

semp!.

#4

Guía Práctica de Juntas Directivas para empresarios y emprendedores

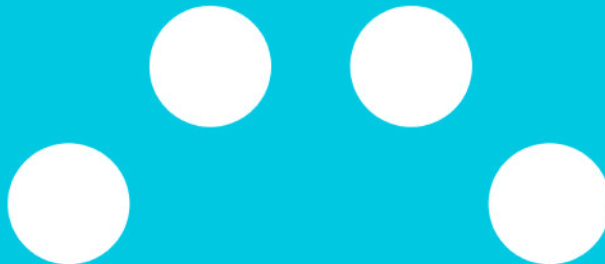
Cómo gestionar una junta directiva constructiva y que genere valor a tu empresa



“In a world of well-defined problems, directors are required to exercise influence over volatility, manage uncertainty, simplify complexity, and resolve ambiguity in the 21st-century digital environment”.

“The Board’s role is to pull management out of the trees to see the forest”.

- Pearl Zhu-



Gobierno Corporativo

Para introducir el tema de Juntas Directivas, es importante definir los principios de Gobierno Corporativo, donde normalmente se establecen los límites de decisión, facultades, obligaciones, responsabilidades y campo de acción de 3 actores:

1. Los Accionistas
2. La Junta Directiva
3. La Administración o gerencia.



Normalmente la Junta Directiva es el órgano delegado por los Accionistas de la empresa, para direccionar a la Gerencia y su equipo directivo en temas estratégicos y corporativos. Así mismo, la Junta Directiva lleva temas de control y límites con el fin de tener mayor pluralidad en decisiones de una magnitud importante, como por ejemplo contratos con una cuantía que comprometa los recursos de la empresa o que representen un mayor riesgo, o situaciones de ampliación de negocios como por ejemplo la apertura de nuevas geografías o líneas de negocio.

Los empresarios y emprendedores se enfrentan a retos de gobernanza relevantes, toda vez que en la gran mayoría de los casos ellos son accionistas, miembros de junta y gerentes, es decir, cuentan con los tres roles de gobierno corporativo. Cuando actúan como miembros de junta directiva, deben propiciar por tomar decisiones que generen valor para la empresa, y si estas tienen resultados positivos, estarán beneficiando así mismo su rol de accionistas, y por supuesto como administradores.

SEMÁNTICA

Colombia: Juntas Directivas

España: Consejos de Administración

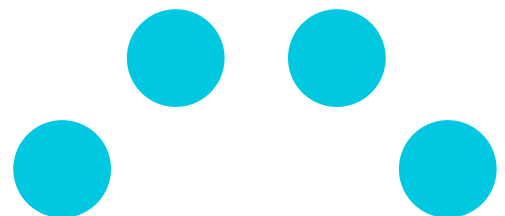
Inglés: Board of Directors

Los miembros de junta directiva, también se les denomina directores (board members en inglés).

POR QUÉ UNA JUNTA DIRECTIVA

Una junta directiva debe estructurarse e implementarse siguiendo estos objetivos:

- Liderar la agenda estratégica y corporativa de la empresa.
- Acompañar a la gerencia en tomar decisiones tácticas de valor.
- Hacer las preguntas adecuadas y a veces incómodas con relación al negocio.
- Apoyar la construcción de un equipo profesional.
- Ampliar las redes de contactos (networking).
- Generar estructuras de control y evaluación y mitigación de riesgos.



Principios de una Junta Directiva

Una buena junta directiva debe regularse bajo los siguientes principios:

- Actuar siempre bajo la óptica de Creación de valor
- Actuar responsablemente
- Actuar con transparencia
- Transmitir confianza a la gerencia y equipo clave, así como a los accionistas
- Trabajar bajo un pensamiento crítico agudo y con capacidad de discernimiento
- Motivar a los administradores y crear espacios de diálogo honesto
- Definir roles legales como “directores” de la empresa

Es recomendable que toda empresa cuente con un Acuerdo de Accionistas (Shareholders Agreement en inglés) donde se regulen los campos de acción de la Junta Directiva.

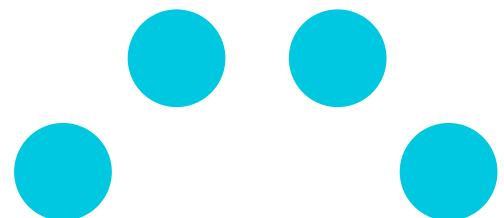
Cómo conformar una Junta Directiva

1. Definir perfiles

- Experiencia deseada en industria o ámbito de negocios
- Habilidades y competencias específicas para ejecutar su rol
- Pluralidad, es decir, contar con roles diferentes que se complementen

2. Representación

- En la gran mayoría de los casos, los miembros representan uno o varios accionistas, por lo cual es importante que estos últimos propongan miembros de junta que cumplan con la experiencia y habilidades descritas, más allá de su rol de accionistas.





3. Número de miembros

- Deben ser impares. En micro, pequeñas y medianas empresas, se recomienda 3, 5 ó 7 miembros.

4. Equidad de género

- Junta de 3 miembros: 1 ó 2 mujeres
- Junta de 5 miembros: 2 ó 3 mujeres
- Junta de 7 miembros: 3 ó 4 mujeres

5. Miembro Independiente

- Al menos uno de los miembros (o incluso 2 ó 3 dependiendo del tamaño de la junta) debe ser independiente, externo a la empresa, y que no represente a ninguno de los accionistas ni administradores.


6. Empresario o emprendedor

- Al menos uno (y ojalá múltiples miembros) debe tener experiencia como emprendedor o empresario, construyendo una empresa desde cero.

7. Presidente de la Junta

- Debe ser uno de los miembros independientes, y debe tener el rol de moderar la discusión estratégica y dirimir posibles conflictos que puedan surgir.

8. Personalidad

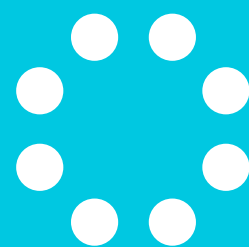
- Los miembros de junta deben ser personas con un coeficiente intelectual alto y con altos niveles de inteligencia emocional.
 - Deben contar con un fuerte pensamiento crítico, analítico y estratégico, así como una agudeza muy evidente para los negocios.
 - Deben ser personas con una integridad moral impecable.
- 

Pasos para construir una Junta Directiva

1. Estructura legal a través de los Acuerdos de Accionistas y Estatutos de la Sociedad.
2. Identificar candidatos según perfiles definidos.
3. Reclutar los miembros
 - Inspirar con el propósito y visión de la empresa. ¿Por qué estamos acá como empresa?
 - Definir cuándo, dónde y cómo será su rol.
4. Alinear todos los intereses estratégicos y corporativos de la junta
 - Hacer una inducción (onboarding) adecuada y completa
 - Generar compromisos de tiempo y expectativas de responsabilidad y roles
 - Declarar los intereses compartidos de generación de valor
5. Instrumentar mecanismos de motivación, retención y compensación.
6. Retroalimentación frecuente (trimestral o anual) a los miembros de junta.



TIPS DE EJECUCIÓN DE UNA JUNTA DIRECTIVA





Generar una agenda anual y citar desde el principio de año a todas las sesiones



Realizar una sesión de junta cada 4 ó 6 semanas, para un total de 12 a 8 sesiones por año



Enviar material con al menos una semana de antelación a la sesión



Las sesiones deben ser de 2 a 3 horas



Hacer preguntas disruptivas y pensando por fuera de la caja (out-of-the-box)



Propiciar una dinámica interpersonal adecuada



Invitar a algunos empleados por temas específicos



Hacer seguimiento a compromisos post-junta



Implementar higiene de concentración (no uso de dispositivos móviles, organizar el tiempo por temas y hab

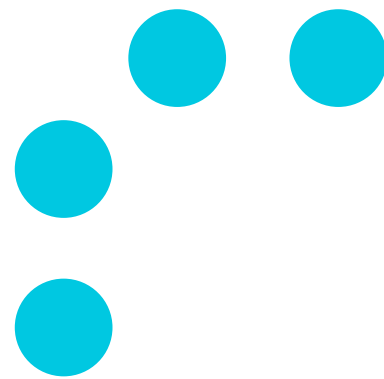


Todas las sesiones deben quedar registradas en actas o minutas



RECOMENDACIÓN: SHAPARENCY.COM

Software/Plataforma para juntas directivas (Boards), que permite llevar la gestión documental enviada, así como las actas con firma electrónica, votaciones virtuales, agendas, gestión de tareas, entre otros. También funciona para Asambleas de Accionista.



Quiénes más asisten a una sesión de Junta Directiva

- La administración y gerencia de la empresa, quien presenta la información.
- Algunos miembros observadores, que representen a algunos accionistas que no estén en junta directiva, y cuando así se haya pactado en Acuerdos de Accionistas
- Cuando sea necesario, el revisor o auditor de la empresa.
- En casos específicos, asesores o consultores para que presenten sus diagnósticos y sugerencias estratégicas.
- Cuando se requiera, el equipo legal de la empresa (interno o externo).

Es muy importante tener en cuenta que una Junta Directiva NO es una Asamblea de Accionistas, por lo cual los temas que se traten en cada una de las sesiones, deben buscar siempre el diálogo estratégico que se busca con este órgano de decisión.

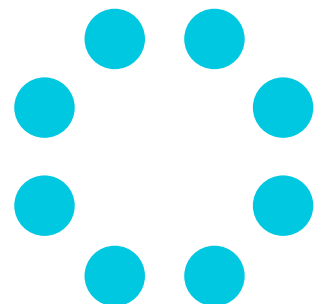




Cuál debe ser la agenda de una Junta Directiva

Una junta directiva debe tener un orden, donde se incluya cada uno de los siguientes temas:

- Evolución reciente del negocio y sus indicadores clave - KPI's
- Discusiones de estrategia, crecimiento, posicionamiento y renuncias de negocio
- Entorno competitivo de industria y mercado
- Actividades de adquisición clientes / canales
- Roadmap de producto
- Operaciones y tecnología
- Finanzas / planeación financiera + inversiones + flujo de caja + fondeo
- Talento humano / organigrama + adquisición + retención
- Planeación corporativa corto / mediano / largo plazo
- Evaluación de riesgos
- Asuntos corporativos, impacto, legales y/o control interno
- Aprobaciones formales
- Housekeeping (temas de gestión empresarial de menor importancia, pero instrumentales para mantener informado a la junta)



Creación de Comités de Junta Directiva

Dado que el tiempo es una restricción sobre algunos de los temas que no siempre se ven en detalle en las sesiones de Junta, es normal que las empresas diseñen e implementen diferentes comités que se reúnen ad-hoc por temas específicos.

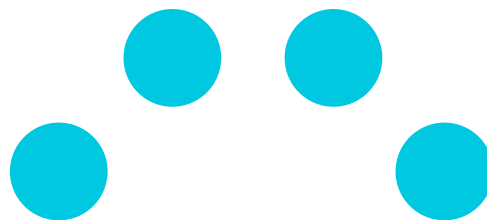
Algunos ejemplos:

- Comité de Remuneración de personas clave y gestión del talento
- Comité de Finanzas
- Comité de Producto y/o Operaciones
- Comité de Control y Riesgo



Cómo remunerar a los miembros de Junta Directiva

En micro, pequeñas y medianas empresas, usualmente los miembros que representan a alguno de los accionistas de la compañía no tienen una remuneración per sé, pues su característica es la de aportar a la empresa no solo capital (como inversionistas y accionistas), sino también como capital inteligente a través de su participación en el gobierno de la compañía.



Ahora bien, normalmente los miembros independientes y externos, quienes no son accionistas ni administradores de la empresa, sí deben contar con una remuneración, con el fin de mantener alineados los intereses y motivaciones de construcción de valor. A continuación, algunas prácticas generales que se utilizan:

- Honorarios por sesión:

En Colombia en el segmento micro, pequeña empresa, normalmente entre 0,5 y 4 SMMLV por sesión. Entre más pequeña sea la empresa, menor valor la remuneración.

- Honorarios por performance de la empresa o desarrollo de negocios
Porcentaje o monto previamente especificado.

- Stock Option Plan

Se dimensionan los aportes de los miembros vs la valoración de la empresa con el fin de determinar un porcentaje de participación accionario, atado a una permanencia específica (vesting) como miembro de junta.

