

Manual de Buen Gobierno Corporativo para el sector avícola colombiano



FENAVI

Fecha: agosto de 2021

Versión 1

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
Cultura de gobernanza	4
Estrategia organizacional	8
Estructura de toma de decisiones	15
Gestión Integral de Riesgos	22
Divulgación y transparencia	31
Empresas de Familia.....	35
Cambios en la propiedad de la sociedad	41
Bibliografía.....	45

Introducción

La manera en que se toman decisiones y se direcciona una organización, determina en gran medida el éxito o fracaso de la misma. El buen gobierno corporativo es una herramienta que orienta este proceso y brinda herramientas para que personas empresarias y líderes organizacionales identifiquen oportunidades que apoyen su gestión.

Este Manual de Buen Gobierno Corporativo para los productores del sector avícola Colombiano, busca además de hacer evidente la importancia del Buen Gobierno Corporativo en las organizaciones, simplificar su entendimiento y brindar un marco de acción que les permita conocer conceptos y ejemplos que servirán como punto de partida o de validación del trabajo ya realizado.

Cultura de gobernanza

La Real Academia de la Lengua Española, define gobierno como la acción o efecto de guiar o dirigir. El gobierno corporativo, es entonces **la manera en que se guía el desarrollo de una organización**, y dentro del mismo, se incluyen:

- Las estructuras de mando.
- Los principios y la cultura que rigen el accionar de quienes actúan en representación de la organización.
- Las políticas y procesos para alcanzar y supervisar el logro de los propósitos organizacionales.
- La gestión de los riesgos organizacionales

Toda organización aborda de manera formal o informal estos puntos, pero cuando se habla de buen gobierno corporativo, se trasciende de acciones espontáneas a reglas claras y acciones planeadas, por ejemplo, ante un problema de sucesión.

Todas las organizaciones, sin importar su tamaño, naturaleza jurídica o características de las personas propietarias, son guiadas de una manera determinada. En las etapas iniciales, la gobernanza se da de una forma orgánica de acuerdo con las preferencias y personalidad de las personas fundadoras y en la medida en que la organización crece, cuando las personas fundadoras dejan de tener capacidad o interés en la organización o cuando ingresan nuevos propietarios, el modelo se va definiendo de manera que dependa menos de una persona propietaria y más de acuerdo con reglas establecidas y un proceso de toma de decisiones colectivo.

La mayoría de organizaciones, aun las más grandes, nacen como emprendimientos contruidos sobre los sueños y talentos de la persona propietaria: la capacidad de vender, producir, inventar, innovar o crear (Corporación Financiera Internacional, 2019). En estas etapas iniciales las personas fundadoras son una especie de toderas, que se encargan de, si no todas, la gran mayoría de actividades.

El momento en que estos emprendimientos empiezan a crecer y la capacidad de las personas fundadoras no es suficiente para responder a las nuevas características de la empresa (más empleados, más proveedores, más clientes, mayor necesidad de recursos para expandir, entre otros), es la primera señal de la necesidad de implementar buenas prácticas de gobierno corporativo.

En estas etapas tempranas, las personas fundadoras luchan con la delegación de actividades y responsabilidades por el temor a perder los valores que han llevado a ese crecimiento. El gobierno corporativo es precisamente la herramienta para que se realice la transición de “hacer el trabajo a lograr que se haga el trabajo a través de otros” (Corporación Financiera Internacional, 2019)

Y como las organizaciones cambian en el tiempo, el gobierno corporativo se convierte en un proceso organizacional evolutivo en el que las estructuras de mando, la cultura empresarial, las políticas, los procesos y los riesgos cambian para adaptarse a los retos de la organización y a las variaciones en su propósito.

Beneficios del gobierno corporativo

El gobierno corporativo emerge como un apoyo para que las personas fundadoras tengan libertad y tranquilidad en sus vidas cuando la organización está creciendo. **No evitará que se presenten dificultades; ayudará a enfrentarlas cuando se presenten.**

Es además la oportunidad para que **las personas fundadoras se dediquen a aquellas actividades que mejor saben hacer**, sean producir, vender, mercadear, realizar alianzas, o inclusive, retirarse del negocio, sin poner en riesgo la continuidad del mismo.

Trae **nuevas posturas** que complementan y contrastan las de personas fundadoras, generando un proceso integral y objetivo de toma de decisiones; y permite **anticipar situaciones futuras** como ventas, fusiones, compras, integraciones, sucesiones, e inclusive, la falta repentina de alguna de las personas fundadoras.

Así mismo, permite **atraer y retener talento**, que comparta los valores empresariales y que vea oportunidades de crecer.

Finalmente, y no menos importante, en épocas de bonanza posibilita el control del gasto y la toma de decisiones de cara a que la organización esté preparada para momentos difíciles.

Todo esto redundará en el crecimiento, la competitividad y la consecución de los objetivos empresariales.

Gobierno corporativo para la supervivencia y el crecimiento empresarial

Un elemento que ha sido tema de estudio, es la relación entre gobierno corporativo y supervivencia empresarial. En Colombia, Confecámaras monitorea el nivel de supervivencia de las empresas que se formalizan en el país, y en el estudio 2012-2017 encontró una tasa de entrada neta de empresas, medida según la relación de empresas que entran y empresas que salen del mercado, de 1,1% (Confecámaras, 2018). La entrada y la salida de empresas (sociedades y personas naturales) está altamente concentrada en microempresas y son también estas las que menor tasa de supervivencia tienen.

El tamaño se convierte entonces en uno de los factores que determinan la supervivencia de una empresa, y en este sentido Confecámaras define que “No obstante, si bien las empresas que inician sus actividades económicas con un tamaño pequeño enfrentan mayores riesgos de fracaso, una vez que hayan logrado su estabilidad en el mercado la capacidad de permanencia aumentará” (Confecámaras, 2018) En este sentido, si el gobierno corporativo apoya el crecimiento organizacional, al mismo tiempo reduce el riesgo de mortalidad de la organización.

Otros estudios realizados por el IFC (Corporación Financiera Mundial) han arrojado que la inversión de tiempo y recursos para mejorar el gobierno corporativo de una empresa se relaciona de forma positiva con retornos financieros y económicos (Corporación Financiera Internacional, 2018)

No se trata entonces de esperar a ser grandes para formalizar el gobierno corporativo, se trata de formalizar el gobierno corporativo para ser grandes.

Marco Legal en Colombia

La adopción de prácticas de gobierno corporativo no es en su totalidad una acción voluntaria. El gobierno colombiano contempla prácticas comerciales y societarias de obligatorio cumplimiento que hacen parte de la estructura de gobernanza de las organizaciones, partiendo de las actividades iniciales de formación y registro de la sociedad, hasta acciones propias de cada tipo societario.

Las principales se centran en el Código de Comercio, la Ley 222 de 1995 mediante la cual se modifica el Código de Comercio y en ella se especifica el régimen de sociedades, la Ley 1258 de 2008 por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificadas y la Ley 1901 de 2018 por medio de la cual se crean y desarrollan las sociedades comerciales de beneficio e interés colectivo (BIC).

En estas se abordan elementos asociados a la formalización, transformación, escisión y disolución de las sociedades, disposiciones relacionadas con los derechos de los socios, el funcionamiento de órganos sociales (asamblea o junta de socios, administradores, matrices subordinadas), preparación y divulgación de información financiera, aspectos societarios entre otros.

Cuestionario de convencimiento:

Si en este punto la persona lectora aún no está convencida de los beneficios del buen gobierno corporativo o si cree que su organización es demasiado pequeña para beneficiarse, lo/la invitamos a responder las siguientes preguntas:

1. En el último mes pensó: "Yo no debería estar haciendo esto".
2. En el último mes dejó de hacer algo que es importante para usted a nivel personal (dormir, tomar vacaciones, hacer ejercicio, estar con su familia, ver un evento televisivo importante) por estar al frente del negocio.
3. En el último mes usted perdió alguna oportunidad de crecer su negocio porque no tenía el tiempo para abordarla ni la persona en quién delegarla.
4. En el último mes pensó: ¿Quién se hará cargo del negocio cuando yo ya no esté?
5. Ha tenido que tomar decisiones desinformadas porque no tiene la competencia requerida y no tiene en su organización una persona que la tenga.
6. Le han propuesto comprarle una parte o la totalidad de la empresa y no ha sabido responder a esta situación.
7. Siente que usted es mejor desempeñando determinadas funciones, pero la cantidad de tareas urgentes no le permiten enfocarse en eso en lo que mayor valor puede generar.
8. Le han rechazado un crédito o una oferta comercial por no tener buenas prácticas de gobierno corporativo (sistema de control y monitoreo, propósito organizacional, código de ética, una estructura formal de toma de decisiones).
9. Cuando recuerda un momento de bonanza, piensa en cómo pudo aprovechar ese momento de otra manera.

Si respondió de manera afirmativa a alguna de las preguntas, usted y su empresa sí podrá beneficiarse de la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Estrategia organizacional

Propósito y estrategia

Para poder implementar un esquema de gobierno corporativo estructurado y funcional, se debe comenzar por la definición de un propósito, unos objetivos estratégicos concretos. Esto, debido a que la principal razón de implementar un marco de gobierno dentro de una organización es justamente velar por el cumplimiento del propósito y de los objetivos estratégicos. Entonces, el punto de partida para el establecimiento del esquema de gobierno corporativo de cualquier organización debe ser el análisis o la definición (en caso de que no se haya establecido) de estos dos elementos básicos.

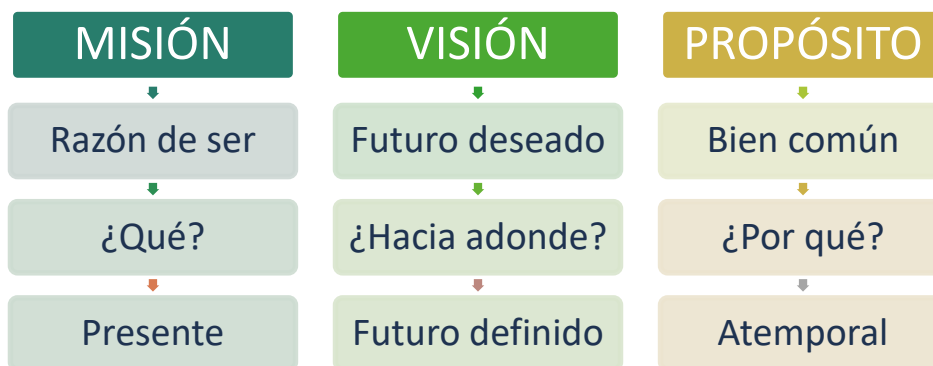
Para hablar de propósito y objetivos estratégicos es necesario primero hacer referencia a la visión y la misión de la organización; dos conceptos que han sido ampliamente utilizados por las empresas en las últimas décadas. La visión fue definida por Warren Bennis y Burt Nanus (1985) como la imagen mental que desarrolla el líder frente al estado de futuro deseable para la empresa, y puede ir desde elementos tan imprecisos como los sueños, hasta metas concretas y claramente definidas (Rivera, 1991). En otras palabras, **la visión** es el futuro deseado de la organización y este debe ser claro, realista, creíble y atractivo para asegurar una buena gobernanza y unos buenos resultados.

Ahora bien, mientras que la visión refleja una situación futura mejor a la que se encuentra la organización en el presente, **la misión** hace referencia a la identidad y la razón de existir de la misma. Esta se puede mantener o cambiar en el futuro y está relacionada con cuatro elementos principales: el propósito, los objetivos estratégicos, los patrones de comportamiento o cultura organizacional y los valores. Es así como “una visión, está mucho más relacionada con un objetivo, mientras que la misión está más unida a la forma de actuar (Riviera, O. 1991).

En los últimos años, se ha visto una creciente tendencia de las organizaciones en declarar su propósito, al igual o en reemplazo de la visión y la misión. El cumplimiento del propósito es uno de los ejes centrales para los que se establece el Gobierno Corporativo, y por ende es importante tenerlo muy presente desde el principio.

La RAE define el propósito como el “ánimo o intención de hacer o de no hacer algo” y como un “objetivo que se pretende conseguir”, lo cual se encuentra directamente relacionado con la misión y la visión mencionadas anteriormente. Sin embargo, en un contexto organizacional más amplio, **el propósito** se refiere al porqué fundamental de la organización, al valor superior que desea generar, y usualmente contempla el bien común y no únicamente la generación de valor para los accionistas.

Entendiendo lo anterior, es recomendable a la hora de definir o validar el propósito, que se tengan en cuenta dos elementos: el fin último de la organización y su contribución a los grupos de interés y la sociedad. **Un buen propósito será inspirador tanto para los líderes, como para los colaboradores, y otros actores.**



Finalmente, teniendo claridad de la misión, la visión y el propósito, es necesario abordar la estrategia como eje prioritario de la gobernanza. **La estrategia** se puede entender como el conjunto de acciones que la organización lleva a cabo para lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, y ésta permitirá consolidar el éxito de la misma. Al establecer la estrategia, se debe considerar la naturaleza del negocio y la posición competitiva frente a otras empresas y las fuentes que generan una ventaja competitiva (*¿por qué me deberían comprar a mí?*), para lo cual es fundamental el entendimiento del entorno de la organización.

Tener una estrategia clara, apoya la toma de decisiones frente al quehacer actual y el camino que se debe recorrer hacia el futuro, al igual que permite materializar la visión, misión y el propósito de la organización; y usualmente se ve representada en herramientas o matrices de planeación estratégica donde se definen los objetivos prioritarios, las acciones o tácticas para alcanzarlos, las métricas para evaluar su cumplimiento, las metas, los responsables y los límites de tiempo.

Una buena práctica para la evaluación en la definición de un objetivo estratégico es someterlo a la prueba de cumplir la regla EMARS (SMART por sus siglas en inglés, que hace referencia a inteligente), es decir, debe ser Específico (E), Medible (M), Alcanzable (A), Relevante (R) y Seguirle (S)

Gestión por indicadores

Para que a través del Gobierno Corporativo se pueda velar por el logro del propósito y la estrategia de la organización, es necesario establecer un modelo estructurado de gestión por indicadores, que permitirá monitorear el estado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la organización.

Para esto, una de las herramientas más utilizadas por las organizaciones son los cuadros de mando integral o *Balance Scorecard* que es una metodología para la gestión estratégica, en donde después de definir los objetivos estratégicos de la organización, se establece serie de indicadores para evaluar el desempeño de los proyectos o iniciativas necesarias para el cumplimiento de dichos objetivos. Esta herramienta busca que haya un equilibrio entre los elementos estratégicos y los operativos.

Inicialmente, esta herramienta se centraba en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva	Financiera	Cliente
Ejemplo de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro en costos • Eficiencia en el manejo de los recursos • Fuentes de ingresos • Utilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción del cliente • Participación en el mercado • Reconocimiento de la marca
Perspectiva	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento
Ejemplo de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de calidad • Reprocesos • Mejora continua • Eficiencia en capacidad instalada 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del personal • Capacitación y formación • Mejoras de infraestructura • Optimización de sistemas de información • Gestión del conocimiento


Recientemente, y debido a las crecientes tendencias y prioridades a nivel ambiental, social y de gobernanza en las organizaciones, el Harvard Business Review (2019) propuso mejorar la herramienta actualizando las perspectivas. Se propone transformar la perspectiva financiera incluyendo indicadores relacionados con el impacto a nivel social y ambiental, analizando cuál es el valor económico, social y ambiental que genera la organización y estableciendo indicadores que permitan evaluar el desempeño en los tres ámbitos. Frente a la perspectiva de cliente, se propone se amplíe a los grupos de interés prioritarios, incluyendo objetivos e indicadores relacionados con

otros actores relevantes como por ejemplo los proveedores y contratistas. (Kaplan & McMillan, 2021).

Perspectiva	Social y ambiental	Grupos de interés
Ejemplo de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo eficiente de recursos naturales • Salud y seguridad • Impacto en las comunidades • Contratación local • Impactos ambientales reducidos • Brechas de género 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de proveedores • Compras sostenibles • Incidentes con la comunidad • Quejas y reclamos • Satisfacción del cliente • Sanciones por autoridades

Así mismo, desde la perspectiva de gobierno corporativo, es recomendable incluir elementos o indicadores para hacer seguimiento a factores externos en términos de industria, macroeconomía y desarrollos tecnológicos, que puedan afectar el modelo de negocio.

Más allá de la herramienta que se use, es importante que la organización tenga una definición clara de sus objetivos, metas e indicadores, y que establezca los medios para el levantamiento y monitoreo de los datos. Así mismo, es de gran relevancia asegurar que los objetivos se planteen de acuerdo con el propósito y la estrategia de la organización, y que se seleccionen indicadores que efectivamente permitan evaluar el grado de cumplimiento de los mismos.


Objetivo → Lo que se quiere conseguir
Indicador → Medio de monitoreo
Meta → Base para medir el cumplimiento

Ejemplo

Propósito: ser una organización avícola que produce con el menor impacto ambiental posible por unidad producida.

Objetivo 1: Disminuir el consumo de agua por unidad producida

Indicador 1: Agua consumida en m³ por unidad producida

Meta 1: Reducir 8% del consumo de agua por unidad producida en el 2022

Objetivo 2: Aumentar el aprovechamiento de residuos orgánicos por unidad producida

Indicador 1: Kg de residuos aprovechados por unidad producida

Meta 1: Aprovechar 90% de los residuos orgánicos generados por unidad producida

Entendiendo esto, cada organización debe seleccionar y adaptar los indicadores más adecuados de acuerdo con su propósito, contexto y su realidad particular. Es recomendable incluir indicadores financieros, como flujo de caja, balances y PyG, también indicadores sociales relacionados con el bienestar de los colaboradores, e indicadores relacionados con el uso de los recursos naturales. En el Anexo 2. se encuentran una serie de indicadores que pueden ser utilizados por las empresas del sector avícola para medir elementos estratégicos de su actividad.

Políticas y procesos clave

Las políticas de una organización son determinantes en el Gobierno Corporativo de la misma, porque dan las directrices y orientaciones que deben ser acatadas por los grupos de interés, en particular aquellos que tienen una relación directa como los colaboradores o los proveedores, y establecen las normas que se deben cumplir y las responsabilidades que se deben asumir.

Las políticas son documentos que contienen dichas directrices y normalmente están dictadas y firmadas por el más alto nivel jerárquico de la empresa (por ejemplo, Gerente General) y deben ser divulgadas a quienes deben aplicarlas asegurando su comprensión.

En las organizaciones se cuentan con diferentes tipos de políticas como de compras, gestión ambiental, protección de datos o seguridad y salud en el trabajo, entre muchas otras. Sin embargo, en el contexto del Gobierno Corporativo es recomendable establecer una política o código de ética y transparencia, que debe contener como mínimo los siguientes elementos:

1. Ámbito de aplicación, donde delimite los sujetos a quienes aplica.
2. Valores y principios de la empresa, incluyendo los de carácter ético.
3. Compromisos que en materia de ética asume la compañía.
4. Obligaciones o deberes de las personas a quienes aplica el código o la política, con énfasis en situaciones que implican riesgos materiales para la empresa por el tipo de negocio que desarrolla.
5. Responsables del cumplimiento e implementación del código o la política.
6. Mecanismos para garantizar su implementación, incluyendo sanciones e incentivos.
7. Mecanismos de denuncia para reportar las faltas éticas y tomar las medidas correspondientes.

De otra parte, el propósito, la estrategia y los objetivos de una organización no son responsabilidad únicamente de quienes la lideran. Estos deben ser entendidos y aplicados por todos los miembros en el día a día. Este es un reto al que se enfrentan muchas empresas, *¿cómo lograr que todos los colaboradores entiendan los objetivos estratégicos y comprendan su rol en su cumplimiento?*

Para esto, una primera recomendación es pasar de la gestión por funciones (o cargos) a la gestión por procesos. La gestión por funciones sucede cuando el funcionamiento de la empresa u organización se da de forma vertical y se divide o secciona la misma en departamentos o áreas que cumplen labores específicas, con pocas interrelaciones entre áreas. La gestión por funciones es muy común en las empresas y genera que en la mayoría de áreas no se cuente con la visión integral de la organización, no se conozca la estrategia de la compañía y sus objetivos, ni se entiendan las expectativas de los clientes tanto internos como externos.

De otra parte, la **gestión por procesos** es un enfoque que busca mejorar la eficiencia y la eficacia de las empresas y organizaciones, estructurando el funcionamiento de forma horizontal, lo que quiere decir que en un mismo proceso pueden intervenir personas o cargos de diferentes áreas o departamentos. Adicionalmente, implica la gestión empresarial a través de indicadores, permitiendo que toda la compañía trabaje para los mismos fines. Es por esto que este enfoque se encuentra articulado con la estrategia y está incluido en los sistemas de gestión de calidad como la ISO 9001:2015.

Para realizar una gestión por procesos, es necesario que la organización identifique, valide y mejore continuamente sus procesos que normalmente se clasifican en tres tipos:

- **Procesos de negocio (core):** aquellos directamente relacionados con la producción o la prestación de un servicio. Ejemplos: alimento, reproducción, engorde, beneficio, incubación, cría, etc.
- **Procesos estratégicos:** aquellos relacionados con las políticas, directrices, objetivos y metas de la organización: Ejemplos: planeación estratégica, gestión de alianzas, gestión comercial, mejora continua, etc.
- **Procesos de soporte:** Ejemplos: Informática, recursos humanos, mantenimiento de instalaciones, gestión administrativa, etc.

Es importante que la empresa una vez tenga definidos sus procesos, los caracterice identificando su misión, las entradas, las salidas, las actividades y los cargos relacionados.

Así mismo se debe asegurar que los objetivos de cada proceso estén alineados con el propósito y los objetivos estratégicos de la organización, para que se trabaje de forma articulada por conseguir logros colectivos. De igual forma, es necesario identificar las necesidades de gobernanza o Gobierno Corporativo de cada proceso, desde temas relacionados con la dirección o gerencia, hasta necesidades de políticas o instancias de rendición de cuentas y control.

Cultura Organizacional

Como se mencionó anteriormente, la misión de una organización está dada por los patrones de comportamiento y los valores de la misma. Uno de los retos de gobierno que enfrentan las organizaciones, principalmente cuando están en crecimiento, es cómo mantener los valores que las personas fundadoras han creado. Es así como dentro

del Gobierno Corporativo, la cultura organizacional cobra importancia al reflejar las normas y los valores que rigen a la organización.

Es por esto que desde los accionistas y la dirección se debe no solo definir los principios y valores que van a reflejar el propósito de la organización y su misión, sino que deben establecer y buscar mecanismos para que estos permeen en todas las áreas y personas que pertenecen a la misma.

Algunos ejemplos:

- La empresa como institución: transparencia, solidez, liquidez, estructura corporativa y código de buen gobierno, entre otros.
- El empleado, a través de las normas de conducta o maneras de actuar: confidencialidad, lealtad, trabajo en equipo, honestidad y responsabilidad.
- El producto o servicio y sus características: calidad, oportunidad, cumplimiento, procesos certificados, excelente asistencia y postventa.

Caso aplicado.

En el aniversario de sus cinco años de operación los tres hermanos fundadores de La Avícola, se sentían satisfechos. Lograr pasar el umbral de mortalidad de empresas en Colombia era un gran logro y este era un motivo de celebración. Ese mismo día, durante la celebración, regresaron en el tiempo para recordar porqué habían abandonado sus trabajos y se habían aventurado a emprender. Una de ellas recordó que cuando inició el proyecto pensaba “;Quiero transformar el sector agropecuario colombiano! Quiero demostrar que se puede ser rentable de una manera sostenible”, otra recordó, “cuando inicié, solo quería independencia, ser empleado no era lo mío”, finalmente la tercera persona confesó, “cuando inicié con La Avícola lo hice por qué no tenía otra opción, habíamos heredado una infraestructura que yo quería hacer productiva, pero además de esto, no tenía un rumbo muy claro”. Finalizada la celebración, cada una de ellas reflexionó si había logrado su propósito y todas llegaron a la misma conclusión: habían sobrevivido en un barco a la deriva, pero ninguna podía afirmar si había o no cumplido su propósito, porque nunca lo habían medido.

Estructura de toma de decisiones

Uno de los elementos fundamentales en la estructura de gobierno corporativo de toda organización radica en la forma en que se toman las decisiones, es decir, en su estructura de mando.

Como ya se ha notado en capítulos anteriores, el mando en una organización pequeña y joven, tradicionalmente se centra en la o las personas fundadoras. Son ellas quienes definen el rumbo de la misma y sus prioridades, toman las decisiones, controlan el desempeño de la organización y finalmente se hacen responsables de los triunfos y los fracasos.

Sin embargo, estas personas suelen en un momento de su negocio encontrarse con las siguientes reflexiones:

1. No son las más competentes para ciertas actividades, por ejemplo, las de control financiero o las de manejo de personal, y sienten inseguridad frente a la toma de ciertas decisiones.
2. Su capacidad operativa no da abasto para liderar, controlar, operar, vender, negociar, y todas las otras actividades que típicamente realiza un emprendedor.
3. Sienten la presión de no poder fallar o faltar.
4. Sienten el vacío de no poder compartir los logros.

En este punto, toda persona fundadora debe buscar apoyo, delegar o tercerizar; para pasar de un proceso de toma de decisiones unipersonal a uno institucional, en el que los resultados de las decisiones que se tomen pueden diferir de las que esta persona habría tomado si estuviera sola.

Lo anterior generará sentimientos como desconfianza, ansiedad, resistencia al cambio, temor a compartir la toma de decisiones, preocupación, entre otras. Es normal, hace parte de todo crecimiento empresarial.

Con el fin de orientar a los productores avícolas en la definición de la mejor fórmula para definir sus sistemas de mando, este capítulo presenta las instancias usadas para las estructuras de gobierno corporativo y las responsabilidades de cada instancia. Es decisión de cada organización definir cuáles instancias y cuándo requiere de su uso.

Cabe anotar que cada empresa debe evaluar y adaptar sus prácticas de gobernanza según requisitos legales que apliquen a su naturaleza.

Socios y Accionistas

Los socios y accionistas corresponden a las personas, naturales o jurídicas, que tienen propiedad sobre la empresa. De acuerdo con el tipo de empresa, existirán casos en los que las personas dueñas son las mismas fundadoras, en otros puede darse que los dueños son personas hijas de los fundadores, en otros podrá haber muchos accionistas con pequeñas participaciones cada uno, otros en donde existen varios accionistas,

pero uno es mayoritario y por lo tanto tiene una mayor propiedad sobre la empresa, y otros en los que uno o varios accionistas son dueños de otras organizaciones o personas jurídicas. Existen muchas combinaciones que determinan no solo la propiedad de la empresa, sino la forma en que las personas dueñas ejercen control y actividad dentro de la organización.

Típicamente en una pequeña y mediana empresa (PYME), más si es una joven, los mismos accionistas tienen diferentes roles. En las empresas más pequeñas los socios son además los gerentes o directivos. Cuando crecen en tamaño y los socios dejan de ejecutar actividades de administración de la empresa, tienden a convertirse en miembros de la junta directiva. No obstante, cada rol tiene un objetivo específico, y en el rol de personas accionistas lo que se busca es que la empresa, que es su patrimonio, dé los resultados esperados en el tiempo para ampliar ese patrimonio.

¿Qué debe hacer el/la Accionista?

- ✓ Hacer parte de la asamblea o apoderar a un tercero para que lo haga en su nombre y ejercer su derecho al voto.
- ✓ Proporcionan el capital cuando sea requerido para la operación de la empresa.
- ✓ Saber en qué momento debe retirarse de la toma de decisiones o de la administración de la organización.

¿Qué no debe hacer el/la Accionista?

- ✗ Co-administrar la organización cuando existe otra persona administradora.
- ✗ Desautorizar a las personas miembros de junta directiva.

Asamblea

La asamblea es un espacio que congrega a las personas accionistas en la toma de decisiones. En la literatura no existe un consenso de si debe abordarse de manera diferente a los socios, sin embargo, para efecto de este manual se maneja de manera diferente por las siguientes razones:

1. La asamblea toma decisiones de manera conjunta y democrática entre las personas socias: vela por los intereses comunes, no particulares.
2. La asamblea es un espacio que se reúne una vez al año de manera obligatoria, la condición de persona socia es permanente.

¿Qué debe hacer la asamblea?

- ✓ Designar a las personas miembros de junta directiva.
- ✓ Definir mecanismos para designación de la junta directiva.
- ✓ Definir lineamientos para la remuneración de la junta directiva (cuando aplique).
- ✓ Decidir la destinación de las utilidades (distribución, reinversión).
- ✓ Aprobar los estados financieros.
- ✓ Aprobar las modificaciones que puedan representar un cambio efectivo del objeto social de la empresa.

- ✓ Designar, cuando aplique, la revisoría fiscal o auditoría externa.
- ✓ Aprobar operaciones importantes que sobrepasen las atribuciones de los órganos de administración (gerencia y junta directiva) según esté establecido en los estatutos (fusiones, compra/ventas de activos estratégicos, entre otros)

¿Qué no debe hacer la asamblea?

- ✗ Realizar un acta de manera anual para cumplir con los requisitos legales. Es una buena práctica darle el valor al espacio de asamblea, aun cuando los miembros que asistan sean las mismas personas que administran la organización.

Junta directiva

La junta directiva, directorio o consejo de administración, como este último lo indica, es un grupo de personas que aconsejan sobre la manera de administrar la organización. En otras palabras, son los jefes o líderes de la gerencia.

En este sentido existen dos principales razones para conformar una junta directiva:

- a. En las organizaciones en las que la totalidad de accionistas no tiene presencia en la dirección de la organización, sea por ser un número alto de personas accionistas, porque no hay posibilidad/interés de hacerlo o porque se visualiza una entrega de poder de socio-gerente a una gerencia sin propiedad sobre la empresa; la junta directiva se convierte en el **punto entre accionistas y gerencia** (administración).
- b. En las organizaciones en donde se identifica una necesidad de un apoyo para la dirección de la misma. Este es un caso común en empresas medianas o en crecimiento y en las empresas de propiedad de una única persona accionista, en las que aun cuando puede que las personas dueñas sigan participando de la administración (por ejemplo, ejerciendo el rol de gerentes), necesitan un **comité externo que asesore, controle y valide** la manera en que se está dirigiendo la empresa.

¿Qué debe hacer la junta directiva?

- ✓ Revisar y aprobar la estrategia empresarial.
- ✓ Guiar y supervisar a la gerencia.
- ✓ Representar y velar por que se persigan los intereses de los accionistas.
- ✓ Reportar a los accionistas el desempeño de la organización (típicamente en el espacio de la asamblea anual de accionistas).
- ✓ Revisar de manera profunda, previo a las reuniones de junta, los documentos enviados por la gerencia.
- ✓ Asistir a las reuniones de junta directiva.
- ✓ Respetar las líneas de mando dentro de la organización.

¿Qué no debe hacer la junta directiva?

- ✗ Coadministrar.
- ✗ Perseguir los intereses de los accionistas individuales presentes en la junta directiva.

- ✘ Enfrascarse en conversaciones de elementos operativos que son responsabilidad de la gerencia y olvidar los temas estratégicos.

Con respecto a la cantidad de miembros de la junta directiva, se recomienda tener un grupo impar y con mínimo tres personas (para organizaciones más pequeñas). Para la selección de estas personas debe tenerse en cuenta:

- 1) Personas que estén en capacidad de entender las expectativas de los accionistas y velar por las mismas.
- 2) Personas que puedan cubrir los vacíos de competencia que se identifiquen en el equipo de administración (gerencia y cargos directivos).
- 3) No deben hacer parte personas que puedan entrar en conflicto de interés con la organización por ser por ejemplo clientes, proveedores, auditores externos.
- 4) Personas que se complementen entre sí en cuanto a sus competencias y experiencia.
- 5) Amigos o familiares del equipo gerencial.
- 6) Personas afines a los valores e intereses empresariales, pero ojo, lo que busca es que complemente y retenga lo existente, no es una fachada para validarlo.

	Miembros dependientes	Miembros independientes
Características	Son accionistas de la organización.	No tienen ningún tipo de propiedad sobre la organización.
Ventajas	Son los principales dolientes frente al desempeño de la organización.	Tienen una postura objetiva, racional y equilibrada para la toma de decisiones.
Desventajas	Pasionales y pueden no ser objetivos frente a las situaciones y a la toma de decisiones.	Menor compromiso y fidelidad.
Riesgos	Olvidar su rol como consejeros y asumir una postura individualista. Si no son los perfiles que la empresa necesita en su junta directiva, es difícil removerlos de su posición.	Verse opacados y desautorizados frente a los miembros dependientes o frente a un socio-administrador. Rotación en la junta.

En las etapas iniciales de conformación de juntas directivas, es común ver grupos conformados únicamente por miembros dependientes (personas propietarias) en los que la junta directiva juega un rol más fuerte de supervisión y control; en la medida en que las organizaciones crecen y la administración de la empresa (equipo gerencial) deja de estar conformado por socios, la toma de decisiones se estandariza y la estrategia empieza a ser más clara. Así mismo, con la evolución de la empresa, es común ver una mayor presencia de miembros independientes y la junta directiva

empieza a tomar un rol mayor de orientación estratégica. Es una práctica recomendada la presencia de miembros independientes dentro de las juntas directivas, buscando que exista una afinidad con el tipo y cultura empresarial.

Por otro lado, la remuneración de las personas miembros de la junta directiva es un tema que se ha discutido durante mucho tiempo. Existen organizaciones que no remuneran, otras que remuneran con beneficios en especie como regalos y otras que remuneran con dinero. En cualquier caso, se debe buscar que exista un compromiso real tanto en intensidad, como en tiempo para cumplir el rol y en ese sentido cada organización debe preguntarse, cuál es la mejor manera de asegurar este compromiso. En las organizaciones más pequeñas con miembros 100% dependientes, es común no tener remuneración, pero siempre existirá el riesgo de generar tensiones entre socios miembros de junta y socios no miembro de junta, debido a que el premio para ambos está representado en las posibles utilidades y el esfuerzo dedicado a la participación en la junta no se recompensa.

Cuando la remuneración es en dinero, a las personas miembro de junta se les paga por sesión de junta a la que hayan asistido, teniendo en cuenta el tiempo que tarda la junta y su preparación (lectura de documentos e informes), una anualidad o inclusive existen modelos de compensación por resultados o compensación en acciones. El monto de la remuneración debe reflejar el perfil de los miembros de la junta y entre más atractivo sea mejores candidatos podrán atraer.

Asesores

La figura de asesores es una figura utilizada en la estructura de gobierno corporativo cuando no se tiene una junta directiva y funciona para llenar los vacíos de competencia de los administradores (que normalmente son los mismos accionistas) y asesorar en la toma de decisiones, lo cual puede ser un recurso útil para empresas pequeñas o medianas.

Esta asesoría en el marco de la gobernanza, debe diferenciarse de los servicios de consultoría que tradicionalmente se contratan en las organizaciones: debe ser una asesoría periódica orientada a la toma de decisiones estratégicas del negocio.

Para esto debe seleccionarse una persona (natural o jurídica) que sea imparcial y objetiva.

Administradores (gerencia)

La gerencia está conformada por la persona o las personas que administran la organización. Es común que en PYMES, en donde existen pocos accionistas, esta es liderada por la persona accionista mayoritaria, caso en el que surge el riesgo de que los intereses de accionistas minoritarios no se persigan. No obstante, en la medida que crece la organización o que esta persona envejece, es inevitable pensar en una cesión de la administración a un tercero.

¿Qué debe hacer la gerencia?

- ✓ Proponer la estrategia.
- ✓ Dirigir la operación de la empresa.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias.
- ✓ Informar de manera periódica a la junta directiva/accionistas.
- ✓ Implementar la estrategia aprobada por la junta directiva/accionistas.

¿Qué no debe hacer la gerencia?

- ✗ Tomar decisiones para su beneficio propio.
- ✗ Direccionar la organización en contra de lo establecido por la junta directiva.
- ✗ Extralimitar sus funciones (montos de negociación, fusiones, adquisiciones, entre otras).

Cuando se selecciona una gerencia que no es accionista, es fundamental asegurar que los beneficios que la empresa le entrega (salario, bonificaciones, otros beneficios) sean lo suficientemente atractivos para que esta persona persiga los intereses de los dueños y no los propios. Esto ha sido estudiado como la teoría de la agencia, en la que debe haber una sincronía entre los intereses del gerente (agente) y de los principales (accionistas) y es de aquí de donde surgen las remuneraciones variables (por cumplimiento de metas) o la compensación a través de participación accionaria, buscando que la retribución (que se convierte en los intereses del gerente) se cumpla cuando se logran los intereses de los socios (resultados empresariales).

Al tener clara la estructura, es recomendable que las empresas documenten un Código de Buen Gobierno, donde se establezcan las prácticas que se deben implementar entre la asamblea, la junta directiva y la administración. Este Código debe contener todas las disposiciones voluntarias de autorregulación de las personas que ejercen el gobierno en la misma, para buscar una gestión ética, transparente, eficiente e íntegra de la sociedad. El Código de Buen Gobierno puede estar integrado con el Código de Ética o se puede manejar de forma independiente.

Caso aplicado.

Después de reflexionar sobre sus primeros cinco años de operación, las tres personas propietarias de la Avícola, realizaron un ejercicio de planeación estratégica en el que imaginaron cómo querían que fuera la organización en su aniversario número 10. Definieron un propósito superior y establecieron tres objetivos a largo plazo para los cuales definieron metas anuales de tal manera que pudieran monitorear de manera periódica el estado de avance y tomar decisiones acertadas.

Cada una de las personas abordó un objetivo estratégico para el cual elaboró un plan de acciones a realizar que incluir temas procedimentales, de desarrollo de competencia, de investigación de buenas prácticas y de definición de alianzas con terceros.

Cuando socializaron estos planes identificaron que para llevarlos a cabo necesitaban conocimientos que no tenían por lo que definieron crear una junta directiva. En ella estarían ellos tres y decidieron invitar dos personas más. Se dieron una semana para pensar en posibles candidatos y candidatas y acordaron reunirse al cabo de este tiempo para tomar una decisión.

Transcurrida la semana se reunieron las tres personas socias y presentaron sus candidatos:

Candidato 1: Un ex compañero de trabajo. Financiero, una competencia que hoy requerían, pero desconocedor del sector.

Candidata 2: La cuñada de uno de los socios. Experta en temas de mercadeo en sector de alimentos.

Candidato 3: Una veterinaria. Tuvo una granja avícola que vendió y ahora estaba empleada en el sector farmacéutico en un trabajo de alta demanda de trabajo.

Candidata 4: El hijo mayor de una de las personas. Estudiante de octavo semestre de administración de empresas.

Todos presentaban beneficios pero también riesgos... ¿debía ampliarse la lista? ¿Debían seleccionar entre estas cuatro personas?

Gestión Integral de Riesgos

Uno de los elementos críticos para la sostenibilidad de las organizaciones es la gestión del riesgo. Poder gestionar los riesgos adecuadamente implica una gobernanza organizacional orientada hacia la cultura de la prevención. Es así como desde el Gobierno Corporativo, se deben implementar modelos de Gestión Integral de Riesgos que involucren la identificación, evaluación, gestión, control y supervisión de los riesgos de la organización.

Gestión del riesgo: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo (ISO 31000)

Para empezar, en el contexto organizacional, el riesgo se define como el efecto que tiene la incertidumbre en el logro de los objetivos; esta incertidumbre está dada por factores e influencias tanto internas como externas (Icontec Internacional) (NTC ISO 31000).

Incertidumbre: expresión que manifiesta el grado de desconocimiento acerca de una condición futura.

Es importante tener en cuenta que todas las actividades desarrolladas por la organización implican riesgos y por esto deben ser gestionados en todos los niveles, áreas, funciones, proyectos e incluso actividades específicas.

De acuerdo con la NTC ISO 31000, para que la gestión del riesgo sea eficaz, debe cumplir con los siguientes principios:

- ✓ Ser parte integral de todos los procesos.
- ✓ Ser parte de la toma de decisiones.
- ✓ Realizarse de forma sistemática, estructurada y oportuna.
- ✓ Basarse en la mejor información disponible.
- ✓ Adaptarse al contexto interno y externo de la organización.
- ✓ Considerar factores humanos y culturales.
- ✓ Hacerse de forma transparente e inclusiva.
- ✓ Ser dinámica, reiterativa y receptiva al cambio.
- ✓ Buscar la mejora continua.

Así mismo, desde el Gobierno Corporativo se recomienda que se desarrollen las siguientes actividades:

1. Establecer la política o directrices para la gestión del riesgo en la compañía.
2. Garantizar que la cultura de la organización esté alineada con la gestión del riesgo.
3. Determinar los indicadores que sean necesarios.
4. Garantizar el cumplimiento legal y reglamentario.
5. Asignar los recursos necesarios para la gestión del riesgo (personal encargado, seguros, procedimientos, capacitación, etc.)

6. Comunicar los elementos relevantes relacionados con la gestión de riesgos a los grupos de interés pertinentes.

Por otro lado, una parte indispensable de la gestión del riesgo corresponde a la valoración del riesgo, que contempla las actividades de identificación, análisis y evaluación.

Identificación del riesgo

Para realizar la identificación del riesgo se deben determinar las posibles fuentes de riesgo, las partes de la organización que se podrían ver impactadas si el riesgo se materializa, los eventos que generan riesgos, las causas y las consecuencias potenciales de los riesgos.

Identificación del riesgo: proceso para encontrar, reconocer y describir el riesgo (ISO 31000)

Para esto, es recomendable hacer una lista lo más exhaustiva posible de los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos, independiente de si la organización tiene o no el control sobre ellos. Así mismo, para este ejercicio es importante involucrar a personas que tengan conocimientos sobre los riesgos, sus causas y sus posibles consecuencias.

Existen diferentes tipos de riesgos y estos se pueden clasificar de acuerdo con sus características de la siguiente forma:

Tipo de riesgo	Descripción	Ejemplos
Estratégicos	Se derivan de la toma de decisiones incorrecta o la falta de respuesta a cambios externos.	Estancamiento del mercado o fracaso de un nuevo proyecto
Reputacionales	Están relacionados con la imagen de la organización y afectan la percepción de los grupos de interés frente a la misma.	Escándalo por contaminación o afectación a una comunidad.
De mercado	Aquellos que afectan directamente el precio de los productos o los activos de la empresa.	Aumento en el costo de la materia prima.
Operacionales	Se originan en los procesos desarrollados por la empresa.	Paradas de producción por fallas en la maquinaria o infraestructura. Falta de operarios. Falta de agua o energía
Comerciales y financieros	Se relacionan con el manejo de los recursos de la organización. Relacionados con la liquidez, créditos, fluctuaciones en los mercados financieros, etc.	Cambios en la TRM.
De azar, catastróficos o extraordinarios	Se derivan de situaciones casi imposibles de prevenir y pueden generar grandes pérdidas.	Terremotos, inundaciones, ataques terroristas, robos, vandalismo, pandemias.

	Normalmente son causados por la naturaleza o las personas.	
Políticos	Aquellos que se originan por las decisiones del estado.	Ausencia de estabilidad política. Afectación en relaciones internacionales. Desarrollo de normativa.
Legales y contractuales	Aparecen como consecuencia de incumplimiento de leyes, normas o contratos vigentes.	Sanciones por incumplimiento de normas ambientales. Demandas por incumplimiento a contratos.
De tecnología	Se asocian con la tecnología disponible para satisfacer las necesidades presentes y futuras.	Tecnología obsoleta que genera reprocesos.
De corrupción	La posibilidad de que, por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, los recursos o de la información, se afecten los intereses de la organización para la obtención de un beneficio particular.	Comisiones indebidas en el área comercial.
De transición (sucesión de personal clave)	Los que se generan por cambios inesperados en cargos clave de la organización.	Ausencia repentina del ejecutivo principal.
De conflictos entre propietarios	Se producen cuando hay desacuerdos entre los propietarios que pueden llegar a comprometer la viabilidad de la empresa.	Definición inadecuada del nivel de propiedad de los accionistas.

Fuente: elaboración basada en EALDE Business School

Para la identificación de los riesgos se recomienda elaborar una matriz donde se analice para cada proceso cuáles son las actividades principales y para cada una cuáles son los riesgos que se pueden presentar. Posteriormente se deben identificar las causas y las posibles consecuencias de los mismos.

Ejemplo:

PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS
Producción	Manejo inadecuado de residuos peligrosos	Legal	Desconocimiento del operario de las buenas prácticas	Sancionatorio ambiental por parte de la autoridad
Compras	Aumento en el precio de las materias primas	Comerciales y financieros	Déficit de materias primas	Disminución de la utilidad. Pérdidas económicas.

Análisis del riesgo

El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

Análisis del riesgo: proceso para comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel de riesgo (ISO 31000)

El análisis del riesgo dependerá de los resultados obtenidos en la identificación de riesgos y de la disponibilidad de datos históricos y aportes de los colaboradores de la organización.

El primer paso en el análisis consta en calificar el riesgo, y esto se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo.

Nivel del riesgo: Magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su probabilidad (ISO 31000)

La primera representa el número de veces que el riesgo se ha presentado en un determinado tiempo o puede presentarse, y la segunda se refiere a la magnitud de sus efectos.

Para determinar de manera objetiva la probabilidad, se puede utilizar la siguiente tabla:

PROBABILIDAD	VALOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
Raro	1	Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales	No se ha presentado en los últimos cinco años
Improbable	2	Pudo ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos cinco años
Posible	3	Podría ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos dos años
Probable	4	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos una vez en el último año
Casi certeza	5	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez al año

Así mismo, para determinar el impacto se puede utilizar la siguiente tabla, que representan los temas en que suelen impactar la ocurrencia de los riesgos:

VALOR	DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN DEL DAÑO
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la organización. Ejemplo: Ajustes a una actividad concreta, multas, pérdida de credibilidad con un grupo de interés, etc.
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la organización. Ejemplo: Cambios en los

		procedimientos, demandas, pérdida de credibilidad con varios grupos de interés, etc.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la organización. Ejemplo: Cambios en la interacción de los procesos, investigación disciplinaria, pérdida de credibilidad con "usuarios ciudad", etc.
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la organización. Ejemplo: Intermittencia en el servicio, investigación fiscal, pérdida de credibilidad con "usuarios región", etc.
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la organización. Ejemplo: Paro total del proceso, intervención – sanción, pérdida de credibilidad con "usuarios del país", etc.

Evaluación del riesgo

Permite comparar los resultados de su calificación con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la Organización al riesgo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

Para realizar la evaluación del riesgo se debe tener en cuenta la posición del riesgo en la matriz, según la celda que ocupa, aplicando los siguientes criterios:

Evaluación del riesgo: proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo, para determinar si el riesgo, su magnitud o ambos son aceptables o tolerables. (ISO 31000)

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Raro	1	2	3	4	5
Improbable	2	4	6	8	10
Moderado	3	6	9	12	15
Probable	4	8	12	16	20
Casi certeza	5	10	15	20	25

Zona de Riesgo	Rango	Descripción y recomendaciones
Baja	1 a 3	Significa que su <i>Probabilidad</i> es rara, improbable o moderada y su <i>Impacto</i> es insignificante o menor, lo cual permite a la organización asumirlo. Es decir, el riesgo se encuentra en un

		nivel que puede aceptarlo sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen.
Moderada	4 a 6	Tanto la probabilidad como el impacto pueden ser moderado, sin embargo, se deben tomar medidas para llevar en lo posible los riesgos a la zona baja. Si se encuentra en impacto catastrófico, así la probabilidad sea rara, la Organización debe diseñar planes de contingencia, para protegerse en caso de su ocurrencia.
Alta	8 a 12	La zona de riesgo es alta, por lo que se debe establecer prioridad para identificar e implementar medidas para llevar en lo posible los riesgos a la zona moderada o baja. Si la probabilidad está calificada en casi certeza de que se materialice el riesgo se debe replantear la actividad. Así mismo siempre que el riesgo sea calificado con Impacto catastrófico, la organización debe diseñar planes de contingencia, para protegerse en caso de su ocurrencia.
Extrema	15 a 25	Su probabilidad es moderada, probable o casi certeza y su impacto moderado, mayor o catastrófico; por tanto, es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible. De lo contrario, se deben implementar controles de prevención para evitar la probabilidad del riesgo, de protección para disminuir el impacto o compartir o transferir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguros u otras opciones que estén disponibles.

Controles (internos y externos)

Una vez evaluados y priorizados los riesgos, la dirección debe asegurar que se realicen acciones concretas para tratarlos y monitorearlos, buscando mantener la exposición a los riesgos en un nivel adecuado. Para esto se deben analizar frente a los controles existentes en la organización y determinar los controles necesarios a implementar. Se pueden establecer dos tipos de controles:

- ✓ Preventivos: Aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo, para prevenir su ocurrencia o materialización.
- ✓ Correctivos: Aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

Control: medida que modifica al riesgo.

(ISO 31000)

Es importante contemplar que para cada causa se debe diseñar un control. Adicionalmente, hay que tener en cuenta que un control puede resultar tan eficiente que ayude a mitigar varias causas a la vez. Para el diseño de los controles es necesario tener definido el responsable de llevar a cabo la actividad de control, la periodicidad

de la ejecución, la descripción del objetivo y la forma de realizar la actividad de control, las evidencias de la ejecución del control y los costos asociados.

Así mismo, existen dos tipos de acciones de tratamiento de los riesgos (controles): las que buscan disminuir la probabilidad, que son aquellas que están encaminadas a gestionar las causas, como por ejemplo eliminar la actividad que genera la causa; y por otro lado las que pretenden disminuir el impacto que se basan en la disminución de las consecuencias, como los seguros. Algunos ejemplos de posibles controles son:

- ✓ Auditorías internas
- ✓ Sistemas de monitoreo manuales o automatizados
- ✓ Exigencias a proveedores
- ✓ Criterios de contratación
- ✓ Consulta a sistemas de información externos
- ✓ Seguros y pólizas
- ✓ Sistema de alertas
- ✓ Reuniones de seguimiento
- ✓ Protocolos de manejo de la información
- ✓ Sistema de autorizaciones
- ✓ Planes de contingencia
- ✓ Revisoría fiscal

El Marco de Gestión de Riesgos Corporativos ERM - COSO II, establece cuatro estrategias globales para el tratamiento y control de los riesgos:

- Evitar: eliminar las actividades que generen los riesgos. Cuando esto sea realizable y no afecte los requerimientos legales o la eficiencia operacional.
- Reducir: Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o las consecuencias del riesgo o ambos a la vez.
- Compartir: La probabilidad o las consecuencias del riesgo se reducen trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo.
- Aceptar: No se emprende ninguna acción que afecte a la probabilidad, las consecuencias del riesgo o la efectividad del control asociado al riesgo (por ejemplo, la relación costo – beneficio no lo justifica).

Ejemplos:

EVITAR	REDUCIR	COMPARTIR	ACEPTAR
<ul style="list-style-type: none"> - Prescindir de las actividades. - Suspender la producción de una línea de servicio o producto. - Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificar las ofertas de servicios y productos. - Establecer límites en la ejecución del presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas. - Establecer acuerdos con otras organizaciones gubernamentales o privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Provisionar las posibles pérdidas. - Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera.

s que podrían dar lugar a riesgos excesivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento. - Reasignar los recursos presupuestales . 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar instrumentos del mercado de capital a largo plazo - Externalizar procesos de negocio riesgosos. - Distribuir el riesgo mediante acuerdos contractuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptar el riesgo si se adapta al nivel máximo preestablecido.
--	--	--	--

Fuente: (Consejo de Auditoría Interna de Gobierno de Chile, 2016)

Se debe destacar que el sistema de control en el marco del gobierno corporativo debe estar orientado a los riesgos estratégicos o los que pueden poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Cultura de cumplimiento

Poder gestionar los riesgos adecuadamente implica una gobernanza organizacional orientada hacia la prevención y la cultura de cumplimiento. En este orden de ideas es necesario que se vea la gestión del riesgo como un principio al interior de la organización y que se busque **actuar de forma proactiva y no reactiva**.

Para lograr una cultura de cumplimiento, se deben involucrar a los líderes de área en todo el proceso, desde la identificación de los posibles riesgos hasta su monitoreo. Adicionalmente se debe incentivar el hábito de reaccionar y documentar los hechos cuando la prevención no funcione. Esto permitirá analizar las causas y establecer medidas de mejora para el futuro.

De la misma manera, uno de los pilares principales de la cultura del cumplimiento es asegurar el cumplimiento legal en todas las instancias de la empresa. Es por esto que desde el Gobierno Corporativo se debe velar por garantizar que todos los miembros de la organización conozcan los requisitos legales asociados a las actividades que desarrollan y cómo se deben cumplir. **La cultura de la legalidad es indispensable en la gestión de los riesgos corporativos.**

Finalmente, un último elemento es la autorregulación y el autocontrol como estrategia de gestión de riesgos, y se refiere a todas las acciones y controles voluntarias que establece la organización para garantizar un enfoque preventivo. Para esto es indispensable contar con un sistema de monitoreo propio que permitirá no solo garantizar una cultura de cumplimiento, sino anticiparse para minimizar los impactos negativos asociados a los riesgos, al tiempo que se identifican y aprovechan las oportunidades de mejora.

La autorregulación se puede aplicar de diferentes formas como códigos de conducta, reglas técnicas, manual de prácticas profesionales, políticas internas, entre otros.

“Las compañías inteligentes al riesgo desarrollan la habilidad de anticipar y reaccionar ante las oportunidades del mercado con la misma prioridad con que previenen las eventualidades que pueden hacer desaparecer el negocio” (Deloitte)

Caso aplicado.

Analizadas las personas candidatas, decidieron seleccionar a los candidatos 1 (financiero) y 3 (veterinaria). Pensaron que la candidata 2 tenía un perfil valioso que necesitaban, pero que por su relación familiar con uno de los socios podría haber conflicto de interés. No obstante conocedores de su experiencia, decidieron contratarla como asesora para temas de mercadeo estratégico. Finalmente, para el candidato 4 (hijo de una de las socias) decidieron incluirlo dentro de la junta como invitado con voz, pero sin voto.

La primera tarea que les asignó la junta directiva fue un análisis de riesgos estratégicos. Las tres personas socias decidieron que era hora de repartirse funciones y una de ellas asumió la responsabilidad. Para ello lo primero que hizo fue un listado de posibles situaciones desafortunadas que podrían pasar. El ejercicio lo hizo junto a las personas que dentro de la organización se encargaban de cada tema. Para esto hizo un análisis en el que después de identificar los riesgos, los calificó en función de su probabilidad de ocurrencia en un periodo de cinco años y de su gravedad en función del posible deterioro del patrimonio construido.

Presentados estos riesgos en la junta directiva, surgió una duda que fue: ¿No existen riesgos de gobernanza? ¿No prevén conflictos entre ustedes? ¿Qué pasa si alguno quiere vender? ¿Qué pasa si alguno no quiere trabajar más en la empresa? ¿Qué pasa si no están de acuerdo en decisiones estratégicas? ¿Qué pasará cuando ya no sean ustedes tres quienes tomen las decisiones?

Ante este cuestionamiento, las tres personas socias respondieron de manera unánime que nunca había pasado eso, que en su familia no se presentaban este tipo de problemas y por lo tanto no era un riesgo que identificarán como prioritario... no obstante después de la junta una de las personas reflexionó cómo deberían prepararse para el caso en que esto ocurriera

Divulgación y transparencia

Uno de los elementos fundamentales en el crecimiento de toda organización es la divulgación de información. Uno de los componentes críticos en la toma de decisión es la información con que se cuenta para tomarla, así, si se busca que las decisiones sean acertadas, se debe preguntar *¿qué información necesito?*

Para que socios y accionistas puedan dedicarse a lo que mejor saben hacer, sea dentro o fuera de la organización, debe existir un mecanismo de reporte de resultados transparente y oportuno.

La divulgación de información es una obligación de la administración a la junta directiva y de la junta directiva a las personas Accionistas. Esto también es conocido como la rendición de cuentas.

Anteriormente la información que esperaba conocer un accionista era información financiera, sin embargo, cada día hay una mayor tendencia al reporte de información no financiera, entre esta la relacionada con el desempeño ambiental y social de la empresa, o lo que se conoce como la triple cuenta (rendición de cuentas del desempeño económico, social y ambiental).

Información financiera y no financiera

El principal mecanismo de divulgación de información a socios y accionistas es el informe de gestión. Estos reportes, que tienen un carácter legal para sociedades, se presentan en el marco de la asamblea anual de accionistas y contienen gran parte de la información que los socios requieren para evaluar el desempeño de la organización y establecer medidas cuando sea necesario.

Típicamente un informe de gestión contiene información relevante del desempeño durante el año fiscal y logros junto a cambios o dificultades pasadas o futuras de la empresa.

Los estados financieros son la primera fuente de información que tradicionalmente espera recibir un socio o accionista, no obstante, información relacionada con cumplimiento legal, desempeño comercial y elementos críticos para el negocio como puede ser la entrada de un competidor o sustituto al mercado, modificaciones al ordenamiento territorial que afecten la operación, relaciones con comunidades, entre otras, emergen como informaciones relevantes para socios y accionistas.

Otro elemento fundamental para determinar qué información debe ser divulgada, tiene que ver con los requisitos de divulgación establecidos por ley. Organizaciones reguladas están obligadas a reportar información financiera y no financiera que de no estar reguladas no tendrían que divulgar.

Finalmente, existe una orientación de divulgación orientada a ganar la aceptación de determinados grupos de interés, como pueden ser clientes y posibles inversionistas. En

este caso la información se convierte en el canal que permitirá mejorar o mantener la imagen ante estos grupos.

En cualquier caso, la divulgación debe estar orientada a cuál información requieren los grupos de interés para hacer un juicio de valor frente a la empresa, o qué información se quiere entregar para que se formen una idea de la organización. Los excesos de información deben ser cuidados por lo que es recomendable, en las instancias de dirección, establecer una estructura fija que evite desviar el interés en elementos no relevantes.

Públicos de la información

No obstante, existen otros públicos de la información que un modelo de gobernanza debe contemplar. La siguiente tabla presenta la información más relevante que cada público espera recibir.

Necesario	Yellow
Recomendado	Blue
Voluntario	Grey

Información	Público				
	Accionistas	Junta directiva	Gerencia/ administración	Colaboradores	Clientes
Cambios societarios					
Cambios en la estructura de gobernanza (gerencia, junta directiva, etc)					
Desempeño financiero					
Políticas organizacionales					
Flujos de efectivo					
Estado de ventas					
Problemas jurídicos					
Conflictos con grupos de interés					
Desempeño ambiental					
Desempeño social					
Resultados de controles como auditorías					

Es fundamental que cada organización establezca de manera clara qué información debe ser entregada y a qué público, con qué frecuencia y quién es responsable dentro de la organización de hacerlo, cuidando siempre temas de privacidad de datos y confidencialidad de la información.

Dentro de los posibles mecanismos de divulgación de información se encuentran:

- Informes de gestión
- Informes o reportes dirigidos a cada público
- Informes públicos como los reportes de sostenibilidad
- Espacios de rendición de cuentas
- Correos electrónicos
- Publicación de información en página web o redes sociales

Caso aplicado.

En la segunda junta directiva, las tres personas socias, prepararon el informe de junta en el que incluían aquellas cifras que desde hace cinco años llevaban monitoreando: ventas, costo de producción, mortalidad y rechazos, los cuales se encontraban dentro de las metas de cumplimiento trazadas en el año.

Orgullosos por el trabajo realizado, encontraron desconcertantes las preguntas que hicieron los dos miembros de junta: margen EBITDA, flujo de caja, proyección de reemplazo de tecnología, ticket promedio por cliente, origen y ciclo de cierre de quejas, entre otras cifras que nunca habían sido estratégicas.

Sumado a esto, la junta preguntó acerca de los planes de desarrollo territorial, los cuales manifestaron que habían escuchado se encontraban en proceso de actualización y sobre qué estaban haciendo en términos de cultura organizacional y de construcción de identidad.

Las personas socias entendieron que precisamente el valor de posiciones diferentes traía ópticas que tal vez nunca habían sido analizadas y a partir de esto definieron en compañía de la junta, una estructura de información financiera estándar a presentar en cada junta que se desarrollara en adelante.

Empresas de Familia

Las empresas de familia o empresas familiares son compañías que fueron fundadas y son gestionadas por familiares. En este tipo de empresas, el patrimonio y el gobierno corporativo está ejercido por los miembros de una o varias familias y dentro de sus objetivos estratégicos normalmente se busca que la empresa continúe para la siguiente generación familiar. Este tipo de organizaciones, representan gran parte de las empresas en Colombia y el sector avícola no es la excepción.

Están influenciadas en su administración y gerencia por el grupo familiar o por lazos familiares.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo realizada por la Superintendencia de Sociedades (2020), 53,7% de las compañías medianas y grandes en Colombia corresponden a sociedades de familia, y se estima que este porcentaje puede llegar hasta 70% si se incluyen las micro y medianas empresas. Así mismo, este tipo de empresas representan entre 45 y 70% del Producto Interno Bruto de la mayoría de los países, lo cual evidencia su importancia en el desarrollo y la economía del mundo.

Sin bien las empresas familiares presentan beneficios en comparación con otro tipo de empresas como el compromiso, el sentido de pertenencia y la transferencia de conocimientos, que resultan de la relación personal de las personas socias o accionistas, también enfrentan grandes retos que pueden afectar su supervivencia. De hecho, de acuerdo con el Informe de Prácticas Empresariales de la Superintendencia de Sociedades (2020), la mayoría de empresas familiares no sobreviven la segunda generación y únicamente 13% llegan hasta la tercera.

Ventajas	Desventajas
Compromiso	Rigidez de la persona fundadora
Conocimiento	Manejo de transiciones
Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero	Sucesión
Planeación a largo plazo	Conflictos emocionales
Cultura estable	Dificultades en el liderazgo
Rapidez en la toma de decisiones	Mezcla de intereses
Confiable y orgullo	Vacíos de conocimiento
	Limitación en el crecimiento y motivación del personal que no hace parte de la familia

(Fuente: elaboración propia basada en Peter Leach)

Para minimizar los riesgos derivados de las desventajas y potencializar las ventajas, las empresas familiares pueden recurrir a una serie de herramientas que les permiten identificar posibles problemas y fortalecerse en su gestión:

1. Protocolo de Familia
2. Código de buen gobierno
3. Órganos de gobierno
4. Esquemas de protección patrimonial y jurídica

Protocolo de familia

Corresponde a un documento que refleja ciertos puntos clave en los que la familia se pone de acuerdo para buscar la permanencia de la empresa, por ejemplo, la forma en la que se van a manejar las relaciones familiares al interior de la misma. Este documento es de gran relevancia puesto que busca prevenir controversias y situaciones futuras negativas, buscando que la familia se anticipe a las posibles soluciones de los problemas o en su defecto, fije lineamientos que permitan lograr una solución a los problemas de forma consensuada.

Es recomendable incluir dentro de los protocolos de familia elementos como los intereses de los propietarios, sus expectativas de la empresa a futuro, los valores y la cultura de la familia, las posiciones relacionadas con ingreso de familiares políticos o terceros, entre otros criterios familiares, empresariales y de propiedad.

Dentro del Protocolo de familia es importante tener en cuenta:

- ✓ 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 incorporarse como colaboradores dentro de la organización (por ejemplo, podría establecer criterios para formación académica y experiencia profesional) o como proveedores o contratistas. Estos también deben establecer en qué casos se prohíbe la relación comercial con miembros de familia en diferentes grados de consanguinidad.
- ✓ 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 que dirijan la empresa.
- ✓ Política y comité de resolución de conflicto: describe las medidas para ayudar a resolver los conflictos entre los familiares, dentro de un alcance definido.
- ✓ Esquemas de protección patrimonial como por ejemplo limitaciones para las personas accionistas de ser garantes de créditos a terceros o capitulaciones.

Código de buen gobierno

Al igual que en cualquier organización, el Código de buen gobierno de una empresa familiar es un documento donde se establecen las prácticas corporativas, administrativas y de conducta, que busca generar confianza a los grupos de interés.

Hay organizaciones familiares que cuentan únicamente con un Protocolo de Familia y otras que solo cuentan con el Código de Buen Gobierno; lo importante es asegurar que este código esté alineado con lo establecido en el Protocolo de Familia y que busque la implementación de los valores de la familia en la organización.

De acuerdo con la CAF, en su documento Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo para las PyME y las Empresas Familiares, el Código de Buen Gobierno debe contener:

- Directrices del código: principios sobre los cuáles se constituye el código como por ejemplo honestidad, transparencia, compromiso social y rendición de cuentas, entre otros.
- Vigencia: establece la fecha en la cual entra en vigencia y el órgano que lo aprobó.
- Derechos de los accionistas: indican los derechos frente a la toma de decisiones que tienen los accionistas, teniendo en cuenta los estatutos, la normatividad y otros acuerdos que se hayan establecido entre las personas socias. Por ejemplo, revisar y aprobar balances, definir beneficios dentro de la compañía, seleccionar auditores, autorización en adquisición de acciones de otras compañías, etc. Es importante en este punto establecer si existen diferencias entre derechos de acciones familiares y otros accionistas.
- Funcionamiento de la asamblea: aclaraciones frente a cómo se realiza la convocatoria, la agenda, el quorum, y las disposiciones generales para tener en cuenta en la asamblea, como los mecanismos de representación cuando un miembro no pueda asistir. Así mismo para las empresas familiares, es importante aclarar el funcionamiento de la asamblea o consejo de familia en este contenido del código.
- Junta directiva: describe el funcionamiento y la estructura de la junta directiva, los periodos, las posibilidades de reelección, si existen limitaciones o preferencias relacionadas con miembros de la familia en la junta, la experiencia mínima requerida, el proceso de nominación y selección de directivos, las compensaciones, entre otros.
- Grupos de interés: establece los mecanismos de relacionamiento con los grupos de interés de la compañía y los principios generales de actuación en las relaciones con clientes, autoridades, colaboradores, proveedores y comunidades, entre otros. Es importante establecer mecanismos para asegurar la ética y la transparencia e incluir elementos relacionados con posibles conflictos que se puedan dar.
- Conflictos de interés: describe situaciones donde se puedan generar conflictos de interés y la forma en la que se debe actuar. En este punto es importante asegurar que se establezcan y se describan los mecanismos para evitar que los intereses particulares de un miembro de la familia estén por encima de los intereses de la compañía a nivel general. Se deben incluir los procedimientos para manejo y resolución de conflictos de interés tanto a nivel familiar, como a nivel general en la organización.

Finalmente es recomendable establecer frecuencias de revisión de los códigos con el fin de mantenerlos vigentes y actualizados para que reflejen las condiciones reales y actuales de la organización.

Órganos de gobierno

A diferencia del resto de las empresas, los órganos de gobierno familiares están compuestos por la asamblea familiar o el consejo de familia, que se encargan de facilitar la comunicación y las relaciones entre los integrantes de la familia que hacen parte de la organización. Así mismo, estos órganos buscan dar solución o direccionar las soluciones para los problemas que se han previsto. La función principal de los órganos familiares es facilitar la comunicación entre los miembros de la familia, buscando que los inconvenientes familiares no afecten a la empresa como ente económico.

El consejo de familia se parece a la junta directiva o la asamblea de accionistas y representa una instancia donde se discute y se llega a acuerdos frente a las expectativas individuales de los familiares. La principal diferencia entre la asamblea de accionistas y el consejo de familia es que en este último se busca consensuar, mientras que en la asamblea de acciones se busca votar. Estas instancias se crean también para evitar que las decisiones de la organización se tomen en espacios de familia: es importante proteger los espacios dedicados a la empresa y los dedicados a la familia.

Por otra parte, es recomendable que las empresas familiares establezcan algunas medidas en sus órganos de gobierno, como la participación de miembros independientes (no familiares) en la junta directiva que representen los principios éticos y sociales de la familia, o la profesionalización de los familiares que trabajen en la empresa, particularmente en aquellos con cargos directivos.

Para empresas familiares pequeñas se recomienda formar un consejo asesor de dos o tres miembros externos, que sean profesionales de diferentes disciplinas y puedan dar recomendaciones y orientaciones a nivel estratégico.

Esquemas de protección patrimonial y jurídica

Uno de los riesgos más comunes para la estabilidad económica de una empresa familiar está relacionado con la transmisión del patrimonio y la falta de diferenciación entre el patrimonio familiar y el operacional. Si bien, los temas de sucesión serán abordados en el siguiente capítulo del manual, es importante entender la relevancia de establecer un plan de protección del patrimonio de la familia.

En la empresa familiar, como en cualquier otra empresa, con el crecimiento se van adquiriendo bienes que entran a hacer parte del patrimonio y que generalmente los titulares aspiran heredarlos a sus sucesores. Ninguna empresa está exenta de enfrentarse a situaciones como divorcios, discordias entre accionistas o inclusive decesos, por lo que es importante que desde el gobierno corporativo, la empresa familiar analice, planifique y diseñe alternativas jurídicas que permitan proteger el patrimonio familiar y sus activos, armonizando los intereses tanto de la familia como de la empresa. Un ejemplo es poner la titularidad de los bienes empresariales en los miembros familiares, puede ser en cabeza del fundador, de su cónyuge, de los hijos, de dos o más fundadores o de una persona jurídica. También se suelen utilizar figuras jurídicas como el testamento, el contrato de fiducia mercantil, las fundaciones de interés privado, entre otras.

Roles en las empresas de familia

En las empresas familiares, un miembro de la familia puede tener diferentes roles dentro de la organización, que a su vez van a determinar sus principales intereses y el nivel de poder sobre la toma de decisiones. En el marco del gobierno corporativo, es recomendable analizar el tipo de roles que tienen los familiares dentro de la organización, para determinar las acciones más adecuadas a implementar. En estos modelos organizacionales, existen familiares que asumen un único rol:



- Colaborador(a): cuando la persona únicamente trabaja en la empresa, pero no tienen propiedad sobre la misma, ni ejerce ningún cargo directivo.
- Accionista: la persona tiene propiedad sobre la empresa (acciones), pero no ejerce un cargo en la dirección o la administración, ni trabaja en la compañía.
- Directivo(a): la persona puede tener un rol relacionado con la dirección, por ejemplo, al ser miembro de la junta directiva o la gerencia, sin tener acciones.

En algunos casos un familiar puede asumir varios roles, por ejemplo, ser accionista y tener un cargo directivo. Lo más importante es tener claridad del rol que cada familiar asume dentro de la organización y cuáles son sus límites frente a sus funciones, evitando que se asuman responsabilidades o decisiones que no le corresponden. Así mismo, los familiares que cumplen múltiples funciones deben entender los modos apropiados de comportamiento y comunicación en sus diversos roles.

Adicionalmente, se debe tener especial cuidado en no generar situaciones de desigualdad con otros miembros de la organización, por ejemplo, los colaboradores no familiares deben tener las mismas posibilidades de desarrollo que los que son familiares, o las opiniones de los miembros externos de la junta directiva deben ser tenidos en cuenta al igual que las de los familiares.

Caso aplicado.

Pasado el tiempo, Alonso, el hijo de una de las personas socias, vocal en la junta directiva, terminó sus estudios de pregrado y le abrieron un cargo dentro de la organización. Las tres personas socias eran conscientes que nadie tendría mayor compromiso con la organización que la propia familia.

Seis meses después del inicio la persona que asumía el cargo de jefe de Alonso en el marco de la retroalimentación de la evaluación del desempeño manifestó lo siguiente:

“Alonso no tiene unas funciones definidas. Ingresó a la organización sin objetivos por lo tanto liderar su trabajo ha sido una tardea difícil. Alfonso además, por su condición de hijo de socios, ha asumido una actitud de superioridad frente a su equipo, el cual siente que es injusto que Alfonso, sin experiencia laborar, tenga una mayor remuneración que el resto del equipo el cual en promedio llevaba tres años de trabajo en la organización”

Los socios entendieron que la intención de dar continuidad a su legado había sido manejada de manera equivocada, necesitaban un código de familia.

Cambios en la propiedad de la sociedad

Todas las organizaciones en la medida en que evolucionan en el tiempo se enfrentan a situaciones decisivas en las que:

- Alguna persona socia no desea continuar en la sociedad.
- Alguna persona socia y gerente no puede continuar en la dirección.
- La propiedad de la persona socia es heredada.
- Personas externas pretenden ingresar a la sociedad.

Estas circunstancias cuando se presentan ponen a las personas dueñas en condiciones de toma de decisiones complejas, más aún cuando se presentan en situaciones adversas como la pérdida de la persona dueña/gerente o ante conflictos entre accionistas.

Para esto es importante que de manera preventiva se definan las reglas de actuación en dichas situaciones.

Estatutos de la sociedad.

Los estatutos de la sociedad son el documento que formaliza la relación entre las personas socias, es requisito para el registro de la sociedad ante la Cámara de Comercio y puede servir como canal para establecer ciertas condiciones especiales de las personas accionistas.

Existen modelos de estatutos societarios, algunos incluso sugeridos por las Cámaras de Comercio, sin embargo, al ser documentos genéricos, es recomendable que se evalúen otros elementos a incluir como:

- Derecho preferencial en compra de acciones: Implica que, si existen acciones a la venta, las personas socias tienen prioridad en su compra frente a personas no socias.
- Tipología de los votos: Determinadas sociedades pueden establecer que ciertas acciones tengan mayor poder en la toma de decisiones que otras (voto singular o múltiple, según la Ley 1258 de 2008, Art, 11).
- Participación en la junta directiva: Número de accionistas que pueden estar en la junta directiva, inclusive a nivel de tipos de accionistas, por ejemplo, fundadores. Un ejemplo es: Tres puestos de la junta directiva estarán destinados a accionistas. Uno será para accionistas fundadores.
- Posibilidad por parte de accionistas minoritarios de participar en la toma de decisiones. Por ejemplo, asignar un lugar en la junta directiva para accionistas minoritarios.
- Límites en la coadministración, como por ejemplo número máximo de cargos directivos que pueden ser ocupados por personas socias.

- Quórum para la toma de decisiones: Representación mínima que debe existir en el marco de la asamblea de accionistas para iniciar la sesión, deliberar y tomar decisiones.
- Mayorías especiales: Participación mínima para la toma de decisiones de alta relevancia o eventos especiales como fusiones, compras, inversiones que superen determinados montos o las reformas a los mismos estatutos.
- Mecanismos para dirimir conflictos, por ejemplo, cuando no se cumplen las mayorías para determinada decisión o cuando existe empate en la votación.

El inicio de una sociedad y de la elaboración de los estatutos, es un momento en el que los ánimos están altos, no existe conflicto entre accionistas y se piensa que las condiciones permanecerán así siempre (de lo contrario no se crearía la sociedad). No obstante, precisamente es en este momento en que las cosas marchan bien, en el que hay que pensar con objetividad y contemplar todos los riesgos y conflictos que pueden suceder, y prever cómo se deben abordar.

Aquellos elementos que no queden consignados dentro de los estatutos, salvo si tienen restricciones legales, serán entonces abordados desde las otras instancias como la junta directiva o la misma administración, y por lo tanto es importante pensar desde la creación de la sociedad, cómo actuar ante aquellas situaciones.

Cambios en la propiedad de las acciones

Una sociedad cambia de personas accionistas por diferentes motivos:

- Sucesión de propiedad de las acciones de la persona fundadora a sus hijos, hijas o herederos.
- Ingreso de nuevas personas (naturales o jurídicas) socias debido a la compra de acciones o a la inyección de capital.

Estos cambios pueden o no generar modificaciones tanto en el control accionario como en la administración de la sociedad. Cuando el cambio está dado por una cantidad baja de acciones que no sea representativa en la totalidad de las acciones de la sociedad y no cambie la posición de dominio de algunas de las personas accionistas, es probable que la dirección y la administración de la sociedad continúen funcionando como lo viene haciendo.

No obstante, cuando se presentan cambios significativos, por ejemplo, porque la mayoría de las acciones cambian de propiedad a una nueva persona accionista, es importante manejarlos de una manera cuidadosa, debido a que, la nueva mayoría, puede generar cambios tanto en la estructura (estatutos) como en la administración de la organización.

Esto en la teoría parece fácil pero no siempre lo es. En empresas de familia existe la figura de *fondo de rescate* que tiene como objetivo contar con recursos para recomprar acciones a alguna de las personas accionistas (miembros de familia) que tengan interés en vender sus acciones. Lo anterior para mantener la condición de empresa de familia

y tradicionalmente se conforma con fracciones de los excedentes anuales que toman y destinan para este fin.

Deben además contemplarse mecanismo de salida para accionistas minoritarios que ante cambios estructurales en la composición accionaria (por ejemplo, venta de la mayoría a inversionistas extranjeros o institucionales) permitan retirarse de la sociedad.

Relevo generacional y sucesión organizacional

La sucesión en una organización está dada por dos enfoques. Una corresponde a la sucesión de acciones, abordada en la sección anterior y otra de la administración. Y este último, aunque tiende a relacionarse con las empresas de propiedad familiar no es exclusivo para estas.

Toda empresa está en riesgo de perder a la cabeza que está a cargo de la administración, por edad, interés, retiro voluntario, despido, entre otras. Y toda empresa debe contemplar la posibilidad de que esta situación se presente de manera intempestiva, por lo tanto, no es un tema exclusivo para las empresas que visualizan por ejemplo un retiro por pensión, sino que cualquiera debe contemplarlo.

Este tema tiene un componente emocional que debe manejarse con sumo cuidado: la posibilidad de la cabeza actual de sentir que ya no es apta para el cargo, lo que puede hacer que este tema se aplase por el temor a sentir que perderá su capacidad productiva.

En las empresas de familia tradicionalmente es un tema más sensible debido al natural interés de las personas socias de que la administración continúe en manos de la familia, pero esto no siempre es viable. Puede no ser viable cuando las personas hijas no tienen interés en hacerlo o cuando aún no cuentan con la competencia para hacerlo. Estas dos situaciones, aun cuando pueden ser difíciles para las personas socias, deben aceptarse y pensar que su legado debe continuar, así sea bajo la administración de otra persona; no se recomienda entonces forzar a las personas herederas a asumir un rol directivo si no es de su interés o de su competencia. De lo contrario, siempre existe la posibilidad de vender las acciones o la sociedad.

Es así como nacen los planes de sucesión que corresponden a actividades planeadas que permiten a la sociedad prepararse para el momento de estos cambios. Tradicionalmente estos están compuestos por las siguientes actividades:

- 1) Definir qué competencia se requiere en la posición a suceder, que no necesariamente debe ser la misma competencia de la administración actual. Puede ser la oportunidad para cubrir vacíos y realizar cambios pertinentes.
- 2) Identificar personas candidatas. Estas pueden ser familiares, personas que estén actualmente empleadas en la organización o personas externas a la organización.
- 3) Seleccionar a la persona que más se adapte a la necesidad y que tengan la intención de ocupar el cargo.

- 4) Evaluar qué debe desarrollarse en esta persona para alcanzar la competencia requerida.
- 5) Definir e implementar un plan de acción para lograr llevar a esta persona al nivel requerido.

En este proceso es clave trabajar no solo a la persona que va a suceder sino también a la que será sucedida, ya que un plan de este tipo requiere la voluntad de la persona saliente de entregar su cargo, formar a la nueva persona y entregarle la autoridad que esta requiere para dirigir el negocio, aun en la fase de transición en la que ambas personas están al mando.

Otra recomendación importante para la sucesión de gerencias familiares está en que las personas de la familia que se visualicen como futuras cabezas, desarrollen un plan de carrera dentro de la empresa que les permita conocer la empresa desde su operación y las obligue a presentar resultados para escalar hasta la cabeza. Esto es además clave para enviar un mensaje de justicia a otras personas de la familia y al equipo de colaboradores de la organización.

“La prueba final de la grandeza de un fundador o cabeza de la empresa, es cuán bien escoge a su sucesor y cuán bien puede mantenerse a un lado, dejando que aquél maneje la empresa” Peter Ducker

Caso aplicado.

En el aniversario número 10, La Avícola era una empresa reconocida en el medio. Después de mucho trabajo los tres hermanos sentían que por fin, la empresa era mucho más que ellos. De los tres, dos se habían retirado y desempeñaban un rol dentro de la junta directiva. La administración estaba en cabeza de la hermana menor que el día de la celebración hizo pública su intención de retirarse.

Esta decisión la esperaban todos desde hace algún tiempo y había sido planeada. Para esto, Alfonso, después de haber salido de la organización a trabajar en otras organizaciones durante tres años había regresado a La Avícola y durante los dos últimos años había seguido de cerca los pasos de su tía, con el fin de relevarla en el poder.

No obstante, la sorpresa fue grande cuando la actual directora manifestó su interés en entregar no solo la dirección sino también su participación accionaria. Sus dos hijas, Ana y María, recibirían cada una el 50% de sus acciones y María había manifestado su intención de venderlas al mejor postor.

Los dos hermanos mayores pensaron en ese momento lo que se vendría: ¿qué papel jugaría el esposo de Ana? ¿Entraría una persona desconocida a hacer parte de la sociedad?

Recordaron entonces la pregunta que cinco años antes le había hecho la junta directiva: ¿Qué pasará cuando ya no sean ustedes tres quienes tomen las decisiones?

Bibliografía

- Confecámaras. (Diciembre de 2018). *Confecámaras*. Obtenido de https://confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf
- Consejo de Auditoría Interna de Gobierno de Chile. (2016). *IMPLANTACIÓN, MANTENCIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL SECTOR PÚBLICO*. Chile.
- Corporación Financiera Internacional. (2018). *Gobierno corporativo y desempeño en los mercados emergentes*.
- Corporación Financiera Internacional. (2019). *GUÍA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA PYMES*.
- Icontec Internacional. (s.f.). *NTC ISO 31000*.
- Kaplan, R., & McMillan, D. (03 de 02 de 2021). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2021/02/reimagining-the-balanced-scorecard-for-the-esg-era>.
- Rivera, O. (1991). *Los Conceptos de Misión, Visión y Propósito Estratégico*.

ARCo

www.arcoconsultores.co