

## Colección PwC

### 2

## Gobierno corporativo

# Buenas prácticas

En este fascículo trataremos un tema que cada vez gana más espacio en el mundo de los negocios, y que tiene importantes implicaciones para el mercado de capitales: el gobierno corporativo. El creciente interés por el asunto es fruto del aumento de exigencia de la sociedad por más ética y transparencia en el ambiente empresarial. En este escenario de nuevas exigencias, la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo, aliada en algunos casos a una reglamentación bastante rígida (p. ej. la Ley Sarbanes-Oxley en los EE.UU), pasó a ser considerada como la solución para muchos males de las empresas.

## Gobierno corporativo se entiende como el conjunto de prácticas de gestión de las organizaciones, ya sean ellas de capital abierto o cerrado

El tema también ganó importancia en nuestra región, pero adquirió diferentes formas debido a las diferencias en las estructuras de capital de nuestras organizaciones. Obviamente, no se puede incorporar en el modelo local todos los enunciados internacionales sobre el tema en cuestión. Tenemos un diseño propio de gobierno corporativo, basado en el estado de madurez empresarial y otras particularidades de nuestro ambiente socioeconómico en organizaciones con intereses familiares específicos. No obstante, las adaptaciones pasan por ser fundamentales, bajo el riesgo de no ser aceptadas con rapidez por las empresas nacionales y sus dueños.

En este contexto hay, de cualquier forma, consenso en cuanto al hecho de que gobierno corporativo es el sistema que permite a los accionistas o acreedores el control estratégico de su empresa y/o el efectivo monitoreo de la dirección ejecutiva, así como el manejo de información.

## Cuatro pilares

De esta forma, el gobierno corporativo se entiende como el conjunto de prácticas de gestión de las organizaciones, ya sean ellas de capital abierto o cerrado. Específicamente, éste se refiere a las prácticas relacionadas a la transparencia, a la equidad de tratamiento entre los diversos accionistas, a la cultura de "accountability" (rendición de cuentas de manera ampliada) y a la conciencia de que la empresa, como sistema abierto, presupone interacción y responsabilidades con el macroambiente en los planos económico, social y ambiental. El conjunto de estas convicciones y prácticas demuestran cómo la empresa es "gobernada" o dirigida, cómo se realiza el seguimiento de su gestión y de qué forma se relacionan sus administradores, controladores, inversores y demás partes interesadas (stakeholders).

La transparencia presupone que las informaciones relevantes – ya sean referentes al desempeño operativo, financiero, ambiental o social – deben ser puestas a disposición de forma accesible y rápida para los interesados, y que la organización se debe comunicar de forma clara con su público. Buenas prácticas de transparencia incluyen también la realización de asambleas generales en fechas y horarios que faciliten la presencia de los inversores, la divulgación de los acuerdos de accionistas y de la lista de los accionistas, para que estos puedan organizarse y articular votaciones conjuntas cuando sea necesario.

## El Consejo de Administración o Directorio es el responsable de proteger y valorizar el patrimonio de la empresa, de establecer las estrategias que agregan valor y de evaluar la ejecución de estas metas

Otra particularidad del gobierno corporativo es la igualdad en el tratamiento ofrecido a los accionistas y a las partes interesadas. En ciertos países, esta preocupación está bastante acentuada debido a la existencia de dos clases de acciones, las preferenciales y las ordinarias e inclusive las otorgadas a trabajadores (acciones de inversión), que confieren diferentes derechos a los inversores restringiendo en algunos de ellos el derecho al voto. Una práctica saludable es emitir sólo acciones con derecho a voto, como forma de promover la alineación de intereses entre los accionistas - permitiendo la participación de todos en la dirección de la organización - y para interferir, en caso de que la administración tome actitudes contrarias a los intereses de la sociedad.

Las prácticas de accountability (rendición de cuentas) se refieren al modo cómo la empresa informa su desempeño a los inversores, controladores y a la sociedad como un todo. Según los principios de buen gobierno, es fundamental que los gestores cumplan el deber de ofrecer permanentemente las informaciones esenciales para que todos los interesados puedan evaluar su papel en la dirección de la sociedad.

En un ámbito más amplio, el gobierno corporativo también engloba responsabilidades de naturaleza socioambiental, es decir, la relación de la organización con sus empleados y con la comunidad, y sus prácticas con relación al medio ambiente. Es decir, que las empresas se visualicen y acepten como integrantes de la comunidad.

## Una inversión a largo plazo

Las empresas que adoptan de manera eficaz las buenas prácticas de gobierno corporativo obtienen una serie de recompensas: el desempeño tiende a mejorar debido a la mayor diligencia de los administradores, se crean bases sólidas para el crecimiento sostenido de la organización, la sucesión tiende a ser más pacífica y la empresa pasa a tener acceso al capital (no sólo de accionistas, sino que también de acreedores) a costos más bajos, ya que la percepción de riesgo por parte de los inversores es menor.

## Consejo de Administración: donde todo comienza

Además de las prácticas relacionadas a la transparencia, a la rendición de cuentas, a la responsabilidad socioambiental y a la equidad en el tratamiento de los accionistas, hay otros ítems que determinan en que estado se encuentra una empresa en cuanto a su gobierno corporativo.

Uno de los puntos más importantes es con respecto al funcionamiento y la composición del Consejo de Administración o Directorio, que es el órgano máximo de toma de decisiones dentro de una organización de gran tamaño. El Consejo es el responsable de proteger y valorizar el patrimonio de la empresa, y por establecer las estrategias que agreguen valor, además de evaluar la ejecución de estas metas.

Como dicho cuerpo colegiado acompaña la implantación de la estrategia, sus integrantes deben tener independencia e imparcialidad. Para ello, una práctica bien vista por el mercado es la composición del Consejo por miembros independientes. Se encuadran en esta categoría profesionales que no hayan sido empleados de cualquier empresa del mismo grupo, que no sean proveedores o consumidores, ni parientes de accionistas controladores. En la clasificación de los consejeros, también hay los considerados "externos", que hayan tenido vínculo con la organización (ex-directores, prestadores de servicios, parientes de los controladores), y los "internos", empleados de la empresa.

Las prácticas de gobierno corporativo han avanzado en la recomendación de que los cargos de Presidente del Consejo y de Ejecutivo Principal (donde los haya) no sean ocupados por la misma persona o no dupliquen funciones. Otra buena práctica es permitir que los accionistas minoritarios elijan un miembro del Consejo por indicación.

## Los comités y las ganancias de eficiencia

Para hacer más eficaz el Consejo de Administración, es posible y altamente saludable la creación de comités especializados que estudien con detalle los temas a tratar en las reuniones y formulen propuestas. Los comités confieren mayor agilidad al proceso de toma de decisión, ya que proveen a los consejeros con informaciones detalladas.

En muchos casos el comité que más esfuerzo requiere por parte de las organizaciones es el de auditoría. Así por ejemplo, en el caso americano la Ley Sarbanes-Oxley determinó que toda compañía abierta con valores negociados en el mercado de valores tenga un Comité de Auditoría, cuyo principal objetivo sea el de garantizar la veracidad de las informaciones financieras divulgadas. Otras funciones son: analizar los estados contables, supervisar el área financiera, los controles internos y la auditoría interna. Además de contratar a los auditores independientes que evaluarán las prácticas de la administración en lo referente a calidad de los controles y de los estados contables por ella elaborados.

Finalmente es también responsable por el seguimiento del código de conducta y de crear y monitorear el funcionamiento de un canal de denuncias accesible a los funcionarios.

## Para que una compañía sea valorizada por los inversores es fundamental que sus administradores, sus sistemas y su modelo de gestión sean confiables

Otro ítem relacionado al gobierno corporativo es la existencia de un código de conducta. Lo ideal es que la organización lo establezca de manera que comprometa a todos sus funcionarios y al cuerpo directivo. El código trata no sólo de cuestiones como conflictos de intereses e informaciones privilegiadas,

sino también sobre los procedimientos y la postura de la empresa con relación al trabajo y al medio ambiente, por ejemplo.

### Construyendo confianza

Evolucionar en gobierno corporativo es, sobre todo, desarrollar confianza. Para que una compañía sea adecuadamente valorizada por los inversores, es fundamental que sus administradores, sus sistemas y el modelo de gestión (incluyendo ahí sus prácticas de gobierno) sean confiables. En "Building Public Trust", Sam DiPiazza, CEO de PricewaterhouseCoopers, apunta tres elementos esenciales para que una compañía tenga éxito en esta tarea.

## La transparencia y la rendición de cuentas no son suficientes para construir la confianza pública si no hay integridad

En primer lugar se debe tener "espíritu de transparencia". Es decir, no basta exhibir números excelentes al final del trimestre. Es importante tener disposición para proveer voluntariamente a los inversores con las informaciones que ellos necesitan. El segundo ítem es la formación de una cultura de rendición de cuentas. Para esto, según DiPiazza, es necesario que todas las personas involucradas en la "cadena de provisión de informaciones corporativas" - y todas aquellas responsables por definir como esta "cadena" funciona - no se contenten tan solo con la divulgación de las informaciones, sino que estén comprometidas con la política de rendir cuentas sobre sus actos. Ahí se deben incluir los altos ejecutivos, las firmas de auditoría, los analistas de inversiones, los reguladores y, finalmente, los inversores.

Pero la transparencia y la rendición de cuentas no son suficientes para construir la confianza pública si no existe un tercer elemento: integridad. Reglas, leyes, conceptos, estructuras, procesos y buenas prácticas no sirven de nada si no están acompañadas de personas que quieren hacer la cosas de forma correcta - y no simplemente lo que es protocolo o posible. Lo que más importa es el comportamiento de las personas involucradas y no sus palabras. El gobierno corporativo se trata de una forma ética de hacer los negocios, no del negocio de ser éticos.

## Nuevos desafíos

Entre los cambios esperados para la evolución de los conceptos de gobierno corporativo están el debate que engloba los procedimientos de evaluación independiente del Consejo de Administración; la

ampliación del ámbito de actuación de los Comités de Auditoría, incluyendo el uso de "expertos" en contabilidad y finanzas; la ampliación del conocimiento y prácticas de gestión de riesgos; la adopción de los IFRS (International Financial Reporting Standards) o los US GAAP (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en los Estados Unidos de America), como base contable adicional; y, finalmente, la aplicación de las prácticas de gobierno corporativo por empresas no negociadas en la bolsa, pero que tengan relevancia en el escenario económico nacional.

La adopción de estas prácticas ciertamente elevará a las empresas de nuestra región a un nivel todavía más avanzado de gobierno corporativo, trayendo beneficios para las propias organizaciones, para la economía y la sociedad.

# Colección PwC

- 1 Informaciones no Financieras
- 2 Gobierno Corporativo**
- 3 Normas Internacionales de Contabilidad
- 4 Finanzas Corporativas
- 5 Controles Internos (Post SOX)

PRICEWATERHOUSECOOPERS 