

LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

EDUARDO WALLS BARRIOS

Economista | CEO y Socio Fundador de
Strategio Business Consulting · México

Prácticamente todas las empresas nacen como empresas familiares, sin importar su naturaleza, ya sean de productos o servicios o ya sean industriales o comerciales, en la mayoría de los casos, salvo honrosas excepciones las decisiones las toma el fundador o líder de la familia, muchas veces de forma meditada sin embargo la mayoría de las veces es de forma visceral y sin mucho fundamento teórico y con poca experiencia. No por ello algunas dejan de ser exitosas, empero, muchas otras, la mayoría, fracasan al paso de poco tiempo.

De las que logran crecer e incluso adquirir un tamaño respetable en ingresos o utilidades es frecuente que persistan las prácticas iniciales de concentración de poder y de decisión; sin embargo, un camino probado para cambiar esta tendencia y ayudarlas a impulsar mucho más su madurez y desarrollo es llevarla a través de un proceso de institucionalización y volverla una empresa corporativa, y esto se logra instaurando principalmente Gobierno Corporativo.

I. El Gobierno Corporativo: principios básicos

El Gobierno Corporativo es un modelo que sirve de guía

a la administración del negocio para asegurar niveles de eficiencia y garantizar la calidad, oportunidades y la adecuada generación de información sobre las condiciones financieras y operativas de la empresa.



Dicho modelo también previene o corrige el posible conflicto de intereses entre directivos y accionistas, y otros participantes de la empresa.

Por lo tanto, son todas aquellas acciones directivas que sigue una organización, a fin de lograr confianza, transparencia y reputación.

Los principios básicos del Gobierno Corporativo pueden definirse en los siguientes:

- El trato igualitario y la protección de los intereses de todos de los accionistas.
- El reconocimiento de la existencia de los terceros interesados en la empresa.
- La definición de las responsabilidades y funciones de los consejeros.
- La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia.
- El aseguramiento de que existan guías estratégicas en la sociedad, así como la identificación y control de los riesgos a la que está sujeta.
- La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial.
- La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
- La revelación de hechos indebidos y protección a los informantes.
- El cumplimiento de las regulaciones a que está sujeta la sociedad.
- Fuerte compromiso con las reformas de gobierno corporativo.

II. El Consejo de Administración: la correcta selección de los consejeros

El Consejo de Administración es el órgano responsable de la administración de la sociedad con todas las facultades requeridas. Es designado por la Asamblea General ordinaria de accionistas. Los principios de gobierno corporativo consideran que la operación diaria de una sociedad es responsabilidad del equipo de dirección, mientras que la labor de definir la visión estratégica, vigilar las operaciones y aprobar la gestión, es responsabilidad del Consejo de Administración. Del total de los consejeros, el 25% deberán de ser independientes.

Por su parte, la Presidencia del Consejo y la Dirección General, especialmente en las empresas familiares, suele ser frecuente que una misma persona ocupa ambas posiciones. Lo importante aquí es revisar si esta situación no provoca conflictos de interés y si se separan los indicadores y la responsabilidad del reporte

al momento de rendir cuentas sobre las distintas posiciones y ante todos los accionistas de la organización, por tanto, se recomienda que sean dos personas.

La forma de seleccionar consejeros recae principalmente en:

- La sugerencia de los accionistas.
- La red personal.
- El perfil documentado de consejeros, se toma como base la experiencia que tengan en la industria y como miembros de Consejos de Administración u otros órganos de gobierno.
- La firma de selección de consejeros.

Es importante, llevar un proceso de inducción a la empresa, y no valerse de la experiencia en la industria de los consejeros, ya que el hecho de entender lo que pasa en nuestro mercado no necesariamente refleja la posición que mantiene la organización en todos sus temas, ni los objetivos futuros que persigue, así como la participación que se espera de los nuevos consejeros en esto.

En este sentido, las principales actividades del Consejo de Administración son el establecimiento de la estrategia, el seguimiento a la administración de riesgos y al sistema de control interno, la planeación de la sucesión, el nombramiento, retribución y destitución del director general y directivos, el cumplimiento de los acuerdos de los accionistas, entre otros.

III. El plan estratégico

La visión de una empresa se aterriza en la planeación estratégica, que permite unificar los criterios y alinea todas las acciones en busca de objetivos comunes.

Con base en esto, las organizaciones líderes se basan en tres elementos que las hacen exitosas:

- 1. Plan estratégico.
- 2. Alineación estratégica y operativa.
- 3. Gestión de procesos y proyectos.

El plan estratégico es importante porque:

- Es una condición previa para el cambio efectivo.
- Establece objetivos claros.
- Refuerza valores de la organización.
- Impulsa a la organización a llegar más allá.
- Transforma la visión en acción.

La importancia de la alineación estratégica y operativa radica en que:

- Asegura que el proceso estratégico se haga realidad.
- Acelera el proceso estratégico.
- Establece criterios para la asignación de recursos.
- Reduce costos.
- Habilita la mejora continua.
- Refuerza el éxito.

Los beneficios más importantes que se espera obtener con la planeación estratégica son:

- Asegurar que las inversiones soportan los objetivos y metas de la organización con el máximo beneficio.
- Los esfuerzos de todas las áreas son congruentes con las necesidades de la organización.
- Proveer de una fotografía de la organización, identificando los espacios en blanco de la estructura organizacional.
- Existencia de criterios claros de selección de proyectos avalados y el valor que proporcionan a la organización.
- Establecer puntos de control para dar seguimiento a la ejecución e impacto de los proyectos.
- Asignación del presupuesto acorde a la estrategia y con resultados medibles.
- Mejorar la toma de decisiones basada en un modelo de planeación.
- Clarificar metas y expectativas de las organizaciones.
- Alinear las estrategias, procesos y proyectos como instrumentos para la transformación e innovación de la organización.
- Adoptar un enfoque sistémico de gestión basado en mejoras prácticas de planeación y ejecución.
- Elevar el involucramiento de las áreas operativas y estratégicas.



IV. Otros comités susceptibles de consideración para su implementación

Otros comités que resultan de sumo interés para considerar su implementación son el Comité de Auditoría, el Comité de Planificación y Finanzas, el Comité de Prácticas Societarias; el Comité de Riesgos y el Comité de Compensaciones.

Los Comités tienen sesión cada mes y entregan información directamente a la reunión de consejo para la toma de decisiones.

Los Comités, principalmente los Comités de Auditoría y de Finanzas, no son temas menores. Desafortunadamente, la gran mayoría de las empresas piensan que es una reunión más y es en realidad un proceso complejo de reuniones y análisis de profunda información, recordemos que estos son quienes validan y verifican el 100% de los datos, métricas, procesos y lineamientos que suceden en las empresas.

Existen ocasiones, dependiendo de la complejidad de las empresas, que se cuenta con personas independientes para el análisis correcto de la información y que no estén viciados por posibles conflictos de intereses internos. Los datos que analizan son fríos y son la fuente real de toma de decisiones.

Estos comités verifican todas las metas y métricas establecidas en el plan estratégico, verifican sus resultados y variaciones, a su vez, verifican estados financieros, resultados, presupuestos, ingresos, gastos, inversiones y todas las variaciones que en ellos existan. Dicho de otra forma, es un sistema que o se hace bien, o de lo contrario sería una pérdida de tiempo cualquier otro esfuerzo. Implementar y Estructurar un Plan de Sucesión Directiva junto con el Protocolo Familiar y el Consejo de Familia son imprescindibles para la correcta gobernanza de la empresa. No contar con ellos podría afectar de manera considerable la eficiencia y efectividad de sus organizaciones.

La importancia no sólo recae en la posible ausencia en los fundadores o dueños del negocio, sino en el talento y la retención de personal clave para la organización.

V. Los Programas ESG

No basta con solo establecer los procesos de

gobernanza en la administración, ahora son importantes los procesos que llevan a que las organizaciones sean socialmente responsables y estén en orden con sus comunidades cercanas y que estén en completo orden con la sustentabilidad y el medio ambiente.

En compañías grandes se crean departamentos para cada uno de estos tres elementos, un área que se encarga de toda la sustentabilidad (medio ambiente, temas de energía, temas de agua, temas de residuos) otro para los aspectos sociales y de atención y beneficios a las comunidades y el ultimo para gobierno corporativo.

Establecer un proceso de gobernanza es dar seguimiento puntual y claro a muchas actividades y para ello se requiere un equipo grande que involucra a todos los equipos directivos en las empresas.

Una vez que la organización adquiere la madurez en la gobernanza corporativa, puede si así lo demanda su plan estratégico, volverse pública ya sea mediante la emisión de deuda o la emisión de capital las cuales brindan estos beneficios, entre otros más.

Acceder a mejores fuentes de financiamiento, genera potencial de crecimiento; y permite incorporar el valor de activos intangibles. También permite la realización de proyectos de inversión atractivos, aumenta el valor de tu empresa, fortalece la estructura financiera, aumenta tus estándares de calidad y otorga reconocimiento financiero.

Seguir una hoja de ruta en los procesos de institucionalización y posible bursatilización de las empresas requiere un gran esfuerzo y seguimiento de personas con amplia experiencia en el tema.