



Carmelo Canales Abaitua

Socio de Consultoría de PKF Attest

Un negocio exige atender a los principios de buen gobierno cuando ha superado la iniciativa personal y profesional y se está en un estadio avanzado de la fase de proyecto empresarial, con un entramado de agentes de interés generado

El valor del buen gobierno para todas las empresas

Al mencionar los principios del buen gobierno corporativo, en general, todos pensamos en la problemática asociada a la protección de los derechos de los accionistas minoritarios en grandes empresas, que cotizan en los mercados de capitales; este es uno de los grandes retos del capitalismo moderno y genera mucho interés mediático y gran atención del público, los analistas y los reguladores.

Yo creo que estos principios añaden valor también a empresas medianas y pequeñas en crecimiento. En mi experiencia esta idea resulta ser contra-intuitiva; la opinión general es que la creación de procedimientos para asegurar el buen gobierno es algo costoso e ineficiente para las empresas no cotizadas de tamaño pequeño y mediano en las que accionistas, administradores y ejecutivos tienden a coincidir en un número pequeño de personas.

Por otra parte, el 80 por ciento de la actividad económica española se encuentra gestionada por empresas no cotizadas.

El buen gobierno corporativo consiste en asegurar que accionistas, administradores y ejecutivos tengan bien definidos sus correspondientes roles y se creen los contrapesos adecuados para evitar que los intereses e incentivos legítimos

de cada colectivo perjudiquen el objetivo común: el éxito de la empresa. La definición del marco concreto de aplicación en la práctica es un arte complejo, ya que es contextual y depende de cada situación.

Es importante identificar bien cuando un proyecto empresarial empieza a requerir tomarse en serio el buen gobierno, incluso desde el punto de vista formal; de forma ortodoxa, la respuesta sería que desde el momento en el que la actividad se estructura a través de una sociedad y se sujeta al derecho mercantil.

Sin embargo, una solución más adaptada a la realidad práctica podríamos encontrarla en las etapas que experimenta un proyecto empresarial a través de la figura del empresario.

Creo que un negocio exige atender a los principios de buen gobierno cuando ha superado las fases de iniciativa personal/profesional -dimensión personal- y se encuentra ya en un estadio avanzado de la fase de proyecto empresarial -dimensión social-, en la medida que se ha generado ya un entramado de agentes de interés -empleados, directivos, proveedores, accionistas, clientes...-.

Por lo tanto, las claves de organización y administración empiezan a tener una relevancia significativa en relación a

otros aspectos que fueron los esenciales en su inicio -iniciativa, ilusión, liderazgo, autoridad...-

Hay tres tipos de palancas que, desde la lógica del buen gobierno, actúan como elementos de creación de valor. La primera es la personificación de la empresa. Disculpándome por el uso del término *personificación*, me refiero a algo tan obvio como que nada puede tener valor económico, si no se le reconoce entidad propia; es el simple reconocimiento de la empresa como algo diferente de sus socios y fundadores o de sus gestores o de sus administradores.

Es fácil reconocer en nuestra experiencia vital prometedores proyectos empresariales que se van al traste por la incapacidad de sus promotores de entender que se trata de algo diferente de ellos mismos.

En segundo lugar, la calidad de las decisiones estratégicas. También creo que el equilibrio de poderes que implica la articulación de los principios del buen gobierno es eficaz para asegurar la buena calidad de la toma de decisiones estratégicas en el desarrollo de las empresas de tamaño mediano y pequeño, especialmente en sus fases de crecimiento, expansión y diversificación.

Los beneficios que se suelen asignar al mando único, que pueden ser ciertos en lo relativo a la gestión de las operaciones, pueden tomarse en riesgos cuando se trata de adoptar decisiones de calado sobre el rumbo futuro y las apuestas estratégicas.

Es muy recomendable que se asegure el correcto funcionamiento de los mecanismos de contraste y contrapeso que obligan a ejecutivos, administradores y accionistas a

discutir sobre las implicaciones que para cada uno de los colectivos tiene la adopción de las medidas de naturaleza estratégica.

No hay nada más eficaz que dedicarle suficiente esfuerzo y diferentes perspectivas a pensar sobre lo verdaderamente importante; en realidad se trata de hacer efectivo en el campo del gobierno corporativo algo tan aceptado en el mundo de la gestión como que la diversidad de puntos de vista crea mejores soluciones.

Mejores condiciones de acceso al capital. Los proyectos empresariales en expansión suelen tener en algún momento clave de su trayectoria necesidades financieras especiales para producir saltos cualitativos en su desarrollo. En ese momento, los financiadores -instituciones financieras, firmas de capital riesgo, etc.-, resultan ser socios clave para el devenir futuro del proyecto.

Pues bien, en mi opinión las condiciones de acceso a la financiación mejoran sustancialmente si quien se incorpora al proyecto en calidad de financiador, además de un atractivo plan de empresa, observa un comportamiento de ejecutivos, administradores y accionistas ajustado a los principios de buen gobierno y percibe que existe una cultura establecida por la que los diferentes estamentos protegen las decisiones de negocio de los posibles intereses particulares.

En definitiva, aunque los principios del buen gobierno corporativo parecen inventados para las grandes corporaciones cotizadas, pueden ser muy valiosos, precisamente, para las empresas no cotizadas y no tan grandes en momentos vitales de su desarrollo.

Carmelo Canales Abaitua

Socio de Consultoría de PKF Attest

Las condiciones de acceso a la financiación mejoran si quien se incorpora al proyecto, observa entre los ejecutivos, accionistas y administradores un comportamiento ajustado a los principios de buen gobierno