



UNIVERSIDAD AUSTRAL

---

## Una Aproximación a La Realidad de los Órganos de Gobierno en la Pyme Argentina



UNIVERSIDAD AUSTRAL



ADIRAS

Asociación de Directores Asociados

### Trabajo conjunto de Investigación Académica Adiras / IAE

---

Copyright © por IAE Business School, Universidad Austral. Presentación preparada el 01/07/2011 por el profesor Alejandro Carrera en Pilar, Buenos Aires, Argentina. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Impreso en ACES (IAE /Universidad Austral) Mariano Acosta s/n – Pilar (Derqui), Pcia. de Bs. As. en el mes de julio de 2011.

Prohibida la reproducción, total o parcial sin previa autorización escrita de ACES. (IAE, Universidad Austral).

## Objetivo

---

Esta investigación tuvo por objetivo analizar la realidad actual del gobierno de la PyMEs argentinas y el rol del Directorio como órgano de gobierno en las mismas.

# Marco Conceptual: los 6 Roles del Directorio<sup>1</sup>

1. **Supervisión y Control...**
  - ✓ del CEO
  - ✓ de gestión
  - ✓ legal y regulatorio
  - ✓ estratégico
  - ✓ definir la remuneración de la Alta Dirección
2. **Dar acceso / Contactos a...**
  - ✓ recursos
  - ✓ información
  - ✓ otras organizaciones
  - ✓ personas
3. **Consejo / Asesoramiento / Coaching...**
  - ✓ al CEO
  - ✓ al equipo directivo
  - ✓ para la mejora del proceso de toma de decisiones
4. **Liderar el proceso de formulación estratégica...**
  - ✓ definir la orientación estratégica
  - ✓ discutir y aprobar la estrategia
  - ✓ aprobar el presupuesto operativo
5. **Gobernanza...**
  - ✓ evaluar al CEO
  - ✓ evaluar al equipo directivo
  - ✓ ocuparse de la sucesión del CEO
  - ✓ ocuparse de la sucesión del equipo directivo
6. **Cuidar la sustentabilidad...**
  - ✓ atender a la unidad organizacional
  - ✓ promover la innovación
  - ✓ contribuir a la armonización de los stakeholders
  - ✓ actuar en situación de crisis

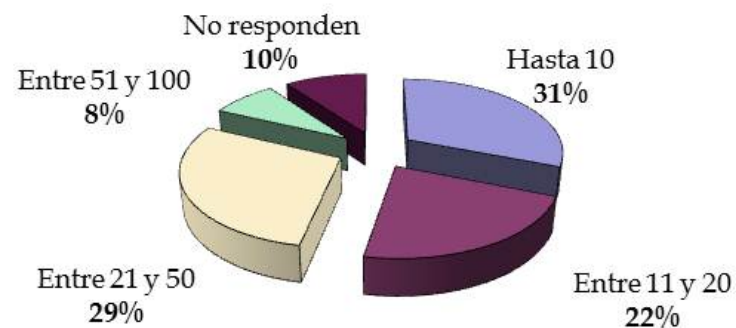
<sup>1</sup> Fuente: Tesis doctoral del profesor Fernando Zerboni, 2007 y elaboración propia.

## Perfil de la muestra de empresas

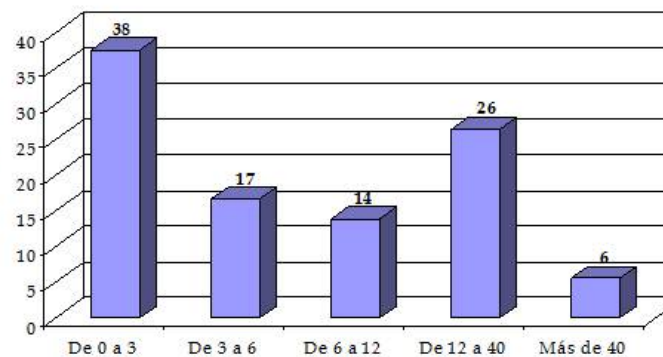
### Actividad que desarrolla

Producción Industrial	25%
Retail/Comercio	16%
Servicios de informática y telecomunicaciones	10%
Producción Primaria	7%
Sector Construcción	7%
Servicios Financieros	1%
Otros Servicios	34%

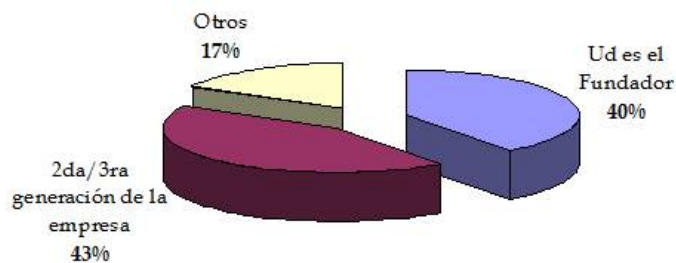
### Antigüedad de la empresa (en años)



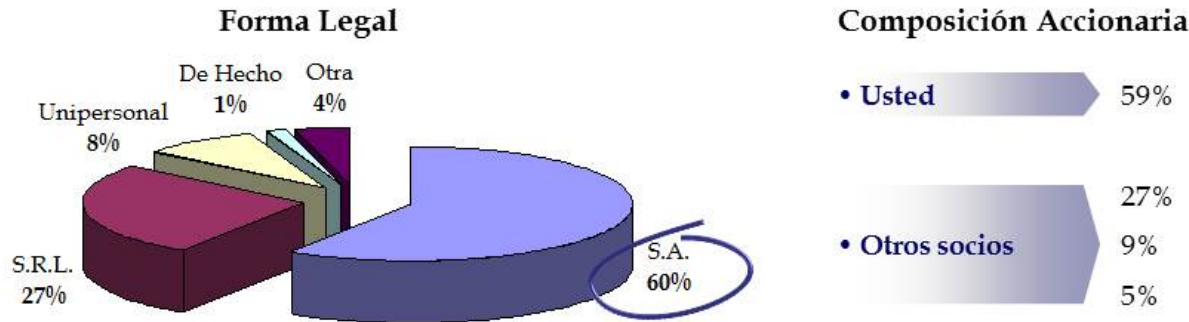
### Facturación (en millones de \$ Arg, 2006)



### Origen de la empresa



## Perfil de la muestra de empresas

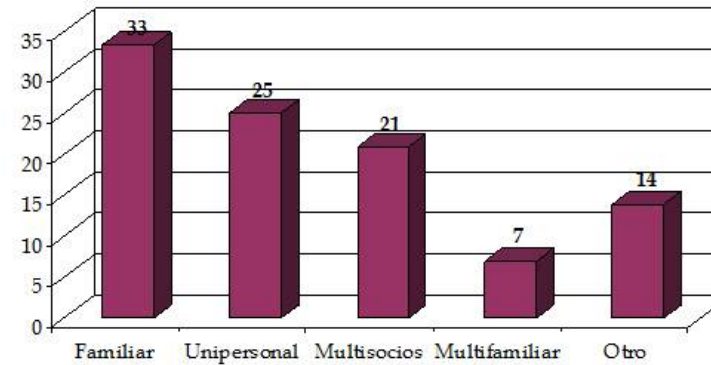


### Situación personal en la empresa

Con poder de decisión...

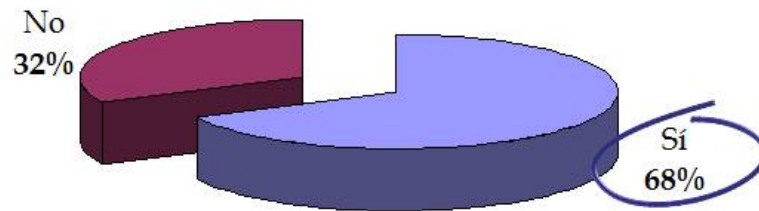
- ❖ **Total** = 43%
- ❖ **Compartido** = 50%
- ❖ **Restringido** = 1%
- ❖ **Otro** = 6%

### Tipo de Empresa

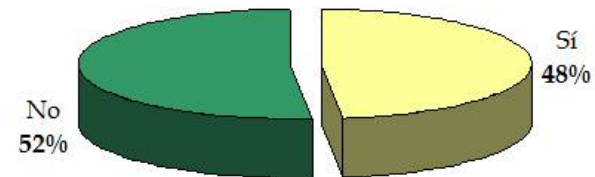


## El Gobierno de la Pyme

¿Tiene Directorio?



¿Es operativo?



Solamente el 33% de las PyMEs encuestadas  
tiene un directorio operativo

Muestra: 59 PyMEs (2008)

## Conclusiones Generales

---

- El Directorio como órgano de gobierno en las PyMEs es subutilizado.
- Si pensamos en garantizar que se satisfagan de alguna manera en las empresas las actividades vinculadas a los roles del Directorio, el ranking de atención a los mismos es el siguiente: 1º) Empresas con Directorio Operativo, 2º) Empresas con Directorio no Operativo, 3º) Empresas sin Directorio.
- Tener una empresa con Directorio no Operativo no es el óptimo, pero es mejor que no tener Directorio.
  - ✓ En los roles de formulación estratégica y de sustentabilidad, las empresas sin Directorio y con Directorio no Operativo tienen el mismo comportamiento en términos de atender o no las actividades vinculadas a dichos roles.
  - ✓ Las empresas con Directorio no Operativo atienden mejor los otros 4 roles que las empresas sin Directorio.



## Conclusiones Generales

---

- En la mayoría de los casos, en las PyMEs sin Directorio Operativo, ni siquiera se plantearon la idea de contar con uno.
- Más allá de que exista o no un Directorio, hay tareas que no se llevan a cabo de manera alguna:
  - a) particularmente, la Gobernanza es el rol más desatendido; totalmente en aquellos casos sin Directorio Operativo.
  - b) increíblemente hay empresas donde nadie lleva adelante las tareas de supervisión y control y no hay formulación estratégica, que son elementos básicos de gestión. En estas no hay Directorio Operativo que garantizaría llevar adelante dichos roles.
  - c) en todos los casos, de algún modo, se atiende la sustentabilidad de la empresa.
- En cualquiera de los casos los dueños se reservan el poder de decisión.

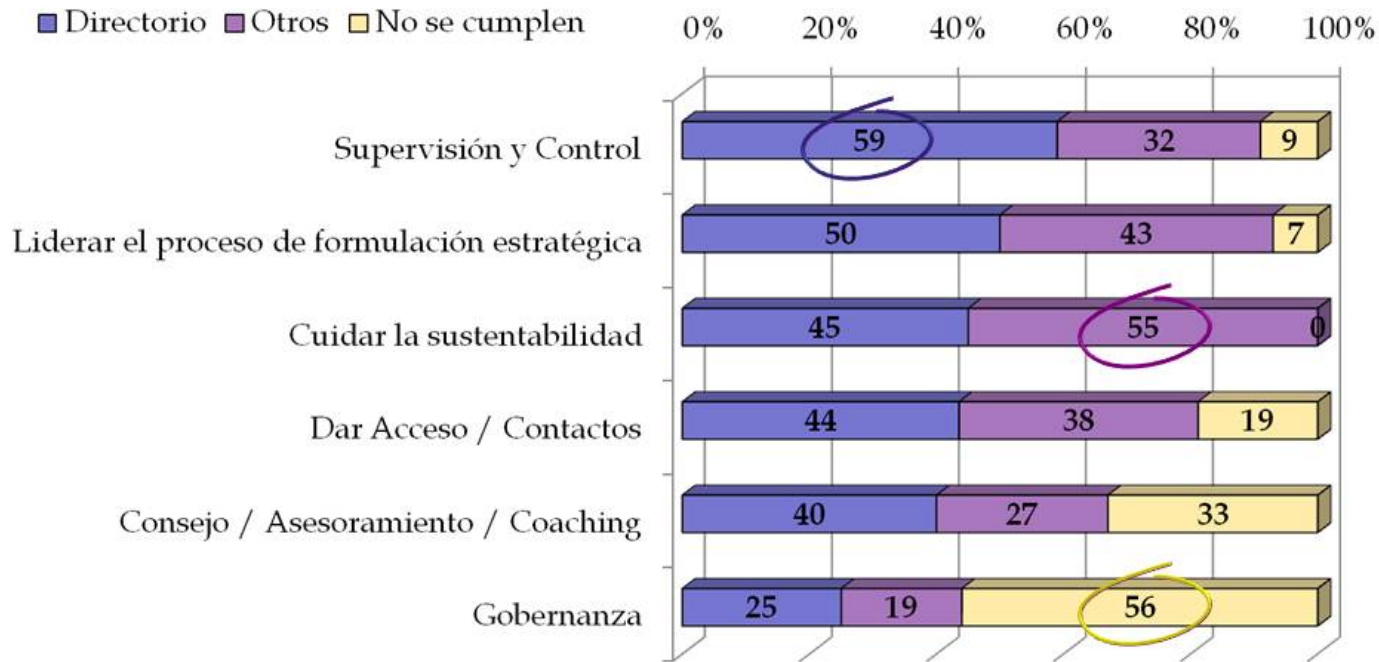


# Paradojas

---

- **Paradoja 1:** en los Directorios Operativos, las 5 actividades vinculadas a la Supervisión y Control no se cumplen en mayor medida que las mismas 5 actividades referidas a aquellas empresas con Directorios no Operativos.
- **Paradoja 2:** lo mismo sucede en algunas de las actividades vinculadas a la sustentabilidad, consejo/asesoramiento/coaching, y gobernanza.

## Cumplimiento de los 6 Roles del Directorio

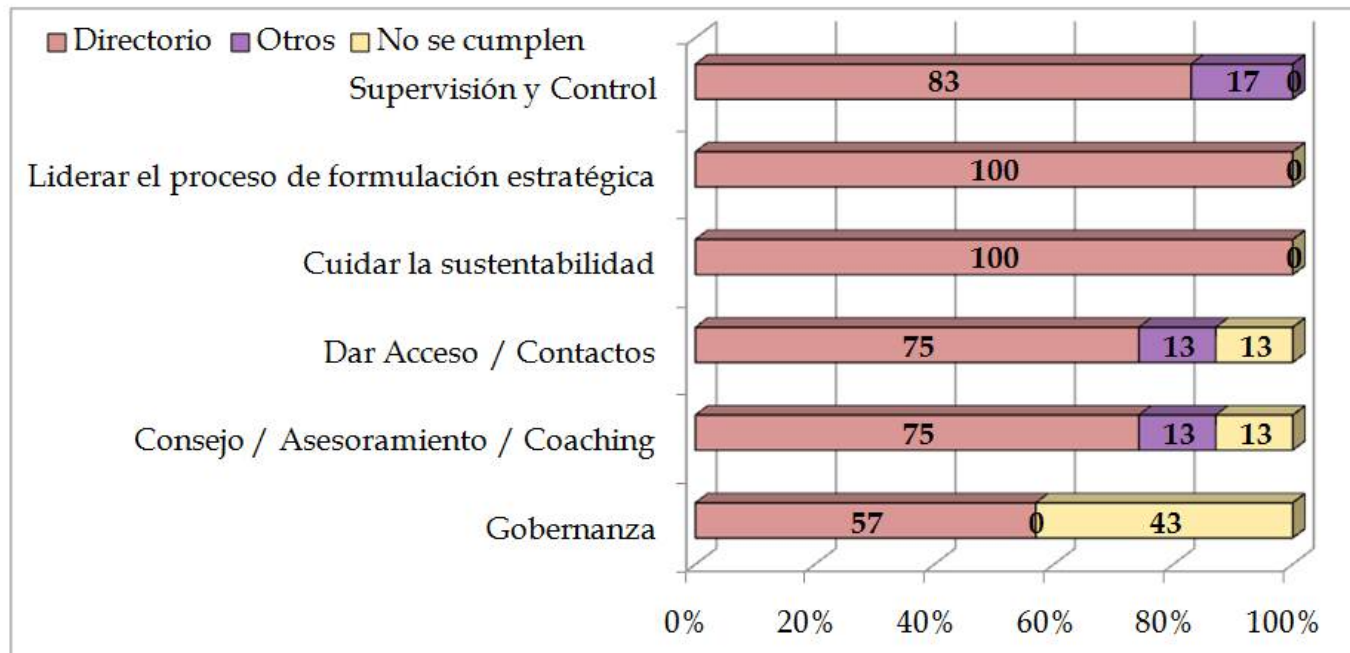


La Gobernanza es el rol más desatendido, mientras que la Supervisión y Control es el más atendido por parte del Directorio

El cuidado de la sustentabilidad siempre se cumple aunque sea por otros

## Quienes tienen Directorio Operativo

### Cumplimiento de los 6 roles del Directorio



## Perfil del Directorio Operativo de las PyMEs

---

### Funciones Principales:

- Los Directorios Operativos son muy activos y están orientados a la gestión.
- La Gobernanza es el rol más desatendido.
- Cumplen la función de dar soporte al empresario, evitar la soledad del mismo; y vincular a la empresa con su entorno.
- Contribuyen singularmente a la mejora de los procesos de toma de decisiones.

## Perfil del Directorio Operativo de las PyMEs

---

### Características:

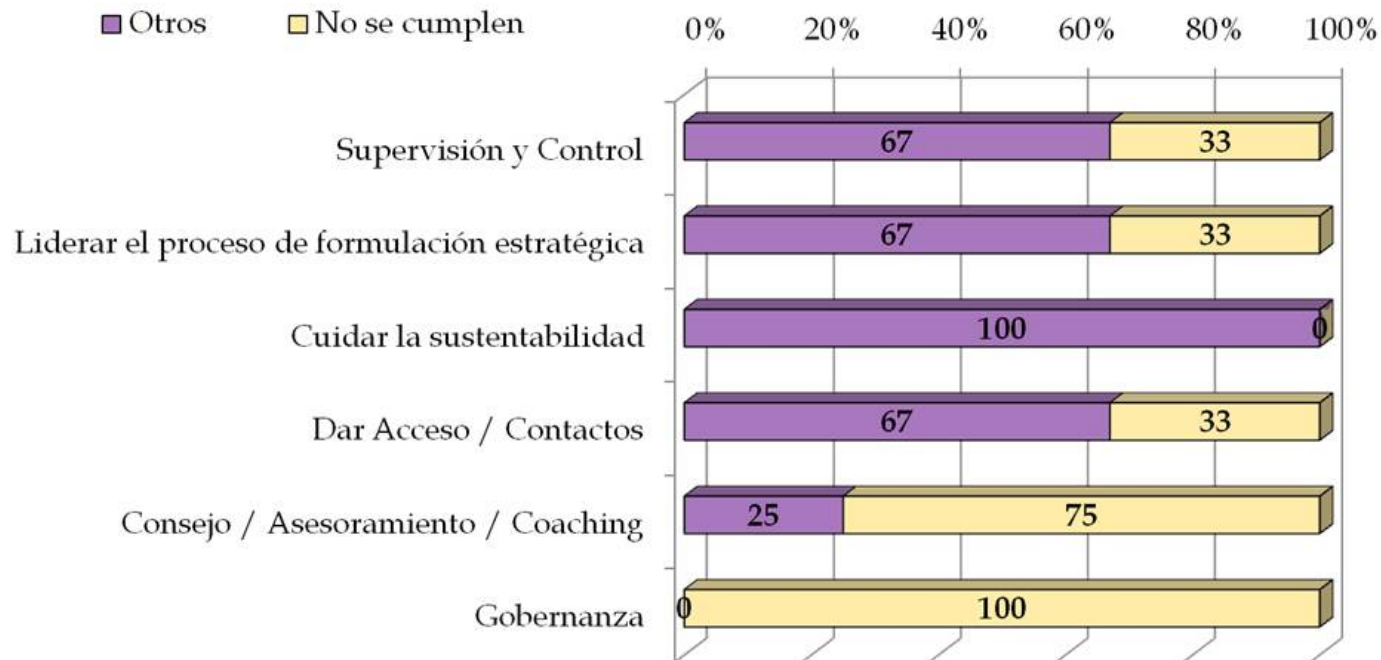
- Lo integran básicamente los accionistas y socios, algunas veces se suman los empleados y asesores.
- Sus miembros generalmente son remunerados y dedican más de 40 horas anuales, realizando reuniones mensuales o de mayor frecuencia en algunos casos.
- Las reuniones no suelen prepararse con tiempo suficiente.
- Son “hands-on” y están preparados para tiempos de crisis.

### Críticas y Sugerencias:

- Las mayores autocríticas están en la informalidad y falta de profesionalismo en su trabajo específico.
- Como punto de mejora se dividen en un 50% en: a) aspectos formales en términos de planificación y formalización, b) en temas de composición: incorporar asesores externos, y en temas de función: focalizarse más en la estrategia y en temas que impacten el futuro.

## Quienes no tienen Directorio o no es operativo

### El cumplimiento de los 6 roles del Directorio



En las PyMEs sin Directorio o sin Directorio Operativo nadie ejerce el rol de Gobernanza



## Perfil de las PyMEs sin Directorio o sin Directorio Operativo

---

### Razones por las que no tienen Directorio o no es operativo:

- En la mayoría de los casos ni siquiera se plantearon la idea de tener un Directorio Operativo. Las razones principales tienen que ver con el desconocimiento y la falta de capacidad y de vocación de los dueños de las empresas en el uso del mismo.
- También el empresario lo percibe como un limitante a su capacidad de gestión.
- No están dispuestos a que el Directorio tenga poder en las decisiones.

### Características del Directorio deseado:

- A partir de la encuesta, un alto porcentaje considera que un Directorio Operativo les sería de utilidad, principalmente en su rol de consejo, asesoramiento y coaching. Están pensando en un Directorio con carácter de “advisor” en una primera etapa.
- La mayoría lo integraría con gente con experiencia directiva y en la industria, y dispuesta a involucrarse y dedicar tiempo a la empresa.
- Serían remunerados, con frecuencias de reuniones principalmente mensuales y con una información seleccionada según fuera la necesidad (los empresarios no abrirían completamente la información de la empresa).



---

# *Anexo Estadístico*

## Los 6 Roles del Directorio

### 1. Supervisión y Control...

		Directorio		Sin Directorio
		Operativo	No Operativo	
remuneración de la alta dirección	Directorio	52	0	0
	Otros	26	88	31
	No se cumplen	22	12	69
de gestión	Directorio	52	0	0
	Otros	44	100	81
	No se cumplen	4	0	19
estratégico	Directorio	56	0	0
	Otros	37	100	73
	No se cumplen	7	0	27
del CEO	Directorio	38	0	0
	Otros	19	63	44
	No se cumplen	42	37	56
legal y regulatorio	Directorio	42	0	0
	Otros	38	88	71
	No se cumplen	19	12	29

## Los 6 Roles del Directorio

### 2. Liderar el proceso de formulación estratégica...

		Directorio		Sin Directorio
		Operativo	No Operativo	
Definir la orientación estratégica	Directorio	79	0	0
	Otros	17	86	85
	No se cumplen	4	14	15
Discutir y aprobar la estrategia competitiva	Directorio	83	0	0
	Otros	9	86	85
	No se cumplen	9	14	15
Aprobar el presupuesto de operaciones	Directorio	50	0	0
	Otros	33	71	75
	No se cumplen	17	29	25

## Los 6 Roles del Directorio

### 3. Cuidar la sustentabilidad...

		Directorio		Sin Directorio
		Operativo	No Operativo	
Intervenir en situaciones de crisis	Directorio	75	0	0
	Otros	25	75	83
	No se cumplen	0	25	17
Impulsar la innovación	Directorio	71	0	0
	Otros	25	88	83
	No se cumplen	4	13	17
Velar por la unidad organizacional	Directorio	58	0	0
	Otros	33	100	90
	No se cumplen	8	0	10
Armonizar los intereses de todos los stakeholders	Directorio	50	0	0
	Otros	25	100	90
	No se cumplen	25	0	10

## Los 6 Roles del Directorio

### 4. Dar Acceso/ Contactos a...

		Directorio		Sin Directorio
		Operativo	No Operativo	
Información	Directorio	63	0	0
	Otros	29	88	64
	No se cumplen	8	12	36
Personas	Directorio	58	0	0
	Otros	29	75	58
	No se cumplen	13	25	42
Recursos	Directorio	61	0	0
	Otros	26	88	69
	No se cumplen	13	12	31
Otras organizaciones	Directorio	57	0	0
	Otros	30	88	46
	No se cumplen	13	12	54

## Los 6 Roles del Directorio

### 5. Consejo / Asesoramiento / Coaching...

		Directorio		Sin Directorio
		Operativo	No Operativo	
Para mejorar el proceso de toma de decisiones en la alta dirección	Directorio	44	0	0
	Otros	24	55	58
	No se cumplen	32	50	42
Al equipo directivo	Directorio	40	0	0
	Otros	32	88	54
	No se cumplen	28	12	46
Al CEO	Directorio	35	0	0
	Otros	23	62	69
	No se cumplen	42	38	31

## Los 6 Roles del Directorio

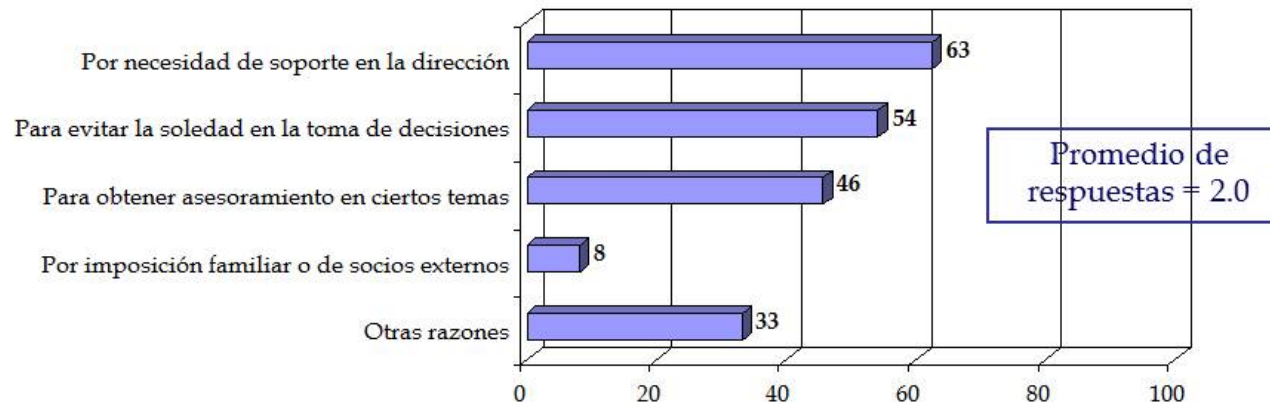
### 6. Gobernanza...

		Directorio		Sin Directorio
		Operativo	No Operativo	
evaluar al equipo directivo	Directorio	41	0	0
	Otros	18	88	31
	No se cumplen	41	12	69
velar por la sucesión del equipo directivo	Directorio	43	0	0
	Otros	9	63	31
	No se cumplen	48	38	69
Evaluar al CEO	Directorio	30	0	0
	Otros	13	25	25
	No se cumplen	57	75	75
atender y gestionar la sucesión del CEO	Directorio	21	0	0
	Otros	13	25	0
	No se cumplen	67	75	100



## PyMEs con Directorio Operativo

¿Por qué tiene un Directorio Operativo? - % -



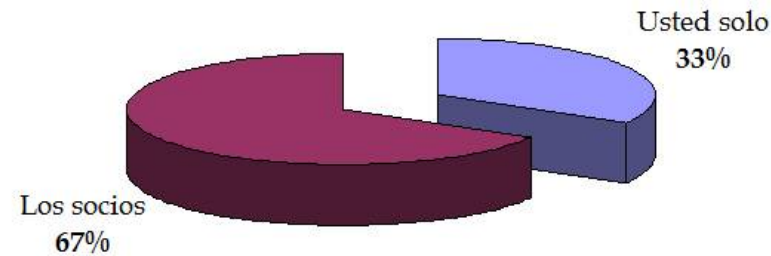
¿En qué lo ayuda el Directorio? ¿Para qué le sirve?

- Espontánea - % -

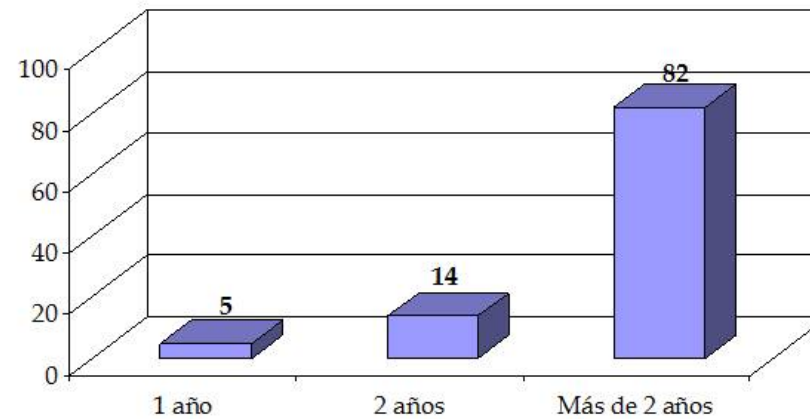
Toma de decisiones	47%
Crecimiento	19%
Soporte	14%
Asesoramiento	10%
Coaching	10%

## PyMEs con Directorio Operativo

¿Quién nombra al Directorio?



¿Cuánto tiempo permanecen los integrantes en sus cargos? - % -



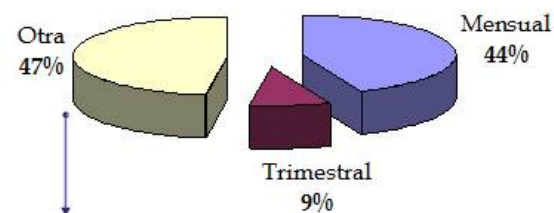
## PyMEs con Directorio Operativo

¿Cómo está compuesto su Directorio?

¿Cuántos lo integran?

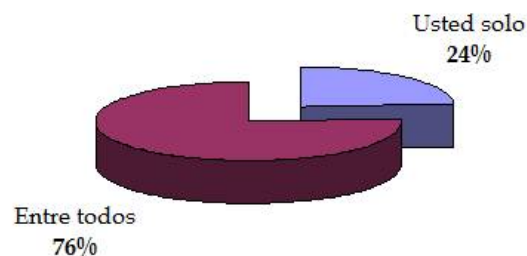
	Frecuencia	Mediana
Accionistas / Socios	76%	3
Empleados	40%	1
Asesores Externos	24%	2
Familiares no socios	8%	2
Otros	8%	1
<b>Promedio de respuestas</b>	<b>1.6</b>	

¿Con qué frecuencia se reúnen? - % -

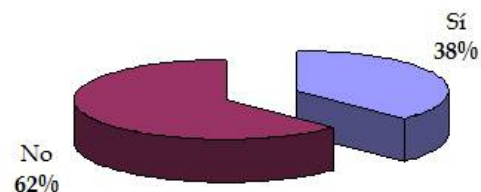


Semanal	44%
Quincenal	22%
Cuando sea necesario	11%
Otra	44%

¿Quién define los temas a tratar? - % -

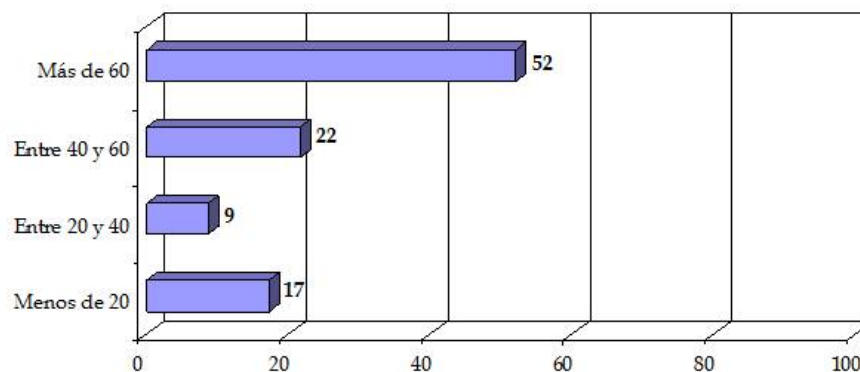


¿Las reuniones se preparan con suficiente tiempo? - % -

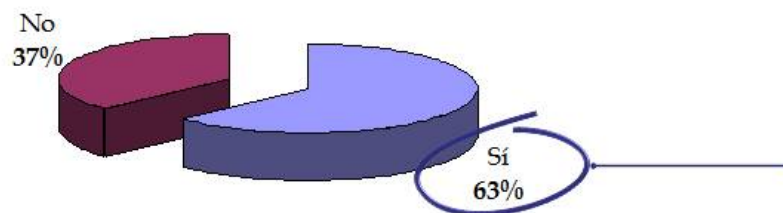


## PyMEs con Directorio Operativo

¿Cuánto tiempo dedican a la empresa los miembros del Directorio? (hs al año) - % -



¿Son sus miembros remunerados por su trabajo?

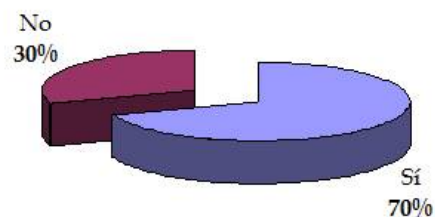


¿Cuál es el monto anual en miles de \$ de su remuneración?

Menos de 10	15%
Entre 10 y 20	8%
Entre 20 y 40	8%
Más de 40	69%

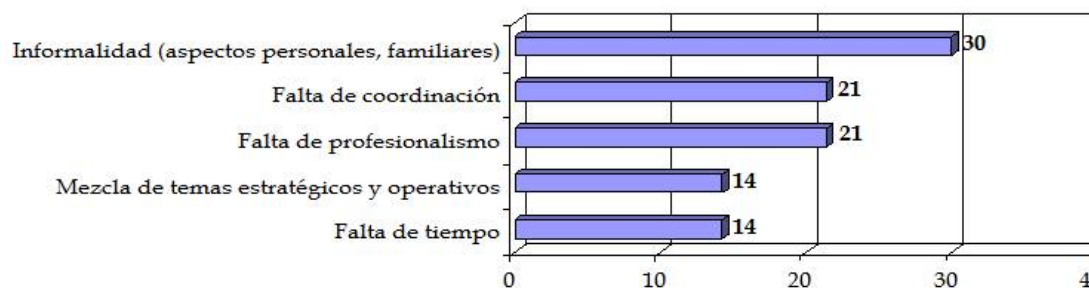
## Aspectos Cualitativos

¿Está preparado el directorio para actuar en momentos de crisis? - % -



Críticas al funcionamiento de su Directorio

- Espontánea - % -

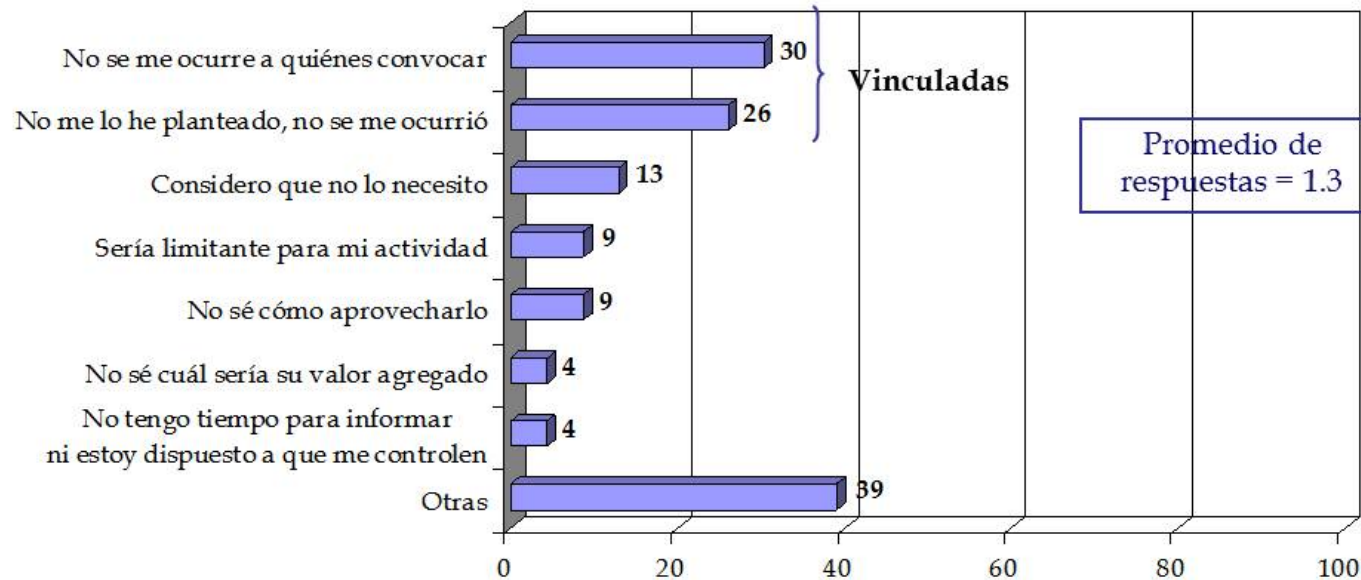


Sugerencias para un mejor aprovechamiento del Directorio en la PyME - Espontánea - % -

Focalizar en la estrategia	33%
Planificar las reuniones	25%
Profesionalizar el Directorio	25%
Incorporar asesores externos	17%

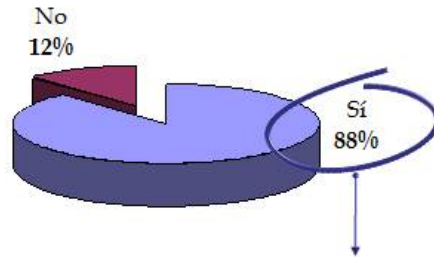
## PyMES sin Directorio o sin Directorio Operativo

¿Por qué no tiene Directorio? - % -

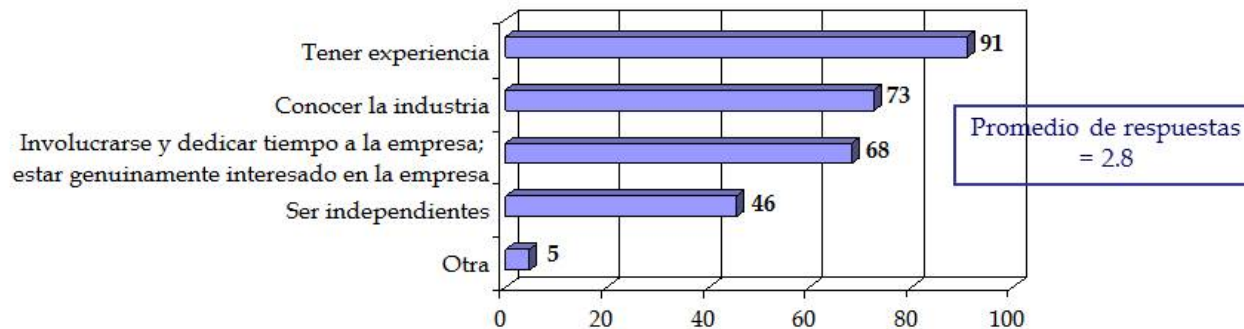


## PyMES sin Directorio o sin Directorio Operativo

¿Piensa que un Directorio le sería de utilidad?



¿Qué características consideraría convenientes que reúnan sus miembros?



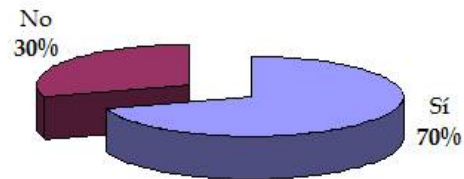
¿Qué funciones le asignaría?

Consejo / Asesoramiento / Coaching	81%
Liderar el proceso de formulación estratégica	62%
Cuidar la sustentabilidad	52%
Supervisar y controlar	48%
Dar accesos y contactos	48%
Gobernanza	19%
Otro	10%
<b>Promedio de respuestas</b>	<b>3.2</b>

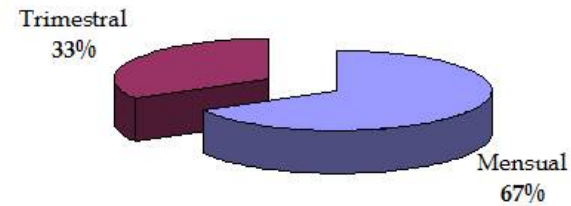


## PyMES sin Directorio o sin Directorio Operativo

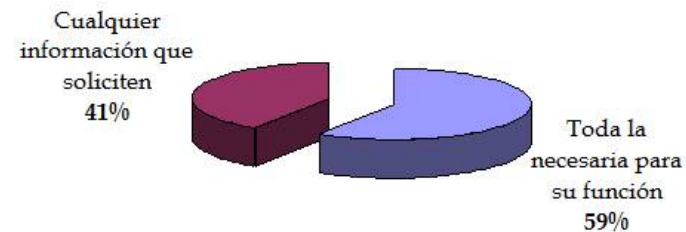
¿Serían sus miembros remunerados?



¿Con qué frecuencia cree que debería reunirse?

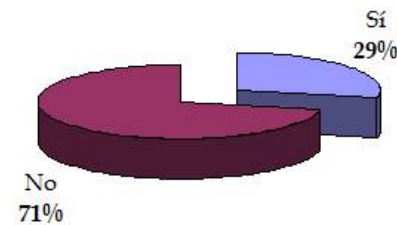


¿Qué información debieran recibir los miembros del Directorio?



## PyMES sin Directorio o sin Directorio Operativo

¿Considera que el Directorio debería tener poder en la toma de decisiones?



¿Cómo se toman decisiones?

- Espontánea - % -

