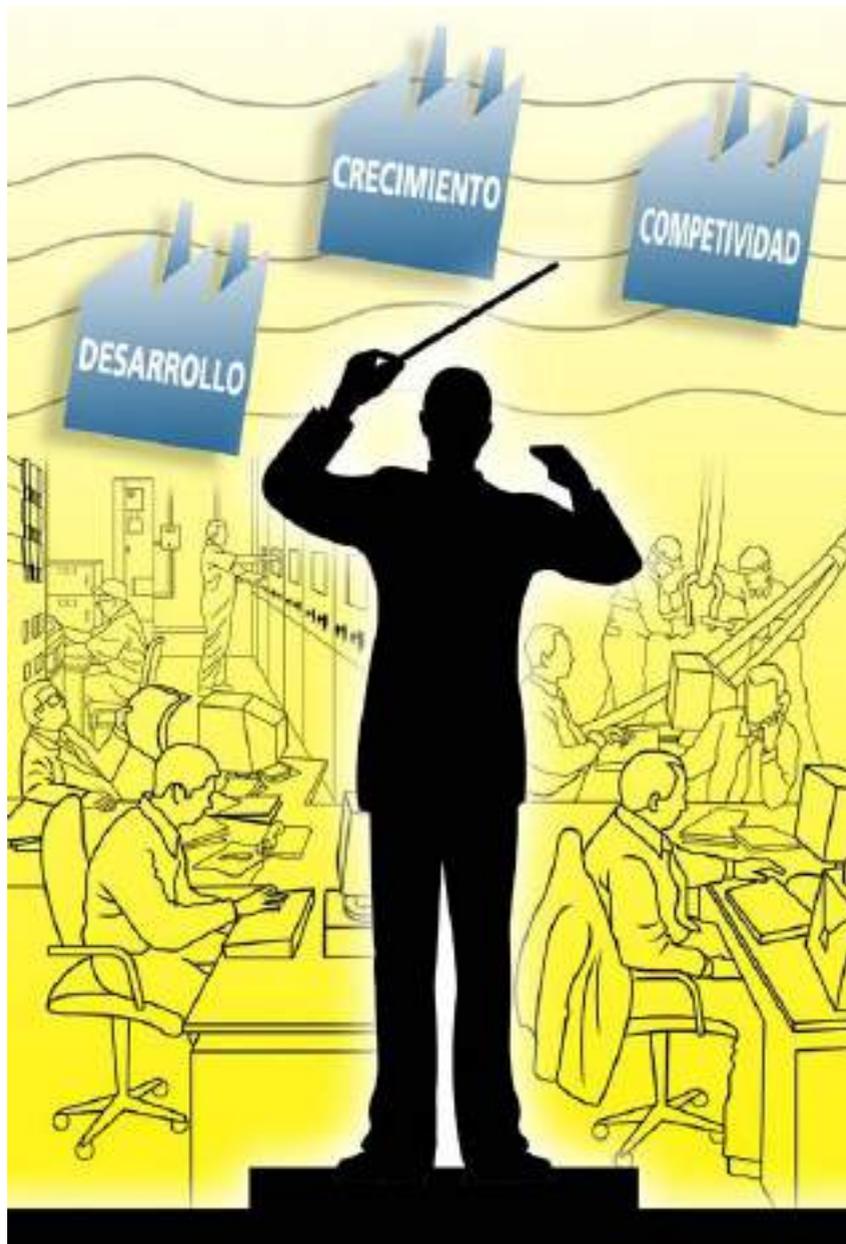


GOBIERNO CORPORATIVO:

Lo que todo empresario debe saber



Contenido

■ Prólogo	3
■ I. Introducción	4
■ II. ABC del Gobierno Corporativo de las empresas	4
¿Qué es?	4
¿Alcanza a mi empresa?	6
¿De qué forma alcanza a mi empresa?	8
■ III. Premio o Castigo a la calidad del Gobierno Corporativo	9
Importancia para la empresa	9
Importancia para el país	10
■ IV. Conociendo el Gobierno Corporativo de una empresa	12
¿En qué consiste un Buen Gobierno Corporativo?	12
Esquema para analizar el Gobierno Corporativo	13
■ V. Estándares de Buen Gobierno Corporativo	14
a) Relacionados a los derechos de propiedad	15
b) Relacionados al directorio y la gerencia	19
c) Relacionados a la transparencia	23
■ Ideas finales	26

Prólogo

En muchas ocasiones los empresarios se quejan de la falta de recursos de financiación y de socios para adelantar los planes de expansión de sus empresas. Lo cierto es que aun en situaciones de alta liquidez en el mercado y en presencia de proyectos e iniciativas aparentemente muy atractivos, muchos empresarios no acceden a recursos frescos. Esto se debe a que la forma en que sus empresas son manejadas y administradas (gobernadas) no genera suficiente confianza a los inversionistas.

La CAF, en asociación con la Bolsa Boliviana de Valores, Confecámaras, la Bolsa de Valores de Quito, Procapitales y la Asociación Venezolana de Ejecutivos, ha generando el documento *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo* que contiene una serie de medidas para mejorar las prácticas empresariales en este sentido. El documento –de gran interés para actuales y potenciales empresarios e inversionistas de la región– puede consultarse en www.caf.com/kemmerer.

La presente cartilla, *“Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber”*, tiene por objeto acercar este tema a un público no especialista. Pretendemos mostrar que el mismo no es académico ni complicado. Por el contrario, hace referencia a una serie de orientaciones que provienen del sentido común y de la experiencia. Con su publicación, la CAF aspira a despertar el interés en la creación de una verdadera cultura de eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial.

Corporación Andina de Fomento

“Las crisis económicas de algunos países desnudaron la estrecha relación entre la gravedad de tales crisis y la situación financiero económica de las empresas”

Introducción

El término “Gobierno Corporativo” ha merecido mucha atención en el ámbito mundial, especialmente luego que las crisis económicas de algunos países desnudaran la estrecha relación entre la gravedad de tales crisis y la situación financiero - económica de las empresas, y también cuando presenciáramos en mercados más desarrollados los fracasos y debacles de importantes empresas operando en sectores considerados muy competitivos.

Como reacción a estos eventos surge una fuerte corriente que plantea mejorar el Gobierno Corporativo de las empresas como medio para que tales crisis, que inevitablemente suelen ocurrir, resulten lo

menos dañinas posibles; pero sobretodo para que las empresas tengan mejor desempeño, sean más sólidas y estables y estén mejor preparadas para competir.

En este contexto es válido preguntarse ¿en qué consiste el “Gobierno Corporativo”? ; ¿es este un tema relevante para mi empresa? ; y si fuera relevante ¿cómo conozco la calidad de gobierno corporativo de una empresa? ; ¿qué efectos tiene el tener un buen o mal gobierno corporativo? ; o incluso ¿cómo puedo mejorar éste?. Lo invitamos a familiarizarse con estas ideas y esperamos incentivar así a mejorar los estándares de gobierno corporativo de nuestras empresas.

ABC del Gobierno Corporativo de las empresas

¿Qué es?

Partamos por lo más elemental preguntándonos el significado del gobierno corporativo de una empresa. Antes que una definición apelemos al sentido común. Todo empresario llega a saber que para operar su empresa es necesario ante todo organizarla, es decir definir quién participa en ella y quién puede tomar decisiones en distintos aspectos

de su funcionamiento. También se debe definir cómo se toman y ejecutan esas decisiones.

De esta forma, las empresas deben atender preguntas como: ¿quién dirige?, ¿quién cumple las órdenes?, ¿cómo se comunican las órdenes o decisiones?, ¿Quién prepara o fabrica los productos?, ¿quién vende o comercializa?, ¿quién lleva las

“Todo empresario llega a saber que para operar su empresa es necesario ante todo organizarla, es decir decidir quien participa en ella y quien puede tomar decisiones en distintos aspectos de su funcionamiento”

cuentas de ingresos y gastos?, ¿quién hace los trámites administrativos?, ¿quién controla los inventarios?, etc. Lo cierto es que toda empresa ab-suelve este tipo de cuestiones con diferentes grados de elaboración o complejidad dependiendo del tamaño o tipo de negocio que se trate. Pero además notemos que tales definiciones no siempre se formalizan en documentos o de manera escrita pudiendo tan solo expresarse en prácticas que se adoptan en el ejercicio diario de la actividad empresarial. Nótese que son relevantes tanto la definición del marco para la toma de decisiones así como la forma como se ejecutan efectivamente esas decisiones.

Pues bien, cuando la empresa da respuesta a esas preguntas, está en realidad sentando las bases de su Gobierno Corpo-

rativo. En concreto se trata del sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de su negocio o actividad económica. Se establece de esta manera:

- o La distribución de derechos y responsabilidades de los distintos participantes de la empresa, y
- o Las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones en la empresa.

Dicho de otro modo, se puede entender el gobierno corporativo de una empresa como el conjunto de prácticas, expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (la gerencia) y los que invierten recursos en la misma (los dueños y los que prestan dinero en general).



¿Alcanza a mi empresa?

“El Gobierno Corporativo es el conjunto de prácticas que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa”

La explicación previa nos permite concluir entonces que toda empresa, sin importar que tamaño tenga o a que actividad se dedique, tiene Gobierno Corporativo. Es decir que todas definen y aplican alguna forma de administración o gobierno y por tanto el concepto sí alcanza a las empresas. Lo que cambia en cada situación son las partes que intervienen en las actividades de la empresa (participantes relevantes), así como la distribución de derechos y responsabilidades entre estos. Consecuentemente, se adecuan también los mecanismos y condiciones para la toma de decisiones.

Cabe preguntarse ¿quiénes son estos participantes?. La ilustración mostrada en la siguiente página nos sirve para aclarar la idea. Nos presenta de manera sucinta las principales instancias o participantes que podría tener la organización interna de una empresa. Nótese que se tratan de funciones o roles que alguien desempeña, por lo que una misma persona puede circunstancialmente asumir más de un rol. Por ejemplo puede ser accionista y gerente a la vez.

En primer término están los aportantes del capital de la empresa, es decir los accionistas. Este puede ser uno, varios o muchos. De otra parte, identificamos a los directores o miembros de la Junta Directiva, es decir aquellos que marcan o definen la dirección de la empresa; tomando las decisiones más sustantivas como los objetivos, los planes de inversión, las principales líneas de producción o venta del negocio, entre otros. Finalmente, está también la administración, es decir los que operan la empresa en el día a día.

De hecho, no todas las empresas son idénticas y cada quién reconocerá en la estructura de su propia empresa la presencia o no de estas instancias, así como la forma concreta que adopta. Por ejemplo puede no existir un Directorio o Junta Directiva (directorío de aquí en adelante) como tal o en cambio puede existir uno con múltiples miembros. Igualmente, la gerencia puede consistir en un solo gerente o puede tratarse de una organización compleja con varios niveles de mando.

En un extremo podemos ubicar a las empresas

“Puede no existir un Directorio o Junta Directiva como tal o en cambio puede existir uno con múltiples miembros”

con muy pocos socios, que no admite nuevos accionistas y por tanto es considerada cerrada, y que usualmente involucra solamente a miembros de la familia en la propiedad así como en la administración. Mientras que en el otro polo ubicamos a empresas cotizadas en la bolsa de valores, cuyas acciones pueden ser transadas por cualquier interesado, que mantiene un

directorio amplio representando a los diferentes grupos de accionistas; y que es administrada por un grueso cuerpo de gerentes organizados en diferentes niveles interactuando bajo reglas escritas en distintos manuales y estatutos. Por supuesto, existen muchas empresas que se encuentran en el medio de este espectro y que combinan algunas de las características descritas.



“El desempeño de los diversos participantes va moldeando el Gobierno Corporativo de la empresa”

¿De qué forma alcanza a mi empresa?

El efecto que los diversos participantes generan sobre una empresa depende de la manera específica en que ellos actúan con relación a dicha empresa. Esta forma de actuación, a su vez, depende de las funciones y responsabilidades que se le reconocen a estos participantes, así como del modo en que ellos interactúan entre sí.

El desempeño de los participantes va moldeando el Gobierno Corporativo de la empresa. Consideremos situaciones en el ámbito interno de las empresas, que son posiblemente familiares y nos sirven de ejemplo:

·El dueño de la empresa (accionista) es también el Gerente General y no rinde cuentas a nadie más sobre sus decisiones.

·Los accionistas celebran reuniones donde se

decide el destino de las utilidades de la empresa, así como todas las definiciones más importantes acerca de la empresa.

·Las decisiones que toma la gerencia en la empresa son usualmente revisadas por miembros de la familia que posee la mayoría de acciones de ésta, aún cuando no son formalmente parte de la administración.

·El directorio se reúne regularmente y requiere de la administración diversa información sobre la marcha de la empresa.

·La Gerencia es evaluada de acuerdo al cumplimiento de metas y parte de su sueldo depende de ello.

·La empresa acostumbra a efectuar auditorías externas a sus estados financieros antes de aprobarlos.

“Cuando una empresa denota un alto estándar de Gobierno Corporativo, es percibida como una empresa más confiable”

Premio o castigo a la calidad del Gobierno Corporativo

Si bien toda empresa tiene Gobierno Corporativo, lo que diferencia a una de otra es la calidad de éste, es decir su buen o mal Gobierno Corporativo. La buena o mala calidad influirá en la forma como es tratada la empresa en las distintas transac-

ciones que realiza. En adición a ello, el comportamiento usual o típico de las empresas en cuanto a este aspecto impacta en la forma como se relaciona un país con los agentes económicos del extranjero. Veamos por qué esto es así.

Importancia para la empresa

Cuando una empresa denota un alto estándar de Gobierno Corporativo, es percibida como una empresa más confiable, y como tal accede a mejores condiciones en los mercados en los que se desen-

vuelve. Por ejemplo sus productos llegan a tener más aceptabilidad, se pueden mercadear mejor y sus ventas crecen

De otro lado, uno de los beneficios más probable en esta lógica es que más



“Una mejor conducción del Gobierno Corporativo por si mismo implica que la empresa es más sólida y competitiva”

accionistas estén dispuestos a invertir en la empresa, o más bancos manifiesten su interés en concederles préstamos en condiciones financieras más favorables, esto es a menor tasa de interés o plazos más cómodos. Una empresa en esa condición podrá financiarse ventajosamente no sólo para sostener sus operaciones regulares, sino que además podrá expandir sus operaciones iniciando nuevos proyectos o alianzas estratégicas. Asimismo, esta empresa resulta un imán de atracción para profesionales más calificados que se incorporan al directorio o a la gerencia de la misma.

De igual manera, una mejor conducción del Gobierno Corporativo por si mismo implica que la empresa está mejor ordenada, planifica mejor sus objetivos y estrategias, y responde con más eficien-

cia en sus procesos. En pocas palabras se vuelve más sólida y competitiva.

Por el contrario, una empresa con marcadas deficiencias en su Gobierno Corporativo tendrá serias dificultades para interactuar con sus contrapartes en los distintos mercados. Sus proveedores o sus potenciales financistas mantendrán desconfianza sobre las operaciones de dicha empresa y como tal la percibirán como una situación riesgosa, ante lo cual se abstendrán de transar con ella, o de hacerlo plantearán condiciones financieras muy severas (inmediata distribución de dividendos, pago inmediato o plazos muy cortos; tasas de interés elevadas, exigencias de garantías, etc.). Empresas en estas circunstancias se mantendrán presionadas en el día a día, y sus posibilidades de crecimiento serán casi nulas.

Importancia para un país

Aún cuando las empresas actúan buscando su propio beneficio, su comportamiento conjunto a través de sus prácticas de Gobierno Corporativo, influyen en el “clima de negocios” de la economía como un todo; lo que a su vez impacta en el proceso de

crecimiento y desarrollo de un país.

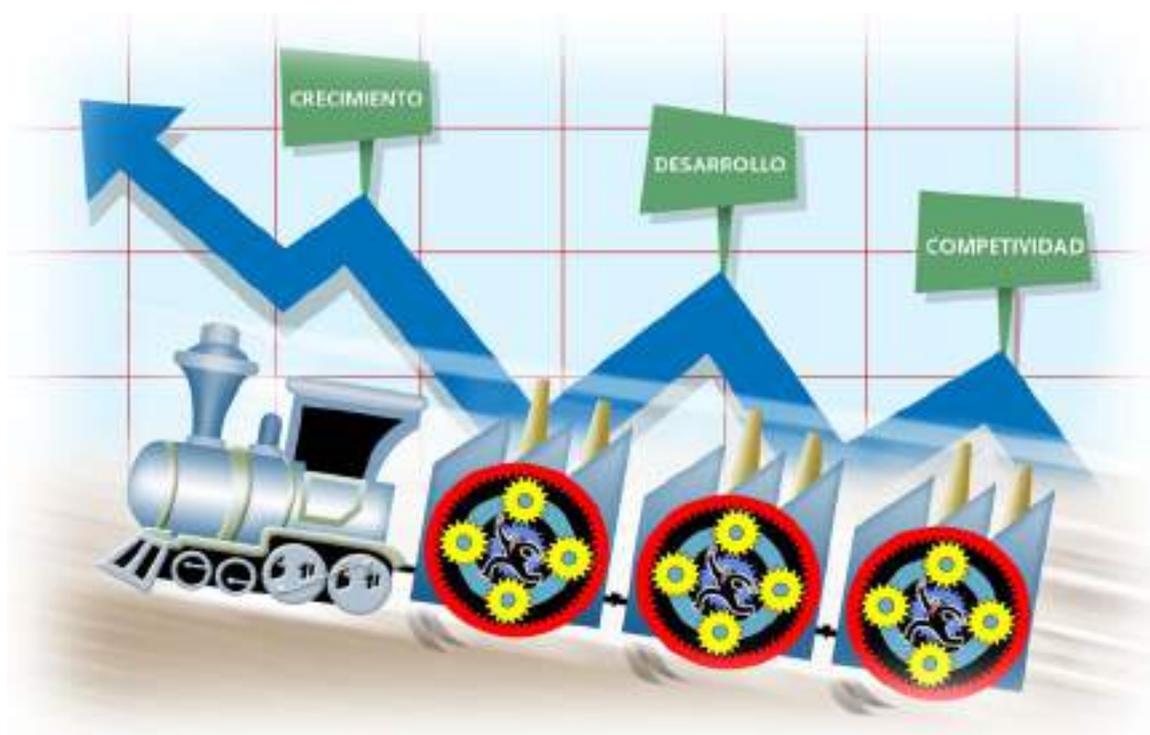
En efecto, cuando existe un ambiente positivo en el Gobierno Corporativo de las empresas los inversionistas y entidades de financiamiento del exterior están más proclives a surtirlos de recursos, y de esta

forma se accede en mejores condiciones del sistema financiero y los mercados de capitales internacionales. Estos mercados usualmente brindan condiciones de financiamiento más idóneas.

Los mercados internacionales moldean reglas que, al ser referentes exigidos por los que participan en tales mercados, terminan reflejándose en el desempeño del Gobierno Corporativo de las empresas. Este es el caso de las pautas sobre transparencia y sobre el cumplimiento de contratos, que sí son ob-

servadas por las empresas de un país alienta los negocios hacia éste. En efecto, a través de la transparencia los accionistas y demás proveedores de recursos se sentirán mejor informados para adoptar mejores decisiones; mientras que una mayor seguridad en cuanto al cumplimiento de los contratos disminuirá la percepción de riesgos en los negocios.

Asimismo, un contexto empresarial de buenas prácticas de gobierno corporativo significa la presencia de empresas financiera y económica-



mente mejor encaminadas, siendo menos propensas al contagio que las crisis económicas pueden provocar (cuando una empresa en problemas complica a las demás), y por tanto se previene el efecto de las

eventuales crisis bancarias, las que cuando ocurren nos afectan a todos al desmejorar la solvencia de los bancos, perjudicar los servicios que prestan y poner en riesgo los depósitos que mantenemos en ellas.

IV. Conociendo el Gobierno Corporativo de una Empresa

¿En qué consiste un buen Gobierno Corporativo de la empresa?

Resulta entonces claro que existen importantes beneficios cuando se alcanza un Buen Gobierno Corporativo, por lo que es justo inquirir ¿Cuándo el Gobierno Corporativo de una empresa se considera bueno?.

Sí el Gobierno Corporativo nos muestra la forma como una empresa es dirigida y controlada, esto es las “reglas de juego” que los participantes siguen cuando desarrollan sus actividades o transacciones para con la empresa. Entonces mejor será ese Gobierno Corporativo, cuanto más satisfactorias para todos los participantes resulten tales reglas. ¿Qué debe ocurrir para ello?. Para empezar se debe observar ciertos principios básicos:

- Eficiencia: procurando generar el máximo valor con los mínimos recursos posibles.
- Equidad: tratando

por igual a los que pertenecen a un mismo grupo.

- Respeto de los derechos: haciendo prevalecer los derechos (especialmente los de propiedad) que asisten a los participantes.

- Cumplimiento responsable: atendiendo sus obligaciones y demás compromisos adquiridos.

- Transparencia: proveyendo a los participantes toda la información que le sea relevante.

La cercanía o no a estos principios en el desempeño de sus operaciones, nos mostrará la calidad del Gobierno Corporativo de la empresa. ¿En cuál de los distintos aspectos de su operación debemos concentrarnos?. En la realidad existen múltiples de estos aspectos por lo que recomendable es un marco simplificado de análisis.

“Existen importantes beneficios cuando se alcanza un buen Gobierno Corporativo”

Bloques de análisis del Gobierno Corporativo de una empresa

Derechos de propiedad

- Estructura de propiedad
- Derecho a voto
- Política de dividendos
- Mecanismos de cambios de control
- Derecho de otros participantes

Directorio/ Gerencia

- Delimitación de obligaciones
- Conflictos de interés
- Mecanismos de designación y renovación
- Independencia/vinculación
- Mecanismos de supervisión

Transparencia

- Políticas y mecanismos de información
- Prácticas contables y de auditoría
- Relaciones con los inversores y otros stakeholders
- Credibilidad

Esquema para analizar el Gobierno Corporativo

La presencia de varios participantes interactuando bajo diversas reglas o prácticas nos sugiere que el Gobierno Corporativo se manifiesta en varios frentes a la vez. Para evaluarlos podemos agruparlos en algunos

bloques tal como se muestra en la ilustración. De hecho, no todos los aspectos o temas son relevantes a toda empresa. La idea es comprobar si ellos respetan o no los principios básicos antes mencionados.

Primer bloque: Derecho de Propiedad

La cuestión central es verificar si los accionistas y demás participantes pueden hacer ejercicio pleno y oportuno de sus derechos de propiedad. Para ello se analiza los efectos de la estructura accionaria de la empresa, las implicancias de la existencia de distintas clases de acciones, la observancia o no de una

política de dividendos, las condiciones o facilidades para participar en las Juntas o Asambleas de accionistas y del ejercicio del derecho de voto, la aplicación de políticas para el cambio de control de la propiedad, así como para la solución de conflictos, por mencionar los principales.

“La transparencia verifica si la información de la empresa al mercado, y al inversionista en particular, es suficiente, confiable y oportuna”

Segundo bloque: El directorio y la gerencia

En esencia procura conocer la existencia de esquemas de dirección bien delimitados con mecanismos amplios y eficaces de seguimiento. Para ello, se revisa el tamaño y la composición del directorio, la independencia de sus miembros, la presencia de comités especiales (auditoría, remuneraciones, etcétera), la presencia o no de vinculaciones con la gerencia, el periodo de designación y la aplicación de mecanismos de renovación de los directores, las

políticas para atender los conflictos de interés, y otras.

En cuanto a la gerencia, se involucra el análisis de los mecanismos de designación, los planes de sucesión de éstos, las vinculaciones con el directorio, los canales de interacción con el directorio, los esquemas de coordinación entre gerentes, identificación de las perspectivas que se mantienen sobre el negocio y su relación con el interés de los accionistas, etcétera.

Tercer bloque: Transparencia

Principalmente verifica si la información de la empresa al mercado, y al inversionista en particular, es suficiente (es decir completa y relevante), confiable (esto es veraz y objetiva) y oportuna (en otras palabras disponible a tiempo). Ello abarca la revisión de los estándares de la in-

formación legal, societaria, así como económica y financiera; las políticas de designación de los auditores, las condiciones de oportunidad y características de la información que se revela, la atención en información a los demás participantes, entre las principales.

V. Estándares de buen Gobierno Corporativo

Un análisis como el sugerido permite que la empresa conozca su estándar de Gobierno Corporativo revelándole sus fortalezas y debilidades; ante lo cual requeriría saber ¿cómo mejorar dicho estándar?. Lo pertinente es buscar adherirse a las mejores prácticas

identificadas, las cuales están claramente contenidas en los **“Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo” (Lineamientos CAGC)** publicados por la **Corporación Andina de Fomento**. Téngase presente que estos lineamientos, 51 en total, no son

“Debe existir proporción entre el porcentaje de la participación en el capital con los correspondientes derechos de voto”

aplicables a todo tipo de empresa por igual. Así, mientras casi todas las medidas serían relevantes para las empresas abiertas de gran base accionaria o para las grandes compañías, alrededor de 20 de estas medidas servirán de referencia para empresas cerradas.

Consideremos algunas medidas que dicho documento sugiere para ilustrar las posibles mejores prácticas que las empresas pueden seguir, y brindemos también ejemplos positivos y negativos sobre la

aplicación de tales medidas.

Es pertinente señalar que al reflejar cada medida o lineamiento una situación idónea, nos evidencia además el instrumental a través del cual se puede implementar las mejoras. Tal es el caso, según el aspecto que se trate, de los distintos documentos legales de la empresa como son los estatutos, los reglamentos de directorio o de Asamblea, así como los diferentes reportes de información que ella prepara para consumo interno o para divulgación pública.

Relacionados a los derechos de propiedad

Medida N° 1: Principio de igualdad de voto

Postula la proporción que debe guardar el porcentaje de la participación en el capital con los correspondientes derechos de voto. Se reconoce el derecho de una acción un voto, de modo que a una misma participación en el

capital social de una empresa se atribuya los mismos derechos de voto. No niega la posibilidad de distintas clases de acciones. Se trata más bien que la sociedad evite discriminaciones.

Aspectos sobre la celebración de la Junta de Accionistas

Medida N° 9:

Se sugiere que las empresas determinen estatutariamente el derecho de los accionistas que representen una participación significativa del capital social a promover la convo-

catoria de una Asamblea General, la que deberá celebrarse en un plazo razonable y respetando íntegramente la Agenda propuesta por los promotores.

Medida N° 10

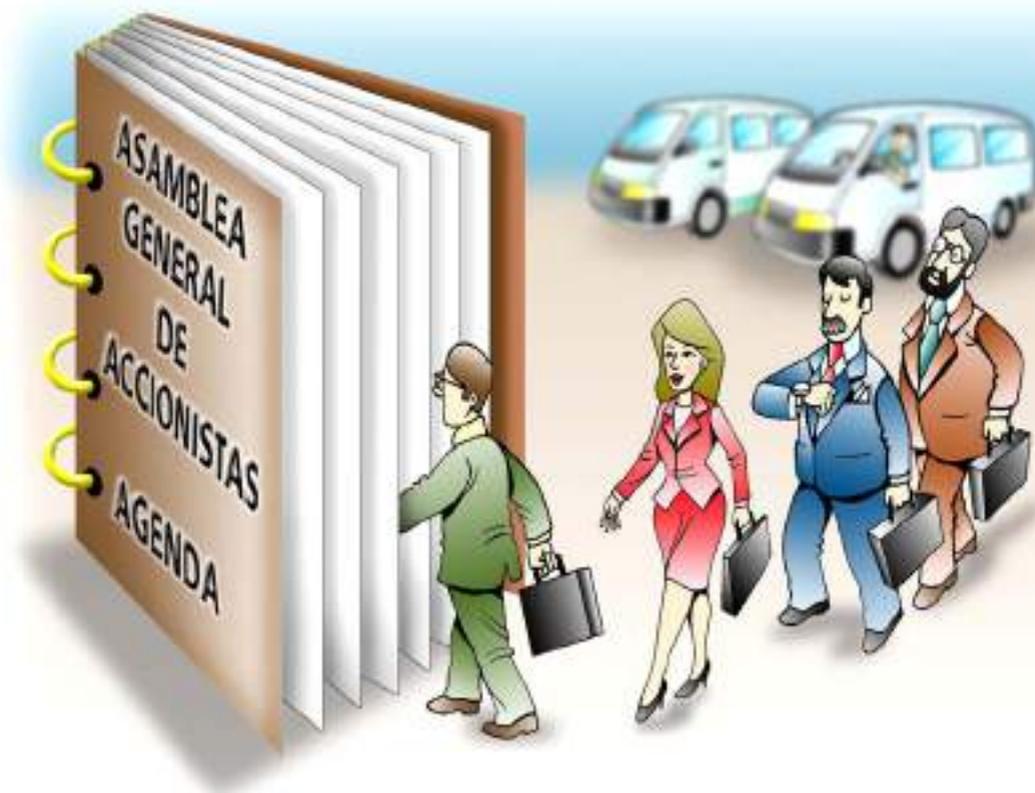
Recomienda que los Estatutos fijen el plazo, los medios de convocatoria, el contenido mínimo del anuncio, y el detalle de los puntos contenidos en la agenda, de modo que se

facilite al máximo la asistencia del mayor número de accionistas y la comprensión de todos los asuntos contenidos en la agenda, evitando menciones genéricas.

Medida N° 13

Plantea que las sociedades, a través de los Estatutos y/o el reglamento de la Asamblea, implementen los proce-

dimientos necesarios para promover la participación activa de los accionistas en la Asamblea General.



“José se ha esmerado en recibir la mejor asesoría profesional posible para su empresa”

Buen ejemplo: “Caramelos y Golosinas” Derechos de Propiedad

José Fuentes es un activo empresario preocupado por dejar un buen legado a su familia. Hace 10 años fundó “Caramelos y Golosinas” en la que participa él como accionista mayoritario (51%), acompañado con participaciones alícuotas, por su hermano y por sus cuatro hijos. Todas las acciones comunes son idénticas, y expresamente José ha pedido no mantener para sí acciones especiales con mayor poder de voto. Solamente sus dos menores hijos participan dentro de la gerencia de la empresa.

Consciente de la necesidad de competir para crecer, José se ha esmerado en recibir la mejor asesoría profesional posible para su empresa. En particular, José ha sido muy cuidadoso para que la Asamblea de accionistas se celebre cuando todos puedan estar presentes, para lo cual realiza previamente todas las consultas y coordinaciones necesarias. Propicia que las convocatorias se hagan con bas-

tante anticipación en plazos incluso mayores que los exigidos por ley. José Fuentes, como Presidente de la empresa prepara la agenda de las asambleas y se opone a mantener rubro de “otros” en la misma, prefiriendo que todos los temas estén claramente mencionados.

Recientemente, José ha pedido a sus abogados que revisen los estatutos de la empresa para que incorporen claramente como regla las prácticas que hoy en día ejerce la empresa en materias relacionadas a las convocatorias y realizaciones de las Asambleas.

Comentario: José Fuentes ha logrado implementar en su empresa familiar “Caramelos y Golosinas” muy buenos estándares de Gobierno Corporativo relacionados a derechos de propiedad, tales como la Medida 1 (una acción un voto), así como las Medidas 10 y 13 (ambas orientadas a facilitar la asistencia de los accionistas y promover su activa participación).

“El asunto de dividendos nunca es incluido expresamente en las agendas de las Asambleas”

**Mal ejemplo: “Aluminia”
Derechos de Propiedad**

“Aluminia” es una antigua empresa de envases para conservas que hace cinco años decidió difundir su accionariado llegando a incorporar 300 nuevos accionistas. La familia Vergara es la accionista mayoritaria, y su Presidente el señor Alberto Vergara posee el mayor paquete (20% del capital). Aún cuando la empresa ha tenido resultados positivos los últimos tres años, no ha distribuido dividendos generando malestar en los accionistas. Por el contrario se ha reinvertido en la empresa en gastos discutibles como por ejemplo mejoramiento de las oficinas de los ejecutivos. El asunto de dividendos nunca es incluido expresamente en las agendas de las Asambleas. Además las convocatorias se hacen en diarios de reducida circulación, fijando como lugar de sesión la fábrica

de la empresa distante 150 Km de la capital que es donde residen gran parte de los accionistas. Un grupo de éstos, representando 18% del capital, ha solicitado se convoque una Asamblea para discutir sobre dividendos, pero en virtud que el estatuto de la empresa no establece pautas al respecto se les ha respondido que de acuerdo a ley se necesita más del 25% del capital para acceder al pedido.

Comentario: A pesar de su apertura accionaria, “Aluminia” aún restringe las facilidades de participación de la mayoría de accionistas, no observando la *Medida 9* (fijar en el estatuto proporción necesaria de accionistas para solicitar Asambleas) ni las *Medidas 10 y 13* (orientadas a facilitar la asistencia de los accionistas y promover su activa participación).

Relacionados con el directorio y la gerencia

Medida N° 19: La necesidad de tener un Directorio

Se plantea que las empresas, cualquiera que fuera su tipo societario (abierta o cerrada), **tengan un Directorio** con un número de miembros que sea suficiente para el adecuado

desempeño de sus funciones. Se considera deseable que la composición del Directorio guarde una cierta simetría con la estructura accionarial de la empresa.

“Para el buen funcionamiento de una empresa, el Directorio debe estar suficientemente remunerado”

Medida N° 24: Acerca de los directores externos

El Directorio podrá estar integrado por directores internos y externos, que podrán ser independientes o no independientes. En el nombramiento de los directores se tratará de reflejar

al máximo la estructura accionarial de la sociedad. El Directorio podrá estar formado en su totalidad por directores externos, que en todo caso serán siempre una amplia mayoría.

Medida N° 29: Comunicación de los conflictos de interés

Se recomienda que los directores comuniquen a la Comisión de Nombres y Retribuciones o al Directorio cualquier si-

tuación de conflicto, directo o indirecto, que pudieran tener frente al interés general de la empresa.

Medida N° 32: La retribución de los directores

Como principio general se sugiere que para el buen funcionamiento de una empresa, el Directorio debe estar suficientemente remunerado. Para este fin la Asamblea de accionistas, con informe previo de la Comisión de

Nombres y Retribuciones, debe fijar la política de retribución de los directores ajustándola a los principios de moderación y en relación con los rendimientos obtenidos por la compañía.

Medida N° 41: Competencia en materia de control de las operaciones vinculadas: autorización de operaciones vinculadas

Se considera que el Directorio, previo informe de la Comisión de Nombres y Retribuciones, sea el encargado del conocimiento y valoración de cualquier transacción directa o indirecta entre la compañía y un accionista significativo, valorando la

igualdad de trato de los accionistas y las condiciones de mercado, y adoptará las medidas necesarias para evitar que los accionistas significativos puedan hacer uso de su posición privilegiada para obtener ventajas especiales.



“A cada director se le ha requerido el compromiso de participar en alguno de los comités especiales”

**Buen ejemplo: “Textiles Cordillera”
Directorio y gerencia**

“Textiles Cordillera” se ha abocado a un plan de expansión a través de exportaciones hacia EEUU y Europa. Su estrategia incluye importantes reordenamientos internos, incluida la reducción de tamaño y recomposición del directorio. El número de miembros es ahora de sólo 5 en vez de los 12 que tenían anteriormente. Con excepción del Presidente que representa al grupo de mayor tenencia de acciones (25%), los demás miembros son independientes y han sido elegidos en función al valor agregado que se estima que pueden dar a la empresa. Experiencias en procesos productivos textiles se combinan ahora con profesionales en mercadeo, en finanzas y en negocios internacionales. A cada director se le ha requerido el compromiso de participar en alguno de los comités especiales co-

mo el de auditoría y el de nombramientos y retribuciones. Tales comités han estado muy activos planteando importantes políticas tal como el de retribución de los directores y gerentes.

Comentario: “Textiles Cordillera” entiende correctamente que el ingreso a mercados más competitivos demanda mejores estándares. Sus clientes percibirán positivamente los ajustes implementados por la empresa, por lo que su plan de expansión tendrá mayores posibilidades de éxito. Contribuyen a ello la observancia de la Medida 19 (Existencia de un Directorio con número de miembros adecuado), la Medida 24 (Directorio con directores internos y externos; independientes y no independientes) y la Medida 32 (Política de retribuciones de directores de acuerdo a lo planteado por comité especial).

“El socio minoritario se ha quejado que el directorio casi nunca se reúne, y que además no se le permite vender sus frutas a la empresa”

**Mal ejemplo: “Sabores Glacial”
Directorio y gerencia**

Jesús Homero es un pujante agricultor que cultiva frutas. Hace diez años creó “Sabores Glacial” para producir helados y las ventas se han multiplicado marcadamente. Dos años atrás incorporó como socio a otro agricultor (Andrés Fuentes) también dedicado a cultivar frutas. Un grupo empresarial local le planteó una franquicia para explotar la marca en otras ciudades del país; a la par que una conocida cadena extranjera de comida rápida manifestó interés por comercializar los helados a escala internacional.

A insistencia de su socio, el señor Homero formó un directorio con la presencia de ellos dos además del Gerente de Administración quién es sobrino del señor Homero, y que además tiene su pequeña fabrica de envases que surte como proveedor principal a “Sabores Glacial” con precios que a menudo no son los mas competitivos. El señor Fuentes se ha quejado que el directorio casi nunca se reúne, y que además no

se le viene permitiendo vender sus frutas a la empresa. Estos problemas han trascendido y han llevado a que los proponentes de la franquicia decidan retirar temporalmente su ofrecimiento. Por su parte, la cadena de comida extranjera luego de evaluar cuidadosamente la organización y gestión de “Sabores Glacial” ha preferido dirigir su oferta a otra empresa ubicada en Centroamérica.

Comentario: “Sabores Glacial” enfrenta un crecimiento vertiginoso al cual no estaría dando una respuesta apropiada en materia de dirección y gestión. Estas deficiencias le provocan importantes pérdidas de oportunidades. La empresa no aplica efectivamente la *Medida 19* (un directorio con número apropiado de miembros), ni tampoco las *Medidas 29* (directores deben comunicar sus conflictos de interés con la empresa) y *41* (conocer transacciones de accionistas significativos con la empresa y evitar obtención de ventajas especiales)

“Se sugiere que la Asamblea General de Accionistas nombre al auditor externo independiente”

Relacionados a la transparencia

Medida N° 43: Aplicación de principios contables

Plantea que el Directorio formule los estados financieros mediante la adecuada utilización de los principios contables contenidos en las normas internacionales de contabilidad,

de manera tal que no haya lugar a salvedades por parte del auditor y que los riesgos asumidos por la compañía queden totalmente identificados sobre la base de criterios de prudencia.

Medida N° 44: Nombramiento de auditor externo

Sugiere que la Asamblea General de Accionistas nombre al auditor externo independiente a propuesta del Directorio previa recomendación del Comité

de Auditoría, sin que se pueda proponer auditores que hayan sido objeto de inhabilitación o cualquier otro tipo de sanción.

Medida N° 50: Informe sobre Gobierno Corporativo

Recomienda que anualmente, el Directorio apruebe y publique un informe de gobierno corporativo incluyendo el grado de cumplimiento de los lineamientos

o medidas, así como el detalle de la información corporativa y la información sobre las partes vinculadas y los conflictos de interés.

“La empresa se preocupa por informar constantemente al mercado sobre su situación financiera”

**Buen ejemplo: “Oro Andino”
Transparencia**

Compañía de Minas “Oro Andino” está cotizada en bolsa y aspira a emitir bonos en el mercado internacional. “Oro Andino” se preocupa por informar constantemente al mercado sobre su situación financiera y la situación de sus operaciones. Para ello ha implementando una oficina especial de información a sus accionistas y al público en general; así como una página web donde constantemente provee información relevante. La información financiera se prepara siguiendo rigurosos estándares contables, bajo la supervisión de firmas auditoras de presencia internacional. El comité de auditoría de “Oro Andino” se reúne regularmente y dedica buena parte de su tiempo al proceso de evaluación y propuesta

de selección de los auditores externos. La compañía acaba de estrenar su comité de Gobierno Corporativo que deberá liderar el informe anual sobre la materia

Comentario: La empresa procura un alto estándar de transparencia de la información, lo que contribuye a mejorar la confianza de sus inversionistas y del mercado en general, allanándole el camino para su futura emisión de bonos. En particular se ciñe a la Medida 43 (principios internacionales de contabilidad), y observa la Medida 44 (nombramiento de auditor externo a sugerencia del comité de auditoría). Siguiendo con las mejores prácticas acaba de iniciar la aplicación de la Medida 50 (informe sobre GC).



Mal ejemplo: “Aromas” Transparencia

La fábrica de infusiones “Aromas” vende toda su producción en el mercado local y se financia con aportes de sus accionistas y créditos bancarios. “Aromas” demora todos los años en aprobar sus estados financieros, y acostumbra entregar a los accionistas que lo soliciten información preliminar. Recientemente un grupo de accionistas ha iniciado una querrela a la empresa objetando la validez de los estados financieros del último año.

El Presidente de la empresa elige al auditor externo y ha preferido mantener en esa función los últimos siete años a la firma “Auditores Asociados” propiedad de un antiguo compañero del colegio. Con frecuencia los estados financieros

son observados por la autoridad tributaria al considerar una incorrecta aplicación de distintos principios contables. Por ejemplo no se describe la política contable que se aplica y se omiten muchas notas explicativas.

Comentario: “Aromas” revela una actitud de la escasa transparencia en sus operaciones. Sus accionistas y demás contrapartes de negocio tenderán a imponerle condiciones más severas o dejarán de darle servicios. Concretamente la empresa hace caso omiso de las Medidas 43 (principios internacionales de contabilidad) y 44 (nombramiento de auditor externo a sugerencia del comité de auditoría).

Ideas finales

“El Gobierno Corporativo refleja la manera como se conduce una empresa”

Al final de cuentas el Gobierno Corporativo refleja la manera como se conduce una empresa. Revela por tanto la forma como se observa o no los principios de equidad, responsabilidad, cumplimiento y transparencia. Refleja un estándar de comportamiento tal como también lo proyectamos las personas. Nuestro sentido común, nuestro buen criterio, y nuestras escalas de valores tienen mucho que decir aquí.

Al entender el sentido e importancia que el Gobierno Corporativo tiene para cualquier empresa, mejora la actitud para procurar su

continua mejora. La forma práctica de plasmar esa actitud en realidad es auscultar la propia situación, de acuerdo a las características particulares de cada empresa, y luego encaminarse siguiendo las medidas planteadas en los “Lineamientos CAGC”. El instrumental principal para implementar el cambio son los documentos donde la empresa define sus reglas internas y aquellos donde registra información sobre su desempeño. Así pues, conociendo el camino, los medios para desplazarse y la meta el reto queda trazado.



"Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber" es una publicación del Programa Kemmerer -- de desarrollo e integración de los mercados financieros -- de la Corporación Andina de Fomento.

www.caf.com/kemmerer

Coordinador del Programa: Andrés Langebaek Rueda.
Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo.

Correo Electrónico: kemmerer@caf.com

Se agradecen especialmente los comentarios de la Bolsa Boliviana de Valores y de PROCAPITALES.

(c) Corporación Andina de Fomento 2005.



Documento elaborado por el Centro de Estudios de Mercados de Capitales y Financiero

Responsable del contenido:

Enrique Díaz Ortega

Ilustraciones: Tito Piqué

mcf@mcfperu.org

www.mcfperu.org
