las responsabilidades de la(s) persona(s) fundadora(s) están claramente establecidos▶ Comprensión básica de los roles de todos los familiares▶ Mecanismo de resolución de controversias entre accionistas	<ul style="list-style-type: none">▶ Se reconoce la diferencia entre los problemas no familiares y los familiares▶ Conocimiento de la planificación de la sucesión familiar▶ Juntas anuales de accionistas	<ul style="list-style-type: none">▶ Clara distinción entre los roles de la(s) persona(s) fundadora(s), los familiares y los gerentes▶ Clara trayectoria profesional de los ejecutivos que no son familiares▶ Plan de sucesión familiar▶ Las juntas anuales de accionistas incluyen discusiones sobre decisiones clave tomadas, dividendos y planes	<ul style="list-style-type: none">▶ Políticas y mecanismos para regular la propiedad, el empleo y otros beneficios de los familiares▶ Todos los accionistas reciben información periódica sobre la política, la estrategia y los resultados de la empresa▶ Mecanismo de resolución de controversias relacionadas con el gobierno corporativo

Por lo general, las pymes empiezan como empresas unipersonales o asociaciones de dos o tres personas. A medida que la empresa se desarrolla y muestra signos de éxito, otros inversionistas pueden mostrar interés; primero amigos, familiares o gerentes, y más tarde inversionistas profesionales como fondos de capital privado. Estos accionistas a menudo tienen intereses y puntos de vista divergentes sobre el desarrollo de la empresa. Esta sección discute cómo manejar los asuntos relacionados con los accionistas para el beneficio del desarrollo a largo plazo de un negocio. Examina específicamente lo siguiente:

- ▶ **Participación de los accionistas** en la determinación del futuro de la empresa;
- ▶ **Rol de la persona fundadora/familia** en la dirección de la empresa;

- ▶ **Resolución de controversias entre accionistas** para manejar de manera proactiva los conflictos que pueden amenazar la supervivencia de la empresa.

Participación de los accionistas

El crecimiento de las pymes suele ser orgánico y no estructurado y puede llevar a confusión sobre roles, responsabilidades y alcance de la autoridad de los accionistas. Estos problemas se intensifican en los negocios familiares, donde la autoridad, el poder y la influencia no están necesariamente relacionados con los roles formales del negocio. Por lo tanto, el enfoque clave para las pymes en las etapas 1 y 2 debe estar en ofrecer claridad básica de los roles y las responsabilidades de los accionistas. En las etapas 3 y 4 el énfasis se desplaza hacia

la regulación de la creciente participación de la familia en el negocio y al equilibrio de intereses de un número creciente de accionistas en beneficio de la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Naturaleza evolutiva de la propiedad de las pymes

Al principio del ciclo de vida de una pyme, los primeros accionistas tienden a estar conectados —como conocidos, familiares o socios de negocios—. La mayoría tienden a estar involucrados en los asuntos operativos de la empresa y actúan tanto como dueños y gerentes. Otros, con frecuencia, «cotejan» con la empresa para ver qué está sucediendo.

Muchas pymes empiezan como empresas unipersonales o asociaciones, pero algunas de ellas empiezan como personas jurídicas corporativas, lo que significa que desde el principio tienen que cumplir con el requisito legal de tener un directorio. Para esas pymes, el directorio se vuelve una formalidad, sin sustancia real. Al principio, esto no es un problema, siempre y cuando el número de personas propietarias sea pequeño, todos ellos dirigen o interactúan con el negocio y todos tienen una participación directa en la configuración del futuro de la empresa.

Esta situación puede continuar mientras no haya un crecimiento sustancial, ni del negocio ni de la propiedad. Sin embargo, tan pronto como el negocio se vuelva más complejo, los dueños iniciales que no lo dirigen empezarán a perder gradualmente la capacidad de tener un panorama completo y un control estratégico de las operaciones. La situación se complica aún más si el negocio atrae a inversionistas externos. A diferencia de los dueños fundadores, los nuevos inversionistas no disponen de información interna sobre el negocio y es posible que no tengan el mismo grado de confianza en la capacidad de la persona fundadora/CEO como los dueños cofundadores pueden tener.

Estos cambios harán necesario que la empresa formalice la relación con sus inversionistas, con procesos y políticas claramente establecidos para manejar los flujos de comunicación y la toma de decisiones estratégicas. Las empresas que tienen directorios como una mera

formalidad tendrán que permitirles cumplir eficazmente sus roles.

En el caso de las pymes de propiedad familiar, el cambio en la estructura de la propiedad también puede ser el resultado de que los familiares que pertenecen a diferentes generaciones y ramas de la familia heredan el negocio. A medida que el grupo de accionistas crece, la mayoría de ellos terminará con un porcentaje más pequeño de las acciones de la empresa y los problemas relacionados con los derechos de los accionistas se harán más comunes. Estos problemas pueden ser mitigados asegurando una clara protección de los accionistas minoritarios en la carta, los estatutos y el código de gobierno corporativo de la empresa.

Tipos de inversionistas

Las pymes podrían estar interesadas en atraer a inversionistas externos por razones que van más allá del acceso al financiamiento. Los inversionistas pueden aportar importantes conexiones, conocimientos y experiencia especializada que permitan a la empresa desplegar plenamente su potencial de crecimiento. Por lo general, requieren representación en el directorio acorde con su accionariado. La **tabla 3.1** describe los tipos comunes de inversionistas que las pymes pueden investigar.

La gran mayoría de las pymes tienen amigos y familiares como socios, especialmente en las primeras etapas del desarrollo. La relación con los accionistas a menudo se mantiene altamente informal y basada en la confianza. Incluso en este caso, se recomienda enfáticamente que se expliquen claramente algunas de los elementos clave de los derechos de los accionistas que se tratan en este capítulo, como su rol en la toma de decisiones, el reclamo de una participación en los beneficios, el rol en la empresa, etc. Esto mejorará la confianza y proporcionará un seguro razonable contra posibles malentendidos y conflictos en el futuro.

Derechos clave de los accionistas

Todos los accionistas, independientemente de su tamaño, tienen ciertos derechos, entre ellos:

- ▶ El derecho a obtener información relevante y material sobre el negocio de manera oportuna y regular **(discutido anteriormente en la sección sobre Divulgación y transparencia)**;
- ▶ El derecho a opinar sobre el desarrollo estratégico de la empresa.

Una *junta anual de accionistas* brinda un vehículo para el intercambio de información y la participación de los accionistas, permitiéndoles tomar las siguientes medidas:

- ▶ Revisar y aprobar los resultados y dividendos de la empresa;
- ▶ Fijar metas de la empresa en cuanto a crecimiento, riesgo, rentabilidad y liquidez;

- ▶ Nombrar a los miembros del directorio;
- ▶ Tomar otras decisiones clave, como las relativas a estructura de capital, estrategia de la empresa y grandes transacciones entre partes relacionadas.

Uno de los temas más importantes es la representación de accionistas minoritarios en el directorio. En la mayoría de las pymes, la persona fundadora suele seguir siendo el accionista dominante y puede controlar eficazmente la composición del directorio. Sin embargo, es una buena práctica permitir que los accionistas minoritarios designen a un director que represente sus intereses en el directorio. Esta posición es usualmente ocupada por un director independiente. Por lo general, los inversionistas institucionales condicionan su participación a la presencia de un director nombrado en el directorio.

Tabla 3.1: Tipos de inversionistas

SOCIOS ESTRATÉGICOS	Las pymes pueden beneficiarse de la inversión de empresas que se convierten en socios estratégicos. Un ejemplo es una empresa dedicada a la administración de propiedades que realiza una inversión estratégica en una empresa de mantenimiento de propiedades, ya que una presta servicios a la otra.
INVERSIONISTAS ÁNGELES	Los inversionistas ángeles suelen ser personas con un alto patrimonio neto, a menudo empresarios ellos mismos, que proporcionan capital a las empresas que recién se inician, generalmente a cambio de capital o de deuda convertible. Los inversionistas ángeles que han asumido un riesgo considerable invirtiendo sus fondos personales, suelen ofrecer un apoyo personalizado considerable y orientación personal a los propietarios en un intento de apoyar el crecimiento y el desarrollo exitosos de la empresa. Por lo tanto, los inversionistas ángeles normalmente buscan invertir en campos de negocios en los que tienen una experiencia considerable. También pueden trabajar a través de fondos o alianzas para ayudar a diversificar los riesgos.
INVERSIONISTAS DE CAPITAL DE RIESGO	Los inversionistas de capital de riesgo, una forma bien conocida de financiamiento a través de un fondo gestionado profesionalmente, buscan un alto rendimiento sobre la inversión y tienen que seguir procedimientos estrictos. Se quedan con el capital, y si un negocio no cumple con las expectativas, pueden hacer que la empresa sea vendida para recuperar su inversión. Suelen financiar empresas más adelante en el proceso de inversión y, al tener sobrados recursos, invierten mayores cantidades de capital que los inversionistas ángeles.
FINANCIAMIENTO COLECTIVO (CROWDFUNDING)	En lugar de pedirle a una persona o a un solo banco una gran suma de dinero, un negocio que accede al financiamiento colectivo tiene la oportunidad de pedir a miles de personas pequeñas cantidades de dinero. La inversión puede ser a cambio de productos o servicios futuros, o de capital en la empresa. Siendo una fuente de financiamiento relativamente nueva, viene siendo usada con éxito por emprendimientos de negocios no tradicionales. Un directorio sólido puede ayudar a las empresas a destacar y atraer más capital, especialmente si los directorios tienen directores independientes que representan los intereses de los inversionistas minoristas.

A medida que las pymes evolucionan a través de las etapas de crecimiento, es importante señalar que puede ocurrir que las personas propietarias o los inversionistas iniciales ya no se adhieran a la visión, la estrategia o los procesos de toma de decisiones que se asociaban con el desarrollo de la empresa. Una salida de uno o varios inversionistas iniciales ocurre con frecuencia y sin un mecanismo acordado para la valoración de las acciones (normalmente parte del acuerdo entre accionistas) una empresa puede verse enfrentada a luchas internas entre inversionistas y parálisis de las operaciones. Se debe ser claro respecto a quién puede vender sus acciones, cuánto a la vez, la frecuencia, el método y a quién.

En los negocios familiares, la empresa puede establecer un fondo de rescate de acciones para recomprar las acciones que a los familiares les gustaría liquidar. El objetivo es proporcionar liquidez a los accionistas, sin necesidad de socavar a la empresa. El negocio típicamente financia un fondo de este tipo contribuyendo con un pequeño porcentaje de las ganancias cada año.

Rol de la persona fundadora/familia¹¹

Si el negocio tiene éxito, el rol de las personas propietarias está obligado a evolucionar junto con la evolución de la empresa. Las personas propietarias pasarán de tener microposiciones a macroposiciones, dejando la toma de decisiones operativas a los gerentes profesionales.

Algunos de estos gerentes podrían ser familiares. De hecho, la gran mayoría de las pymes son negocios familiares. Las personas fundadoras dependen en gran medida del trabajo, financiamiento y conexiones de los familiares para poner en marcha el negocio, y planean pasárselo a la siguiente generación. Las pymes que son operadas por la familia se benefician de las relaciones basadas en la confianza,

la informalidad y la toma de decisiones simplificada, lo cual puede ser una ventaja en las primeras etapas del crecimiento de la empresa. Estas pymes pueden resistir las crisis, dada la confianza entre las partes relacionadas —y con las generaciones en juego, la planificación del negocio a largo plazo puede conducir a un rendimiento empresarial superior (como se describe en Liu, Yang y Zhang, 2012)—.

Sin embargo, mientras que muchos negocios familiares prosperan, también hay muchos que no son sostenibles en el largo plazo. En efecto, entre dos terceras y tres cuartas partes de los negocios familiares se derrumban o son vendidos por las personas fundadoras durante su propio ejercicio. Solo entre el 5 % y el 15 % continúan en la tercera generación en manos de los descendientes de las personas fundadoras (Neubauer y Lank, 1998).

Muchas de estas empresas son víctimas de debilidades específicas de la naturaleza de los negocios familiares, entre ellas:

- ▶ *Complejidad.* Agregar emociones y problemas familiares complica las relaciones de negocios. Además, cuando los familiares asumen diferentes roles dentro de su negocio, a veces se produce un desajuste de los incentivos entre todos ellos.
- ▶ *Informalidad.* Ya que la mayoría de las familias dirigen sus negocios por sí mismas (por lo menos durante la primera y segunda generaciones), por lo general muestran muy poco interés en establecer prácticas y procedimientos empresariales claramente articulados. A medida que la familia y su negocio crecen, esta situación puede conducir a muchas ineficiencias y conflictos internos.
- ▶ *Nepotismo.* Favorecer a los familiares puede destruir el valor o disminuir la creación de valor.

Estas preocupaciones se ven agravadas por una variable adicional: la evolución de la propiedad a medida que el negocio pasa de la persona fundadora a las generaciones sucesivas, lo que trae consigo cambios en el número y la naturaleza de los accionistas. Además, habrá más

¹¹ Esta subsección se basa en el *Manual del Gobierno Corporativo de Empresas Familiares de IFC* (IFC, 2008), el cual está disponible gratuitamente en línea y es altamente recomendado para un estudio más detallado sobre este tema: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/ifc+family+business+governance+handbook.

combinaciones posibles de roles que los distintos familiares pueden desempeñar:

- ▶ Poseer acciones de la empresa, pero no trabajar para ella;
- ▶ Trabajar para la empresa, pero no poseer acciones;
- ▶ Poseer acciones y trabajar para la empresa.

Estos factores pueden complicar seriamente las relaciones familiares y empresariales. Para abordar los problemas y los intereses de la familia en su conjunto, muchos negocios familiares encuentran útil desarrollar estructuras de gobierno familiar que sean paralelas a las estructuras de gobierno empresarial.

Instituciones de gobierno corporativo: Una estructura de gobierno familiar podría adoptar la forma de una asamblea familiar, en la que todos los familiares se reúnen anualmente con el fin de informarse mutuamente sobre la marcha del negocio, discutir ciertos temas y beneficiarse de los puntos de vista de quienes no están formalmente involucrados en el gobierno del negocio.

Adicionalmente, puede haber un consejo de familia, que actúa como un comité ejecutivo de la asamblea familiar. Por lo general, se compone de cinco a nueve miembros elegidos que representan diferentes ramas y grupos etarios en la familia. Esto incluye a los miembros que están empleados en el negocio, así como a los que no lo están.

Políticas de gobierno familiar: El protocolo familiar es el tipo de documento más completo de gobierno familiar. Cubre típicamente los valores y las creencias de la familia (declaración de misión) y los principios o las políticas empresariales de la familia y puede incluir lo siguiente:

- ▶ *Política de participación accionaria familiar* – Establece las reglas de propiedad y transferencia de acciones para garantizar que las acciones se conserven en la familia cuando esto es deseado (un ejemplo es un fondo de redención de acciones);

- ▶ *Política de empleo familiar* – Proporciona lineamientos sobre cómo los familiares pueden conseguir trabajo en la empresa (por ejemplo, podría establecer criterios para formación académica y experiencia profesional);

- ▶ *Política de dividendos familiares* – Establece principios rectores para el pago de dividendos familiares, para ayudar a resolver demandas divergentes de dinero de la familia;

- ▶ *Política de nombramiento de directores de la familia* – Proporciona directrices para elegir a los familiares para el directorio de la empresa;

- ▶ *Política (y comité) de resolución de conflictos* – Describe medidas para ayudar a resolver los conflictos entre los familiares, dentro de un alcance definido.

Decidir qué tipo de institución establecer y el contenido de las políticas dependerá en gran medida (pero no exclusivamente) del tamaño del negocio, la etapa de desarrollo de la familia, el número de miembros de la familia y el grado de participación de los familiares en su negocio.

Resolución de controversias entre accionistas

Es importante que los accionistas y los directores pregunten: «¿Contamos con un mecanismo adecuado para prevenir y resolver controversias de gobierno corporativo?» James Groton, consultor y árbitro de resolución de controversias, enfatiza la importancia de este deber.

«...Las partes en una relación de negocios, en el momento en que entran en esa relación, siempre deben abordar el tema de cómo van a manejar cualquier problema o controversia que puedan surgir entre ellos. En este punto, tienen una oportunidad única de ejercer un control racional sobre cualquier desacuerdo que pueda surgir, especificando que todo desacuerdo se procese de manera tal que sea posible evitar el litigio, preferiblemente llegando a un

acuerdo sobre un 'sistema' de resolución de controversias que primero busque prevenir problemas y controversias, y luego establezca un proceso para la resolución de cualquier controversia».

Groton and Haapio 2007.

En el acuerdo de accionistas y en otros documentos relevantes de la empresa deben incluirse disposiciones sobre cómo resolver controversias potenciales. En conjunto, estos documentos deben proporcionar una hoja de ruta procesal práctica que aclare a todas las partes involucradas en la controversia cómo se resolverán los asuntos.

La manera más efectiva y eficiente de resolver controversias de gobierno corporativo es la **mediación**, es decir, un proceso voluntario y confidencial en el que un tercero imparcial respetado (mediador) ayuda a las partes en conflicto a llegar a un acuerdo negociado. Las partes en la mediación elaboran los términos de un acuerdo por consenso, lo que significa que controlan completamente el resultado, a diferencia de los resultados en un litigio.

Para obtener orientación detallada sobre cómo resolver una resolución de controversias en los negocios, recomendamos *Controversias en las salas de directorio: Cómo manejar lo bueno, enfrentar lo malo y prevenir lo feo* (IFC, 2015a).



MEJORES PRÁCTICAS: Propiedad

A continuación, presentamos las mejores prácticas comunes para cada etapa evolutiva de las pymes, utilizando las categorías discutidas anteriormente:

- ▶ **Participación de los accionistas**
- ▶ **Rol de la persona fundadora/familia**
- ▶ **Resolución de controversias entre accionistas**

Obsérvese que estas prácticas son acumulativas: las prácticas para las etapas posteriores se basan en las prácticas de las etapas anteriores. Algunas recomendaciones pueden ser implementadas más eficazmente en diferentes etapas, o, dependiendo de las circunstancias, a medida que la empresa pasa de una etapa a la siguiente. Use su juicio para determinar el mejor momento para su empresa.



Etapa 1: INICIO DEL NEGOCIO

Rol de la persona fundadora/familia

Definir y comunicar a todo el personal el rol de la(s) persona(s) fundadora(s) en las operaciones de la empresa.

Definir el rol y los derechos de otros miembros de la familia —y comunicarlos a ellos y a los empleados de la empresa—. Este tema debe ser abordado no solo por los miembros de la familia que son empleados en el negocio, sino también por los que no están formalmente involucrados en su gestión. Si múltiples familiares poseen o se espera que posean acciones, se debe adoptar un proceso formal que les permita salir. El objetivo es proporcionar liquidez a los accionistas de la familia sin socavar a la empresa. Por ejemplo, se debe tener claro quién puede vender sus acciones, cuánto a la vez, la frecuencia, el método y a quién.

Resolución de controversias entre accionistas

Incorporar las disposiciones de resolución de controversias entre accionistas en el acuerdo de accionistas o en la escritura de constitución.



Etapa 2: CRECIMIENTO ACTIVO

Participación de los accionistas

Sostener juntas anuales de accionistas para discutir las decisiones clave tomadas, los dividendos y los planes.

Rol de la persona fundadora/familia

Definir claramente y comunicar la diferencia entre los problemas empresariales y los familiares, así como los canales adecuados para abordarlos.

Discutir internamente con la familia los temas relacionados a la sucesión por contingencia e identificar posibles sucesores, tanto en la alta gerencia como en la propiedad. **(Ver Planificación de la sucesión en la página 45).**



Etapa 3: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Participación de los accionistas

Asegurarse de que las juntas de accionistas estén bien organizadas y funcionen eficazmente para permitir una participación adecuada de los accionistas. En particular:

- ▶ Avisar con tanta antelación como sea posible.
- ▶ Asegurarse de que la documentación sea profesional y se distribuya de manera oportuna.
- ▶ Hacer que la reunión sea relevante e interesante; escuchar a los accionistas sobre temas de votación.

Rol de la persona fundadora/familia

Discutir el atractivo —o la falta de este— de que los familiares asuman múltiples roles y responsabilidades en el negocio. La decisión debe ser comunicada claramente dentro del negocio y la familia.

Crear distinciones funcionales claras entre 1) las personas propietarias (accionistas), 2) los empleados (especialmente la alta gerencia) y 3) los familiares que no son empleados ni accionistas. Los familiares que cumplen múltiples funciones deben entender los modos apropiados de comportamiento y comunicación en sus diversos roles. Al discutir y definir los roles de los familiares, asegurarse de considerar estos tres aspectos y sus puntos de interacción: 1) el subsistema familiar, 2) el subsistema empresarial y 3) el subsistema de propiedad.

Identificar líneas de carrera claras para los ejecutivos que no son de la familia y los especialistas técnicos. Revisar el rol de la pericia en el trabajo como un factor motivador. **(Ver Planificación de recursos humanos en la página 49).**

Desarrollar y comunicar el plan de sucesión de la propiedad de la familia (y de la gerencia, si corresponde). **(Ver Planificación de la sucesión en la página 45).**



Etapa 4: EXPANSIÓN DEL NEGOCIO

Participación de los accionistas

Definir formas eficaces de actualizar periódicamente a todos los accionistas sobre las políticas, la estrategia y los resultados de la empresa. Asegurarse de que estos medios de comunicación no supongan una carga adicional para los accionistas (por ejemplo, múltiples envíos postales o correos electrónicos).

Rol de la persona fundadora/familia

Desarrollar y comunicar políticas, mecanismos y estructuras para regular las decisiones que podrían afectar la propiedad, el empleo, los dividendos y otros beneficios de los familiares. Esto debería incluir la definición de las necesidades específicas de capacitación y educación de los familiares empleados actuales y futuros. Considerar la posibilidad de establecer un fondo de rescate de acciones.

Resolución de controversias entre accionistas

Ampliar las disposiciones de resolución de controversias para incluir el rol de liderazgo del directorio en la resolución de conflictos relacionados con el gobierno corporativo, y especificar los enfoques que se deben tomar en caso de conflictos con diferentes grupos de interés, como accionistas o gerentes. Incorporar las disposiciones pertinentes en los estatutos de la empresa.

Designar a una persona que supervise el desarrollo y la implementación de la estrategia y de las políticas de resolución de controversias de gobierno corporativo. Un miembro del directorio, el presidente, un comité del directorio, el CEO o, posiblemente, un alto ejecutivo podrían asumir esta responsabilidad.

Capítulo 4

Conclusión

Conclusión

El objetivo de esta Guía es ayudar a las pymes a comprender mejor los retos a los que se enfrentan — y cómo afrontarlos desde la perspectiva del gobierno corporativo —. Se basa en el concepto innovador de vincular las recomendaciones de gobierno corporativo a las etapas de crecimiento, lo que ayuda a los empresarios a adoptar un enfoque pragmático para adoptar progresivamente mejores políticas, prácticas y estructuras de gobierno corporativo a medida que evoluciona la empresa. Las recomendaciones de esta Guía pretenden ser una orientación general y no una panacea. Necesitan adaptarse al contexto específico de una empresa determinada y a su entorno de negocio.

El **Anexo** proporciona una **Herramienta de planificación de acciones de gobierno corporativo para las pymes** que resume las recomendaciones de esta Guía. Presenta esa información en un formato de cuaderno de trabajo diseñado para ayudarle a desarrollar un plan de mejora de gobierno corporativo a la medida de su empresa. El objetivo final es que su empresa sea más competitiva y crezca de forma sostenible.

rockstar

Estudio de caso: Nosotros decimos adiós – Los inversionistas dicen ¡hola!

Esta Guía ha descrito una amplia gama de recomendaciones que el equipo de IFC proporcionó a *Rockstar Clothing*. Al principio, la empresa necesitaba cambios a gran escala. Nuestro reto: ¿por dónde empezar?

IFC recomendó que Rockstar diera prioridad a tres acciones para abordar los problemas inmediatos más apremiantes, así como para permitir a la empresa lograr cambios positivos en el futuro:

1. Establecer un comité ejecutivo de gestión, apoyado en líneas claras de autoridad y de reporte. Esta acción no requiere recursos adicionales y ayudará a atenuar aquellos desafíos de gestión agudos y evidentes. El comité de gestión debería estar facultado para empezar a desarrollar un plan de negocios adecuado.
2. Contratar a una empresa de reclutamiento para encontrar un gerente de Recursos Humanos competente. Las políticas de recursos humanos de la empresa necesitan ser reorganizadas y claramente definidas para atraer a personal de alto calibre, especialmente para el puesto de director de Finanzas, y para abordar los riesgos de persona-clave (sobre todo para el diseñador y el CEO).
3. Contratar a una persona consultora para establecer procesos de control interno básicos habilitados por computadora con el fin de proporcionar información precisa y oportuna sobre el estado de la empresa. Esto permitirá una mejor gestión de los recursos disponibles y servirá como requisito previo para atraer inversión.

La empresa aceptó las recomendaciones y se embarcó en un ambicioso proyecto para reinventarse con el objetivo de lograr la visión de Rami Bahgat de abrir 100 tiendas en todo Egipto. La última vez que supimos de la empresa, a fines de 2018, había logrado obtener financiamiento de aproximadamente \$10 millones de una empresa de capital privado a través de un proceso de licitación.

¡Este cambio radical ha hecho que Rockstar Clothing se vea bien! (Los trajes que Rami crea se ven muy bien, también).

Anexo

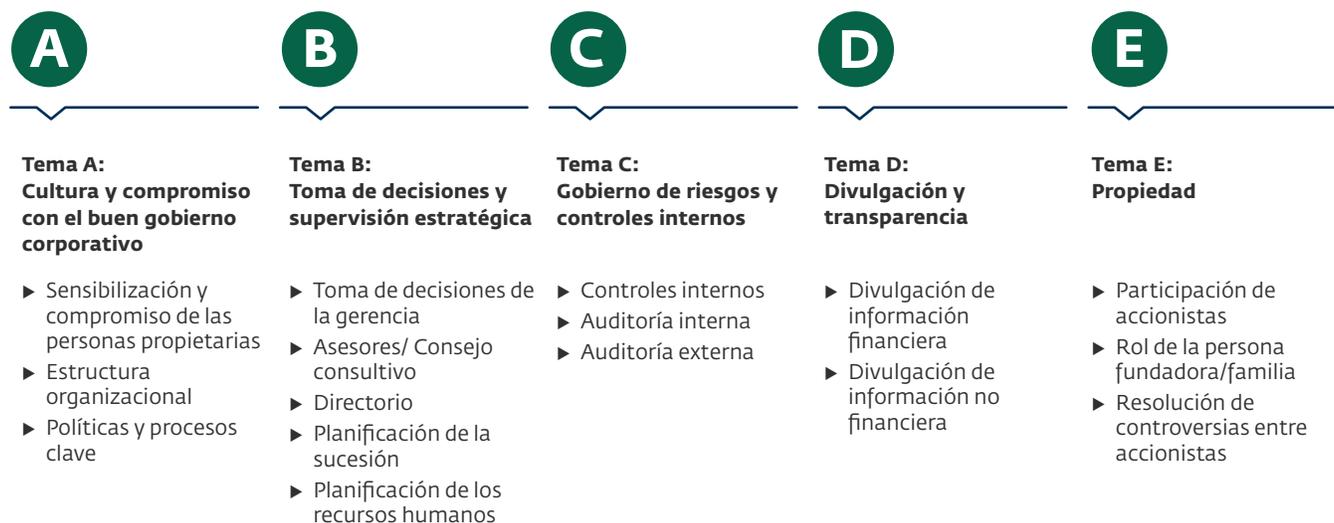
Herramienta de planificación de gobierno corporativo para las pymes

Anexo

Herramienta de planificación de acciones de gobierno corporativo para las pymes

Esta herramienta resume las recomendaciones clave de la Guía de las pymes para ayudarle a identificar acciones de alta prioridad adecuadas para la etapa de crecimiento de su pyme. El diagnóstico se organiza en torno a cinco temas de gobierno y sus subtemas. (Ver Figura A.1.)

Figura A.1: Temas y subtemas de gobierno corporativo



La herramienta de evaluación de autodiagnóstico proporciona un PROCESO DE TRES PASOS para desarrollar un plan de acción prioritario para mejorar el gobierno corporativo:





Paso 1

Etapa base de desarrollo de mi empresa

Utilice la hoja de trabajo de la siguiente página para identificar la etapa de desarrollo de su compañía. Encierre en un círculo la descripción del componente que más se ajuste al estado actual de su empresa. A continuación, elija la etapa que tenga más correspondencias.

Importante: Si su empresa está en el proceso de pasar de una etapa a la siguiente, debe utilizar la etapa inicial como la etapa base de desarrollo.

Hoja de trabajo 1:

Identificación de la etapa de desarrollo

				
Definiendo factores / parámetros	Etapa 1 INICIO	Etapa 2 CRECIMIENTO ACTIVO	Etapa 3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Etapa 4 EXPANSIÓN DEL NEGOCIO
Tamaño* (# de empleados)	Pequeña (p.ej., <50)	Pequeña a mediana (p.ej., 50-75)	Mediana (p.ej., 76-150)	Mediana en crecimiento (p.ej., 151-250)
Enfoque empresarial	Desarrollo de productos, pruebas de mercado	Ventas y crecimiento, aumentando la variedad de productos, creando una base de clientes	Optimización de la propia estructura /procesos después del crecimiento	Mayor crecimiento, apoyado por la mejora de la organización y los procesos internos
A Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo (Políticas, procesos y estructura organizacional)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pequeño equipo multitareas ▶ Alto grado de informalidad ▶ Pocos sistemas, establecidos «sobre la marcha» 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El equipo está creciendo; empiezan a surgir distintas áreas y estructura organizacional ▶ Sistemas sencillos para permitir colaboración entre las funciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mayor profesionalización de las funciones ▶ Formalización de la estructura organizacional, las políticas y los procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La continuación de tendencias iniciadas en la Etapa 3
B Toma de decisiones y supervisión estratégica (Proceso y órganos de toma de decisiones, estilo de liderazgo)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Toma de decisiones altamente centralizada por parte de la(s) persona(s) fundadora(s) ▶ Estilo de liderazgo autocrático 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Surgimiento de delegación en la gerencia ▶ Estilo de liderazgo consultivo, en gran medida autocrático, pero con aportes de gerentes y asesores clave 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se contratan gerentes profesionales ▶ Descentralización de la autoridad mediante la división/gestión funcional ▶ Estilo de gestión colaborador 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Separación de la toma de decisiones estratégicas y operativas ▶ Estilo de toma de decisiones institucional, basado en la estructura organizacional, roles y procedimientos definidos
C Gobierno de riesgos y controles internos (Sistema de equilibrio de poderes internos)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Las personas fundadoras están completamente involucradas en las operaciones; necesidad limitada de un sistema de equilibrio de poderes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Introducción de controles internos para apoyar la delegación de autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Detalle de atribuciones y responsabilidades ▶ Formalización y automatización de sistemas ▶ Desarrollo de prácticas de control de los principales riesgos operacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Enfoque en la gestión de riesgos proactiva y estratégica
D Divulgación y transparencia (Comunicación con los grupos de interés internos y externos)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Todos conocen todo 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Silos: buenos internamente, pero desafiantes entre ellos ▶ Información externa básica compartida sobre los productos ofrecidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Internamente: mejora del intercambio de información interdivisional / funcional ▶ Mejora de la información externa relacionada con el negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Internamente: comunicación entre gerencia, directorio y accionistas ▶ Externamente: información específica para distintos grupos de interés
E Propiedad (Personas fundadoras/ accionistas / familia)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Persona propietaria única o pareja de individuos ▶ Las personas fundadoras controlan personalmente cada aspecto del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nuevos accionistas minoritarios posibles (internos o relacionados) ▶ Las personas fundadoras siguen siendo dominantes y estando plenamente comprometidas ▶ Aumento del número de familiares que se involucran en las operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nuevos accionistas minoritarios posibles (internos o relacionados) ▶ Los nuevos inversionistas influyen informalmente en la estrategia, pero no están directamente involucrados en las operaciones ▶ (Si entra un inversionista significativo, la empresa pasa a la Etapa 4) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opciones comunes: <ol style="list-style-type: none"> Personas fundadoras, capital privado y otros inversionistas Crecimiento de la propiedad familiar/ cambio generacional Oferta pública inicial (OPI) ▶ Los inversionistas necesitan herramientas para el control y la dirección de la empresa

*Puede variar según la industria, por lo que esta Guía pretende ser ampliamente indicativa.

Paso 2

Mejores prácticas de gobierno corporativo— Identificar las prácticas relevantes

Use las hojas de trabajo A.2-A.6 en las siguientes páginas, para identificar prácticas de gobierno corporativo relevantes para su empresa. Revise las mejores prácticas / acciones de cambio. Marque el círculo de la izquierda si la práctica ya ha sido implementada satisfactoriamente. Si no se ha implementado o necesita mejoras adicionales, asigne un plazo y una prioridad a la misma, como se ilustra en la **Figura A.2**.

Figura A.2: Ejemplo de hoja de trabajo para mejores prácticas y acciones de cambio

Plazo: CP = <6 meses; MP = 6–12 meses; LP = > 1 año
Prioridad: A = Alta; M = Mediana; B = Baja

Etapa de la pyme	Mejores prácticas/acciones de cambio	Plazo	Prioridad
 Etapa 1	Sensibilización y compromiso de las personas propietarias  A1-1. Inscribir oficialmente al negocio con atribuciones propias (como una empresa o como una empresa unipersonal) para garantizar la separación del negocio de la persona.	<input type="radio"/> CP <input type="radio"/> MP <input type="radio"/> LP	<input type="radio"/> A <input type="radio"/> M <input type="radio"/> B
	Estructura organizacional <input type="radio"/> A1-2. Identificar las funciones centrales del negocio necesarias y distribuirlas entre el equipo multitareas.	 MP <input type="radio"/> LP	<input type="radio"/> A  B
	Políticas y procesos clave  A1-3. Adoptar la Escritura de Constitución	<input type="radio"/> CP <input type="radio"/> MP <input type="radio"/> LP	<input type="radio"/> A <input type="radio"/> M <input type="radio"/> B

Es importante estar alerta a lo siguiente:

- ▶ Estas prácticas son acumulativas: las prácticas de las etapas posteriores se basan en las prácticas de las etapas anteriores. Por lo tanto, asegúrese siempre de que su empresa haya cubierto las acciones recomendadas para la(s) etapa(s) anterior(es).
- ▶ La realización por etapas de las acciones es indicativa. Además, muchas empresas están en el proceso de pasar de una etapa a la siguiente. Por lo tanto, en algunas circunstancias, ciertas prácticas o acciones pueden realizarse antes o después de lo recomendado. Use su juicio para decidir el mejor momento para su compañía.

Hoja de trabajo 2:

Tema A. Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo



Plazo: CP = <6 meses; MP = 6–12 meses; LP = > 1 año

Prioridad: A = Alta; M = Mediana; B = Baja

Etapa de la pyme	Mejores prácticas/acciones de cambio	Plazo	Prioridad
 <p>Etapa 1</p>	Sensibilización y compromiso de las personas propietarias <input type="radio"/> A1-1. Inscribir oficialmente al negocio con atribuciones propias (como una empresa o como una empresa unipersonal) para garantizar la separación del negocio de la persona.	CP MP LP	A M B
	Estructura organizacional <input type="radio"/> A1-2. Identificar las funciones de negocio centrales necesarias y distribuirlas entre su equipo multitareas.	CP MP LP	A M B
	Políticas y procesos clave <input type="radio"/> A1-3. Adoptar la escritura de constitución.	CP MP LP	A M B
 <p>Etapa 2</p>	Sensibilización y compromiso de las personas propietarias <input type="radio"/> A2-1. Desarrollar una declaración básica sobre la visión, la misión y los valores centrales, y comunicarla al personal.	CP MP LP	A M B
	Estructura organizacional <input type="radio"/> A2-2. Asegurarse de que las funciones centrales necesarias para el crecimiento de la empresa se hayan ocupado a través de la contratación directa o la tercerización. Elaborar descripciones de puestos claras.	CP MP LP	A M B
	<input type="radio"/> A2-3. Definir, documentar y comunicar a todo el personal la estructura organizacional, con líneas de mando y de reporte.	CP MP LP	A M B
	Políticas y procesos clave <input type="radio"/> A2-4. Desarrollar políticas básicas, cuando proceda, para regular la autoridad/función.	CP MP LP	A M B
 <p>Etapa 3</p>	Sensibilización y compromiso de las personas propietarias <input type="radio"/> A3-1. Señalar la intención de desarrollar un gobierno corporativo eficaz a través de la discusión de su importancia con los gerentes y el personal.	CP MP LP	A M B
	<input type="radio"/> A3-2. Articular una visión a largo plazo para la empresa, que se utilizará para la dotación de personal, la planificación estratégica y otros fines.	CP MP LP	A M B
	Estructura organizacional <input type="radio"/> A3-3. Nombrar a una persona que tenga la responsabilidad de mejorar las prácticas de gobierno corporativo y el cumplimiento. Este puede ser un puesto a tiempo completo (secretario corporativo) o una función a tiempo parcial para uno de los ejecutivos o un abogado.	CP MP LP	A M B
	<input type="radio"/> A3-4. Realizar revisiones periódicas para evaluar la estructura organizacional y las líneas de reporte existentes.	CP MP LP	A M B
	Políticas y procesos clave <input type="radio"/> A3-5. Documentar y revisar periódicamente la eficiencia de los procesos centrales (contabilidad, adquisición, etc.). Establecer canales de comunicación básicos para comunicar las deficiencias de los procesos centrales.	CP MP LP	A M B
	<input type="radio"/> A3-6. Comenzar a elaborar un calendario sencillo de eventos corporativos (como reuniones de equipo, participación de representantes de la empresa en conferencias y foros públicos, etc.).	CP MP LP	A M B
 <p>Etapa 4</p>	Sensibilización y compromiso de las personas propietarias <input type="radio"/> A4-1. Establecer la función de secretario corporativo para garantizar el trabajo efectivo del directorio, ayudar al directorio a mejorar las prácticas de gobierno corporativo y el cumplimiento, y organizar juntas anuales de accionistas.	CP MP LP	A M B
	Estructura organizacional (Directorio establecido - ver Tema B)		
	Políticas y procesos clave <input type="radio"/> A4-2. Desarrollar un plan de acción que incluya acciones explícitas, tiempo y responsabilidad para mejorar el gobierno corporativo.	CP MP LP	A M B
<input type="radio"/> A4-3. Formalizar las disposiciones de gobierno corporativo con la participación de todos los accionistas y los grupos de interés clave. Incluir estas disposiciones en la Escritura de constitución, el Acuerdo de accionistas y el Reglamento de trabajo.	CP MP LP	A M B	

Hoja de trabajo 3:

Tema B. Toma de decisiones y supervisión estratégica



Plazo: CP = <6 meses; MP = 6–12 meses; LP = > 1 año
Prioridad: A = Alta; M = Mediana; B = Baja

Etapa de la pyme	Mejores prácticas/acciones de cambio	Plazo	Prioridad
 Etapa 3	<p>Planificación de la sucesión</p> <p><input type="radio"/> B3-5. Elaborar un marco de referencia básico de planificación de la sucesión para la alta gerencia, con el fin de garantizar la preparación oportuna de una reserva de talentos.</p> <p>Planificación de los recursos humanos</p> <p><input type="radio"/> B3-6. Hacer del área de Recursos Humanos un socio estratégico (y/o parte) del equipo de gestión estratégica (por ejemplo, ayudar a diseñar estrategias efectivas de contratación y retención, programas de compensación y beneficios, programas de desarrollo profesional y sistemas de gestión del desempeño).</p> <p><input type="radio"/> B3-7. Ampliar las descripciones de puestos para crear términos de referencia (TdR) detallados que incluyan las cualidades y las calificaciones requeridas. Revisar al personal actual para que se ajuste a los TdR.</p> <p><input type="radio"/> B3-8. Diseñar un sistema de incentivos para atraer talento de alto calibre y motivarlo a desempeñarse (maestría, autonomía, propósito), incluyendo oportunidades claras de crecimiento profesional y de carrera, reconocimiento basado en el desempeño e incentivos (bonificaciones, opciones de compra de acciones, participación en las utilidades, etc.).</p> <p><input type="radio"/> B3-9. Abordar los factores de retención de personal con un compromiso significativo por parte del personal: entorno de trabajo atractivo, políticas internas de la empresa, remuneración competitiva y paquete de beneficios.</p>	<p>CP MP LP</p>	<p>A M B</p>
 Etapa 4	<p>Directorio</p> <p><input type="radio"/> B4-1. Definir claramente el rol del directorio, especialmente su relación con la gerencia, e incluir los deberes y las responsabilidades de los directores para con la empresa y los accionistas en los estatutos del directorio y en la carta de nombramiento del director.</p> <p><input type="radio"/> B4-2. Determinar las habilidades necesarias para que el directorio cumpla con sus deberes, teniendo en cuenta la dirección estratégica de la empresa, y evaluar las habilidades y las brechas existentes en el directorio.</p> <p><input type="radio"/> B4-3. Asegurarse de que el directorio cuente con una combinación adecuada de directores, teniendo en cuenta el conjunto de habilidades, la experiencia profesional, los atributos personales, la diversidad (género, edad, etc.) y el equilibrio entre los directores ejecutivos, no ejecutivos e independientes.</p> <p><input type="radio"/> B4-4. Crear procedimientos efectivos y eficientes en el directorio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dejar suficiente tiempo para que todos los directores discutan y aporten información de manera efectiva. • Proporcionar una agenda enfocada para cada reunión, basada en el calendario anual del directorio. • Mantener un equilibrio entre las presentaciones de la gerencia y las discusiones del directorio, y entre la revisión del rendimiento previo y la planificación estratégica. • Distribuir documentos informativos concisos y orientados a la acción al menos cinco días hábiles antes de las reuniones de directorio. • Tomar y aprobar las actas (discusiones, opiniones y decisiones). Utilizarlas para garantizar un seguimiento diligente. <p>Planificación de la sucesión</p> <p><input type="radio"/> B4-5. Desarrollar planes estratégicos de sucesión para el CEO, los ejecutivos clave y los especialistas técnicos (para incluir la sucesión inmediata, a mediano y largo plazo).</p>	<p>CP MP LP</p> <p>CP MP LP</p> <p>CP MP LP</p> <p>CP MP LP</p>	<p>A M B</p> <p>A M B</p> <p>A M B</p> <p>A M B</p>

Hoja de trabajo 4:

Tema C. Gobierno de riesgos y controles internos



Plazo: CP = <6 meses; MP = 6–12 meses; LP = > 1 año

Prioridad: A = Alta; M = Mediana; B = Baja

Etapa de la pyme	Mejores prácticas/acciones de cambio	Plazo	Prioridad
 <p>Etapa 1</p>	<p>Controles internos</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> C1-1. Asegurarse de que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones pertinentes. <input type="radio"/> C1-2. Separar las fuentes de efectivo y las cuentas bancarias de la empresa de las fuentes y cuentas personales de las personas fundadoras. <input type="radio"/> C1-3. Monitorear y analizar rutinariamente las necesidades de flujo de caja para planificar de manera efectiva el capital de trabajo, las necesidades de financiamiento y las estrategias de inversión. <input type="radio"/> C1-4. Realizar un ejercicio básico de valoración para comprender el patrimonio neto total de la empresa. 	<p>CP MP LP CP MP LP CP MP LP CP MP LP</p>	<p>A M B A M B A M B A M B</p>
 <p>Etapa 2</p>	<p>Controles internos</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> C2-1. Crear un mecanismo para reportar fraudes y abusos (política de informantes sobre actos irregulares en la empresa). <input type="radio"/> C2-2. Identificar los riesgos potenciales del negocio, evaluar su impacto y desarrollar las acciones de mitigación correspondientes (con las «personas propietarias para hacer un seguimiento del avance»). <input type="radio"/> C2-3. Integrar controles básicos basados en el riesgo en los procesos empresariales (por ejemplo, límites de aprobación, separación de autoridad, verificaciones, etc.). <input type="radio"/> C2-4. Identificar los puestos críticos de riesgo de persona-clave, designar personal sustituto/auxiliar para las funciones clave o especialistas técnicos, y asegurarse de que estén desarrollando las habilidades y el conocimiento especializados necesarios. <input type="radio"/> C2-5. Articular los principios clave de la ética empresarial, cubriendo como mínimo los conflictos de intereses y las transacciones entre partes relacionadas, y comunicarlos regularmente al personal. <input type="radio"/> C2-6. Definir la autoridad de los firmantes sobre las cuentas bancarias y el control sobre el manejo de efectivo, con umbrales, delegación y segregación de responsabilidades. <input type="radio"/> C2-7. Garantizar la implementación de políticas contables y la elaboración de informes sólidos, con el registro de todas las inversiones y préstamos/créditos. <input type="radio"/> C2-8. Hacer que los informes de flujo de caja y los pronósticos formen parte de las discusiones de planificación para determinar las necesidades futuras de financiamiento y para impulsar las decisiones de inversión. Asegurarse de que cualquier inversión tenga en cuenta las necesidades de flujo de caja (riesgo, plazos, vencimientos, liquidez). <input type="radio"/> C2-9. Documentar los TdR claros para la función de TI para garantizar que todas las necesidades clave de TI se atiendan para apoyar el crecimiento futuro de la empresa. Considerar qué funciones de TI deben ser internas o externas. <input type="radio"/> C2-10. Garantizar que el sistema de TI que se utiliza para generar datos e informes sea seguro; desarrollar procesos formales de protección para administrar la seguridad y <i>la continuidad del negocio/recuperación ante desastres</i>. 	<p>CP MP LP CP MP LP</p>	<p>A M B A M B</p>
 <p>Etapa 3</p>	<p>Controles internos</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> C3-1. Crear políticas y procedimientos para monitorear y mitigar los riesgos estratégicos y operativos de acuerdo con la visión y los planes del negocio. El comité ejecutivo debería desempeñar un papel clave. <input type="radio"/> C3-2. Definir la autoridad y los límites de las unidades de negocio, sus líneas de reporte y los lineamientos sobre los procesos clave para crear una vía de rendición de cuentas para cada proyecto y actividad. <input type="radio"/> C3-3. Elaborar un código detallado de ética y principios de conducta empresarial; usarlos en el proceso de inducción y reforzarlos periódicamente en comunicación con el personal. <input type="radio"/> C3-4. Establecer acciones correctivas apropiadas ante las violaciones del código de conducta y comunicar a toda la organización los resultados y las consecuencias del incumplimiento. Asegurarse de que las sanciones por incumplimiento sean claras y efectivas. <input type="radio"/> C3-5. Contratar a un director de Finanzas profesional. (Si hay inversionistas externos, hacerlo en consulta con ellos). <input type="radio"/> C3-6. Desarrollar una estrategia de TI sencilla para prever las necesidades futuras del negocio (necesidades de funcionalidad, de infraestructura) y priorizar las iniciativas del sistema a corto y mediano plazo para planificar mejor los requerimientos de capital. 	<p>CP MP LP CP MP LP CP MP LP CP MP LP CP MP LP CP MP LP</p>	<p>A M B A M B A M B A M B A M B A M B</p>

Hoja de trabajo 4:

Tema C. Gobierno de riesgos y controles internos



Plazo: CP = <6 meses; MP = 6–12 meses; LP = > 1 año

Prioridad: A = Alta; M = Mediana; B = Baja

Etapa de la pyme	Mejores prácticas/acciones de cambio	Plazo	Prioridad
 <p>Etapa 3</p>	<input type="radio"/> C3-7. Conducir una auditoría de TI independiente para garantizar que los sistemas sean seguros y puedan apoyar las metas y los objetivos de la organización.	CP MP LP	A M B
	Auditoría interna <input type="radio"/> C3-8. Establecer una función de auditoría interna, coordinando con las funciones de cumplimiento y riesgo. Puede ser interna, tercerizada o semi-tercerizada (utilizar una empresa externa para trabajar con el personal interno con el fin de capacitarlo y reforzar su conocimiento especializado). Las personas propietarias deberían garantizar la máxima independencia posible de la auditoría interna para garantizar la total transparencia de los riesgos/problemas que deben abordarse.	CP MP LP	A M B
	<input type="radio"/> C3-9. Asegurarse de que la auditoría interna se enfoque en las áreas de alto riesgo del negocio para ofrecer mayor seguridad y considerar la posibilidad de un monitoreo a posteriori o menos intensivo de las áreas de bajo riesgo para hacer el mejor uso del tiempo y los recursos de la auditoría	CP MP LP	A M B
 <p>Etapa 4</p>	Controles internos <input type="radio"/> C4-1. La gerencia (comité ejecutivo) revisa periódicamente el avance en relación con el plan de negocios e identifica y aborda los riesgos con los controles internos adecuados.	CP MP LP	A M B
	<input type="radio"/> C4-2. El directorio se asegura periódicamente de que la empresa cuente con un sistema sólido de controles internos (por ejemplo, basado en COSO).	CP MP LP	A M B
	<input type="radio"/> C4-3. Establecer sistemas de TI para registrar y mostrar las ventas y las cuentas y estimar con precisión los devengos y los ingresos en cualquier momento dado. El sistema debería ser sólido para proteger contra el uso no autorizado y para señalar transacciones potencialmente problemáticas.	CP MP LP	A M B
	Auditoría interna <input type="radio"/> C4-4. Hacer que la auditoría interna reporte funcionalmente al directorio o a un comité del directorio (generalmente al comité de auditoría), y no al CEO, excepto para fines administrativos. Asegurarse de que los planes de auditoría sean aprobados por el directorio.	CP MP LP	A M B
	<input type="radio"/> C4-5. Asegurarse de que la auditoría interna coordina con el auditor externo.	CP MP LP	A M B
	Auditoría externa <input type="radio"/> C4-6. Nombrar a un auditor externo reconocido. Asegurarse de que el auditor externo revisa e informa sobre deficiencias de control significativas.	CP MP LP	A M B
	<input type="radio"/> C4-7. Garantizar la independencia del auditor externo restringiéndole la prestación de otros servicios que puedan causar conflictos de intereses (por ejemplo, consultoría, servicios fiscales).	CP MP LP	A M B
	<input type="radio"/> C4-8. Considerar la rotación del auditor (o al menos del socio principal de auditoría) de forma periódica (por ejemplo, cada tres años).	CP MP LP	A M B

Hoja de trabajo 5:

Tema D. Divulgación y transparencia



Plazo: CP = <6 meses; MP = 6–12 meses; LP = > 1 año

Prioridad: A = Alta; M = Mediana; B = Baja

Etapa de la pyme	Mejores prácticas/acciones de cambio	Plazo	Prioridad
 Etapa 1	<p>Divulgación de información financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> D1-1. Preparar cuentas financieras básicas. <input type="radio"/> D1-2. Utilizar la información financiera de manera consistente para el registro, la presentación de informes y otros fines. 	<p>CP MP LP CP MP LP</p>	<p>A M B A M B</p>
 Etapa 2	<p>Divulgación de información financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> D2-1. Llevar a cabo la conciliación mensual de las cuentas bancarias y proporcionar los resultados a las personas fundadoras. <input type="radio"/> D2-2. Garantizar la difusión oportuna (mensual o trimestral) de los estados financieros a todos los accionistas. <p>Divulgación de información no financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> D2-3. Acordar con los accionistas la información no financiera clave que se les presentará periódicamente. La información debería incluir tanto el rendimiento previo como las proyecciones futuras (riesgos, oportunidades, etc.). <input type="radio"/> D2-4. Garantizar que la información se proporcione por igual a todos los accionistas. <input type="radio"/> D2-5. Desarrollar el perfil público de la empresa y usarlo consistentemente para marketing, presencia en la web y otros fines empresariales.. 	<p>CP MP LP CP MP LP CP MP LP CP MP LP CP MP LP</p>	<p>A M B A M B A M B A M B A M B</p>
 Etapa 3	<p>Divulgación de información financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> D3-1. Preparar los estados financieros de conformidad con las normas contables nacionales. <p>Divulgación de información no financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> D3-2. Nombrar a la persona o establecer el responsable de la función de divulgación, posiblemente combinándola con un director de Finanzas, un funcionario de Cumplimiento o un secretario corporativo. <input type="radio"/> D3-3. Identificar la información que debe incluirse en los documentos informativos para las reuniones periódicas con asesores externos / consejo consultivo. <input type="radio"/> D3-4. Definir la información no financiera clave por divulgar al público (por ejemplo, resumen del rendimiento, estrategias a futuro, prácticas de gobierno corporativo, prácticas de responsabilidad social corporativa) y presentarla a través de canales accesibles como el sitio web de la empresa. <input type="radio"/> D3-5. Establecer los medios para comunicar eficazmente las decisiones clave (estrategia, prioridades) y otra información relevante a todo el personal. <input type="radio"/> D3-6. Asegurarse de comunicar regularmente el código de ética / la política de conducta empresarial. Encontrar formas de reforzar el mensaje regularmente. 	<p>CP MP LP CP MP LP CP MP LP CP MP LP CP MP LP CP MP LP</p>	<p>A M B A M B A M B A M B A M B A M B</p>
 Etapa 4	<p>Divulgación de información financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> D4-1. Preparar la información financiera de la empresa de acuerdo con las NIIF para las pymes o los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados de los Estados Unidos (si se tiene o se busca inversionistas extranjeros). <input type="radio"/> D4-2. Elegir la firma auditora externa con criterios claramente definidos, tales como experiencia, independencia, reputación, costo. <p>Divulgación de información no financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> D4-3. Presentar regularmente toda la información material al directorio en un formato y en un plazo predefinidos (al menos trimestralmente). <input type="radio"/> D4-4. Distribuir los informes con información clave (por ejemplo, la memoria anual) a los accionistas, de acuerdo con la ley y el acuerdo de accionistas. <input type="radio"/> D4-5. Considerar qué formas de divulgación voluntaria regular a los grupos de interés (más allá de las exigidas por la ley) serían beneficiosas para la empresa. <input type="radio"/> D4-6. Asegurarse de que la función de divulgación de la empresa permita la gestión ordenada de las solicitudes de información de los accionistas.. 	<p>CP MP LP CP MP LP CP MP LP CP MP LP CP MP LP CP MP LP</p>	<p>A M B A M B A M B A M B A M B A M B</p>

Hoja de trabajo 6:

Tema E. Propiedad



Plazo: CP = <6 meses; MP = 6–12 meses; LP = > 1 año

Prioridad: A = Alta; M = Mediana; B = Baja

Etapa de la pyme	Mejores prácticas/acciones de cambio	Plazo	Prioridad	
 Etapa 1	Rol de la persona fundadora/familia <input type="radio"/> E1-1. Definir y comunicar a todo el personal el rol de la(s) persona(s) fundadora(s) en las operaciones de la empresa. <input type="radio"/> E1-2. Definir los roles y los derechos de otros miembros de la familia y comunicarlos a los miembros de la familia y a los empleados de la empresa. Resolución de controversias entre accionistas <input type="radio"/> E1-3. Incorporar las disposiciones de resolución de controversias entre accionistas en el acuerdo de accionistas o en la escritura de constitución.	CP MP LP CP MP LP CP MP LP	A M B A M B A M B	
	 Etapa 2	Participación de los accionistas <input type="radio"/> E2-1. Sustener juntas anuales de accionistas para discutir las decisiones clave tomadas, los dividendos y los planes. Rol de la persona fundadora /familia <input type="radio"/> E2-2. Definir claramente y comunicar la diferencia entre los problemas empresariales y los familiares, así como los canales adecuados para abordarlos. <input type="radio"/> E2-3. Discutir internamente con la familia los temas relacionados a la sucesión por contingencia e identificar posibles sucesores, tanto en la alta gerencia como en la propiedad.	CP MP LP CP MP LP CP MP LP	A M B A M B A M B
		 Etapa 3	Participación de los accionistas <input type="radio"/> E3-1. Las juntas de accionistas deberían estar bien organizadas y funcionar eficazmente para permitir una participación adecuada de los accionistas. En particular: <ul style="list-style-type: none"> • Avisar con tanta antelación como sea posible. • Asegurarse de que la documentación sea profesional y se distribuya de manera oportuna. • Hacer que la reunión sea relevante e interesante; escuchar a los accionistas sobre temas de votación. 	CP MP LP
Rol de la persona fundadora /familia <input type="radio"/> E3-2. Discutir el atractivo —o la falta de este— de que los familiares asuman múltiples roles y responsabilidades en el negocio. La decisión debe ser comunicada claramente dentro del negocio y la familia.			CP MP LP	A M B
<input type="radio"/> E3-3. Crear distinciones funcionales claras entre 1) las personas propietarias (accionistas), 2) los empleados (especialmente la alta gerencia) y 3) los familiares que no son empleados ni accionistas. Los familiares que cumplen múltiples funciones deben entender los modos apropiados de comportamiento y comunicación en sus diversos roles.	CP MP LP		A M B	
<input type="radio"/> E3-4. Identificar líneas de carrera claras para los ejecutivos que no son de la familia y los especialistas técnicos.	CP MP LP		A M B	
<input type="radio"/> E3-5. Desarrollar y comunicar el plan de sucesión de la propiedad de la familia (y de la gerencia, si corresponde).	CP MP LP		A M B	

Hoja de trabajo 6:

Tema E. Propiedad



Plazo: CP = <6 meses; MP = 6–12 meses; LP = > 1 año

Prioridad: A = Alta; M = Mediana; B = Baja

Etapa de la pyme	Mejores prácticas/acciones de cambio	Plazo	Prioridad
 Etapa 4	<p>Participación de los accionistas</p> <p><input type="radio"/> E4-1. Definir formas eficaces de actualizar periódicamente a todos los accionistas sobre las políticas, la estrategia y los resultados de la empresa. Asegurarse de que estos medios de comunicación no supongan una carga adicional para los accionistas.</p> <p>Rol de la persona fundadora / familia</p> <p><input type="radio"/> E4-2. Desarrollar y comunicar políticas, mecanismos y estructuras para regular las decisiones que podrían afectar la propiedad, el empleo, los dividendos y otros beneficios de los familiares. Esto debería incluir la definición de las necesidades específicas de capacitación y educación de los familiares empleados actuales y futuros.</p> <p>Resolución de controversias entre accionistas</p> <p><input type="radio"/> E4-3. Ampliar las disposiciones de resolución de controversias para incluir el rol de liderazgo del directorio.</p> <p><input type="radio"/> E4-4. Designar a una persona que esté a cargo de la implementación de la estrategia y las políticas de resolución de controversias de gobierno corporativo.</p>	<p>CP MP LP</p> <p>CP MP LP</p> <p>CP MP LP</p> <p>CP MP LP</p>	<p>A M B</p> <p>A M B</p> <p>A M B</p> <p>A M B</p>



Paso 3

El plan de acción de gobierno corporativo de mi empresa

*Identifique las **acciones de alta prioridad** que deben abordarse a **corto plazo**, sobre la base de las medidas recomendadas que se destacan en el paso 2. Utilice la Hoja de trabajo A.7 para identificar, perfeccionar y priorizar sus acciones a corto plazo.*

En primer lugar, enumere al menos una acción en cada categoría. Luego revise las listas con el objetivo de agrupar las acciones en categorías de acción más amplias, preferiblemente reuniendo acciones que se apoyen mutuamente. Recomendamos que su lista final no incluya más de un total de cinco acciones para conservar la lista realista y manejable.

Hoja de trabajo 7:

Acciones de alta prioridad a corto plazo

Gobierno corporativo - Tema	Acciones	Responsable	Fecha
A Tema A: Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo			
B Tema B: Toma de decisiones y supervisión estratégica			
C Tema C: Gobierno de riesgos y controles internos			

Hoja de trabajo 7:

Acciones de alta prioridad a corto plazo

Gobierno corporativo - Tema	Acciones	Responsable	Fecha
<p>D</p> <p>Tema D: Divulgación y transparencia</p>			
<p>E</p> <p>Tema E: Propiedad</p>			

Referencias

- Abor, J., y N. Biekpe. 2007. Corporate governance, ownership structure and performance of SMEs in Ghana: Implications for financing opportunities. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 7 (3): 288–300.
- ACCA. 2015. Governance for all: The implementation challenge for SMEs. La Asociación de Contadores Públicos Colegiados (junio). <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/small-business/ea-governance-for-all.pdf>
- ACCA. 2018. How vision and strategy helps small businesses succeed: Governance needs of SMEs. La Asociación de Contadores Públicos Colegiados. (Octubre). https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/Governance-needs-for-SMEs/pi-governance-needs-SMEs.pdf.
- ACFE. 2014. *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse: 2014 Global Fraud Study*. Austin, Texas: Asociación de Examinadores de Fraude Certificados. <https://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf>.
- Adkins, A. 2016. Employee engagement in U.S. stagnant in 2015. Sitio web de Gallup News (13 de enero). <http://news.gallup.com/poll/188144/employee-engagement-stagnant-2015.aspx>.
- Baer, M., y M. Frese. 2003. Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior* (febrero) 24 (1): 45–68.
- Bharadwaj-Badal, S., y B. Ott. 2015. Delegating: A huge management challenge for entrepreneurs. *Business Journal* (abril). Gallup. <http://news.gallup.com/businessjournal/182414/delegating-huge-management-challenge-entrepreneurs.aspx>.
- Brunninge, O., M. Nordqvist, y J. Wiklund. 2007. Corporate governance and strategic changes in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics* (octubre) 29 (3): 295–308.
- Chamorro-Premuzic, T. 2013. Does money really affect motivation? A review of the research. Sitio web de *Harvard Business Review* (10 de abril). <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv>.
- Churchill, N. C. y V. L. Lewis. 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review* 61 (3): 30–50. <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>.
- COSO. 2013. *Internal Control—Integrated Framework: Executive Summary*. Durham, Carolina del Norte: Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf.
- Deloitte. 2015. Business succession planning: Cultivating enduring value. Informe (Volumen 6: Cementing a legacy) Business Succession Planning series. Nueva York: Deloitte. <https://www.google.com/search?q=Business+succession+planning+Cultivating+enduring+value+Deloitte+Development+LLC.&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-1>.
- ecoDa. 2010. *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*. Bruselas: ecoDa.
- Ethical Systems. 2018. Take our survey: Module 1 ethical culture measurement. Sitio web de Ethical Systems. <http://www.ethicalsystems.org/content/take-our-survey-module-1-ethical-culture-measurement>.

Francis, T. 2016. Best-paid CEOs run some of worst-performing companies. Sitio web de *The Wall Street Journal* (25 de julio). <https://www.wsj.com/articles/best-paid-ceos-run-some-of-worst-performing-companies-1469419262>.

GRI. 2013. Report or explain—A smart policy approach for non-financial information disclosure. Documento no oficial de GRI. Amsterdam, Países Bajos: Iniciativa de Reporte Global. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-non-paper-Report-or-Explain.pdf>.

Groton, J. P. y H. Haapio. 2007. From reaction to proactive action: Dispute prevention processes in business agreements. Sitio web de *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/242148632_From_Reaction_to_Proactive_Action_Dispute_Prevention_Processes_in_Business_Agreements.

Herzberg, F. 1968. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* (enero) 65 (5): 87–96. <https://pdfs.semanticscholar.org/caza/a2ae02ac5b738b55b12b7324fac59571b1c1.pdf>.

HKIOD. 2009. Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong. Hong Kong Institute of Directors. http://www.hkiod.com/document/corporateguide/sme_guidelines_eng.pdf.

IASB. 2009. *IFRS for SMEs*. Londres: Junta de Normas Internacionales de Contabilidad. <https://www.iasplus.com/en/news/2009/July/news4969>.

IFC. 2008. *IFC Family Business Governance Handbook*. Washington, D.C.: Corporación Financiera Internacional. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/ifc+family+business+governance+handbook.

IFC. 2010. *The SME Banking Knowledge Guide*. Washington, D.C.: Servicios de Asesoría de la Corporación Financiera Internacional/Acceso a financiamiento. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b4f9be0049585ff9a192b519583b6d16/SMEE.pdf?MOD=AJPERES>.

IFC. 2013. *Good Practice Handbook: Assessing and Managing Environmental and Social Risks in an Agro-Commodity Supply Chain*. Washington, D.C.: Corporación Financiera Internacional. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/138bd80041bb99d6846e8400caa2aa08/IFC_Handbook_AgroSupplyChains.pdf?MOD=AJPERES.

IFC. 2015a. *Boardroom Disputes: How to Manage the Good, Weather the Bad, and Prevent the Ugly. Practical Guide for Directors*. Washington, D.C.: Corporación Financiera Internacional. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/fo6d998046eff81f988dfc57143498e5/Boardroom_Disputes_Practical_Guide_for_Directors.pdf?MOD=AJPERES.

IFC. 2015b. *Corporate Governance Success Stories*. Washington, D.C.: Corporación Financiera Internacional. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/24790>.

IFC. 2017. Good governance of family-owned businesses is critical to emerging market economies. Entrevista con Joseph Fan. Corporate Governance Insights Interview Series. Sitio web de IFC. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/news_ext_content/ifc_external_corporate_site/news+and+events/news/j_fan_interview.

IFC. 2018. Governance and Performance in Emerging Markets. Washington, D.C.: Corporación Financiera Internacional. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/newsletters/governance+and+performance+in+emerging+markets.

IODSA-A. 2010. Governance in SMEs – a guide to the application of corporate governance in small and medium enterprises. Instituto de Directores de Sudáfrica. <https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/resmgr/Docs/GovernanceinSMEsGuidelowsres.pdf>.

Khanna, V., y Z. Roman. 2010. Survey says... Corporate governance matters to investors in emerging market companies. Informe. Washington, D.C.: Corporación Financiera Internacional. <https://www.google.com/search?q=%E2%80%9CSurvey+Says%E2%80%A6+Corporate+Governance+Matters+to+Investors+in+Emerging+Market+Companies&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-1>.

Laloux, F. 2014. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Millis, Massachusetts: Nelson Parker Publishing.

Lansberg, I. 1988. The succession conspiracy. *Family Business Review* (junio) 1 (2): 119–43. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x/full>.

Laya, A. G. 2015. How small companies can change the world. Sitio web del *Foro Económico Mundial* (14 de octubre). <https://www.weforum.org/agenda/2015/10/how-small-companies-can-change-the-world/>.

Liu, W., H. Yang y G. Zhang. 2012. Does family business excel in firm performance? An institution-based view. *Asia Pacific Journal Management* (diciembre) 29 (4): 965–87. https://www.researchgate.net/profile/Guangxi_Zhang/publication/226923120_Does_family_business_excel_in_firm_performance_An_institution-based_view/links/00463514cb57482fe6000000/Does-family-business-excel-in-firm-performance-An-institution-based-view.pdf.

LRN. 2016. *The HOW Report*. Los Angeles, California: LRN Company. <http://howmetrics.lrn.com/>.

Matejun, M. & Mikolas, Z. 2017. Small business life cycle: statics and dynamics (S&D) model. http://jem.pb.edu.pl/data/magazine/article/560/en/matejun_mikolas.pdf.

Monks, R. A. G. y N. Minow. 2004. *Corporate Governance*. Hoboken, Nueva Jersey: Blackwell Publishing.

Neubauer, F., and A. G. Lank. 1998. *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Palgrave Macmillan.

Nieweler, A. 2014. What's the difference between a code of ethics and conduct? Sitio web de *Whistleblower Security* (23 de julio). <https://www.whistleblowersecurity.com/code-of-ethics-and-code-of-conduct-whats-the-difference/>.

Nordstrom, C., Eun Choi, G. & Llorach, C. 2012. The organizational life cycle stages and effectiveness – a study of Swedish Gazelle Companies. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:578624/FULLTEXT01.pdf>.

Norway MFA. 2016. Sample code of conduct for small and medium enterprises. Commissioned by UNDP. Oslo: Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs.

OECD. 1999. *OECD Principles of Corporate Governance*. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. <http://www.oecd.org/daf/governance/principles.htm>.

OECD. 2005. *OECD SME and Entrepreneurship Outlook—Edición de 2005*. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. 17. <http://www.oecd.org/cfe/smes/oecdsmehandentrepreneurshipoutlook-2005edition.htm>.

OECD. 2010. Corporate governance of small and medium-sized enterprises (SMEs). Sitio web de OECD. <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/corporategovernanceofsmallandmedium-sizedenterprisessmes.htm>.

Phillips, M. 2011. Why do airlines always lose money? Hint: It's not due to taxes or fuel costs. Blog de *Freakonomics* (Artículo del 24 de junio). <http://freakonomics.com/2011/06/24/why-do-airlines-always-lose-money-hint-its-not-due-to-taxes-or-fuel-costs/>.

Popova, M. 2013. Anatomy, mastery, purpose: The science of what motivates us, animated. Sitio web de *Brainpickings* (9 de mayo). <https://www.brainpickings.org/2013/05/09/daniel-pink-drive-rsa-motivation/>.

PwC. 2017. The missing middle: Bridging the strategy gap in US family firms. Encuesta de Empresas Familiares en Estados Unidos en 2017 de PwC. Nueva York: PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/us/en/industries/private-company-services/library/family-business-survey.html>.

Romero, J. L. 2008. Southwest Airlines employee motivation. Sitio web de *Leader Newsletter*. <http://www.skillszlead.com/southwest-airlines-employee-motivation.html>.

Saleem, S., S. T. Cavusgil, T. Tietenberg, N. Chandhoke y S. Hollensen. 2008. *Environment for Business*. Delhi, India: Pearson India. <https://www.amazon.com/Environment-Business-GTU-requirements-Technological/dp/8131759237>.

Schlanger, D. 2012. How Southwest keeps making money in a brutal airline industry. Blog de *Business Insider* (artículo del 13 de junio). <http://www.businessinsider.com/case-study-how-southwest-stays-profitable-2012-6>.

Tricker, R. I. 1984. *Corporate Governance: History of Management Thought*. Farnham, Reino Unido: Ashgate Publishing.

Trinidad y Tobago. 2013. *Trinidad and Tobago Corporate Governance Code 2013*. Puerto de España, Trinidad: Secretaría del Código de Gobierno Corporativo de Trinidad y Tobago. http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=399.

UNGC. 2018. Supply chain sustainability: The business case. Sitio web del *Pacto Global de las Naciones Unidas*. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/supply-chain/business-case>.

Wasserman, N. 2008. The founder's dilemma. *Harvard Business Review* (febrero). <https://hbr.org/2008/02/the-founders-dilemma>.

Wilson, F. 2012. The board of directors—Selecting, electing & evolving. Blog de AVC (artículo del 12 de marzo). <http://avc.com/2012/03/the-board-of-directors-selecting-electing-evolving/>.

Banco Mundial. 2018. Small and medium enterprises (SME) finance: Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital. Sitio web del Banco Mundial. <http://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>.

Wulfsohn, L. 2014. *The Company Secretary as Polymath: Private Sector Opinion* 34. IFC Corporate Governance Knowledge Publication. Washington, D.C.: Corporación Financiera Internacional. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/private+sector+opinion/the+company+secretary+as+polymath.

© **Corporación Financiera Internacional 2019. Todos los derechos reservados.**

2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433, Estados Unidos
Internet: www.ifc.org



Creamos Mercados, Creamos Oportunidades