



CILEA

Comité de Integración Latino
Europa - América

ESTUDIOS INTERNACIONALES CILEA

2015/1

ISSN 2309-1053



**GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS
DE GOBERNANZA EMPRESARIAL
PARA LAS PYME**





CILEA

Comité de Integración Latino
Europa - América



**GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS
DE GOBERNANZA EMPRESARIAL
PARA LAS PYME**

CRÉDITOS

© CILEA (noviembre 2015)



TRABAJO REALIZADO POR EL GRUPO TÉCNICO “GOBERNANZA EMPRESARIAL” DEL CILEA:

Maria Mădălina Gîrbină (CECCAR – Rumanía), líder del Grupo
Cayetano Ángel Víctor Mora (FACPCE - Argentina)
Ernesto Franco Carella (CNDCEC - Italia)

“ESTUDIOS INTERNACIONALES CILEA”

CONSEJO EDITORIAL Presidente: Héctor Jaime Correa Pinzón (FEDECOP - Colombia)

Consejeros: Norberto O. Barbieri (FACPCE - Argentina)
Gustavo Gil Gil (CAUB - Bolivia)
José María Martins Mendes (CFC - Brasil)
Valentín Pich Rosell (CGE - España)
Philippe Arraou (CSOEC - Francia)
Giovanni G. Parente (CNDCEC - Italia)
António Domingues de Azevedo (OCC - Portugal)
Daniela Vulcan-Vaduva (CECCAR - Rumanía)
Diego Mendoza (FCCPV - Venezuela)

DIRECCIÓN EDITORIAL Beatriz de Asprez Hdez. de Lorenzo (Secretaría Permanente CILEA)



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	8
1. CAMPO DE APLICACIÓN DE LA GUÍA	9
2. PROBLEMAS DE GOBERNANZA DE LAS PYME	11
2.1. PROBLEMAS DE GOBERNANZA COMUNES A LAS PYME	11
2.2. PROBLEMAS DE GOBERNANZA ESPECÍFICOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	13
3. RECOMENDACIONES DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA PARA LAS PYME	15
3.1. NECESIDAD DE RECOMENDACIONES	15
3.2. PRERREQUISITOS PARA UNA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA	15
3.3. RECOMENDACIONES DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LAS PYME EN GENERAL	16
3.3.1. Para las PYME de la categoría 1 (estadio inicial)	16
3.3.2. Para las PYME de la categoría 2 (desarrollo intermedio)	24
3.3.3. Para las PYME de la categoría 3 (desarrollo integral)	32
3.4. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES	34
4. CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA EN LA PYME	41
ANEXOS - HERRAMIENTAS PRÁCTICAS	46
ANEXO I: Plantilla modelo para el plan estratégico	46
ANEXO II: Ejemplos para la identificación de eventos que pueden generar riesgos	47
ANEXO III: Ejemplos de controles aplicables a la PYME	48
ANEXO IV: La matriz FODA	50
ANEXO V: Ejemplos de estrategias de precios	51
ANEXO VI: Ejemplos para la elaboración de un sistema de presupuestos	52
ANEXO VII: Ejemplos ilustrativos de riesgos	58
ANEXO VIII: Ejemplo ilustrativo de identificación de riesgos y procedimientos de control posibles	59
GLOSARIO	60
REFERENCIAS	61



PRESENTACIÓN

Las PYME son el motor de la economía y, para fomentar su crecimiento y asegurar su estabilidad, se deberán cuidar las condiciones en que operan y también su situación interna, su capacidad para hacer frente a los riesgos, su gobernanza.

La problemática de las PYME constituye el centro de atención de la estrategia del CILEA y su interés por la gobernanza de este tipo de organizaciones ya se concretizó hace dos años, con la publicación de un exhaustivo estudio comparado de los diferentes códigos y modelos existentes en los países latinos.

Sentadas dichas bases de conocimiento, con la *Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME* se pretende dar un paso más adelante: aportar una válida herramienta práctica para detectar los problemas de gobernanza que son comunes a la mayoría de las PYME y otros específicos de las empresas familiares, proponiendo una serie de recomendaciones para contrarrestarlos, adaptadas a las necesidades de este tipo de empresas.

A pesar de su importancia cuantitativa y productiva, las PYME han sido hasta hace poco prácticamente ignoradas en el desarrollo de buenas prácticas de gobernanza empresarial; y esta libertad en su aplicación ha llevado en general a que no definan su propia estrategia de gobernanza, con consecuencias negativas en el desarrollo de la empresa.

Este trabajo, sin duda alguna, ayudará al empresario y al profesional a poner en marcha un proceso gradual y realista de mejora de las prácticas de gobernanza, que se podrá ir incrementando acorde a la fase de desarrollo en que se encuentre la PYME y que conllevará importantes ventajas para la misma, para su continuidad y éxito a largo plazo.

Desde el CILEA, estamos convencidos de la relevancia de esta Guía para los profesionales que forman parte de las organizaciones miembros de nuestra asociación y para sus clientes.

Y damos las gracias a las organizaciones FACPCE de Argentina, CNDCEC de Italia y CECCAR de Rumanía, por la designación de los profesionales que han integrado el Grupo Técnico “Gobernanza Empresarial” del CILEA, autor de este trabajo: a ellos, un agradecimiento especial por su elevado aporte científico y por su dedicación.



Héctor Jaime Correa Pinzón
Presidente del CILEA

INTRODUCCIÓN

La presente *Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME* ha sido desarrollada tomando como punto de partida dos aspectos de gran trascendencia para la comunidad en general.

En primer término, la importancia de considerar como relevante todo aquello que tiene que ver con la forma en que una entidad es administrada partiendo de una concepción amplia que incluye, no solamente lo relativo al órgano de administración en sí mismo, sino también a los controles internos que se instituyen para el logro de una gestión transparente, tanto en la acción como en la manera en que divulga la información destinada a terceros.

En segundo término, diseñar una guía para aquellas entidades denominadas genéricamente “pequeñas y medianas”, por entender que sus particularidades requieren consideraciones y recomendaciones especiales, que se adapten a sus necesidades.

En este orden de ideas, se ha pensado fundamentalmente en una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de servicios con fines lucrativos, aun cuando muchos de los temas tratados serán útiles también para entidades con perfiles no lucrativos, tales como las asociaciones y las organizaciones no gubernamentales. Por este motivo, la palabra “empresa” se usa en el trabajo asociada prioritariamente al concepto de organización.

Se reconoce internacionalmente que la inobservancia de sanos principios de gobernanza empresarial ha producido y produce enormes perjuicios, no solo a la entidad que los vulnera y a la comunidad de negocios, sino también al público en general que con frecuencia se siente víctima por la violación de sus derechos, la falsa información o la pérdida de sus ahorros, de su vivienda y de sus inversiones.

Para responder a la necesidad de las PYME de mejorar sus prácticas de gobernanza, esta Guía ofrece un grupo de recomendaciones donde la entidad y los terceros, llámense el fisco, la comunidad de negocios o las familias, deben coexistir y que, por lo tanto, el crecimiento o la bonanza de unos no puede ni debe lograrse a expensas de los otros.

Así, con base en la ética, valorando el comportamiento humano por encima de todo, las recomendaciones que se hacen tienen como objetivo central el bien común y han sido diseñadas partiendo desde el empresario y su familia, para pasar luego por empleados, clientes, proveedores, instituciones financieras y otros grupos de interés.



1. CAMPO DE APLICACIÓN DE LA GUÍA

Antes de desarrollar los contenidos de la presente *Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME*, parece oportuno circunscribir su campo de aplicación, es decir, definir a qué tipo de entidades se hace referencia cuando se habla de PYME.

Las **definiciones de PYME** usadas por los organismos reguladores son muy variadas, ya que pueden responder a diferentes propósitos (elaboración de políticas públicas dedicadas a este tipo de entidades, establecimiento de los requisitos de presentación de informes o requisitos de auditoría) y a distintos criterios de carácter cuantitativo o cualitativo.

Aunque los **criterios cuantitativos** (número de empleados, total del activo o volumen de negocios) tienen la ventaja de ser más fáciles de verificar, son más difíciles de armonizar a nivel internacional porque en general tienen en cuenta las características específicas de las entidades en los diferentes países o regiones y los objetivos perseguidos por los organismos reguladores en su establecimiento, los cuales no siempre coinciden de un país a otro.

También hay variaciones en los límites máximos y en el tipo de indicadores usados para medir el tamaño de una entidad. Por ejemplo, una empresa considerada de tamaño mediano en algunos países podría ser incluida en la categoría de las empresas grandes en otros. Por otro lado, los indicadores cuantitativos utilizados tienen varios límites en cuanto a la forma en que se determinan, evalúan y en su adecuación al propósito que persiguen los reguladores.

Dadas las dificultades señaladas al establecer indicadores cuantitativos, para los propósitos de esta Guía se adopta un enfoque conceptual dirigido a determinar diversos **criterios cualitativos**, que se consideran relevantes para establecer recomendaciones de buenas prácticas de gobernanza.

Como el objetivo de esta Guía es recomendar buenas prácticas de gobernanza adaptadas a las necesidades de las PYME, se procederá en primer lugar a reconocer las características que las diferencian de las empresas grandes y que generan necesidades de gobernanza específicas.

Para los propósitos de esta Guía, una PYME es una entidad que generalmente posee características cualitativas tales como:

- a) Concentración de la propiedad en un reducido número de personas
- b) Centralización de la propiedad empresarial y las funciones de los órganos de gobierno y administración
- c) Flexibilidad y mayor capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios que una empresa grande
- d) Formalismo mínimo
- e) Una o más de las siguientes características:
 1. Transacciones sencillas
 2. Pocas líneas de negocio y escasos productos dentro de las líneas de negocio
 3. Suelen ser gestionadas por sus propietarios y de gestión centralizada
 4. Cuentan con un sistema contable sencillo
 5. Pocos controles internos
 6. Pocos niveles de dirección con ámbitos de control más amplios
 7. Estructura organizacional simple
 8. Poco personal, gran parte del cual desempeña un amplio espectro de tareas

9. Capacidad limitada para mantener posiciones de personal de apoyo en áreas tales como legales, recursos humanos, contabilidad y auditoría interna
10. Se centran en las necesidades a corto plazo y en su supervivencia
11. Tienen dificultad para generar economías de escala
12. Son menos capaces de preparar y seguir planes de negocios que una empresa grande
13. Son menos complejas tecnológicamente
14. Son dependientes de las relaciones personales
15. Tienen dificultades para obtener fuentes de financiamiento externas
16. Aplican generalmente regímenes simplificados de tributación

En la mayoría de los casos, los propietarios tienen una posibilidad limitada de vender sus participaciones y se han comprometido en quedarse con la empresa en el mediano y largo plazo, lo que aumenta la importancia de una buena gobernanza.

Se excluyen del campo de aplicación de esta Guía las entidades de interés público, según las define cada jurisdicción, y las filiales.

Las características cualitativas indicadas no son exhaustivas, ni son exclusivas de las PYME y las PYME no presentan necesariamente todas las características¹. Los factores cualitativos que se han tomado como base para la identificación de una entidad PYME tienen en cuenta aquellas particularidades que frecuentemente le son comunes y no pretenden constituir un elenco cerrado.

Los indicadores que se proponen tienen como objetivo destacar características repetitivas que, teniendo en cuenta los distintos contextos (países, regiones o zonas), permitan una autoevaluación lo más precisa posible de la entidad. La evaluación de los parámetros dependerá de la autocalificación que cada PYME haga de sí misma, con la implicación de un profesional, en su caso, considerando los elementos propuestos en esta Guía.

Habrá que tener en cuenta, además, que las PYME no constituyen un grupo homogéneo de entidades, ya que pueden tener formas jurídicas distintas o encontrarse en diferentes etapas de desarrollo, por lo que las necesidades de gobierno dependerán de la etapa de crecimiento en que se hallen.

Teniendo en cuenta lo antedicho, se han clasificado orientativamente a las PYME en **tres categorías** según su evolución:

1. **Entidades que se encuentran en una fase inicial** (con un propietario que asume el control de todas las decisiones de la entidad)
2. **Entidades de desarrollo intermedio** (donde se delegan decisiones de áreas específicas)
3. **Entidades de desarrollo integral** (donde pueden existir diversos niveles para la toma de decisiones, pero manteniendo un cierto grado de concentración que es característico de las PYME)

En función de la transformación que vaya sufriendo la entidad, se podrán observar variaciones, por ejemplo, en el grado de empleo de las tecnologías, los recursos humanos utilizados, las herramientas de gestión aplicadas, el proceso de gestión de los riesgos, la utilización de sistemas y procesos formales, la complejidad de los procesos contable y de control interno, los indicadores de desempeño utilizados, la complejidad y el carácter formal de los procesos y procedimientos de toma de decisiones, o en la información producida y usada. La propiedad familiar de la empresa genera dificultades particulares en cada etapa de evolución dependiendo del número de miembros, las generaciones de la familia y su implicación en la gestión y las actividades de la empresa.

¹ Se ha tomado en consideración la definición de "Entidad de pequeña dimensión" incluida en el *Glosario de términos relativos a las Normas Internacionales emitido por el Consejo de Normas internacionales de auditoría y encargos de aseguramiento* de la IFAC, ampliada en alguno de los conceptos basándose, principalmente, en el informe "Parametrización de PYME" elaborado en 2014 por la Comisión PYME de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.



2. PROBLEMAS DE GOBERNANZA DE LAS PYME

Para adaptar las recomendaciones de buenas prácticas a las necesidades de las PYME, se procederá a la identificación de los problemas de gobernanza específicos de este tipo de empresas.

2.1. PROBLEMAS DE GOBERNANZA COMUNES A LAS PYME

PRÁCTICAS DE GOBERNANZA POCO DESARROLLADAS

A pesar de su importancia económica, de su número y de la cuota dominante que tienen en la estructura de las economías², las PYME han sido ignoradas hasta hace poco en el desarrollo de buenas prácticas de gobernanza empresarial. Mientras la gobernanza de las empresas cotizadas constituye el objeto de diversos reglamentos y códigos, las PYME tienen mayor libertad para definir (o no definir) su propia estrategia de gobernanza. Esto ha determinado que, por falta de recursos o competencias, muchas PYME concedan menos importancia al desarrollo de sus prácticas de gobierno.

CONCENTRACIÓN DEL PODER DE DECISIÓN EN MANOS DE UNA SOLA PERSONA

La realidad empresarial revela que en muchas PYME el poder se concentra en las manos de una sola persona (las del dueño-gerente). Aunque no se niegan las ventajas de esta situación (simplificación de la toma de decisiones, velocidad de reacción y fuerte motivación del dueño-gerente hacia su propio negocio), cuando la empresa supera cierto tamaño, la gestión centralizada se vuelve ineficiente.

Si en las primeras etapas de desarrollo de una PYME, la capacidad de gestión del empresario es crucial para la supervivencia ya que la empresa crece, esta dependencia del dueño se convierte en un obstáculo para su desarrollo. En el caso de una empresa más grande y más compleja, el empresario no es capaz de vigilar todas las fases de su negocio, lo que exige la delegación de algunas decisiones y la existencia de sistemas formales que le permitan controlar las actividades que no puede supervisar directamente.

NECESIDAD DE MEJORAR LA CALIDAD DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

En algunos casos, el empresario de la PYME pierde su atención en el seguimiento de los objetivos estratégicos y del rendimiento, lo que puede causar pérdidas económicas innecesarias o un impacto adverso para el crecimiento de la empresa.

BAJO NIVEL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Lamentablemente, el empresario suele concentrarse en solucionar los problemas de corto plazo y pierde de vista establecer y perseguir objetivos de largo plazo, lo que bloquea el desarrollo. El grado de orientación estratégica depende también de la motivación al iniciar su negocio, que puede ser diferente con el crecimiento a largo plazo.

Otras razones pueden estar relacionadas con el déficit de competencias y de recursos o con la reserva para comunicar a los empleados sus estrategias de negocio.

ALTA EXPOSICIÓN A LAS INCERTIDUMBRES ECONÓMICAS DEBIDO, EN PARTICULAR, A SU PEQUEÑO TAMAÑO

Una PYME que dispone de pocos recursos está más expuesta a las incertidumbres económicas y a eventos extremos que una empresa grande. La presión del entorno económico y financiero pone en peligro aún más a las PYME que no cuentan con una gestión de sus riesgos y con una planificación y un control adecuados del uso de sus recursos.

² Según se refleja en el trabajo del Edinburgh Group *Growing the global economy through SMEs* (2013), más del 95% de las empresas de todo el mundo son PYME. Las PYME representan aproximadamente el 60% del empleo del sector privado y contribuyen de manera significativa al producto interno bruto de los países.

Eurostat, en referencia a 2012 y a la Unión Europea, destaca cómo la inmensa mayoría (99,8%) de las empresas activas en la economía comercial no financiera estaba constituida por PYME que aportaron el 57,5% del valor añadido generado por las empresas no financieras. Además, más de 9 de cada 10 empresas (92,7%) eran microempresas (es decir, empresas con menos de 10 empleados, según la definición europea).

MENOR RELEVANCIA DEL CONFLICTO ENTRE LOS PROPIETARIOS Y LOS GERENTES

Si en el caso de la gobernanza de las empresas grandes muchas buenas prácticas persiguen solucionar el conflicto entre los propietarios y los gerentes, en las PYME la preocupación principal está relacionada con otras cuestiones como, por ejemplo, la eficiencia interna o la necesidad de asegurar perspectivas de crecimiento y éxito a largo plazo.

FALTA DE CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DISPOSICIONES LEGALES

Como se desprende de algunos estudios³, en diversos países las PYME suelen enfrentarse con el problema de la falta de cumplimiento de las leyes y regulaciones, lo que hace necesario establecer controles adecuados.

CONTROL INTERNO INADECUADO

La realidad empresarial revela frecuentemente la presencia de un control interno inadecuado que las expone a riesgos inaceptables. Algunas de las causas que se pueden señalar, a pesar de ser por lo general muy conocidas, se detallan seguidamente:

- Falta de un control efectivo por parte del empresario
- Concentración exclusiva o prioritaria en la actividad principal de la empresa, ignorando los aspectos administrativos y contables
- Cultura organizacional inadecuada que fomenta el fraude y los errores
- Imposibilidad de respetar la separación de funciones
- Inexistencia de procedimientos formalizados
- Inexistencia o alcance limitado de la auditoría interna
- Incumplimiento de los administradores de los controles internos establecidos

En una empresa pequeña es muy frecuente que una misma persona reúna funciones operativas, de protección de activos, control y contabilidad. Pero la confusión de estas funciones conlleva riesgos de errores y fraudes que los administradores no suelen compensar con una mejor supervisión o una mayor implicación para establecer un ambiente de control adecuado.

DÉFICIT DE COMPETENCIAS INTERNAS

Por falta de recursos, las PYME pueden tener dificultad para atraer y mantener recursos humanos de alta calidad. Esta característica justifica la necesidad de desarrollar políticas de recursos humanos apropiadas y de utilizar consultores externos cuando fuere necesario.

FALTA DE TRANSPARENCIA

El bajo nivel de recursos y competencias disponibles, la escasa disposición del empresario hacia la comunicación externa y la falta de presión por parte de los usuarios de información, pueden reducir el nivel de transparencia.

³ OCDE (2006): *Corporate Governance of Non-Listed Companies in Emerging Markets*, París.



ACCESO DIFÍCIL A LA FINANCIACIÓN Y NECESIDAD DE CREAR Y SOSTENER LA CREDIBILIDAD FRENTE A LOS ACREEDORES

Uno de los factores que frenan el crecimiento de las PYME es el acceso difícil a fuentes externas de financiación⁴. Si el empresario no puede proporcionar todo el capital necesario para su expansión, la PYME deberá recurrir a la financiación externa, lo que implicará la necesidad de crear y sostener su credibilidad ante banqueros y otros acreedores. El buen gobierno puede representar un instrumento útil para ganar la confianza de los acreedores y acceder a fondos externos.

NECESIDAD DE UNA COMUNICACIÓN EFICAZ CON LAS PARTES INTERESADAS

Con el fin de asegurar la continuidad y la sostenibilidad de la empresa, es esencial ganarse el respeto de los grupos de interés: clientes, acreedores, empleados, proveedores y comunidades en que opera. La comunicación efectiva con las partes interesadas es un aspecto esencial de los negocios en el contexto actual⁵.

2.2. PROBLEMAS DE GOBERNANZA ESPECÍFICOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares tienen problemas específicos en términos de gobierno, generados por las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa, y conflictos internos de la familia. Se presentan a continuación algunos de ellos.

CONFLICTOS FAMILIARES QUE AFECTAN A LA EMPRESA

Las opiniones y los intereses de los miembros de la familia pueden ser diferentes o totalmente antagónicos, generando conflictos con efectos negativos sobre la empresa.

CARÁCTER INFORMAL Y FALTA DE DISCIPLINA

En el estado inicial de la familia, las relaciones entre sus miembros y la empresa tienen, en general, un carácter informal y los familiares no manifiestan interés en fijar y seguir prácticas y procedimientos formales. Además, hay casos donde las medidas de control suelen adaptarse a las necesidades de la familia que maneja la empresa y no crecen a medida que el negocio se vuelve más complejo, como debería suceder. En los siguientes ciclos de vida de la familia, esta situación puede generar muchas ineficiencias y conflictos internos que pueden poner en peligro hasta la continuidad de la empresa familiar.

INEXISTENCIA DE UNA DISTINCIÓN CLARA ENTRE LA EMPRESA Y LOS VÍNCULOS FAMILIARES

Si no hay una distinción clara entre la empresa y los vínculos familiares, pueden aparecer conflictos de interés con consecuencias negativas tanto para la empresa como para la familia.

PROBLEMAS DE SUCESIÓN

A veces puede ser muy difícil encontrar herederos que estén preparados y dispuestos a asumir la dirección de la empresa familiar. Las incertidumbres relacionadas con la sucesión de la empresa pueden afectar a su existencia a largo plazo

⁴ COMISIÓN EUROPEA (2013). *SMEs' Access to Finance Survey - Analytical Report*.

⁵ No desarrollamos este aspecto en la Guía; pues fue objeto de otro proyecto del CILEA publicado en 2013, la *Propuesta de Modelo de balance social y ambiental para PYMES*, disponible en línea en: <http://www.cilea.info/public/CILEA-EIC2-portal.pdf>

LOS INTERESES DE LA FAMILIA PUEDEN SER DIVERGENTES DE LOS INTERESES DE LA EMPRESA

Los miembros de la familia pueden transformar la empresa en una herramienta para satisfacer sus intereses personales (por ejemplo, pueden establecer puestos innecesarios, ocupar funciones sin tener competencias, beneficiarse de salarios injustificados y otros privilegios, utilizar los recursos y la información en interés personal, efectuar transacciones que perjudican a la empresa, entre otros). Por eso, se aconseja identificar esos riesgos y establecer mecanismos de gobernanza apropiados para prevenirlos y evitar sus efectos negativos sobre la empresa.

PERSPECTIVAS LIMITADAS A LAS PROPIAS DE LA FAMILIA

En algunas empresas familiares, la toma de decisiones refleja principalmente las perspectivas y puntos de vista de los miembros de la familia. Considerando la complejidad y dinámica del entorno, la empresa familiar podría obtener mayores beneficios si valorizara las competencias internas y ampliara sus perspectivas fuera de la familia, aunque este cambio puede provocar resistencias internas.

FALTA DE CAPITAL

Las empresas familiares encuentran dificultades para obtener el capital necesario y aprovechar las oportunidades de negocios por miedo a disminuir el control familiar. Por lo tanto, una planificación financiera cuidadosa es necesaria aún más en este caso.

OTRAS SITUACIONES QUE PUEDEN PRESENTARSE

El tratamiento privilegiado de los miembros de la familia en las estructuras de gobernanza, una política de empleo que promueve los intereses familiares en detrimento de los de la empresa, entre otros, son inconvenientes que hacen necesarias la profesionalización y la elaboración de políticas de personal adecuadas en este tipo de entidades.



3. RECOMENDACIONES DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA PARA LAS PYME

3.1. NECESIDAD DE RECOMENDACIONES

Hay muchas razones que justifican la necesidad de recomendaciones de buenas prácticas de gobernanza para las pequeñas y medianas empresas, la mayoría de las cuales están destinadas a proporcionar soluciones para los problemas mencionados anteriormente y brindar beneficios para las PYME que las aplican.

La implementación de buenas prácticas conlleva una serie de ventajas, tales como:

- Asegurar su continuidad y éxito a largo plazo
- Establecer una adecuada orientación estratégica
- Aumentar el rendimiento y la eficiencia internos
- Mejorar la calidad del proceso de toma de decisiones
- Facilitar la sucesión
- Eliminar la dependencia del empresario fundador, en las PYME más grandes y complejas
- Conceder la debida atención a la gestión de los riesgos
- Permitir una administración efectiva de los conflictos de interés
- Proteger el negocio de conflictos familiares y organizacionales
- Asegurar el acceso a fuentes externas de financiación
- Aumentar la credibilidad externa
- Asegurar a los grupos de interés que el negocio se maneja de una manera responsable para ganar su confianza

3.2. PRERREQUISITOS PARA UNA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA

La implementación de las buenas prácticas de gobernanza no es un proceso fácil, pues los cambios en el funcionamiento de las empresas y en la distribución del poder pueden encontrar cierta reticencia de parte de los empresarios. Por ello, su compromiso es absolutamente necesario para una tarea exitosa.

Es altamente probable que la implementación conlleve un aumento de la formalización de los procesos y de los procedimientos, por lo cual se recomienda una aplicación proporcionada y realista. Las recomendaciones se pueden poner en práctica de una manera gradual y flexible, en función de las circunstancias individuales de cada entidad, su ciclo de madurez y las peculiaridades del sector en el que opera.

La puesta en marcha de buenas prácticas de gobernanza no debe ser un fin en sí mismo, sino un medio para asegurar la continuidad y el éxito a largo plazo. Por lo tanto, este proceso deberá tener en cuenta los objetivos de desarrollo de la entidad evitando la adición de cargas burocráticas. El proceso de aplicación no debe reducirse a un acto formal, sino que ha de prevalecer el espíritu de la gobernanza a la forma.

Si bien las PYME tienen la libertad de decidir sobre su propio proceso de aplicación, se considera que si una empresa entiende que las recomendaciones de esta Guía son apropiadas, debería ser coherente en su implementación.

El empresario ha de ser consciente de la utilidad de cada cambio que debe realizar y, por ello, la Guía adopta un enfoque educativo explicando la necesidad de cada recomendación.

Las recomendaciones se habrán de desarrollar para cada categoría de PYME, de acuerdo con lo establecido en el capítulo 1 (entidades en una fase inicial, entidades de desarrollo intermedio y entidades de desarrollo integral). Sin embargo, en función de cada estrategia de gobernanza, se pueden adoptar recomendaciones de una categoría superior.

3.3. RECOMENDACIONES DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LAS PYME EN GENERAL

3.3.1. PARA LAS PYME DE LA CATEGORÍA 1 (ESTADIO INICIAL)

El éxito de las entidades de la primera categoría, es decir de las que se encuentran en una fase inicial, depende en gran medida de las cualidades gerenciales del empresario, quien toma en primera persona todas las decisiones, está involucrado en las operaciones diarias y se comunica directamente con sus empleados.

Las recomendaciones que se aportan en este apartado servirán al empresario para planificar y supervisar el desarrollo a largo plazo de su negocio, para aumentar la coherencia y la calidad de sus decisiones; así como para incrementar la eficiencia y la eficacia de las operaciones.

Se recomienda a las PYME de esta categoría:

R1. 1. Establecer la visión, la misión y los valores fundamentales de la empresa y difundirlos.

Para una empresa que desea participar en un proceso de mejoramiento de su gobernanza empresarial, es fundamental que se plantee adónde va, cómo proyecta su negocio a largo plazo, con qué valores, es decir establecer su visión, su misión y explicitar tales valores. Todo ello servirá para guiar el proceso de planificación estratégica, las acciones del empresario y de los empleados, y para formar la percepción de los clientes y de otras partes interesadas acerca de la empresa.

Quien comienza un negocio tiene una aspiración, un sueño o un objetivo a lograr a medio o largo plazo y eso podría plasmarse en la visión del empresario, en forma simple, de la siguiente manera:

Visión: Ser reconocidos como el mejor restaurante de la ciudad

Por otra parte, teniendo en cuenta qué es lo que se busca, por qué y para qué se hace, se podría decir que la misión de negocio del empresario es:

Misión: Satisfacemos sus gustos con la mejor comida, preparada con ingredientes de alta calidad y a precios razonables

Basándose en estas definiciones, el empresario va a establecer los objetivos a medio y largo plazo de su negocio y a desarrollar estrategias apropiadas para lograrlos.

La declaración de misión expresa también la forma en que el empresario piensa lograr la ventaja competitiva. En el caso anterior, se puede observar que el restaurante ofrece productos diferenciados a un precio razonable. Resulta entonces que se dirige a un segmento de mercado atento a la calidad de los ingredientes pero sensible al precio. Se puede deducir también la importancia de los proveedores y del proceso de adquisición para la generación de valor para el cliente.

Si la visión fuese en cambio “Ser reconocidos como el proveedor de comidas rápidas más económico de la ciudad”, pondría énfasis en la forma de preparación de las comidas que le aseguraría por encima de todo la rapidez de respuesta ante un pedido así como una búsqueda de los mejores precios, probablemente sin conceder la misma importancia a la calidad de los insumos.

Los valores representan principios morales que guían el comportamiento y que forman la base de la cultura empresarial. Por ejemplo, el empresario del restaurante podría establecer valores como el respeto al cliente, la honestidad, la integridad, el rigor y la responsabilidad social. Su comunicación representa el compromiso de respetarlos. En los últimos años, las empresas muestran cada vez más su responsabilidad hacia la sociedad y el medioambiente, así como su interés por la ética en los negocios, asumiendo estos principios como valores organizacionales.



R1. 2.

Redactar un plan estratégico simple que defina los objetivos de la empresa y la ruta elegida para llegar a ellos. Se considera conveniente plantearse al menos un horizonte temporal de dos años y actualizarlo al menos cada año. Se deberá realizar un seguimiento periódico del cumplimiento de los objetivos estratégicos para identificar e implementar las medidas correctivas necesarias.

Antes de desarrollar el plan, es importante que el empresario conozca el entorno en el que está operando su empresa para identificar los factores que podrían influenciar la evolución de su negocio en el futuro. Por ejemplo, el dueño del restaurante podría analizar:

- La legislación y la normativa que regula los restaurantes (laboral, fiscal, de defensa del consumidor, de seguridad e higiene alimentaria, entre otros);
- Los cambios fiscales que pueden afectar al comportamiento de los consumidores, los costes y los flujos de efectivo del restaurante;
- Indicadores económicos que podrían influenciar la demanda, los precios de los platos y de los ingredientes, los costes laborales y el coste del crédito;
- Los factores socioculturales (demográficos, importancia de la calidad en la elección de la alimentación, preocupación por la salud, cambios de comportamiento, estilo de vida y estructura familiar del consumidor, formas de comunicación, indisponibilidad de tiempo) que podrían influir en el consumo extradoméstico de alimentos, la ubicación y las características de la demanda, las políticas de reclutamiento del personal, los productos vendidos y las técnicas de venta usadas;
- La normativa para la protección medioambiental (sobre consumo de energía o reciclaje, por ejemplo) y la presión de los grupos preocupados por el medio ambiente que podrían impactar en la demanda de productos ecológicamente amigables;
- Las tecnologías que podría utilizar en su negocio, la velocidad de su adopción por la competencia y sus costes (programas de gestión, sistemas POS, programas para hacer pedidos desde la mesa o en línea, jugar mientras se espera, pagar con el teléfono inteligente o ser avisados cuando el pedido está listo).

El empresario debe considerar que el cliente es quien determina el éxito de una empresa y por eso es importante tener en cuenta su punto de vista al evaluar la idea del negocio. Es poco relevante que para el empresario la calidad de los ingredientes sea muy importante si no existen suficientes clientes que compartan su opinión.

Por lo tanto, antes de empezar su negocio debería saber, entre otras cosas:

- Quiénes serán sus clientes
- Qué necesidades tienen
- Si existe o no potencial de crecimiento
- La importancia que tiene el precio del producto para ellos
- Si existen cambios frecuentes en sus gustos

También sería útil identificar:

- Cuáles son los principales competidores directos e indirectos. Así, en el caso del restaurante, los competidores serían los restaurantes que ofrecen recetas caseras con menú diario y servicio de mesa, o los restaurantes de comida rápida que ofrecen la posibilidad de llevarse la comida o tomarla deprisa en el propio local a precios competitivos.

- Qué está pasando con sus negocios
- Qué se puede aprender de su forma de operar y promover sus negocios
- Cuáles son sus fortalezas y debilidades
- En qué difieren sus ofertas de menú del suyo

Si estuviesen disponibles, es recomendable utilizar estudios de mercado, informes, comparaciones y datos estadísticos.

La evaluación del ambiente externo le permitirá al empresario identificar las oportunidades y las amenazas para su negocio. Luego es necesaria una revisión de las capacidades o competencias internas para reconocer sus puntos fuertes y debilidades en comparación con sus competidores. Este análisis debe revelar en términos realistas la distancia que existe entre el lugar donde se encuentra la empresa hoy y adónde quiere llegar, y representa una base para el desarrollo de estrategias futuras.

Supóngase que actualmente el restaurante del ejemplo anterior dispone de los servicios de un chef muy talentoso y tiene como proveedores a unas granjas cuyos propietarios son amigos del dueño. La comida es buena y los empleados cuidan mucho la calidad del servicio. El empresario alquiló un inmueble ubicado en el centro de la ciudad, cerca de varios edificios de oficinas, porque consideró que allí se encontrarían los clientes que aprecian una buena comida, cocinada con ingredientes naturales y frescos (esto representa también una decisión estratégica).

Supóngase, asimismo, que poco tiempo atrás se construyó un nuevo edificio de oficinas incrementando de manera significativa la afluencia en su calle, que el restaurante del ejemplo acaba de abrir sus puertas y todavía no es muy conocido por los clientes, que su único competidor es un restaurante de comida rápida que se sitúa un poco más lejos y que, en general, los clientes son personas muy ocupadas que desearían tener la posibilidad de hacer reservas en línea desde sus oficinas, servicio que otros restaurantes de la ciudad ya ofrecen.

En este caso, se podrían identificar fortalezas como la ubicación central del edificio, la calidad de la comida y del servicio, las competencias del chef o la relación privilegiada con los proveedores de materias primas; y también debilidades como el hecho de que el restaurante todavía no es conocido por los clientes. Se podrían considerar como oportunidades el interés creciente de los clientes por los ingredientes naturales y la construcción del nuevo edificio; y como amenazas, en cambio, la adopción rápida de nuevas tecnologías de venta por los competidores o el aumento de la importancia del factor tiempo en la decisión de compra de los clientes.

Con fundamento en la misión y visión establecidos y considerando las conclusiones del análisis del entorno interno y externo, el empresario va a desarrollar los objetivos estratégicos y a establecer acciones para lograrlos.

Estos objetivos deben ser específicos, medibles, realizables, realistas y con una estimación del tiempo destinado a su concreción. Por ejemplo, el empresario del restaurante podría establecer los siguientes:

- Atraer nuevos clientes (un cierto número de clientes)
- Mantener la calidad del servicio y de la comida (un número máximo de quejas por parte de los clientes)
- Obtener un beneficio razonable (establecer un importe deseado)
- Incrementar el uso de las nuevas tecnologías (un sitio web y un programa informático para reservas en línea)



Y debería, además, identificar estrategias (acciones que se deben desarrollar) para lograr los objetivos que haya establecido.

Se considera recomendable que el empresario incluya en su plan estratégico los resultados esperados, las actividades que se deben desarrollar, los responsables, los tiempos y el cronograma de ejecución. El plan debe ir acompañado de un seguimiento periódico del cumplimiento de los objetivos, para identificar e implementar medidas correctivas si fuera necesario.

Para transformar en realidad su visión, el empresario del ejemplo podría tener en cuenta algunas de las siguientes actividades:

- Desarrollar una campaña de promoción consistente en el reparto de folletos en las calles cercanas al restaurante, para incrementar su clientela
- Establecer un programa de motivación del personal basado en las apreciaciones de los clientes (son recompensados los empleados sin quejas de los clientes), ya que un cliente satisfecho seguramente va a traer a otros
- Ofrecer a los clientes un cupón de descuento para su próxima reserva
- Invertir en el desarrollo de un sitio web con programa de reservas en línea, para responder a las necesidades de un mayor número de clientes

El empresario, sin embargo, es consciente de que un gran número de clientes no le garantiza alcanzar su meta de ganancias y que no puede reducir los costes de las materias primas, ya que no quiere reducir la calidad de los insumos.

Tampoco quiere reducir los salarios porque desea que su personal esté motivado.

Por lo tanto y como consecuencia de lo señalado, concluiría que la forma de generar ganancias consiste en la selección del menú y su estrategia de precios.

Los precios deberán ser razonables, porque le gustaría que sus clientes regresasen. Aprovechando del talento de su chef, el empresario planearía introducir en el menú un par de platos que fueran muy sabrosos pero preparados con ingredientes no muy caros.

Considerando lo antedicho, se destacan algunas acciones destinadas a lograr los objetivos estratégicos:

- Desarrollar una campaña de promoción
- Establecer un programa de motivación del personal
- Distribuir cupones de descuento a los clientes
- Desarrollar un sitio web y una aplicación para reservas en línea
- Introducir en el menú nuevos platos

En el Anexo I de este trabajo se incluye una plantilla modelo para el plan estratégico que podría utilizarse en el caso de las empresas de la primera categoría.

R1. 3.

Elaborar un presupuesto que le permita monitorear sus actividades. Se aconseja que tenga una duración equivalente a la del plan estratégico y que se revise, al menos, una vez al año. La empresa debería realizar un seguimiento periódico del cumplimiento del presupuesto para identificar las eventuales desviaciones e implementar las medidas correctivas que resulten adecuadas.

El presupuesto representa una previsión financiera que le permite a la entidad programar y controlar sus actividades; así como identificar sus necesidades de financiación para cumplir los objetivos y su proyección de crecimiento.

Su construcción debe estar vinculada con los objetivos y estrategias que se hayan establecido en la etapa de planificación estratégica. Así, el empresario podrá revisar las estrategias que no son financieramente sostenibles y, mediante el uso del análisis de sensibilidad, podrá controlar los supuestos que son esenciales para el logro de los objetivos presupuestados.

Por ejemplo, si el empresario deseara alquilar un espacio para su restaurante, debería saber si el alquiler no es demasiado alto para el potencial de ventas que tiene. Por lo tanto, cada decisión estratégica debe ser evaluada considerando sus consecuencias financieras. A través del presupuesto, podrá proyectar las ventas y los costes de su negocio (considerando el concepto y la ubicación del restaurante y los gastos específicos).

Para que sea realmente útil, es importante que los supuestos y proyecciones sean realistas, motivo por el cual es aconsejable utilizar estudios de mercado, datos y técnicas estadísticas o los servicios de un consultor externo. Si está bien preparado, este plan le permitirá saber cuándo va necesitar fondos adicionales, si podrá realizar ciertas inversiones y desarrollar determinadas actividades y en qué momento, qué costes podría reducir para lograr un cierto nivel de beneficio y cómo podría prevenir situaciones de crisis de liquidez.

El presupuesto es también un instrumento de control y por ello es preciso comparar los resultados reales con las cifras presupuestadas. Si las cifras reales se desvían de las previstas, es necesario analizar las razones de la desviación. Si los gastos son más altos de lo esperado, el empresario debe averiguar por qué y encontrar maneras de reducirlos. Si las ventas son menores de lo esperado, se deben identificar las causas de esta diferencia. La información obtenida puede ser valorizada también para mejorar el próximo presupuesto.

Sin embargo, como toda herramienta, el presupuesto tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas al elaborarlo o durante su ejecución: está basado en estimaciones, implica un alto grado de incertidumbre dependiendo en gran medida de la credibilidad de los datos utilizados y debe ser adaptado constantemente a los cambios.

R1. 4.

Efectuar un análisis simple de los riesgos que enfrenta la empresa y establecer políticas para su gestión. Los riesgos deben ser administrados considerando la dinámica del medio interno y externo.

Antes de llevar a cabo el análisis de riesgos, la empresa deberá establecer los objetivos estratégicos, los operacionales (que se refieren a la efectividad y eficiencia de sus operaciones), así como aquellos centrados en la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes. El riesgo se refiere a la probabilidad de que se produzcan eventos que afecten a dichos objetivos, en sentido positivo o negativo. Los eventos positivos u oportunidades se analizan en la etapa de planificación estratégica a la que se ha hecho referencia en la recomendación 1.2.

Para gestionar los riesgos, es necesario identificarlos. Este proceso implica una revisión de las condiciones y de los eventos que pueden causar su materialización y requiere un profundo conocimiento de la entidad, del mercado en el que está operando, del entorno jurídico, social, político y cultural en el que funciona; así como una sólida comprensión de sus objetivos, de sus factores críticos de éxito y de las amenazas y oportunidades relacionadas con el logro de estos objetivos.



El proceso de identificación debe ser un proceso continuo, para permitir una administración oportuna de los nuevos riesgos y de los cambios en los riesgos existentes, antes de producirse, en el caso de los negativos, una pérdida inaceptable. Los métodos de identificación incluyen la investigación del ámbito económico, político, regulatorio y operacional de la empresa, discusiones con los empleados, proveedores y clientes, inspecciones físicas, cuestionarios y encuestas, análisis de indicadores que pueden señalar eventos, examen de los datos y de los procesos.

El empresario debe tener en cuenta tanto los riesgos estratégicos relacionados con las decisiones fundamentales sobre el futuro de su empresa como los riesgos operativos relativos a las actividades diarias.

En el ejemplo del restaurante ya citado, la actividad podría estar expuesta a los siguientes riesgos:

a) Riesgos operativos tales como:

- Incendios, inundaciones
- Que los empleados sufran heridas o se enfermen
- Fraude por parte de los empleados o de terceros
- Errores cometidos por los empleados o riesgos generados por ciertas prácticas laborales (discriminación, compensación, salud y seguridad de los trabajadores)
- Interrupción de las operaciones por motivos diversos
- Destrucción o robo de activos importantes
- Violación de disposiciones legales
- Implicación en litigios

b) También pueden existir riesgos estratégicos como:

- Cambio en los gustos de los consumidores
- Aparición de un nuevo competidor
- Eventos que pueden afectar al flujo de clientes del restaurante o a la pérdida de su reputación
- Eventos naturales que pueden restringir su acceso a la materia prima
- Pérdida de proveedores con significativa importancia estratégica
- Disminución del consumo extradoméstico de alimentos por inflación o desempleo
- Decisiones como la de cambiar el chef, el personal, el menú o los precios

En el Anexo II de este trabajo, se destacan otros ejemplos de factores internos y externos de riesgo y de eventos que podrían producirse.

Además de la identificación de los riesgos a nivel de la empresa, también es necesario proceder a una identificación a nivel de las transacciones.

En la siguiente etapa, el empresario deberá llevar a cabo un análisis cualitativo de los riesgos considerando su probabilidad y posible impacto, y establecer una respuesta o una combinación de respuestas dentro de las siguientes alternativas: evitarlos, aceptarlos, reducirlos o compartirlos.

RESPUESTAS A LOS RIESGOS	DESCRIPCIÓN
EVITAR	Decidir no emprender nuevas iniciativas o actividades que podrían dar lugar a riesgos. Imposible de aplicar a todos los riesgos porque las empresas tienen que asumir riesgos para obtener beneficios.
ACEPTAR	No llevar a cabo ninguna acción para modificar la probabilidad o el impacto del riesgo.
REDUCIR	Actuar para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo; por ejemplo, mediante una forma de control interno. Los costes de las medidas de control deben justificar los beneficios de la reducción.
COMPARTIR	Reducir la probabilidad o el impacto del riesgo, transfiriéndolo o compartiéndolo. Las técnicas más comunes son la contratación de seguros, la externalización de una actividad o acuerdos contractuales con clientes o proveedores. Conlleva costes.

R1. 5.

Implementar un sistema simple de control interno, para reducir los riesgos a un nivel aceptable, y un sistema de información que responda a las necesidades del negocio.

Los controles internos son diseñados para controlar los riesgos que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la empresa, reduciéndolos a un nivel aceptable.

El Marco Integrado de Control Interno COSO, actualizado en 2013, establece tres categorías de objetivos que permiten a las empresas centrarse en diferentes aspectos del control interno:

- **Objetivos operativos:** Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, abarcando sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.
- **Objetivos de información:** Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.
- **Objetivos de cumplimiento:** Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

Los controles internos representan todos los métodos, procedimientos y conductas adoptados por una empresa para proporcionar seguridad razonable en la protección de sus activos, la efectividad y eficiencia de sus operaciones, la confiabilidad de la información financiera o no financiera producida, el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta y de las políticas internas y, en general, el logro de los objetivos del negocio.

En muchos casos, los empresarios no prestan debida atención al control interno perdiendo de vista las consecuencias negativas de esta actitud sobre su propio negocio; que se traducen en fraudes, errores, ineficiencia, malas decisiones de negocios, multas, efectos irreversibles sobre la reputación del negocio,



pérdidas financieras e incluso la terminación de sus actividades.

No debe perderse de vista el efecto negativo de la actitud señalada sobre los comportamientos del resto de los recursos humanos; pues, si no hay ningún tipo de supervisión, los empleados perciben que existe posibilidad para defraudar. En muchas PYME donde los empleados y el gerente son miembros de la misma familia, hay cierta resistencia interna a establecer controles porque los familiares los ven como signos de falta de confianza. Sin embargo, aun en estos casos, los controles internos son necesarios para evitar la ineficiencia.

El propósito de la presente recomendación es el de fomentar que los empresarios analicen críticamente sus propios negocios y examinen si los controles utilizados reducen los riesgos a un nivel aceptable.

En las PYME de la primera categoría existen generalmente pocos procedimientos de control. En este caso, la calidad del sistema de control depende de la actitud general del empresario que determina el ámbito de control: debe mostrar su compromiso con los valores éticos, representar un ejemplo de comportamiento y actitud, reclutar empleados adecuados y mantenerlos motivados para desarrollar un medio y una cultura empresariales que desalienten la ineficiencia, los errores, los fraudes y la presentación de informes erróneos.

En estas entidades, el empresario interactúa estrechamente con el personal, lo que le permite reforzar los valores y las normas fundamentales a través de las acciones cotidianas y reconocer rápidamente dónde se necesita una modificación de las prácticas de los empleados.

Para identificar las responsabilidades de cada empleado, es necesario tener descripciones formales de los puestos. Cuando la segregación de funciones y el control por oposición de intereses no es posible por falta de personal, los controles de monitoreo pueden establecerse como controles compensatorios. En estos casos, la supervisión debe exceder la función típica de aprobación implicando también la supervisión del trabajo de los empleados o, en su caso, tener que rehacer algunas tareas.

Obviamente, esto implica la presencia física del empresario en las tareas cotidianas. Una pequeña empresa tiene menos recursos y, por lo tanto, su dueño debe prestar una mayor atención a su protección, permaneciendo alerta ante la posibilidad de fraude cada vez que se produce una situación anormal.

Para controlar el riesgo de incumplimiento de la legislación y reglamentación referentes a su actividad, la PYME podría establecer un calendario de obligaciones y utilizar herramientas para el seguimiento de las novedades normativas (como podrían ser un servicio de asesoramiento legal, la suscripción a noticias legales o publicaciones especializadas) o bien utilizar los servicios de consultores externos. Serán también necesarias las inspecciones físicas y la implementación de las medidas que se estimen necesarias para cumplir con las leyes y corregir los incumplimientos detectados.

Al establecer los controles, se deben considerar sus beneficios y costes; así como la necesidad de dotarlos de cierta flexibilidad (en ningún caso se recomienda asfixiar el negocio con controles excesivos). Es importante destacar que ningún sistema de control puede garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, debido a limitaciones que pueden originarse en factores tales como:

- Una definición inadecuada de los objetivos
- Fallos humanos conscientes o inconscientes
- La posibilidad que tiene el empresario de anular el control interno
- La posibilidad, tanto del empresario como de los empleados, de eludir los controles
- Acontecimientos externos que escapan al control de la empresa
- Conspiraciones entre los empleados o entre ellos y terceros para defraudar

En el Anexo III de este trabajo, se presenta una lista de controles que se podrían aplicar a las pequeñas empresas de la primera categoría.

La gestión de la empresa y su progreso hacia los objetivos establecidos implican la necesidad de información para la toma de decisiones. Por ejemplo, al dueño del restaurante le serviría conocer los costes de los platos para poder establecer estrategias de precio o el contenido del menú, o saber cuál es el nivel de ventas necesario para que su restaurante sea rentable.

De la misma manera, un empresario podría valorizar la información financiera para determinar la rentabilidad de los productos, la liquidez para pagar sus deudas, la eficacia con la que está manejando su capital de trabajo; es decir, la rapidez con la que sustituye sus existencias o con la que recupera las cuentas a cobrar a los clientes y la frecuencia con la que paga a sus proveedores. Además, debería disponer de sistemas de información apropiados para obtener, capturar y procesar los datos de fuentes, tanto internas como externas, y convertirlos en información para medir y revisar el desempeño o progreso de la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos

R1. 6. Establecer y llevar a cabo una clara distinción entre los recursos de la empresa y el capital privado del empresario.

Incluso en el caso de una PYME, el interés de la empresa tiene que distinguirse del interés privado del propietario. Todas las decisiones que toma, incluyendo las financieras, deben responder a una constante preocupación por la continuidad de la empresa y por ello deberá evitar prácticas perniciosas, tales como:

- Pago de sus gastos personales o de su familia con los recursos financieros de la empresa
- Adquisición y uso de bienes y servicios para él y su familia con los recursos financieros del negocio
- Utilización de los servicios de los empleados en interés personal

R1. 7. Reconocer el valor y la importancia de los servicios de los consultores externos para mejorar sus prácticas de gobernanza.

En las PYME de la primera categoría no existe un Consejo de Administración. El empresario es el que toma todas las decisiones sobre su negocio, las cuales dependen de su talento directivo y de su experiencia. Los recursos limitados no le permiten mantener posiciones de personal en áreas de apoyo como recursos humanos, contabilidad o asesoramiento legal. En dichas condiciones, es aconsejable beneficiarse de los conocimientos y experiencia de asesores externos para mejorar sus prácticas gobernanza empresarial y la calidad de la toma de decisiones.

3.3.2. PARA LAS PYME DE LA CATEGORÍA 2 (DESARROLLO INTERMEDIO)

Las recomendaciones de este apartado se dirigen a entidades que se encuentran en una fase intermedia de desarrollo, en la que se delegan decisiones de áreas específicas. Por tratarse de entidades más grandes y que realizan operaciones más complejas, los requisitos de gobierno serán más amplios e implicarán un grado de formalismo más elevado.

R2. 1. Aplicación de recomendaciones de las empresas de la primera categoría que se completarán con las recomendaciones siguientes.

Todas las recomendaciones realizadas para las entidades del estadio inicial se consideran básicas y por lo



tanto constituyen el punto de partida para la implementación de las correspondientes a la etapa siguiente, es decir las de desarrollo intermedio.

R2. 2. Elaborar un plan estratégico más detallado, que cubra un horizonte de tiempo de al menos tres años. Es importante revisarlo al menos anualmente.

El volumen de recursos utilizados y la exposición a un mayor número de riesgos de las empresas de la segunda categoría, les obligan a llevar a cabo un análisis más amplio del ámbito externo para elaborar sus estrategias.

En este sentido, se pueden analizar los siguientes tipos de factores:

- Factores políticos
- Factores económicos
- Factores sociales y culturales
- Factores tecnológicos
- Factores ecológicos
- Factores éticos

Una herramienta como la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) serviría para analizar factores externos que pueden suponer oportunidades o amenazas para la empresa; así como capacidades y recursos internos que pueden representar fortalezas o debilidades (ver Anexo IV).

A partir de su estrategia general, la entidad puede desarrollar objetivos en cascada a través de la organización y estrategias operativas para cada área funcional, tales como producción, finanzas o recursos humanos.

A continuación se presentan algunos ejemplos ilustrativos al respecto:

ÁREA FUNCIONAL	EJEMPLO DE ESTRATEGIAS
MERCADOTECNIA	<ul style="list-style-type: none"> • Dotar el producto de nuevas características • Cambiar el diseño del producto • Lanzar nuevos servicios complementarios • Disminuir los precios con el fin de incentivar las ventas • Lanzar nuevas campañas publicitarias para lograr una mayor exposición del producto e incentivar las ventas
PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Elegir los sistemas productivos • Establecer la ubicación de la fábrica • Externalizar ciertas actividades • Ajustar la capacidad de la planta
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar fuentes de financiación para respaldar las otras estrategias • Utilizar de manera efectiva los recursos financieros
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar nuevas técnicas de motivación con el fin de aumentar la productividad del personal • Utilizar nuevos programas de capacitación para aumentar las competencias del personal

Por ejemplo, en la base de la investigación del mercado, la empresa puede desarrollar su estrategia enfocándose en la mezcla de mercadotecnia adecuada, con el fin de lograr el máximo potencial de ganancias. El establecimiento de los precios tiene importancia estratégica porque su cambio afecta a la rentabilidad de la empresa, permite la colocación de sus productos en el mercado influenciando la demanda y la percepción de los consumidores.

En el Anexo V de este trabajo se presentan ejemplos de estrategias de precio. El plan de promoción incluye las herramientas o tácticas utilizadas para llevar a cabo los objetivos de mercadotecnia (publicidad, relaciones públicas, promociones de ventas, programas de descuento, venta personal, correo directo, mercadotecnia por móvil e Internet, medios sociales, patrocinio, exposiciones comerciales, imagen, etc.). Los productos o servicios llegan a los usuarios finales a través de varios canales de distribución y ventas. La elección del canal de distribución considera el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer, el control sobre el producto y los costes de distribución. Otra decisión importante se refiere a la cartera de productos.

Por ejemplo, para decidir sobre el menú, el empresario del restaurante podría clasificar los productos en las siguientes cuatro categorías:

- Platos de bajo coste y alta rentabilidad (la estrategia debe considerar una participación alta de estos platos en el menú)
- Platos de coste alto y alta rentabilidad (hay que buscar métodos para aumentar el precio de estos platos, tal vez invirtiendo en la imagen del producto, o para reducir su coste)
- Platos de bajo coste y rentabilidad baja (hay que buscar estrategias para aumentar la frecuencia con la que los clientes piden estos productos o incrementar su precio, entre otras alternativas)
- Platos de alto coste y rentabilidad baja (identificación de medios para incrementar el precio o para reducir el coste)

Para analizar los productos, se suelen utilizar como herramientas el ciclo de vida del producto y la matriz BCG.

A menudo en una pequeña empresa no es posible tener departamentos separados para recursos humanos, finanzas, mercadotecnia y otras funciones. Con frecuencia todas estas tareas son realizadas por una persona o por un pequeño grupo de personas, lo que hace más difícil el desarrollo de metas y estrategias individuales para cada función. Como respuesta a estas dificultades, se suelen desarrollar estrategias operacionales para las actividades cotidianas de la empresa (por ejemplo, programar los turnos de los empleados o solucionar las quejas de los clientes para lograr los objetivos establecidos). Otra solución utilizada consiste en combinar elementos de ambos tipos de estrategias.

R2. 3. Desarrollar una estructura organizacional adecuada que atienda al cumplimiento de la misión y de los objetivos de la empresa, y evaluarla regularmente.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la empresa y se caracteriza por los siguientes elementos:

- Especialización del trabajo (dividir el trabajo en áreas)
- Departamentalización (agrupar los puestos)
- Cadena de mando (establecer quién reporta a quién)
- Tramo de control (número de empleados que se pueden supervisar)
- Centralización y descentralización (concentración a nivel central o delegación de autoridad)



- Grado de formalización (estandarización de las reglas)

En el caso de las PYME que requieren un grado más alto de formalización, la estructura debe estar plasmada en algún tipo de herramienta gráfica (un organigrama). Una estructura organizacional bien definida mejorará la responsabilidad de los empleados, facilitará la comunicación de la información y la aplicación de los controles necesarios.

No existe una receta universal para el desarrollo de la estructura de la empresa, siendo necesario un análisis de las ventajas y desventajas de las diferentes formas de estructuración, para proporcionar un equilibrio entre la necesidad de control y coordinación, y la de asegurar cierta flexibilidad. Al determinar la estructura de la entidad, se debe considerar su plan estratégico, su tamaño, la industria en la que opera, la distribución geográfica del negocio, los riesgos relacionados con los objetivos y procesos de negocio, las habilidades de los gerentes, la cultura empresarial, las competencias y tareas de sus empleados.

Una estructura organizacional apropiada:

- Está alineada a los objetivos y estrategias de la empresa
- Define las áreas clave de autoridad y responsabilidad, y establece vías adecuadas de comunicación
- Permite que la persona adecuada tome las decisiones correctas en el momento adecuado
- Asegura vínculos y mecanismos de coordinación adecuados
- Proporciona un ambiente de trabajo que fomente la eficacia
- Cuenta con el apoyo de una política de recursos humanos adecuada
- Es coherente con la cultura de la empresa

También debe tenerse en cuenta que, para las PYME, una estructura demasiado complicada puede generar costes administrativos, burocracia e ineficiencia de sus operaciones. Se puede considerar que la estructura de la empresa es inadecuada cuando se manifiestan problemas como:

- Falta de coordinación de sus actividades
- Aparición de actividades de las que nadie es responsable
- Funciones "fantasma"
- Habilidades de los empleados inadecuadas a sus deberes
- Sobrecarga de algunos empleados
- Conflictos internos
- Flujo muy lento de la información que dificulta la toma de decisiones

Muchas PYME comienzan con una estructura simple, donde el propietario toma todas las decisiones importantes, distribuyendo las tareas de manera informal entre sus empleados. En ese caso, es importante que exista una comunicación efectiva y recíproca entre el dueño y los empleados.

Las empresas se vuelven más complejas a medida que crecen y esto puede requerir una división formal del trabajo. Así, una estructura simple podría ser reemplazada por una estructura funcional, donde los empleados se agrupan en departamentos por áreas funcionales. En este caso, los procesos clave de cada departamento

deben vincularse entre sí adecuadamente.

El uso de una estructura funcional implica tanto ventajas como desventajas. Un beneficio importante es que cada empleado aprende mucho acerca de su función. En segundo lugar, la agrupación de todos los empleados que sirven a una función particular en un solo departamento evita la duplicación de esfuerzos, reduce los costes y aumenta la eficiencia. Por otro lado, en el caso de una estructura funcional pueden manifestarse problemas de coordinación y comunicación entre diferentes funciones; rigidez y dificultad en realizar rápidamente cambios estratégicos.

Para las empresas más grandes, con una amplia extensión geográfica de sus actividades o que venden varios productos, se puede utilizar una estructura divisional que segrega las funciones de los empleados por producto o por región.

Las empresas deben evaluar su estructura organizativa de manera regular (por ejemplo, anualmente) para determinar si se ajusta a sus objetivos.

R2. 4. Formalizar por escrito la delegación de autoridad y seguir los resultados.

La formalización por escrito lleva a evitar eventuales malentendidos sobre la responsabilidad y facilita la identificación de la persona que debe adoptar correctivos respecto a las fallas encontradas en la operación de la empresa. Se recomienda, además, que se establezcan la manera y la frecuencia en que se evalúa el desempeño de cada factor de decisión.

R2. 5. Elaboración de políticas escritas para ciertas áreas.

Una política contiene reglas que especifican quién debe hacer y qué debe hacer dentro de la empresa. Puede estar relacionada con los procesos de compras, de ventas u otros procesos operativos de la empresa, pero también con otras áreas que podrían afectar a su éxito. La formalización de las políticas debe asegurar un equilibrio adecuado entre la necesidad de control y la indispensable flexibilidad, considerando los costes y beneficios implicados.

Las políticas deben ser revisadas y actualizadas periódicamente, para asegurarse de que la documentación refleje las prácticas efectivas.

En el contenido de una política se encuentran generalmente los siguientes elementos:

- Título y fecha
- Objetivos de la política, expresados en forma clara y concisa
- Alcance, que establece cuándo y dónde se aplica la política
- Roles y responsabilidades, que establecen quién debe tomar ciertas decisiones considerando también las necesidades de segregación de las funciones
- Una recopilación de las preguntas más frecuentes, para aclarar las ideas erróneas y los malentendidos comunes
- Un glosario

Se podrían incluir documentos estándar, diagramas o una matriz de responsabilidades en un apartado anexo



a las políticas.

La empresa analizará si se requieren procedimientos escritos para apoyar la implementación de sus políticas.

R2. 6. Elaborar un sistema de presupuestos que integre todas las áreas del negocio, designando responsables para su ejecución.

El presupuesto es una herramienta clave en la consecución de los planes y objetivos de la empresa. En la asignación de responsabilidades para su implementación, se debe considerar el hecho de que los empleados pueden ser desmotivados si sienten que las cifras presupuestadas son imposibles de lograr. Cuando las remuneraciones de los empleados están relacionadas con la implementación del presupuesto, es necesario tener en cuenta el efecto sobre su comportamiento.

Se aconseja que se elabore un conjunto de presupuestos interdependientes que cubran las principales fases de la empresa. En el Anexo VI de este trabajo se presentan ejemplos ilustrativos de componentes de este sistema de presupuestos.

R2. 7. Utilizar adecuadamente la información para tomar decisiones, así como un número más grande de indicadores de rendimiento (tanto financieros como no financieros).

Para evaluar su estado general y su salud financiera, la empresa podría utilizar la información financiera (estados financieros o indicadores financieros).

Los indicadores financieros más usados son:

- Indicadores de liquidez, los cuales evalúan si la empresa tiene suficiente dinero para pagar las deudas a su vencimiento
- Indicadores de solvencia, que indican el grado en que la empresa es capaz de cumplir con todas sus obligaciones de deuda de fuentes distintas de su flujo de caja
- Indicadores de rentabilidad, que miden el rendimiento del negocio y en última instancia indican el nivel de éxito de sus operaciones
- Indicadores de gestión, los cuales monitorean la eficacia con la que la empresa está administrando su capital de trabajo; es decir, la rapidez con la que va a reponer sus inventarios, la frecuencia con la que está recuperando las cuentas a cobrar a los clientes o la frecuencia con la que está pagando a sus proveedores
- Indicadores de eficiencia del uso de los recursos, que indican la eficiencia con la que el negocio está utilizando sus activos o su patrimonio para obtener beneficios

La mala gestión del efectivo es un problema común de muchas PYME, que se evidencia en situaciones como:

- Escasez de efectivo para el cumplimiento de los pasivos corrientes
- Poco conocimiento de las necesidades de efectivo a corto plazo
- Dificultad de obtener financiamiento para el capital de trabajo
- Inexistencia de planes para reducir la necesidad de endeudamiento, mediante un mejor uso de los recursos internos

- Falta de controles eficaces sobre los inventarios, las cuentas por cobrar o las cuentas por pagar

Por eso, deberían optimizar la gestión de su tesorería de manera continua y no solamente al final del ejercicio y efectuar un control disciplinado sobre sus flujos de efectivo (fortaleciendo el control del crédito y de los inventarios, priorizando los pagos, mejorando los procedimientos de facturación, cobros y compra, entre otros).

Algunas PYME ya utilizan indicadores clave de rendimiento (financieros y no financieros) o sistemas de gestión del rendimiento (como el cuadro de mando integral).

Los indicadores clave de rendimiento se centran en los aspectos del desempeño de la empresa más críticos para su éxito actual y para su futuro.

Se destacan a continuación ejemplos de dichos indicadores en el caso de un restaurante:

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	ÁREA
Ingresos por hora de asiento	Total ingresos / (Nº de asientos disponibles x Nº de horas de operación)	Ingresos
% Reservas canceladas	Nº de reservas canceladas / Nº total de reservas x 100	Ocupación
Nº Quejas por orden	Nº de quejas / Nº de órdenes registradas	Satisfacción del cliente
% Mesas Reservadas	Frecuencia de mesas con reserva previa / Frecuencia de mesas ocupadas x 100	Ocupación
Ingresos por m ² disponible	Total ingresos / Nº de m ² de superficie disponible	Ingresos
% Falta de disponibilidad de los elementos del menú	Nº de órdenes con elementos del menú indisponibles / Nº total de órdenes x 100	Servicio
% Pérdida de alimentos	Cantidad perdida de alimentos / Cantidad total de alimentos x 100	Gestión de costes

Aunque son más difíciles de medir, los indicadores no financieros de desempeño ofrecen una mejor orientación sobre el futuro. Por ejemplo, si la satisfacción del cliente está bajando hoy, es muy probable que los futuros flujos de ingresos se muevan en la misma dirección.

R2. 8. Disponer de un proceso formal de identificación y evaluación de los riesgos. Elaborar un mapeo de procesos, identificar los riesgos involucrados y asegurarse de que dichos riesgos se gestionan mediante procedimientos adecuados.

Este proceso supone:

- a) Elaborar una lista de riesgos considerando el entorno en que opera la empresa y sus capacidades internas.

La entidad puede estar expuesta a algunos de los siguientes riesgos:

- Riesgos de mercado generados en gran parte por la incertidumbre del entorno en que opera de la empresa



- Riesgos financieros
- Riesgos operacionales
- Riesgos de cumplimiento
- Riesgos de "fuerza mayor" (eventos naturales o de otro carácter que pueden afectar profundamente a las operaciones de la empresa)

En el Anexo VII de este trabajo se presentan ejemplos ilustrativos de riesgos. Sin embargo, cada empresa deberá elaborar su propia tipología en función de la naturaleza del negocio desarrollado.

b) Dimensionarlos, asignando puntuaciones de acuerdo a la probabilidad y al impacto de cada uno (evaluación), y elaborar una matriz de riesgos.

RIESGOS	IMPACTO (1) (PUNTUACIÓN, DE 1 A 5)	PROBABILIDAD (2) (PUNTUACIÓN, DE 1 A 5)	PUNTUACIÓN TOTAL (3) = (1) X (2) (MÁXIMO 25, MÍNIMO 1)
Riesgo 1 (cambios en la tecnología)			
Riesgo 2 (mala calidad del producto)			
Riesgo 3 (violación de disposiciones legales)			
Riesgo 4 (fraude por parte de los empleados)			

Criterios para asignar la puntuación:

IMPACTO

- 1 - Insignificante
- 2 - Poco significativo
- 3 - Moderado
- 4 - Significativo
- 5 - Catastrófico

PROBABILIDAD

- 1 - Raro
- 2 - Poco probable
- 3 - Posible
- 4 - Probable
- 5 - Casi seguro

c) Otorgarles un orden de prelación en función de su puntuación.

Para mitigar los riesgos identificados, la empresa puede considerar varias opciones como la modificación de sus operaciones o el diseño y la implementación de controles internos. La selección de una opción conlleva un análisis de sus costes y beneficios.

En las PYME con actividad más compleja y que necesitan un grado más alto de formalización, una buena práctica consiste en la elaboración de diagramas de flujo para los procesos clave dentro de cada departamento.

En el Anexo VIII de este trabajo, se presenta un ejemplo ilustrativo de identificación de riesgos a nivel de los procesos y de establecimiento de los controles correspondientes.



Formar un comité directivo para facilitar la comunicación entre los principales factores de decisión.

Su papel es el de asegurar la comunicación y coordinación entre los responsables de la empresa y al mismo tiempo prepararles para la toma colectiva de decisiones. Se recomienda una cooperación estrecha con los consultores externos.

3.3.3. PARA LAS PYME DE LA CATEGORÍA 3 (DESARROLLO INTEGRAL)

Las recomendaciones de este apartado se dirigen a entidades que se encuentran en una fase de desarrollo integral; es decir, donde pueden existir diversos niveles para la toma de decisiones, pero manteniendo un cierto grado de concentración que es específico de las PYME.



Aplicación de recomendaciones de las empresas de la segunda categoría.

Estas entidades aplican todas las recomendaciones descritas anteriormente para las empresas de la segunda categoría.

Sin embargo, los sistemas de contabilidad y de control tendrán que ser más fiables y, dado que en estas empresas la planificación y la gestión de riesgos serán más importantes, los sistemas utilizados deberán ser más complejos o avanzados. El número de políticas y procedimientos será más grande y su grado de formalización más elevado, pudiendo reunirse en un manual de políticas. Una red coherente de indicadores puede permitir a la empresa la apreciación del cumplimiento de sus planes y su desempeño. Dichos indicadores pueden estar relacionados con varias perspectivas de la empresa (como, por ejemplo, perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno, perspectiva de aprendizaje y crecimiento).

Por otro lado, las estructuras de gobierno deberán asegurar la conformidad normativa y ética de las tecnologías de la información utilizadas, desarrollando, además, los procesos necesarios para garantizar su adecuación con las estrategias y los objetivos de la empresa.



Formar un Consejo de Administración con papel de supervisión. Establecer las responsabilidades del Consejo. Asegurar las condiciones para una supervisión efectiva (competencias necesarias, acceso a informaciones, evaluación).

Es importante que los miembros del Consejo comprendan sus funciones y responsabilidades. Para cumplir con sus responsabilidades el Consejo debería tener reuniones periódicas programadas y una agenda anual. En el caso de la delegación de autoridad a los gerentes, las responsabilidades deben ser muy claras para todos. Se establecerán los sistemas y procedimientos necesarios para asegurarse de que el Consejo participa en la elaboración de la estrategia de la empresa y lleva a cabo de manera efectiva su función de supervisión en beneficio de los propietarios.



Elaboración de políticas para promover el comportamiento ético (incluso un código de conducta) y comunicarlas a los empleados.

Generalmente, un código de conducta indica de forma clara y concisa las expectativas de la empresa sobre



el comportamiento aceptable y presenta opciones viables para que los empleados puedan hacer preguntas y expresar sus preocupaciones.

En su contenido, normalmente se encuentran los siguientes elementos:

1. Carta de presentación de la alta dirección, donde se destaquen el propósito y la importancia del código
2. Misión, visión y valores de la empresa
3. Principios generales
4. Ejemplos de dilemas éticos y comportamiento esperado, sobre temas como:
 - Confidencialidad de la información
 - Relaciones cliente / proveedor y confidencialidad del contrato
 - Relaciones con autoridades y funcionarios
 - Conflictos de interés
 - Competencia leal e información competitiva
 - Medio ambiente, salud y seguridad
 - Regalos y favores personales
 - Lavado de dinero
 - Conducta personal
 - Discriminación
 - Donaciones
 - Nepotismo
 - Trabajo infantil
 - Relaciones con la comunidad
 - Calidad del trabajo
 - Responsabilidad social
 - Uso de recursos de la empresa (por ejemplo, el ordenador, correo electrónico y otros)
5. Lista de recursos disponibles para obtener orientación e informar sobre presuntas irregularidades y/o sospechas de mala conducta
6. Incumplimientos y acciones disciplinarias (acciones de monitoreo y acciones disciplinarias en caso de incumplimiento)

R3. 4. Análisis de la oportunidad de establecer una función de auditoría interna.

En algunos países, ciertas entidades tienen la obligación legal de establecer una función de auditoría interna. Si no existe dicha obligación legal, la empresa deberá efectuar un análisis de oportunidad de la misma. Los beneficios proporcionados por la existencia de una función de auditoría interna deberían exceder sus gastos de funcionamiento para justificar su establecimiento.

3.4. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES

Dependiendo de su etapa de desarrollo, las empresas familiares pueden aplicar las recomendaciones previstas en la sección anterior de la presente Guía.

En esta sección se presentan buenas prácticas dirigidas a solucionar o prevenir problemas de gobernanza específicos de las empresas familiares. Su adopción dependerá de la relevancia de estos problemas en el caso particular de cada empresa.

A continuación, se plantean algunos problemas de gobernanza que podrían encontrarse, seguidos de las recomendaciones que se proponen para prevenirlos o solventarlos.

Los integrantes de la familia tienen opiniones distintas sobre el futuro de la empresa familiar o expresan valores diferentes.

RF 1. Establecer una misión y una visión que cuenten con el consenso de la familia.

RF 2. Definir un conjunto de valores con los cuales se identifiquen los miembros de la familia y asegurar mecanismos para facilitar su transmisión y cumplimiento a través de distintas generaciones.

No están regulados algunos aspectos que afectan a las relaciones entre la familia y la empresa.

RF 3. Elaborar y aprobar un documento formal o Protocolo de Familia para regular las relaciones entre la empresa y la familia. Este documento se requiere sobre todo cuando se alcanza cierto nivel de complejidad en dichas relaciones.

Para garantizar su eficacia, es fundamental que el Protocolo cuente con el consenso de todos los familiares. Es conveniente revisarlo periódicamente para mantener su vigencia.

Su contenido diferirá en función del tamaño de la familia, del tamaño de la empresa y del grado de participación de los miembros de la familia en la empresa.

Un Protocolo de Familia suele incluir los siguientes elementos:

- Historia de la familia y de la empresa familiar
- Misión, visión y valores de la empresa



- Criterios de organización, composición y funcionamiento de los órganos familiares (Asamblea Familiar y Consejo Familiar)
- Roles, composición y poderes de los órganos de gobierno de la empresa
- Mayorías necesarias para la adopción de acuerdos
- Deberes, responsabilidades y limitaciones impuestas a los miembros de la familia en su actuación como propietarios, directores o empleados
- Políticas sobre la confidencialidad de la información
- Políticas relacionadas con importantes temas familiares, como el empleo de los miembros de la familia y su retribución, la sucesión, etc.
- Procedimientos para el manejo de las operaciones entre la empresa familiar y los miembros de la familia (requisitos de aprobación y de información de los demás miembros de la familia)
- Políticas sobre la participación en la empresa (como empleados, clientes, proveedores o propietarios) de las personas con vínculos de afinidad con la familia
- Mecanismos para solucionar las diferencias familiares
- Restricciones para desarrollar actividades en clara competencia con las actividades de la empresa
- Políticas de recursos humanos para atraer y motivar la mejor competencia disponible (ya sea de dentro de la familia o de fuera de ella)
- Plan de sucesión empresarial

Conflictos entre los miembros de la familia con respecto a su participación en la empresa como propietarios, directores o empleados.

- RF 4.** Elaboración y aprobación de políticas escritas que establezcan los roles de los miembros de la familia frente a su actuación como propietarios, directores o empleados.

Potenciales conflictos ante la venta de participaciones por parte de miembros de la familia.

- RF 5.** Establecimiento de criterios de valuación de las participaciones en caso de venta.

Conflictos de interés en caso de que haya miembros de la familia - dirigentes de la empresa que pudieran beneficiarse del acceso privilegiado a ciertas informaciones y realizar operaciones perjudiciales para la empresa o para los demás familiares.

- RF 6.** Elaboración y aprobación de políticas escritas que establezcan requisitos de aprobación y divulgación de información sobre dichas operaciones.

Conflictos de interés generados por la participación de personas con vínculos de afinidad con la familia como empleados, proveedores y clientes de la empresa.

RF 7.

Elaboración y aprobación de políticas escritas sobre la participación de los familiares políticos en la empresa, para evitar futuros conflictos de interés con la empresa o entre los miembros de la familia.

Conflictos entre los miembros de la familia por otros temas.

RF 8.

Establecer mecanismos para prevenir y resolver conflictos entre los miembros de la familia, mediante la inclusión de disposiciones en el Protocolo de Familia.

Problemas de comunicación entre los miembros de la familia.

RF 9.

Establecer una Asamblea Familiar.

La Asamblea Familiar es un foro formal de discusión para todos los miembros de la familia, acerca de temas de la empresa y de la familia. Es un órgano estrictamente familiar que no dispone de capacidades decisorias en lo que concierne a la empresa.

Miembros:

En general, lo serán todos los miembros de la familia que hayan alcanzado una determinada edad, conforme a lo dispuesto en el Protocolo de Familia. La familia podría fijar criterios de participación adicionales.

Funciones:

- Fomentar las relaciones entre los miembros de la familia
- Detectar posibles problemas que podrían surgir en la familia y repercutir en la empresa
- Procurar el cumplimiento del Protocolo de Familia
- Mantener informados a los miembros de la familia de la situación de la empresa
- Aprobar todo cambio en los valores y la visión de la familia
- Aprobar o rechazar los proyectos de reforma del Protocolo de Familia
- Educar a los miembros de la familia acerca de sus derechos y responsabilidades
- Aprobar las políticas de empleo y compensación de la familia
- Elegir a los miembros del Consejo Familiar (de existir)



- Actuar como órgano consultivo del Consejo Familiar (de existir)
- Tratar cualquier otro asunto familiar importante para la empresa

Ausencia de mecanismos adecuados de comunicación entre la empresa y la familia: necesidad de un marco formal que permita la toma de decisiones sobre las relaciones entre la empresa y la familia.

RF 10. Establecer un Consejo Familiar, órgano de carácter decisorio de la familia que sirva de puente entre la empresa y la familia.

Miembros:

Familiares propietarios de la empresa elegidos por la Asamblea Familiar. El Protocolo debe asegurar oportunidades iguales dentro de la familia con respecto a la participación en el Consejo Familiar. La familia puede fijar criterios de participación adicionales (como, por ejemplo, requisitos de edad y competencia, incompatibilidad con la calidad de miembro de los órganos de gobierno de la empresa, períodos limitados para integrar el Consejo).

Funciones:

- Decidir sobre las relaciones de los miembros de la familia con la empresa familiar
- Preparar a los miembros de la familia para la posible intervención en la gestión de la empresa
- Elegir a los representantes de la familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno de la empresa familiar
- Servir como órgano consultivo para el Consejo de Administración de la empresa familiar
- Transmitir las expectativas y aspiraciones de la familia a los órganos de gobierno de la empresa
- Velar por la divulgación y el cumplimiento del Protocolo de Familia
- Redactar, revisar y actualizar el Protocolo de Familia
- Redactar y revisar las principales políticas y procedimientos sobre la familia, como el empleo de los miembros de la familia o las compensaciones recibidas
- Resolver los problemas que pudieran surgir entre la familia y la empresa
- Dirigir y organizar la sucesión en la dirección de la empresa
- Defender los derechos de los miembros de la familia que no son empleados o integrantes de los órganos de gobierno de la empresa
- Otros temas importantes para la familia

Presencia no equitativa de los miembros de la familia en los órganos de gobierno de la empresa o de la familia, aspecto que puede dar lugar a descontentos y conflictos.

- RF 11.** Elaboración y aprobación de políticas escritas que garanticen el acceso equitativo de los miembros de la familia a los órganos de gobierno de la empresa y a los de la familia.

Confusión sobre las responsabilidades del Consejo de Administración y las del Consejo Familiar.

- RF 12.** Establecer claramente, a través de políticas escritas, las responsabilidades del Consejo de Administración y las del Consejo Familiar, a fin de evitar un conflicto de poderes.

Relaciones profesionales preferenciales de los miembros de la familia con la empresa familiar.

- RF 13.** Elaboración y aprobación de políticas escritas sobre el trabajo de los miembros de la familia.

- RF 14.** Establecer criterios de incorporación de los familiares dentro de la empresa, especificando la formación y experiencia mínima en función del puesto.

- RF 15.** Evaluación periódica de los familiares que trabajan dentro de la empresa, considerando los criterios de evaluación establecidos.

- RF 16.** Fijar sistemas de retribución para los familiares acordes con el puesto y los niveles salariales de la empresa.

- RF 17.** Establecer el sistema de despido de un miembro de la familia.



Problemas de sucesión, variables según la etapa en la que se encuentra la familia:

- Resistencia del fundador a aceptar su retiro
- Tensiones entre el fundador y los candidatos a sucederle
- Tensiones entre los candidatos a la sucesión
- Resistencia de unos miembros de la familia a aceptar sucesores de otra rama familiar
- Tensiones entre el fundador y el sucesor con respecto a los criterios de gestión de la empresa
- Resistencia de ciertos familiares a aceptar directores de fuera de la familia
- Discrepancias entre familiares sobre el nombramiento del sucesor
- Dificultades para garantizar la continuidad de la empresa durante el traspaso generacional

RF 18.

Elaboración y aprobación de un plan sucesorio que establezca los mecanismos necesarios para lograr un cambio generacional pacífico. Este plan debe darse a conocer a los miembros de la familia.

RF 19.

Crear mecanismos para poder conocer el interés de la siguiente generación en asumir la dirección de la empresa.

RF 20.

Establecer criterios relevantes de competencia y experiencia (preferiblemente fuera de la empresa familiar) para los sucesores.

RF 21.

Asegurar una capacitación adecuada dentro de la empresa familiar a los candidatos a la sucesión (o intentar que realicen prácticas en empresas análogas).

RF 22.

Preparación de los directores para el momento en que deberán dejar sus puestos y así no perjudicar al desarrollo de las actividades.

RF 23.

Garantizar el acceso equitativo a la sucesión de los miembros de la familia (es importante que cada familiar tenga derecho a presentar un candidato de su mismo núcleo familiar o proponer a un tercero si lo desea).

RF 24.

Establecer mecanismos mediante los cuales el Consejo Familiar pueda incluir, en el grupo de candidatos a la sucesión, a personas no pertenecientes al grupo familiar en caso de considerar que ninguno de los familiares es idóneo para ejercer la gestión.

RF 25.

Asegurar los medios de subsistencia u ocupaciones alternativas para la generación saliente.

Existencia de una estructura organizativa inadecuada a la situación del negocio familiar.

RF 26. Revisión de la estructura organizativa de la empresa familiar considerando las condiciones del momento.

El proceso de revisión debe tomar en cuenta aspectos tales como:

- Evitar solapamientos de funciones y vacíos funcionales
- Alinear la estructura con la estrategia general y los objetivos de la empresa
- Evitar sobrecargas de responsabilidades para no frenar el proceso de toma de decisiones
- Explicitar la posición jerárquica de los recursos humanos más importantes de la empresa
- Motivar a los empleados

RF 27. Elaborar un manual que incluya la descripción detallada de todos los puestos de la empresa. Las funciones de cada puesto se establecen independientemente de la persona que ocupa la posición.



4. CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA EN LA PYME

La implementación de las buenas prácticas es un proceso gradual que lleva a una mejora continua. Dicho proceso implica un diagnóstico del estado en que se encuentra la gobernanza de la empresa, donde el empresario, considerando los resultados, podrá establecer qué nivel de implementación desea alcanzar y poner en práctica las acciones necesarias.

Se propone a continuación un cuestionario para que la PYME pueda evaluar el grado de cumplimiento de las prácticas de gobernanza que se recomiendan en esta Guía. Se indican en el mismo la recomendación a la que se refiere cada pregunta y las categorías de PYME a las que se aplica.

El mayor o menor número de respuestas afirmativas refleja el estado de la empresa en referencia a su gobernanza, según se indica al final del cuestionario.

Es aconsejable realizar periódicamente la autoevaluación, para observar el proceso de mejora de las prácticas empleadas.

N°	RECOMENDACIÓN	CATEGORÍAS PYME	PREGUNTA	SÍ	NO
01	1.1	1, 2, 3	¿Se han formalizado misión, visión y valores?		
02	1.1	1, 2, 3	¿La misión, la visión y los valores han sido comunicados a los empleados y a terceros?		
03	1.1	1, 2, 3	¿Las actividades de la empresa reflejan los valores comunicados?		
04	1.2	1	¿Dispone de un plan estratégico simple que defina sus objetivos y las estrategias para conseguirlos?		
05	1.2	1	¿Dicho plan estratégico abarca un horizonte de tiempo de al menos dos años y se actualiza al menos anualmente?		
06	2.2	2,3	¿Dispone de un plan estratégico que cubra un horizonte de tiempo de tres años por lo menos?		
07	1.2	1, 2, 3	¿El plan estratégico incluye resultados esperados, actividades que se deben desarrollar, responsables y calendario de ejecución?		
08	1.2	1, 2, 3	¿Las actividades de la empresa están alineadas con los objetivos estratégicos establecidos?		
09	1.2	1, 2, 3	¿Se ha realizado un análisis de nuevas oportunidades y/o amenazas que podrían generar los factores del entorno (políticos, económicos, sociales, culturales, ecológicos, éticos y tecnológicos)?		
10	1.2	1, 2, 3	¿Se ha identificado el mercado meta?		
11	1.2	1, 2, 3	¿Se ha realizado una evaluación de la competencia?		

N°	RECOMENDACIÓN	CATEGORÍAS PYME	PREGUNTA	SÍ	NO
12	1.2	1, 2, 3	¿Se ha realizado una revisión de las capacidades o competencias internas, para detectar puntos fuertes y débiles en comparación con la competencia?		
13	1.2	1, 2, 3	¿Se han determinados los factores críticos de éxito?		
14	1.2	1, 2, 3	¿Han sido establecidos objetivos estratégicos específicos, medibles, realizables, realistas y con una estimación del tiempo en que podrán concretarse?		
15	1.2	1, 2, 3	¿Se cuenta con indicadores de gestión definidos para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos?		
16	1.2	1, 2, 3	¿Dichos objetivos están alineados con la visión y la misión de la empresa?		
17	2.2	2,3	¿Los responsables de todas las áreas funcionales participan en la elaboración de las estrategias?		
18	1.2	1, 2, 3	¿Dichas estrategias son suficientemente específicas para permitir que todos los empleados tomen decisiones efectivas?		
19	1.2	1, 2, 3	¿Las estrategias han sido comunicadas eficazmente a los empleados?		
20	1.2	1, 2, 3	¿Se realiza un seguimiento periódico del cumplimiento de los objetivos estratégicos?		
21	1.2	1, 2, 3	¿Se identifican e implementan adecuadamente medidas correctivas, en caso de incumplimiento de dichos objetivos?		
22	1.3	1, 2, 3	¿Se dispone de un presupuesto con duración equivalente a la del plan estratégico?		
23	1.3	1, 2, 3	¿El proceso presupuestario está vinculado al proceso de planificación estratégica?		
24	2.6	2,3	¿Han sido designados los responsables de la ejecución del presupuesto?		
25	1.3	1, 2, 3	¿Se revisa el presupuesto una vez al año por lo menos?		
26	1.3	1, 2, 3	¿Se realiza un seguimiento periódico del cumplimiento del presupuesto?		



N°	RECOMENDACIÓN	CATEGORÍAS PYME	PREGUNTA	SÍ	NO
27	1.3	1, 2, 3	¿Se adoptan medidas correctivas de las diferencias entre la ejecución real y lo presupuestado?		
28	1.4	1	¿Se realiza un análisis simple de los riesgos a que se enfrenta la empresa y se establecen políticas para gestionarlos?		
29	2.8	2, 3	¿Se dispone de un proceso formal de identificación y evaluación de los riesgos?		
30	1.4	1, 2, 3	¿El proceso de identificación de los riesgos está alineado con el plan estratégico?		
31	2.8	1, 2, 3	¿En dicho proceso de identificación de riesgos, son consultados todos los niveles de la empresa?		
32	2.8	2, 3	¿Se dispone de un diagrama de procesos, para permitir identificar los riesgos y asegurarse de que se gestionen mediante procedimientos adecuados?		
33	2.8	2, 3	¿Se consideran varias opciones de gestión de los riesgos?		
34	2.8	2, 3	¿En la selección de dichas opciones, se tienen en cuenta costes y beneficios?		
35	1.5	1, 2	¿Se ha implementado un sistema simple de control interno para reducir los riesgos a un nivel aceptable?		
36	1.5	1	¿El empresario dispone de un sistema simple de información que responda a sus necesidades para dirigir el negocio?		
37	1.6	1, 2, 3	¿Existe una clara distinción entre los recursos de la empresa y el capital privado del empresario (o de los propietarios)?		
38	1.7	1, 2, 3	¿Se recurre a servicios de consultoría externa para mejorar las prácticas de gobernanza?		
39	2.3	2, 3	¿Se dispone de una estructura organizativa adecuada?		
40	2.3	2, 3	¿Se formaliza dicha estructura a través de un organigrama?		
41	2.3	2, 3	¿La estructura está alineada con los objetivos y estrategias?		

Nº	RECOMENDACIÓN	CATEGORÍAS PYME	PREGUNTA	SÍ	NO
42	2.3	2, 3	¿Se evalúa periódicamente la adecuación de la estructura a los objetivos?		
43	2.3	2, 3	¿Se definen las áreas clave de autoridad y responsabilidad, y se establecen canales de comunicación adecuados?		
44	2.3	2, 3	¿Se aseguran mecanismos de coordinación?		
45	2.3	2, 3	¿La estructura proporciona un ambiente de trabajo que fomente la eficacia?		
46	2.3	2, 3	¿Se cuenta con el apoyo de una política de recursos humanos adecuada?		
47	2.3	2, 3	¿La estructura es coherente con la cultura de la empresa?		
48	2.4	2, 3	¿Se ha formalizado por escrito la delegación de autoridad y se evalúan los resultados obtenidos por las personas con poder de decisión?		
49	2.7	2, 3	¿En la toma de decisiones, se utilizan adecuadamente la información, así como los indicadores financieros y/o no financieros?		
50	3.1	3	¿Se dispone de una red coherente de indicadores para apreciar el cumplimiento de los planes y desempeño de la empresa?		
51	2.9	2	¿Se dispone de un comité directivo para facilitar la comunicación entre los principales factores de decisión?		
52	3.1	3	¿Se registran los resultados de los controles internos efectuados?		
53	2.5	2, 3	¿Se dispone de políticas y procedimientos relacionados con los procesos clave del negocio?		
54	2.5	2,3	¿Las políticas de la empresa documentan los derechos de autorización y aprobación de las operaciones?		
55	3.1	3	¿Se dispone de un manual de políticas y procedimientos?		
56	3.1	3	¿Se aplican controles adecuados para permitir la presentación de cuentas anuales fiables?		



N°	RECOMENDACIÓN	CATEGORÍAS PYME	PREGUNTA	SÍ	NO
57	3.1	3	¿Se dispone de políticas escritas sobre el cumplimiento de la normativa que afecta a la actividad de la empresa?		
58	3.2	3	¿Se dispone de un Consejo de Administración con papel de supervisión?		
59	3.2	3	¿Se han establecido claras responsabilidades para sus miembros?		
60	3.2	3	¿Se aseguran las condiciones para una supervisión efectiva por parte del Consejo de Administración (competencias necesarias de sus miembros, acceso a la información, frecuencia de las reuniones, evaluación de su desempeño)?		
61	3.2	3	¿El Consejo de Administración se reúne periódicamente para tratar cuestiones relacionadas con la gestión de riesgos y el control interno?		
62	3.2	3	¿Se dispone de procedimientos documentados para la revelación y gestión de los conflictos de interés?		
63	3.3	3	¿Existen políticas para promover el comportamiento ético?		
64	3.3	3	¿Los empleados conocen los contenidos de dichas políticas?		
65	3.3	3	¿Existen mecanismos que permitan a los empleados informar sobre presuntas irregularidades o sospechas de mala conducta?		
66	3.3	3	¿Existen acciones disciplinarias en relación con el incumplimiento del código de ética?		
67	3.4	3	¿La empresa evalúa la oportunidad de establecer una función de auditoría interna (si no es ya obligatoria por ley)?		

Resultados:

Se aconseja tener en cuenta las preguntas del cuestionario que son relevantes para la organización.

En referencia a las mismas, se indica a continuación una medición orientativa para la interpretación de los resultados:

- Si **más del 75%** de las respuestas son afirmativas, significa que su empresa está haciendo frente a los desafíos de la gobernanza empresarial.
- Si las respuestas afirmativas van del **50 al 75% del total**, deberá seguir trabajando para implementar las buenas prácticas de gobernanza.
- Si el número de respuestas afirmativas es **inferior al 50% del total**, la empresa necesita evaluar su enfoque de gobernanza empresarial.

ANEXOS - HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

ANEXO I: PLANTILLA MODELO PARA EL PLAN ESTRATÉGICO

PLAN ESTRATÉGICO				
ORGANIZACIÓN	PERÍODO		FECHA	VERSIÓN
VISIÓN				
MISIÓN				
OPORTUNIDADES			AMENAZAS	
FORTALEZAS			DEBILIDADES	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS PREVISTOS		FECHA LÍMITE	RESULTADOS CONSEGUIDOS
	INDICADOR UTILIZADO	VALOR		
1.				
2.				
3.				
4.				
ACCIONES PREVISTAS			RESPONSABLE	PERÍODO DE REALIZACIÓN
1.				
2.				
3.				



ANEXO II: EJEMPLOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS QUE PUEDEN GENERAR RIESGOS

El Marco integrado de Control Interno COSO, en su versión de 2013, establece cuatro principios fundamentales a tener en cuenta en la evaluación de los riesgos y que, en forma sintética, se pueden expresar así:

1. La organización define objetivos con suficiente claridad para permitir identificar y evaluar los riesgos que se derivan de la actividad
2. La organización identifica riesgos para el logro de sus objetivos y los analiza para determinar la forma en que deben ser administrados
3. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos
4. La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar con fuerza en los controles internos establecidos

Se destacan a continuación ejemplos de factores que podrían causar eventos con implicaciones sobre los objetivos de la empresa.

FACTORES	EVENTOS	IMPLICACIONES POSIBLES
EXTERNOS		
Económicos	Escasez en la disponibilidad de capital	Mayores costes de capital
	Menores barreras a la entrada de la competencia	Competidores nuevos
Medioambientales	Inundaciones e incendios	Daños a las instalaciones o edificios, acceso restringido a las materias primas o pérdida de capital humano
	Cambios climáticos	Cambios en las operaciones
Políticos	Elección de gobiernos con nuevos programas políticos	Restricciones en el acceso a mercados extranjeros o mayores impuestos
Regulatorios	Nuevos estándares, regulaciones y leyes	Cambios en las políticas y estrategias operativas y de reporte de la entidad
Sociales	Cambios demográficos o en las costumbres sociales, estructuras familiares y comportamiento del consumidor	Cambios en la demanda de productos y servicios
Tecnológicos	Desarrollos tecnológicos	Posible obsolescencia organizacional
INTERNOS		
Infraestructura	Decisiones sobre el uso de recursos de capital	Disponibilidad de la infraestructura
	Menos capital asignado para mantenimiento preventivo	Interrupción de las actividades debido a equipos defectuosos
Estructura de la administración	Cambios en responsabilidades	Controles que se llevan a cabo en la empresa
Personal	Accidentes laborales, actividades fraudulentas	Pérdidas de personal disponible, daños a la reputación o monetarios
	Calidad del personal contratado y métodos de capacitación y motivación	Efectos negativos sobre el ambiente de control
Acceso a los activos	Acceso inapropiado de empleados a los activos	Malversación de activos

FACTORES	EVENTOS	IMPLICACIONES POSIBLES
INTERNOS		
Procesos	Errores en la ejecución de los procesos, externalización de entregas al cliente con un control insuficiente	Pérdidas de cuota de mercado, ineficiencias, insatisfacción del cliente
Tecnología	Fallos de seguridad Caída de los sistemas	Transacciones fraudulentas e incapacidad para continuar con las operaciones del negocio

ANEXO III: EJEMPLOS DE CONTROLES APLICABLES A LA PYME

La lista siguiente proporciona ejemplos de controles que se pueden aplicar en diversos grados a las pequeñas empresas de la primera categoría:

- Acceso restringido a los recursos, activos y registros, medidas para controlar el acceso físico a los activos valiosos (restringir el acceso a ciertas zonas, bloqueo de las puertas para el personal no autorizado, sistemas de seguridad computarizados, sistemas de vigilancia electrónica, cámaras de seguridad, asignación de un responsable para la custodia de los activos valiosos, verificación periódica de las existencias físicas y registros contables para controlar su coincidencia)
- Evitar proporcionar a un solo empleado el control total sobre un proceso clave
- Firewalls y dispositivos de protección de los sistemas informáticos
- Asignación y cambio regular de contraseñas y códigos de acceso
- Supervisión efectiva por parte del empresario
- Control físico para evitar los accidentes
- Procesamiento de manera oportuna de las quejas de los clientes
- Verificaciones del cumplimiento de las políticas y/o regulaciones pertinentes
- Revisión de los informes sobre resultados alcanzados y puesta en marcha de acciones correctivas
- Controles sobre el personal nuevo para asegurarse de que tiene las calificaciones y cualidades personales necesarias
- Verificación del historial de empleo de los nuevos empleados (incluso comunicándose con el empleador anterior)
- Descripciones formales de los puestos para establecer las responsabilidades de cada empleado
- Evaluaciones regulares del desempeño del personal
- Capacitación adecuada del personal
- Acciones disciplinarias
- Comunicación efectiva con los empleados



- Motivar a los empleados a informar sobre los comportamientos sospechosos
- Donde es posible, establecer la segregación de funciones lo cual implica que todas las actividades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción estén claramente segregadas y diferenciadas
- Supervisión efectiva
- Autorización o aprobación de las transacciones
- Conciliaciones contables frecuentes
- Controles sobre el proceso de información para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones
- Asegurarse con regularidad de que todos los datos financieros estén respaldados
- Controles que garanticen el uso y manejo adecuado de la información
- Controles relacionados con las redes de telecomunicaciones para proteger el sistema contra el acceso y uso no autorizados, incluso para prevenir la piratería informática
- Controles aritméticos y contables
- En el control de documentos, implementar su numeración secuencial

ANEXO IV: LA MATRIZ FODA

A continuación se enumeran algunos ejemplos de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se podrán tener en cuenta para analizar la situación de la PYME y tomar decisiones estratégicas:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Un producto o servicio innovador • Ubicación estratégica • Acceso exclusivo a ciertos recursos • Poder de compra sobre los proveedores • Know-how • Red de distribución fuerte • Marca fuerte • Relaciones excelentes con los clientes • Empleados muy calificados, leales y eficientes • Trabajo de alta calidad y servicio confiable • Buena imagen y reputación • Posición financiera sólida • Cuota de mercado elevada • Productos diferenciados • Economías de escala • Experiencia en mercadotecnia • Personal competente en ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos o servicios no diferenciados (en relación con sus competidores) • Falta de experiencia en mercadotecnia • Ubicación inadecuada del negocio • Canales de distribución débiles • Bienes o servicios de mala calidad • Mala reputación • Familiaridad limitada con las nuevas tecnologías • Empleados ineficientes o desleales • Recursos financieros limitados • Cuota de mercado baja • Habilidades limitadas de los empleados • Falta de comunicación con los proveedores • Equipos desactualizados • Deficiente servicio al cliente • Costes altos • Estructura de precios inadecuada
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Expansión de su mercado • Paso a nuevos segmentos de mercado atractivos • Mercado liderado por un competidor débil • Necesidades de los consumidores incumplidas • Nuevas tecnologías • Oportunidades de diversificación • Crecimiento económico • Cambio favorable de regulaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de un nuevo competidor en el mercado • Cambios en las necesidades y en los gustos de los clientes que afectan en sentido negativo a la demanda de sus productos o servicios • Presión sobre los precios • Amenazas por parte de los productos sustitutos • Mercadotecnia agresiva por parte de los competidores • Aumento de la tasa de interés, es decir, mayor coste del capital • Un producto innovador de la competencia • Introducción de tributación en su producto o servicio • Dificultades en la contratación de nuevo personal debido a la escasez de habilidades • Pérdida de un empleado existente, dejando el negocio incapacitado para hacer frente a la carga de trabajo



ANEXO V: EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS DE PRECIOS

COSTE PLUS	ESTRATEGIA DE PRECIOS DE PENETRACIÓN	FIJACIÓN DE PRECIOS BASADA EN EL VALOR	FIJACIÓN DE PRECIOS BASADA EN LA COMPETENCIA	DESCREMADO DE PRECIOS
Establecer el precio considerando el coste de producción, el coste de distribución y el margen de beneficio esperado. Un producto puede costar 100 y, si la empresa establece un 20% como margen de beneficio sobre el coste, el precio de venta será 120.	Establecer un precio bajo para aumentar las ventas y la cuota de mercado. Cuando la cuota de mercado se ha capturado la empresa puede aumentar su precio.	Establecer el precio en relación con el valor percibido por el cliente. Un estudio de mercado puede ayudar a configurar el precio.	Llevar a cabo un análisis de la competencia y decidir fijar un precio mayor, menor o igual que los competidores. Si la empresa tiene una importante ventaja competitiva es posible que desee establecer un precio más alto.	Establecer inicialmente un precio alto y luego bajarlo lentamente para hacer el producto disponible a un mercado más amplio.
FIJACIÓN DE PRECIOS POR LÍNEA DE PRODUCTOS	FIJACIÓN DE PRECIOS PSICOLÓGICOS	FIJACIÓN DE PRECIOS STATUS QUO O IGUALAR A LA COMPETENCIA	ESTRATEGIA DE PRECIOS PREMIUM	ESTRATEGIAS DE PRECIOS PARA PRODUCTOS OPCIONALES O COMPLEMENTARIOS
Establecer precios diferentes para productos diferentes dentro de la misma gama de productos con el fin de llegar a diferentes mercados.	Establecer el precio de acuerdo a la psicología de los clientes (por ejemplo 99 en vez de 100).	Establecer el mismo precio que los principales competidores para evitar una guerra de precios y mantener un nivel moderado pero estable de ganancias.	Establecer un precio muy alto para reflejar la exclusividad del producto.	Establecer un precio bajo para atraer a los clientes, manteniendo la posibilidad de vender complementos costosos más tarde.

ANEXO VI: EJEMPLOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS

Un sistema de presupuestos podría incluir presupuestos como los que se ejemplifican a continuación.

- **PRESUPUESTO DE VENTAS:** se desarrolla sobre la base de las previsiones de ventas de bienes / servicios.

	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4	TOTAL
Unidades de venta presupuestadas (n° de unidades)					
x Precio de venta unitario					
= Total proyectado de ingresos por ventas					

- **PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN:** presenta el número de unidades de bienes o servicios que se van a producir durante el período presupuestario. Su estimación depende de las previsiones de ventas, del inventario inicial y del inventario final deseado para cada período.

	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4	TOTAL
Unidades de venta presupuestadas (n° de unidades)*					
+ Inventario final deseado (n° de unidades)					
= Totales					
- Inventario inicial (n° de unidades)					
= Producción (n° de unidades)					

* Tomadas del presupuesto de ventas



- **PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS:** indica el número de unidades y el coste de las materias primas a adquirir y usar para la producción durante el período presupuestario.

	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4	TOTAL
Producción (n° de unidades) (a) *					
Cantidad de materia prima necesaria para cada unidad de producto terminado (b)					
Cantidad de materia prima necesaria para la producción (consumo) (c = a x b)					
+ Inventario final deseado de materias primas					
= Total					
- Inventario inicial esperado de materias primas					
= Cantidad de materias primas a comprar (d)					
x Coste unitario (coste de compra de cada tipo de materia prima necesaria) (e)					
= Coste total de la materia prima (f = d x e)					

* Tomadas del presupuesto de producción

- **PRESUPUESTO DE LA MANO DE OBRA DIRECTA:** presenta el número de horas y el coste de la mano de obra que va a ser usada durante el período presupuestario.

	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4	TOTAL
Producción (n° de unidades)*					
x Mano de obra necesaria para producir una unidad de producto terminado (n° de horas/producto)					
= Total mano de obra directa (n° de horas) (a)					
Coste de la mano de obra/hora (b)					
= Coste total de la mano de obra directa (c = a x b)					

* Tomadas del presupuesto de producción

- **PRESUPUESTO DE COSTES INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN:** presenta los costes generales relacionados con los materiales indirectos, mano de obra indirecta, alquileres, seguros, depreciaciones, impuestos, electricidad y otros que la empresa prevé incurrir en el proceso de producción durante el período presupuestado.

	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4	TOTAL
Materiales indirectos					
Mano de obra indirecta					
Alquiler					
Depreciaciones					
Impuestos					
Electricidad					
Seguros					
Mantenimiento					
Total costes indirectos de producción					



- PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES ADMINISTRATIVOS Y DE VENTA: presenta los gastos generales de venta y administrativos durante el período presupuestario (como, por ejemplo, material de oficina, depreciación, seguros, sueldos y honorarios, publicidad) y puede incluir los gastos variables (los cuales varían con el número unidades de ventas) y los gastos fijos (que son fijos, independientemente de la cantidad de unidades de ventas).

	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4	TOTAL
Unidades de venta presupuestadas (n° de unidades) *					
x Gastos generales administrativos y de venta variables por unidad					
= Gastos variables (a)					
Publicidad					
Salarios del personal administrativo					
Depreciación					
Seguros					
= Total gastos fijos (b)					
= Gastos generales administrativos y de venta (c = a + b)					

La información obtenida tras la preparación de los presupuestos anteriores, complementada con otras estimaciones sobre el coste de lo vendido, otros ingresos y otros gastos, puede utilizarse para elaborar el estado de resultados presupuestado; el cual también podría presentarse clasificando los gastos según su naturaleza.

PRESUPUESTO DE TESORERÍA: resume los cobros y pagos presupuestados durante el ejercicio presupuestario y el saldo de tesorería presupuestado al cierre del período.

	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4	TOTAL
Saldo inicial (a)					
Entradas					
Cobros de ventas					
Ingresos por aumentos del capital					
Total entradas (b)					
Total caja (c = a + b)					
Salidas					
Pagos de compras					
Pagos relacionados con los costes de producción					
Pagos relacionados con los gastos administrativos y de ventas					
Compras de equipos					
Pagos de impuestos					
Otros (detallar)					
Total salidas (d)					
Otros movimientos					
Inversiones temporarias (e)					
Ingresos financieros (f)					
Gastos financieros (g)					
Saldo final de tesorería (h = c - d - e + f - g)					



ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS:

Con los presupuestos anteriores y otros que se consideren necesarios, se pueden elaborar los estados financieros presupuestados, los cuales incluyen el estado de resultado presupuestado, el balance general presupuestado y el presupuesto de efectivo.

Antes de elaborar los estados financieros presupuestados es necesario determinar el coste unitario de producción de los productos terminados y el inventario final presupuestado de productos terminados.

COSTE DE PRODUCCIÓN POR UNIDAD E INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS:

COSTE DE PRODUCCIÓN / UNIDAD	CANTIDAD	COSTE	TOTAL
Materia prima necesaria por unidad de producto terminado			
Mano de obra necesaria para producir 1 unidad de producto terminado (n° de horas/producto)			
Gastos generales de fabricación/unidad			
Coste de producción unitario (a)			
Inventario final en unidades (n° de unidades) (b)			
Inventario final de productos terminados-valor (c = a x b)*			

* Se presenta en el balance general presupuestado

ANEXO VII: EJEMPLOS ILUSTRATIVOS DE RIESGOS

TIPO DE RIESGO	EXPLICACIÓN
RIESGO POLÍTICO	Generado por la inestabilidad política
RIESGO DE LITIGIOS	Riesgo de que el negocio sea involucrado en litigios
RIESGO REGULATORIO	Riesgo de que ciertos cambios en leyes y normas afecten al negocio
RIESGO DE CUMPLIMIENTO	Riesgo de que la violación de la legislación se materialice en multas o sanciones Pueden existir casos en que la entidad incurra en pérdidas por inexistencia de leyes que la protejan o por aplicación inadecuada de las leyes existentes También puede referirse al cumplimiento de otras reglamentaciones como políticas y procedimientos de la empresa, o disposiciones contractuales
RIESGO ESTRATÉGICO	Riesgo de que ciertas estrategias fallen
RIESGO DE PRODUCTO	Riesgo del fracaso de los nuevos productos o de que los clientes pierdan interés por los productos existentes Puede referirse también al riesgo de pérdida financiera por un producto de mala calidad
RIESGO DEL SECTOR	Riesgo que se deriva del sector de la economía en el que funciona el negocio
RIESGO DE PRECIO	Riesgo de que el precio de los bienes aumente o baje
RIESGO DE REPUTACIÓN DEL PRODUCTO	Riesgo de que la reputación de un producto sea afectada por un evento negativo
RIESGO OPERACIONAL	Riesgo de que las operaciones del negocio sean ineficientes o los procesos fallen
RIESGO DE INADECUACIÓN DEL CONTRATO	Riesgo de que los términos de un contrato no cubran determinados efectos
RIESGO ECONÓMICO	Riesgo de cambios en la economía que pueden afectar al negocio (decisiones gubernativas, inflación, desempleo, etc.)
RIESGO DE CRÉDITO	Riesgo de que los clientes no paguen o paguen con retraso
RIESGO PLANTEADO POR DECISIONES GUBERNATIVAS	Riesgo de que ciertas decisiones del gobierno afecten al negocio
RIESGO DE CAMBIO	Riesgo planteado por las fluctuaciones cambiarias
RIESGO DE TASA DE INTERÉS	Riesgo generado por cambios en la tasa de interés
RIESGO DE ENDEUDAMIENTO	Riesgo de exposición a un alto grado de endeudamiento de la empresa
RIESGO DE LIQUIDEZ	Riesgo de que las entradas de fondos de la empresa sean insuficientes para soportar las salidas
RIESGO TECNOLÓGICO	Riesgo de cambios en la tecnología
RIESGO AMBIENTAL	Riesgo generado por desastres naturales o por los efectos de las operaciones de la empresa sobre el medioambiente
RIESGO DE SALUD Y SEGURIDAD	Riesgo de que las actividades de la empresa den lugar a lesiones o pérdida de vidas
RIESGO DE REPUTACIÓN DE LA EMPRESA	Riesgo de pérdida de reputación debido a la conducta de la entidad, a la viabilidad de sus productos o servicios, o a la conducta de los empleados u otras personas asociadas con el negocio
RIESGO DE FRAUDE	Vulnerabilidad de la organización al fraude
RIESGO RELACIONADO CON LAS ACCIONES DE LOS EMPLEADOS	Riesgo derivado de acciones malintencionadas de los empleados
RIESGO DE PROBIDAD DEL NEGOCIO	Riesgo relacionado con la gobernanza y la ética de la organización
RIESGO DE EQUIPO	Riesgo generado en el mantenimiento, adecuación, depreciación y seguridad de los equipos utilizados
RIESGO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	Riesgo generado por fallos en la calidad del servicio, defectos en la entrega del producto, problemas en la interacción con el cliente o en los servicios postventa
RIESGO DE GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	Riesgo referente a la gestión de la relación con los grupos de interés



ANEXO VIII: EJEMPLO ILUSTRATIVO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL POSIBLES

PROCESOS	RIESGOS	PROCEDIMIENTOS DE CONTROL
Recepción de un pedido	<ul style="list-style-type: none">• Pedidos de clientes inexistentes o insolventes• Procesamiento tardío o falta de procesamiento (por olvido o negligencia) de los pedidos• Procesamiento erróneo de un pedido	<ul style="list-style-type: none">• Verificación de la capacidad de pago de los nuevos clientes• Fuerte implicación por parte del empresario• Establecimiento de objetivos, plan de acción, revisión, monitoreo, evaluación• Establecimiento de un procedimiento riguroso de aceptación y procesamiento de los pedidos• Validación y aprobación de los pedidos recibidos por parte de un responsable
Envío de productos a los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Envío del producto incorrecto (con efectos negativos sobre la imagen de la empresa)• Falta de entrega, entrega parcial o entrega tardía del pedido• Entrega no conforme con el pedido• No se conocen todas las entregas y devoluciones de los clientes (número de rechazos, cantidades rechazadas)	<ul style="list-style-type: none">• Enviar los productos en base al pedido del cliente• Utilizar documentos de entrega numerados• Validación de los documentos de entrega por parte de un responsable• Verificación periódica de la correlación entre pedidos y documentos de entrega• Asegurarse de que el sistema permite la supervisión de todas las entregas, de las entregas no conformes y de todas las devoluciones durante un período
Emisión de la factura	<ul style="list-style-type: none">• No se facturan todas las entregas (falta de exhaustividad)• Retraso en la facturación de las entregas• Pérdida de facturas o envío al cliente equivocado• Facturación incorrecta o incompleta	<ul style="list-style-type: none">• Asegurarse de que cada entrega sea facturada• Asegurarse de que el sistema utilizado permita una facturación rápida y sin errores• Verificar la correlación con los documentos de entrega• Control de las facturas antes de registrarlas
Registro de la venta	<ul style="list-style-type: none">• Registro incompleto o inadecuado de las facturas de venta	<ul style="list-style-type: none">• Verificar la correlación con las facturas y los documentos de entrega• Correlación con los registros de los clientes
Pago	<ul style="list-style-type: none">• El cliente no paga o paga con retraso	<ul style="list-style-type: none">• Analizar las cuentas a cobrar vencidas
Registro del pago	<ul style="list-style-type: none">• El efectivo recibido puede ser robado por empleados y/o terceros	<ul style="list-style-type: none">• Controles físicos sobre el efectivo

GLOSARIO

AMBIENTE DE CONTROL (o ENTORNO DE CONTROL): Conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno de la organización.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO: Período de tiempo que transcurre desde el lanzamiento de un producto al mercado hasta su retirada.

COMITÉ DIRECTIVO: Grupo de altos directivos que están a cargo de una empresa.

CONFLICTO DE INTERÉS: Situación en la que se puede encontrar una persona cuando no puede satisfacer simultáneamente el interés de la empresa y su interés propio o de un tercero que se relaciona con él.

CONTROL INTERNO: Proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: Herramienta de planificación estratégica y de gestión empresarial que permite traducir la estrategia en objetivos relacionados entre sí y proporciona información periódica sobre el nivel de cumplimiento de dichos objetivos mediante indicadores financieros y no financieros.

CUOTA DE MERCADO: Fracción o porcentaje de un mercado (que se define en términos de unidades o ingresos) que posee o puede poseer una entidad específica.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD: Transferencia de autoridad que realiza una persona que ocupa un cargo superior a un inferior jerárquico.

DIAGRAMA DE PROCESOS: Conjunto de gráficos que facilitan la comprensión de un proceso o de una serie de procesos.

EMPRESA FAMILIAR: Empresa cuya propiedad se concentra en las manos de un grupo familiar (miembros de una familia) que participa en el gobierno y/o en la gestión de la empresa.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO: Conjunto de áreas (factores o aspectos) determinantes en las cuales, si se obtienen resultados satisfactorios, se asegura un desempeño exitoso de la empresa.

MATRIZ BCG (o MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP): Método gráfico de análisis que clasifica los productos de la empresa en función de su cuota de mercado y tasa de crecimiento del mercado para establecer estrategias adecuadas.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES: Herramienta que presenta los roles que tienen las personas en los procesos de negocios, así como sus responsabilidades.

MERCADO META: Grupo de clientes al que se dirige un producto o servicio.

ORGANIGRAMA: Representación gráfica de la estructura de una empresa.

PLAN ESTRATÉGICO: Documento que establece los objetivos a largo plazo de la empresa, debidamente alineados con su misión y visión, y las principales estrategias para alcanzarlos.

POLÍTICA: Declaración que establece claramente los principios directores de la organización sobre un asunto en particular.

PROCEDIMIENTO: Secuencia lógica de actividades o procesos que se deben seguir para realizar una tarea o función de manera correcta y consistente.

PROCESO DE NEGOCIO: Conjunto de tareas relacionadas lógicamente, llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio determinado.

PROTOCOLO DE FAMILIA: Documento que reúne un conjunto de disposiciones que tienen la finalidad de regular las relaciones entre la familia y la empresa familiar.



REFERENCIAS

- ACADEMIE DES SCIENCES ET TECHNIQUES COMPTABLES ET FINANCIERES (2008). *Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME*; disponible en línea en:
<http://www.lacademie.info/content/download/2910/37805/version/1/file/ACADEMIE+N13.pdf>
- CENTRAL CHAMBER OF COMMERCE OF FINLAND (2006). *Improving corporate governance of unlisted companies*; disponible en línea en:
http://www.ecgi.org/codes/documents/finnish_cg_2006_en.pdf
- CILEA & CECCAR (2013). *Estudio comparado "Gobernanza empresarial en los países latinos"*; disponible en línea en:
<http://www.cilea.info/public/CILEA-EIC1-portal%20140220.pdf>
- CILEA (2013). *Propuesta de Modelo de balance social y ambiental para PYMES*; disponible en línea en:
<http://www.cilea.info/public/CILEA-EIC2-portal.pdf>
- COMISIÓN EUROPEA (2013). *SMEs' Access to Finance Survey - Analytical Report*.
- CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA CORUÑA (2008). *Guía de la empresa familiar*; disponible en línea en:
https://www.cec.es/almacen/servicios/empresa_familiar/documentos/guiaempresafamiliar.pdf
- CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO (2010). *Manual de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado*; disponible en línea en:
<http://www.caf.com/media/1391034/lineamientos-gobierno-corporativo-empresas-capital-cerrado.pdf>
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). *Internal Control - Integrated Framework*, Vol. 1-3, AICPA.
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). *Internal Control over External Financial Reporting: A Compendium of Approaches and Examples*, AICPA.
- CPA Australia (2008). *Internal controls for small business*, Melbourne; disponible en línea en:
http://www.cpaaustralia.com.au/~/_/media/corporate/allfiles/document/professional-resources/business/internal-controls-for-small-business.pdf?la=en
- CPA Australia (2012). *Financial Guide for Small and Medium Enterprises*, Singapur; disponible en línea en:
<http://www.cpaaustralia.com.au/documents/Financial-Guide-for-SME.pdf>
- EAB Group (2011). *Top 25 Restaurant KPIs of 2010*, Melbourne; disponible en línea en:
<http://www.performancemagazine.org/wp-content/uploads/Top-25-Restaurant-KPIs-of-2010-smartKPIs-desktop.pdf>
- ECODA - European Confederation of Directors' Associations (2010). *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*, Bruselas; disponible en línea en:
http://ecoda.org/uploads/media/GUIDANCE_-_2010_CG_for_Unlisted_-_EU.pdf
- EDINBURGH GROUP (2013). *Growing the global economy through SMEs*; disponible en línea en:
http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh_group_research_-_growing_the_global_economy_through_smes.pdf
- EUROSTAT. *Statistiques structurelles sur les entreprises*; disponible en línea en:
http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Structural_business_statistics_overview/fr
- FACPCE - Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (2014). *Informe de la Comisión PYMES "Parametrización de PYMES"*.

- GLOBAL RISK ALLIANCE & NSW Department of State and Regional Development (2005).** *Risk management guide for small business*; disponible en línea en:
<http://www.significanceinternational.com/Portals/0/Documents/2005-sme-risk-management-guide-global-risk-alliance-nsw-dsrd.pdf>
- HONG KONG INSTITUTE OF DIRECTORS (2009).** *SME Corporate Governance Toolkit. From Guidelines to Implementation*; disponible en línea en:
<http://www.hkiod.com/SMEtoolkit.html>
- HONG KONG INSTITUTE OF DIRECTORS (2014).** *Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong*, 3ª ed.; disponible en línea en:
<http://www.hkiod.com/sme-guidelines.html>
- IFAC (2006).** *Business Planning Guide: Practical Application for SMEs*, Nueva York; disponible en línea en:
<https://www.ifac.org/publications-resources/business-planning-guide-practical-application-smes>
- IFAC (2007).** *International Good Practice Guideline – Defining and Developing an Effective Code of Conduct for Organizations*, Nueva York; disponible en línea en:
<http://www.ifa.org.uk/files/PAIB%20code-of-conduct.pdf>
- IFAC - IAASB (2012).** “Glosario de términos” en *Manual de Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad*, Vol. 1.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (2014).** *Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado - Um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas*, São Paulo; disponible en línea en:
http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/Caderno_12.PDF
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR (2012).** *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*; disponible en línea en:
<http://www.iefamiliar.com/web/es/destacados/guia-practica-para-el-buen-gobierno-de-las-empresas-familiares.pdf>
- INTERNATIONAL FINANCIAL CORPORATION (2011).** *Manual IFC de gobierno de empresas familiares*, Washington; disponible en línea en:
http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO - Dirección general de política de la pequeña y mediana empresa (2008).** *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*, 6ª ed., Madrid; disponible en línea en:
<http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf>
- OCDE (2006).** *Corporate Governance of Non-Listed Companies in Emerging Markets*, París; disponible en línea en:
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37190767.pdf>
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ y CONFECÁMARAS (2009).** *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*; disponible en línea en:
<http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo.pdf>
- UCM (2005).** *Code Buisse II. Corporate governance. Recommendations à l'attention des entreprises non coteées en bourse*; disponible en línea en:
http://www.codebuysse.com/downloads/CodeBuysseII_FR.pdf
- ZURICH INSURANCE COMPANY LTD (2014).** *SMEs biggest risks. Global Survey*; disponible en línea en:
https://www.zurich.com/_/media/dbe/corporate/docs/whitepapers/sme-survey-november-2014.pdf?la=en

El Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA) es una asociación fundada en 1997 que agrupa organizaciones profesionales de Ciencias Económicas y Contables de países europeos y americanos de raíz latina, que representan en su conjunto a más de un millón de profesionales.

La colección "Estudios Internacionales CILEA" se inaugura en 2013, con la finalidad de reunir y difundir de forma sistemática los Estudios realizados por el CILEA sobre temas de interés profesional. La colección da cabida a trabajos que, generalmente, abordan aspectos técnicos referentes a la labor de los profesionales de los países latinos en las PYMES y presentan resultados de forma comparada. También pretende desarrollar y dar a conocer propuestas del CILEA sobre temáticas que afectan a las PYMES y a los pequeños y medianos despachos profesionales poco tratadas en el ámbito internacional.

La colección no tiene como objetivo proponer pautas de carácter vinculante para los países adherentes; sino, más bien, formular reflexiones y orientaciones útiles para el debate y la práctica profesional que, sucesivamente, puedan contribuir a la reglamentación de estas materias por parte de las autoridades competentes.

SECRETARÍA PERMANENTE

P.zza della Repubblica, 59 - 00185 Roma (Italia)
Tel. +39 0647863317 - Fax +39 0647863634
cilea@commercialisti.it - www.cilea.info