

Gobernanza empresarial en pequeñas y medianas empresas de países frágiles

Francisco J Contreras M



Contenido

CONTENIDO	2
RESUMEN	3
LA GOBERNANZA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	3
CATEGORÍAS BÁSICAS	5
EL IMPACTO REGULATORIO EN LAS EMPRESAS	9
ETAPAS EN LA MEDICIÓN DE IMPACTOS DE ORIGEN INTERNO [9]	13
CONCLUSIONES	15
RECOMENDACIONES	16
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	17

Resumen



Este estudio profundiza en el análisis del rendimiento de las pequeñas y medianas empresas en países con debilidad institucional. Se destaca en especial el contexto económico de Venezuela. Se subraya que la gobernanza es crucial para el éxito de las pymes en su evolución hacia enfoques más flexibles y participativos en la toma de decisiones.

En el artículo se examinan los desafíos a los que se enfrentan las empresas, como la resistencia al cambio y la tendencia de los grupos de interés a la extracción de rentas antes de conocer los resultados de la gestión empresarial.

Además, se lleva a cabo una evaluación de las regulaciones gubernamentales que propician la informalidad y los mercados negros, así como las propias reglas creadas dentro de las empresas, que perjudican su rendimiento.

El ensayo concluye enfatizando la importancia crítica de fomentar una mayor flexibilidad y participación en el proceso de toma de decisiones. Esto se presenta como un medio para impulsar un cambio positivo en la gobernanza de las pymes.

La gobernanza en pequeñas y medianas empresas



Un mundo en transición

A lo largo de varios años de observación del desempeño de las Juntas Directivas en Pequeñas y Medianas Empresas en Venezuela, hemos identificado que la gobernanza es el factor determinante de éxito más relevante en la dirección corporativa de las pymes.

El ejercicio del poder en las empresas ha experimentado cambios significativos. En el pasado, la gestión era vertical y se basaba en normas que hacían hincapié en la obediencia y la disciplina. Esta estructura se parecía a una jerarquía militar.

Es un cambio en la gestión empresarial impulsado por la necesidad de adaptarse a un mercado en constante evolución. Las empresas que han sido capaces de adoptar un enfoque más flexible y participativo en la toma de decisiones han logrado sostener su competitividad. Por el contrario, aquellas que se han aferrado a estructuras jerárquicas y rígidas han tenido dificultades para mantenerse al día con las demandas del mercado.

En los últimos tiempos, al dar un vistazo a los lugares de compra es inevitable sorprenderse. Muchos productos que solían liderar el mercado han desaparecido y otros nuevos han emergido. Esto da cuenta de una dinámica en la cual algunas empresas con trayectoria han dejado de tener presencia en puntos de venta estratégicos.

La fragilidad institucional local

Sin embargo, a la fecha, las Pymes en Venezuela se encuentran en una encrucijada con varias bifurcaciones. Los problemas más importantes son la resistencia al cambio, la adopción de una cultura de extracción de ingresos dentro de la empresa y los retos geopolíticos, económicos, políticos, sociales y tecnológicos mundiales.

En las naciones con instituciones débiles, las regulaciones mal diseñadas y la emisión irresponsable de dinero han provocado el crecimiento de las economías informales y los mercados negros.

Estamos frente a un mundo paralelo que reúne gestores de la escasez, funcionarios con autoridad discrecional, equipos directivos y propietarios del capital social de las empresas que maximizan la extracción de rentas en su propio provecho.

Esa cultura depredadora implica que los recursos, tanto materiales como financieros, se redistribuyen dentro de la empresa sin tener en cuenta la contribución real de cada actor, incluso antes de que se produzca valor.

El resultado de este proceso es la sobre explotación y la creación de barreras que dificultan la sostenibilidad económica, ya que todas las partes implicadas pretenden extraer el máximo valor.

En este contexto, las organizaciones han comenzado a reconocer la importancia de una mayor flexibilidad y participación en la toma de decisiones, lo que ha llevado a un cambio en los enfoques de liderazgo. Por tanto, es fundamental para ellas salir de la opacidad en el ejercicio del poder y hacerlo transparente.

Este cambio es inevitable y exige la creación de una nueva base institucional interna que pueda lograr armonía entre las partes interesadas con mayor influencia y urgencia en la toma de decisiones y su ejecución. Además, representa un tema ético y moral de gran relevancia para el futuro.

Categorías básicas



Vamos a definir la interpretación que debe darse en este trabajo a las categorías fundamentales que aplicaremos. El contenido de las definiciones tiene el propósito de evitar ambigüedad en la interpretación de los constructos utilizados en este documento.

Asimetrías de información, incentivos perversos y riesgo moral

Hay asimetrías de información cuando en una relación entre las partes, una posee información pertinente que la otra desconoce, esta condición es fuente del riesgo moral.

Los incentivos perversos surgen cuando se establecen marcos normativos que lejos de resolver problemas los agravan, es el caso de los controles de precios que dan origen a mercados negros. En ellos es inevitable que las personas desmejoren su estado de bienestar.

El riesgo moral se produce cuando las normativas gubernamentales crean escenarios en los que un individuo obtiene las ventajas por poseer información privilegiada, mientras que los costes y riesgos resultantes recaen sobre los demás.

Decisiones rutinarias y no rutinarias

Las rutinarias son aquellas que se llevan a cabo de manera recurrente y son susceptibles de medición en su desempeño mediante la recolección cíclica de indicadores. Ejemplos de estas actividades incluyen el período de cobro, los pagos a proveedores, la producción mensual, entre otros.

Por otro lado, las no rutinarias emergen en respuesta a eventos críticos del entorno o como resultado de decisiones estratégicas, exigiendo una resolución a la organización. Es el caso de la elección de comprar en el país o importar tras una regulación gubernamental, o producir mediante un proyecto único y no repetitivo.

El control de gestión de las decisiones rutinarias se lleva a cabo a través de indicadores que evalúan aspectos de eficiencia, eficacia y efectividad, con mediciones periódicas.

Por otro lado, el control de las decisiones no rutinarias se realiza a través de indicadores que evalúan tanto la ejecución en el tiempo como el cumplimiento del presupuesto asignado. Estos eventos suelen revestir un carácter crítico o estratégico y demandan una aproximación distinta en términos de seguimiento.

Fragilidad económica

Está presente en economías que no están preparadas para enfrentar y adaptarse a la incertidumbre y la volatilidad inherentes al entorno económico. Sobre todo, en casos donde no existe contra pesos ni autonomía entre los poderes públicos.

Cuando las regulaciones están formuladas de modo adecuado, dan lugar a comportamientos perjudiciales que afectan la confianza en el sistema económico y en su funcionamiento.

Por tanto, es esencial abordar y analizar estos aspectos regulatorios para superar la fragilidad económica en un contexto más amplio.

Gobernanza y grupos de interés (stakeholders)

Es el liderazgo consensuado entre los diferentes componentes de la organización con influencia, legitimidad y urgencia en los actos gerenciales [1].

Los grupos de interés son aquellos que tienen influencia, urgencia, poder, o legitimación para actuar dentro de un entorno organizacional.

Existen otros grupos de interés que gozan de legitimidad, la cual se refiere a la autoridad que tienen debido a la percepción de que sus acciones están en línea con las normas y principios de la organización.

Cuando un grupo se percibe como coherente con los estándares éticos y los valores de una entidad, se le reconoce legítimo y confiable en sus decisiones. "Es la presunción o percepción generalizada de que las acciones de un actor social (persona, organización, marca, símbolo, etc.) son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas construidos de normas, valores, creencias y definiciones" [2].

Poder se refiere a la facultad de imponer a otro su voluntad o a la habilidad para crear un efecto en la empresa. Se diferencia de la influencia y la autoridad porque utiliza como medio de aceptación la disciplina y obediencia, representadas en la fuerza y en la obligación de cumplimiento de sus propósitos u objetivos.

La urgencia está vinculada con la sensibilidad de los grupos ante los retrasos de atención de sus exigencias y la importancia que estos conceden a estas relaciones.

[1] Brito, Morelba. *Gobernanza empresarial: Ética, Responsabilidad Social y Rentabilidad en la “Era Pos-Enrom”* Revista Venezolana de Gerencia [en línea] 2007, 12 (abril-junio): [Fecha de consulta: 13 de noviembre de 2014] Disponible en: ISSN 1315-9984

[2] Una buena definición de alcance de este vocablo lo encontramos en un trabajo realizado por Morelba Brito citamos:

“El periplo resemantizador vivido por vocablo governance se inició con la connotación que tuvo dentro de la econo-mía institucional -como “políticas” y for-mas de gestión internas de las empresas para minimizar costos de transacción-...”.

Principios axiológicos

Se refiere a la reflexión de los responsables del encausamiento estratégico con base en principios y valores que sirvan de guía moral o ética de los miembros de la organización en sus actividades dentro de la empresa.

Por ética vamos a concebir lo referente a la manera sobre el cómo se establecen reglas a través de la observación de los principios, de la virtud, del deber, de la felicidad y del buen vivir en la organización.

Por moral vamos a entender al conjunto de reglas o juicios sobre lo correcto y lo incorrecto, lo bueno y lo malo, que se aplican en la cotidianidad de la empresa, de uso continuo en la organización, por parte de sus integrantes.

Es importante identificar el tipo de gente con la cual se va a compartir durante mucho tiempo, como comunidad con una identidad de principios y valores decisivos para el éxito.

Las pequeñas y medianas empresas viven bajo la fatalidad del trabajo de por vida, porque es difícil y costoso terminar una relación laboral con un familiar, un empleado u operario. Esta situación coloca en primer plano los principios, valores y competencias de quien va a ingresar en la organización.

Gobernanza pública y privada

El análisis de la gobernanza pública puede ser extendido al caso de instituciones privadas.

En organizaciones privadas se yuxtaponen y se refuerzan el riesgo moral y los incentivos perversos externos e internos, es por ello por lo que se hace necesario crear mecanismos de control de gestión que consideren:

- Revisión y actualización del plan estratégico de la organización, centrándose en áreas importantes como la misión, la visión, los factores clave del éxito, los valores y los objetivos fundamentales.
- Actualización de los estatutos de la empresa con el propósito de alinearlos con el dispositivo estratégico de la organización. Este proceso conlleva la comprobación y, de ser necesario, la modificación de cláusulas para que estén en armonía con la dirección estratégica de la empresa.
- Creación del reglamento de la Junta Directiva, estableciendo las normas y directrices de funcionamiento.
- Formulación y aprobación del protocolo familiar, relevante en empresas de esa naturaleza, de modo que asegure la gestión y sucesión dentro de la organización.
- Diseño de criterios de evaluación del impacto de las normativas y protocolos, de las convenciones colectivas y de los acuerdos con otras entidades.
- Actualización de las normas, procedimientos y políticas de la organización.

El impacto regulatorio en las empresas



El que se deriva del entorno

En esta evaluación se tienen en cuenta los posibles efectos secundarios y colaterales, la relación entre costos y beneficios y los costos de transacción. También, abarca los derivados del cumplimiento de las regulaciones y aquellos que inciden en la manera como las partes interesadas podrían modificar su comportamiento ante la norma.

El análisis de impacto [3] regulatorio es una metodología diseñada para estimar los efectos de la acción de gobierno a través de los costos y los beneficios sociales [4]. La justificación, de las regulaciones gubernamentales, ha sido estudiada con amplitud por la Ciencia Económica a partir de la existencia de los fallos de mercado [5].

Sin embargo, las distorsiones o efectos de las regulaciones no lo han sido con la misma intensidad, hace poco en países europeos esos desaciertos “regulatorios” comenzaron a ser evaluados. En este nuevo paradigma, los fallos pueden proceder del mercado, y también, de las propias regulaciones.

Nuestro planteamiento consiste en aplicar esa metodología para el diseño de estrategias en las pequeñas y medianas empresas frente a los efectos de la política pública.

El procedimiento consiste en identificar los impactos anticipados por las regulaciones gubernamentales, esos impactos se pueden agrupar de la forma siguiente:

- **Primero:** los gastos que involucra la formulación de la regulación, la administración de su ejecución y su cumplimiento.
- **Segundo:** el costo e ineficiencias [6] de los efectos secundarios, colaterales e inesperados por la actuación de los grupos de interés a través de los mecanismos de mercado:
 - Asimetrías de información, incentivos perversos y riesgo moral
 - Captura de rentas.
 - Poder de grupos de interés.

[3] El impacto puede ser actual o futuro, único o permanente, económico, social, ambiental, positivo o negativo, distribuido o concentrado.

[4] Los costos y los gastos privados son las erogaciones que a nivel de unidad económica de consumo o producción individual ocasiona la regulación. Los costos y gastos sociales es lo que la sociedad paga como resultado de la regulación. El beneficio social se refiere al valor de los bienes públicos creados y a los beneficios no económicos cuantificables o no, derivados de una corrección de un fallo de mercado.

[5] Los fallos de mercado se manifiestan por la existencia de poder de monopolio, de precios que no reflejan todos los costos o los ingresos, o por la existencia de asimetrías de información entre los actores económicos.

[6] Distorsiones como la reasignación ineficiente de recursos, reducción del espíritu emprendedor a favor de comportamientos rentísticos, descapitalización, destrucción del talento humano, transferencias o traslado de costos hacia terceros.

El impacto que se genera desde las mismas empresas

Hay un doble impacto de la asfixia regulatoria, los directos que proceden de la propia acción de gobierno y los indirectos que se desarrollan como “contagio” de una cultura “depredadora” gubernamental al interior de la empresa. Es necesario hacer frente a conductas arbitrarias y destructoras de valor de las partes interesadas.

La metodología de análisis de impacto regulatorio en el sector privado se enfoca en prever las repercusiones de las normativas, procesos y acuerdos contractuales que se gestan dentro de las empresas.

Esta herramienta busca analizar cómo las reglas internas pueden afectar la forma en que las organizaciones trabajan, ganan dinero y compiten. Al prever estos efectos, las empresas pueden tomar decisiones más inteligentes sobre cómo manejar sus reglas, lo que les ayuda a mejorar su éxito financiero y su capacidad para adaptarse a un mundo empresarial en constante cambio.

Las empresas y los fallos normativos

Las empresas enfrentan tanto los impactos de las regulaciones gubernamentales, como los propios creados por convenciones, procedimientos, protocolos y acuerdos procedentes de diferentes partes interesadas:

- Accionistas.
- Consejo, junta, y comités directivos.
- Cuerpo gerencial.
- Familiares.
- Proveedores y clientes.
- Trabajadores sindicalizados.

En países frágiles el marco regulatorio gubernamental es tan extenso e intenso que propaga una cultura que empodera de manera exagerada a las partes interesadas de las empresas privadas. Si no se canaliza ese poder para el logro de un consenso a través del dispositivo estratégico de la organización, el fracaso es inminente.

Una relación entre partes interesadas sobre la base de la fuerza y no en la creación de valor, es el camino más expedito hacia la quiebra.

El uso arbitrario del poder por parte del gobierno no solo causa problemas debido a sus acciones directas, sino que lo más grave radica en la propagación y adopción de esa cultura en el ámbito privado. Esto es en especial preocupante porque, a diferencia del gobierno, las empresas no tienen la capacidad de imprimir dinero de manera ilimitada para cubrir los costos de transacción o las ineficiencias que pueden surgir.

La adicción al poder es más dañina que la generada por el deseo de acumular sin sentido. Este último caso implica la creación previa de riqueza, entretanto que con el poder solo basta con tomar lo que otros producen. La codicia tiende a generar rechazo, mientras que la

arbitrariedad se acompaña con la adulación. En resumen, el poder tiene efectos más perjudiciales y destructivos en la sociedad que el deseo de acumular riqueza.

Identificación, expectativas organizacionales y preferencias de las partes interesadas con capacidad de creación de valor

Comprende los siguientes aspectos [7]:

1. Identificar las partes interesadas de las cuales depende el éxito

Sin el apoyo de los clientes, los proveedores, los empleados, la junta directiva y los accionistas y sus familiares, no se tiene ninguna organización. Hay que identificar aquellos que son clave en la sostenibilidad a largo plazo y la prosperidad de la empresa — y luego alinear sus intereses con los de la organización y viceversa —. Por ejemplo, en relación con el talento humano, es necesario el logro de acuerdos con gente buena, bien capacitada, que prosperaran en el trabajo, cuando las personas están felices en sus empleos, proporcionan mejores resultados.

2. Reconocer lo que se espera de las partes interesadas [8]

Es necesario pensar en lo que la organización aguarda de cada actor. Por ejemplo, el crecimiento de las ventas provendrá de clientes satisfechos, la productividad y la innovación de empleados felices y los bienes de calidad y buen servicio a precios razonables de proveedores, del mismo modo satisfechos. Se requiere diseñar los objetivos y metas claras, desde cada grupo de intereses comunes, antes de desarrollar una estrategia inteligente para ellos.

3. Identificar las preferencias de las partes interesadas de la organización

Hay que articular lo que ellas esperan con lo que la organización tiene como expectativa. La identificación de esas pocas cosas que deben sobresalir en la relación con las partes interesadas son factores clave de éxito.

[8] Martins, H. F., & Filho, J. R. F. (1999). *¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional*. Revista CLAD: reforma y democracia #15.

[7] <https://hbr.org/2014/11/a-list-of-goals-is-not-a-strategy/>

[7] <https://hbr.org/2014/11/a-list-of-goals-is-not-a-strategy/>

Etapas en la medición de impactos de origen interno



Primera etapa. Catálogo de divergencias entre la organización y las partes interesadas.

1.1. Identificación de los problemas: Se debe reconocer el fallo organizacional o del procedimiento o regla que se pretende corregir y la relación de cada una con sus objetivos.

1.2. Desarrollo de las principales opciones normativas: Tienen que ser determinadas por los responsables de la evaluación de impacto regulatorio. Se debe incluir como alternativas “no hacer nada” o que de manera espontánea las actividades cotidianas encuentren soluciones en la medida que se presenten dificultades.

1.3. Definición de los objetivos del marco normativo: Es importante que las opciones consideradas tengan una relación clara con el propósito a lograr.

Segunda etapa. Análisis del impacto de las diferentes alternativas

2.1. Catálogo de efectos: Se deben identificar y medir tanto los directos como los indirectos. Y tratar de anticipar los posibles no deseados. Además, se debe analizar si hay medidas que se solapen entre ellas o cuyos efectos se extiendan a otros ámbitos.

2.2. Comparación de las opciones consideradas en función de su impacto neto: Las opciones deben presentarse con su evaluación, de forma que se puedan jerarquizar de acuerdo con criterios previos de impacto neto.

Tercera etapa. Consulta estratégica

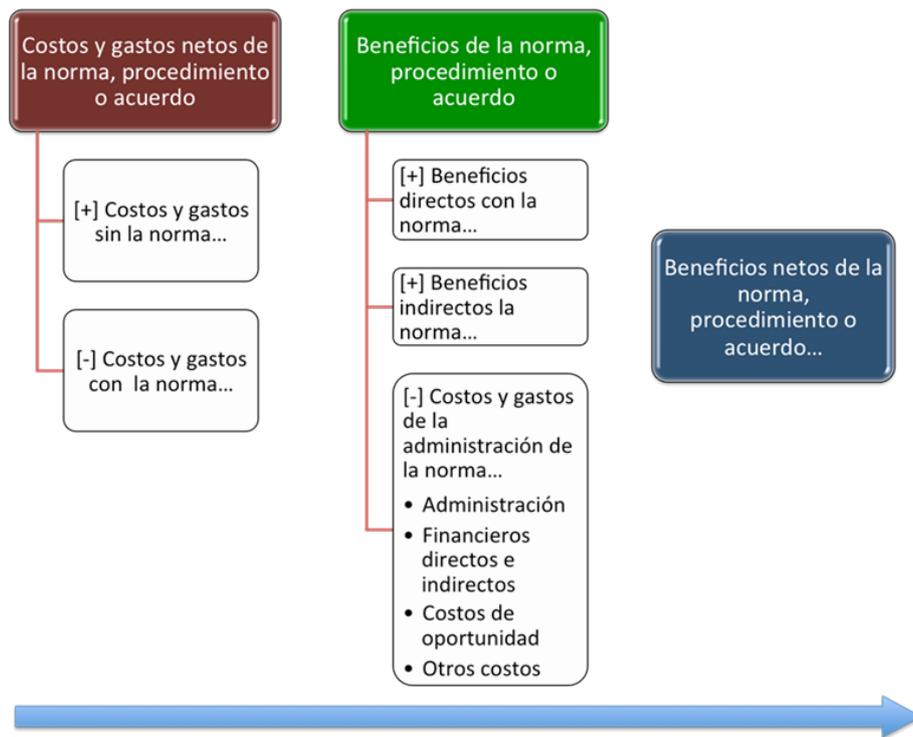
3.1. Consulta a nivel de dirección estratégica de las propuestas: Todos los métodos enfatizan la importancia de que las seleccionadas sean por consenso con los afectados. Las respuestas recibidas se deben analizar y es deseable que se publique si la propuesta se ha modificado como consecuencia de la consulta o si no lo ha hecho, explicando en este caso las razones.

Cuarta etapa: Seguimiento posterior

4.1. Revisión de la efectividad de la norma: Es deseable que se realice un examen de los resultados conseguidos por el método.

4.2. Transitoriedad: La creación del sistema tendrá carácter experimental durante un lapso de 6 meses a un año. En el contexto económico, es crucial garantizar la integridad y eficacia de las regulaciones.

En cualquier instancia en la que se identifiquen fallos, por asimetrías de información, uso indebido del poder discrecional o prácticas que buscan la extracción injustificada de rentas, se procederá a la suspensión temporal de la normativa en cuestión [9].



[9] <https://bit.ly/2JpT6Uc>

Conclusiones



La gobernanza es un factor determinante de éxito para las pymes. Es fundamental que las empresas implementen enfoques de liderazgo que sean claros, incluyentes y fundamentados en valores éticos.

Las pymes enfrentan variados desafíos en materia de gobernanza, entre ellos:

- La resistencia al cambio: Muchas pymes se resisten a adoptar nuevas formas de organización, ya que están acostumbradas a estructuras verticales y jerárquicas sin una buena comunicación entre sus miembros.
- La cultura de extracción de ingresos: En las pymes con problemas de gobernanza, los recursos se redistribuyen de manera ineficiente, lo que puede provocar la destrucción del capital y la creación de barreras para la sostenibilidad.
- La fragilidad institucional local: la emisión irresponsable de dinero, las regulaciones mal diseñadas y la corrupción son un obstáculo para la aplicación de las buenas prácticas de gobernanza en las pequeñas y medianas empresas.

Recomendaciones



- Establecer principios axiológicos claros: Son la guía moral para el comportamiento de los miembros de la organización, y ayudan a crear una cultura de integridad y ética.
- Formular un protocolo de evaluación de impacto regulatorio: Es muy importante evitar que las regulaciones y los procesos internos den lugar a malos resultados para la empresa. Las normas deben ser diseñadas libres de impactos que generen costos innecesarios.
- Desarrollar mecanismos de control de gestión que promuevan la transparencia y la participación. Son principios esenciales para generar confianza entre los grupos de interés. Es la manera de garantizar que las decisiones se tomen de forma consensuada e informada.

Referencias bibliográficas



Brito, Morelba. (2007 abril-junio) Gobernanza empresarial: Ética, Responsabilidad Social y Rentabilidad en la “Era Pos-Enrom” Revista Venezolana de Gerencia. Disponible en: ISSN 1315-9984.

Dana, L.-P. (2016). Entrepreneurship in Emerging Economies: Enhancing its Contribution to Socio-Economic Development. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing. ISBN: 978-1785363465.

García, J. (2018). Gobernanza Corporativa en Empresas Pequeñas y Medianas: Un Enfoque Práctico. Madrid, España: Pirámide. ISBN: 978-84-368-3903-6

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). Strategic Management: An Integrated Approach. Cengage Learning. Cengage Learning. ISBN-13: 978-1111825843

Martínez, E. (2017). Análisis de Impacto Regulatorio en el Sector Privado. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia. ISBN: 978-958-772-986-7

Radosevic, S. (2002). Small and Medium Enterprises in Transitional Economies. Routledge. ISBN: 978-0415312830.

Rishi, M. (2008). Small and Medium Enterprises in Developing Countries: Challenges and Opportunities. Routledge. ISBN: 978-0415423352.