

Implantación del buen gobierno corporativo en las pymes (sobre todo pequeñas)

Yolanda Beldarrain - Senior Advisor con foco en Consejos de Administración
18 October 2024

A priori, cualquier gestor de una empresa, por pequeña que sea, debería tener interés en mejorar su posicionamiento con eso que venimos llamando buen gobierno corporativo. Siempre y cuando su inversión en tiempo y dinero no sea desproporcionada, parece claro que merecerá la pena.

Introducción

Con la resaca de este verano olímpico, haré un símil deportivo. Todos conocemos el tenis, lo hemos visto en la tele y aplaudimos a Rafa Nadal y a Carlos Alcaraz. Pero jugarlo es otro asunto; nos asusta con sólo pensar en la técnica que requiere, por no comentar el esfuerzo físico necesario para abarcar una pista tan grande.

Así que llega el pádel y engancha: es más fácil, menos exigente y muy social.

Pero cuidado que hay que dejar paso al *pickleball* que, allá donde va, triunfa: montar una pista es mucho más barato que una de pádel, es divertido desde el primer momento y es muy sencillo. A sus detractores les parece que es poco más que jugar a palas en la playa. Sin embargo, es fantástico que surja este tercer deporte como una opción más. Menos exigente, sí, pero que puede lograr el objetivo de sacar del sofá a quienes nunca jugarán a tenis ni a pádel.

Hay un dicho que dice que “lo óptimo es enemigo de lo bueno” y, por eso, siempre será mejor jugar al *pickleball* que ver el tenis desde la butaca. Podemos llevar este símil deportivo al mundo empresarial y, en concreto, al buen gobierno corporativo y a su implantación actual.

Las grandes corporaciones, las cotizadas, a las que todos ponemos nombre e incluso sabemos quiénes las dirigen, tienen el gobierno corporativo absolutamente asimilado y van introduciendo mejoras a medida que surgen normativas cada vez más exigentes. Luego están las entidades no cotizadas, a las que parcialmente no les aplica la normativa pero que van dando pasos firmes porque tienen una hoja de ruta muy definida. Asumen el buen gobierno corporativo como parte importante de la apuesta de valor de la compañía.

Y, por último, llegamos al tercer grupo: las pymes —muchas veces pequeñas empresas— que ven muy lejos eso que llamamos “el buen gobierno

corporativo". Les es tan ajeno con sus normas y sugerencias que consideran que no va con ellos; porque les quitará tiempo, porque será caro implantarlo, porque ellos quieren solventar sus problemas del día a día y porque quizás nadie les ha hecho un acercamiento amable, y lo ven como normas y exigencias que no adoptarán mientras no sea obligatorio.

Y es que no es lo mismo tratar de adaptar parcialmente lo que hacen los grandes, que tener un sistema de buen gobierno corporativo pensado desde su origen para las necesidades y posibilidades de las empresas pequeñas.

Freno actual para la implantación del buen gobierno corporativo en pymes pequeñas o incluso medianas

Las causas pueden ser muchas y dependerá de la casuística concreta de la empresa, pero podrá influir:

- Sensación de ser algo que va a resultar caro, que les va a quitar tiempo de sus tareas y que, en el camino, les puede incluso quitar poder decisión en su compañía.
- Poca relación directa con sus necesidades y preocupaciones.
- Poco impacto en la creación de valor para su compañía.
- Gran cantidad de exigencias y, en consecuencia, la sensación de ser difícilmente abarcable.

Pensemos que uno de los temas en el buen gobierno corporativo es la composición de los Consejos de Administración, y la necesidad de profesionalización de sus miembros como tema clave para una correcta gobernanza. La normativa incluye aspectos como la diversidad (tan comentada en lo que afecta al género), la existencia de independientes, la configuración del consejo en su cúpula separando los poderes de la presidencia y el primer ejecutivo, la creación de comisiones de auditoría, de N+R (nombramientos y retribuciones), la estrategia de la compañía, etc. Todo esto poco le va a interesar a un administrador único propietario de su empresa, por citar un ejemplo claro.

Resumiendo, surge la sensación de que, aunque sea a modo de recomendaciones, lo relacionado con el buen gobierno corporativo es farragoso y no adaptado al tamaño, presupuesto y realidad de esas pymes.

La aportación de un buen gobierno corporativo para pymes pequeñas

En términos generales sabemos que el buen gobierno corporativo es positivo para las empresas ya que, entre otras cuestiones:

- Supone aplicar una serie de controles sobre temas y riesgos muy diversos, lo cual es un escudo para potenciales problemas.

- Marca quiénes son los órganos que deben tomar las decisiones en según qué aspectos, y eso delimita responsabilidades y evita cotas de poder excesivas por parte de una persona o grupo.
- Impone una profesionalización de la gestión por debajo de la propiedad.
- Define un órgano de administración cada vez más sofisticado.

Ahora bien, es interesante analizar qué temas concretos pueden estar entre las preocupaciones de los gestores de pymes pequeñas y ver si el buen gobierno corporativo puede ayudarles. Algunos de estos aspectos, aunque no los únicos, podrían ser:

- Valoración de la compañía: Ya sea por la necesidad de dar entrada a un nuevo accionista o por preparar el momento de vender la compañía. Sin duda la valoración será mayor cuando quede demostrado que hay unas pautas concretas de buen gobierno corporativo que se están siguiendo.
- Imagen de confianza ante terceros: ya sean auditores, la banca o proveedores, una empresa gestionada con unos parámetros sólidos tiene una mejor imagen y eso redundará directamente en una mejor colaboración con los agentes externos mencionados.
- Atraer y mantener al talento: la lucha por el talento ya está aquí y lejos de mejorar se va a complicar en los próximos años. Por ello, una empresa tendrá un plus que ofrecer cuando pueda demostrar formas de gestionar que transmitan profesionalización, transparencia, buena gestión de los riesgos, etc. Todo empleado, actual o potencial, valorará estos puntos y le podrá hacer priorizar una empresa frente a otra.
- Mitigar riesgos en momentos concretos, así como evitar entrar en problemas por decisiones erróneas no contrastadas adecuadamente: ninguna empresa está libre de tener crisis y, a veces, serán problemas insalvables; pero un buen gobierno corporativo ayuda en las dos direcciones: tanto para paliar esos problemas cuanto antes, como para, en ocasiones, variar el rumbo con la antelación suficiente como para esquivar la crisis.

Con los argumentos planteados, *a priori* cualquier gestor de una empresa, por pequeña que sea, debería tener interés en mejorar su posicionamiento con eso que venimos llamando buen gobierno corporativo. Siempre y cuando su inversión en tiempo y dinero no sea desproporcionada, parece claro que merecerá la pena.

Propuesta de enfoque

Si el buen gobierno corporativo aporta valor a las pymes pequeñas y, sin embargo, éstas no lo están implantando, hay que pensar que algo está fallando: O bien no se ha sabido trasladar su interés, o bien porque la hoja de ruta fijada está lejos de la realidad de esas pymes.

Por ello, la solución debería pasar por dos puntos clave. En primer lugar, una adecuada divulgación y, posteriormente, unas pautas de buen gobierno corporativos adecuadas para esas empresas.

No podemos partir de las normas generales que aplican hoy a las grandes corporaciones y sugerir a las pequeñas pymes que las vayan adoptando según consideren: son realidades demasiado distintas. De hecho, ni siquiera hemos sido capaces de unificar criterios para las no cotizadas. Por todo ello, es necesario poner el foco en las pymes pequeñas y crear una serie de recomendaciones de buen gobierno corporativo expresamente diseñadas para ellas.

De todas formas, sólo esto no es suficiente, ya que el segundo paso es lograr llegar a esas pymes, trasladarles el mensaje y ayudarles a ver cuáles de esos pasos son los que más valor añadido con un menor coste en tiempo y dinero les puede aplicar. Y, por supuesto, no se puede obviar el hecho de que haya empresas que inicialmente no quieran crear un consejo de administración, por lo que un consejo asesor (incluso un paso inicial de tener a un único consejero asesor, algo tan poco intimidante para la propiedad como un consultor externo) puede ser una gran manera de avanzar.

Se trata de pequeños pasos que, eventualmente, pueden generar un gran impacto en la compañía porque suponen el inicio de un camino que se podrá recorrer, con el fin, recordemos, de dar respuesta a objetivos que tiene la empresa.

En definitiva, es un enfoque que pone a la pyme y sus necesidades en el centro de la ecuación y, a partir de ahí, construye un acercamiento a la solución de sus problemas de una forma poco traumática. Así, la empresa podrá ir recorriendo el camino del buen gobierno corporativo de una forma sostenible, paso a paso: es posible (aunque no siempre es así) que ese consejo asesor termine siendo un consejo de administración y que los pasos iniciados abran nuevos caminos que irán generando un círculo virtuoso donde gana la empresa.

Si compartimos que el discurso alrededor del buen gobierno hay que modularlo para acercarlo a la pyme, que hay que rebajar las grandes palabras y priorizar los pequeños pasos que inicien a la empresa en un camino que irán recorriendo y les aportará valor. Podemos contar para ello con distintas organizaciones tanto públicas como privadas que podrán colaborar para este objetivo. Me refiero a instituciones como [AEFAME](#) (Asociación de la Empresa Familiar de Euskadi), o fundaciones, como [Artizarra](#), con un fuerte foco en la educación y el mundo empresarial.

La Universidad de Deusto tiene en marcha su segundo curso del programa “[Liderando desde el Consejo](#)”, pero sería interesante explorar una iniciativa más centrada en las pymes, quizás con píldoras informativas breves, claras y que preparen el terreno para fijar después una hoja de ruta específica a las necesidades concretas de la empresa en cuestión. Asimismo, la colaboración con Adegí, Cebek, SEA y Gobierno Vasco sería clave sin duda para lograr ese alcance al mayor número de empresas posibles.

Conclusión

Hace falta mayor diálogo con las pymes para que dejen de ver el buen gobierno corporativo como algo que “no va con ellas”.

Los cursos y conferencias existentes en escuelas de negocios y foros varios están, en general, demasiado focalizados en las grandes corporaciones e, incluso cuando se intenta dar una pincelada de “empresa familiar”, el enfoque termina siendo complejo y poco apto para pymes de menor tamaño, que no terminan de ver sus problemas reflejados en esas ideas de complicar las tomas de decisiones en aras de un supuesto buen gobierno.

Como consecuencia, este tipo de empresas de menor tamaño se está perdiendo algo importante. Por tratar de abarcar demasiado, no estamos logrando llegar a ellas y, por ello, no están dando los pasos que les llevarían a un aporte indudable de valor para sus compañías: la retención o captación de talento, la buena imagen de confianza ante bancos, auditores, potenciales inversores o ante terceros en general, la mejor toma de decisión en distintos aspectos, etc.

Para conseguir avanzar en este objetivo es necesario que desde distintas organizaciones público privadas se ponga el foco en llegar a esas pymes con el mensaje adaptado a sus necesidades, de tal manera que, dejando fuera miedos infundados, avancen en ese buen gobierno corporativo visto como una herramienta de trabajo y una futura fortaleza de la pyme. Y ello con una hoja de ruta creada de forma específica para las necesidades concretas de las pymes.

Es la hora de crear la cancha y las normas del pickleball del gobierno corporativo.