

Las compañías apuntalan su gestión mediante Gobierno Corporativo

07/19/2010

redaccion@revistalideres.ec

En diciembre del 2001, la firma estadounidense Enron se declaró en bancarota. Esta compañía del sector energético, catalogada entonces como la séptima empresa más importante de EE.UU. por la revista Fortune, se convirtió entonces en un gigante fraude empresarial por sus prácticas irregulares de contabilidad.

Las deudas de la firma llegaron a los USD 30 000 millones y su colapso fue inevitable e histórico. Este caso es lo que se conoce como mal gobierno corporativo, según explica Sylvia de Uribe, directora del programa de Buen Gobierno Corporativo (BGC), en Ecuador.

Esta política empresarial se caracteriza por regular o reglamentar la relación entre los accionistas, los directores y la administración de una empresa. "Es una normativa para emitir reglas claras, que beneficien a una determinada compañía".

De Uribe indica que una cúpula desordenada de una empresa genera riesgos de sostenibilidad. Sus consecuencias son tres: falta de transparencia, conflictos de interés y desinformación entre los accionistas, con conflictos de por medio.

Según la representante de BGC, el 80% de las empresas a escala internacional son familiares. En estas, el fundador puede ser gerente y accionista al mismo tiempo, lo que genera intereses contrapuestos. Además, De Uribe asegura que solo el 33% de las firmas sobreviven a la segunda generación; y apenas el 14% a la tercera generación. "Sin reglamentación de funciones la empresa se ve amenazada desde adentro. Pero esta posibilidad se elimina, en parte, con una gestión que aplique conceptos de Buen Gobierno Corporativo".

Los primeros conceptos de esta política empresarial tienen poco más de 70 años, según Fabrizio Noboa, director del MBA de la Universidad San Francisco de Quito. En 1937, explica Noboa, el joven economista británico Ronald Coase (Nobel de Economía en 1991), ya reflexionaba sobre la formación de las empresas y su comportamiento. Los análisis de Coase se complementaron en 1983 con los estudios de Eugene Fama (economista estadounidense y profesor de la Universidad de Chicago), quien diseñó un esquema para comprender el comportamiento y el gobierno de una organización corporativa.

Ambas contribuciones fueron complementadas posteriormente y empezaron a empapar la práctica empresarial, asegura Noboa. No obstante, en la práctica, las ideas de Buen Gobierno Corporativo tomaron fuerza en 1999 cuando, por ejemplo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) emitió los principios generales de buenas prácticas de gobierno corporativo. "Estos generaron un espacio para el debate de estos conceptos".

En Ecuador se empezó a hablar del tema en el 2003, tras un evento desarrollado por la Bolsa de Valores de Quito (BVQ) y respaldado por la Corporación Andina de Fomento (CAF). En junio del 2004 se designó a la BVQ como Secretaría Técnica del Comité Ejecutivo nacional de Buen Gobierno Corporativo y, en el 2006, se aprobó el financiamiento del programa 'Desarrollo, oferta y demanda de prácticas de gobierno corporativo'. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) aportó con USD 923 200 y la Bolsa de Valores con 404 227.

El período de ejecución del programa es de 48 meses (vence en agosto de este año). Según Sylvia de Uribe, la meta inicial fue diagnosticar a 50 empresas y que 30 inicien la implementación de las prácticas de BGC. Hasta la fecha, 42 firmas ecuatorianas están en proceso de implementación de esta política

empresarial.

En ese proceso participan 14 firmas que actúan como consultoras (ver página 13) y que cumplen un papel de guía de las compañías que buscan aplicar las políticas de gobierno corporativo. Entre las modificaciones más relevantes que se sugieren están el cambio de estatutos, nombrar un directorio con miembros externos, reglamentar los procesos contables, etc.

Madeval es una de las empresas que están inmersas en el proceso. Esta compañía familiar, con sede en Quito, y que elabora muebles para cocina, dormitorios y baños desde hace 25 años, está en proceso de diagnóstico desde hace un año.

Su gerente, Leonardo Donoso, cuenta que la empresa se manejaba con Directorio integrado por familiares que también trabajan en Madeval. "Ahora pensamos contar en el Directorio con unas dos personas externas. Esta medida es clave para tener una nueva perspectiva del giro del negocio". Solo así, cree Donoso, la firma de muebles trascenderá en el tiempo.

Derechos reservados © 2001-2009 GRUPO EL COMERCIO C.A.

Prohibida la reproducción total o parcial de este contenido sin autorización de Revista Líderes

La voluntad del empresario es crucial

Las prácticas de Buen Gobierno Corporativo traen beneficios económicos y de imagen. El interés del sector empresarial es el primer paso para su masificación.

¿Cree usted que su empresa aplica Gobierno Corporativo? Esa pregunta se realiza la página www.gobiernocorporativo.com.ec. De los 90 votos registrados en el portal, entre el 16 de noviembre del 2009 y el 16 de julio de este año, 40 votantes dijeron que sí, 19 que no y 31 señalaron que no sabían.

Cambiar esa realidad es el trabajo de la organización Buen Gobierno Corporativo (BGC) que difunde esta práctica en Ecuador, asegura Sylvia de Uribe, directora del Programa BGC en el país.

La aplicación de esta práctica empresarial deriva en la sostenibilidad de las empresas porque mejora la administración, incrementa la participación de la mesa directiva y exige la elaboración de un código de ética, tres pilares de una compañía.

De Uribe asegura que las empresas que aplican esta política son vistas como transparentes por el público; además generan confianza en el mercado. Igualmente, tienen mayor acceso a créditos bancarios o inversiones para que la firma crezca.

La ventaja excede a lo económico según Michael Penfold, director adjunto de Políticas Públicas y Competitividad de la Corporación Andina de Fomento (CAF). Practicar BGC mejora la reputación entre clientes y accionistas.

Otro beneficio que mencionan los consultados es la definición de roles y competencias. Esto trae como consecuencia un ambiente de trabajo agradable.

Penfold agrega que es importante que esta práctica no sea exclusiva de las grandes compañías. "Las pequeñas y medianas empresas que adopten el BGC se desarrollan mejor y pueden crecer".

De Uribe coincide con el representante de la CAF. Las pymes deben tomar lo básico del Buen Gobierno Corporativo para que mantengan su visión de aumentar sus operaciones en el futuro.

Otros beneficios es la mejora de la competitividad. Así lo asegura Patricio Peña, presidente del Directorio de la Bolsa de Valores Quito (BVQ).

La aplicación del BGC no está orientada a un sector productivo específico. En la actualidad, existen 43 firmas participantes en Ecuador repartidas entre el sector financiero, de consumo masivo, industrial, agrícola, etc. (ver listado).

Penfold añade otro detalle. Las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores y las firmas del sector

financiero son las que más aplican esta política. La razón es que las regulaciones legales les exigen buenas prácticas. Pero lo óptimo es que, sin importar el sector al que pertenezcan, las empresas se interesen en este tema.

Esa acogida se ha visto en Colombia, Chile, Perú, etc. El éxito en esos países es que se ha fomentado desde el sector público y privado, según Penfold.

En el caso de Ecuador, el representante de la CAF cree que la democratización de esta cultura puede tomar de tres a cinco años más. Lo bueno es que mejorará el panorama comercial, porque si se implementan procesos transparentes se genera seguridad al cliente y en el mercado.

Según Peña, hay que resaltar que el BGC es una actitud empresarial que se asume voluntariamente para mejorar los procesos desde el interior. Por ello, no existe una certificación de BGC. Sin embargo, las firmas consultoras acreditadas validan el esfuerzo con un informe.

La implementación de esta práctica requiere un cambio cultural para que los empresarios no le teman a la rendición de cuentas. Por ello, la academia se ha unido en el proceso para formar profesionales que apliquen gobierno corporativo por convicción, explica Rodrigo Peña, coordinador general de la Universidad Santa María de Guayaquil.

“Los estudiantes -dice- aprenden a aplicar las directrices de BGC para que cuando manejen una compañía lo apliquen.

Para Rodrigo Peña, esta práctica se resume en confianza porque “los directivos manejan la empresa y los empleados se relacionan entre ellos con el código de ética. Asimismo, el cliente cree en sus productos y los accionistas están tranquilos”.

En esa cadena laboral, el Directorio de la compañía ocupa un papel vital, porque toma las decisiones relevantes.

Según el Foro Económico Mundial, en Ecuador existe falencia en la calidad de directorios. Por eso, Fabrizio Noboa, director del MBA de la Universidad San Francisco de Quito, cree que la implementación de BGC es fundamental para mejorar este aspecto.

Patrick Barrera, profesor de Gobierno Corporativo de la Universidad de las Américas, precisa que la masificación de esta práctica evidenciará que la sociedad empresarial de un país es educada y comprometida con el desarrollo. Agrega que en este proceso es importante una clara comunicación con todos los actores implicados: empleados, jefes, propietarios, accionistas, clientes, etc.

La asesoría marca la ruta empresarial

En Ecuador, 14 firmas (entre consultoras, casas de valores y estudios jurídicos) están acreditadas por el programa de Buen Gobierno Corporativo (BGC), para elaborar los diagnósticos e implementar esta política empresarial. Su misión es asesorar a las empresas interesadas en la aplicación de BGC.

La consultora Governance Assist Global, por ejemplo, ha asesorado en el tema a 26 empresas desde el 2007. “85% son compañías familiares, lo que muestra que las firmas buscan la forma de asegurar su permanencia tras el paso de las generaciones”, señala Augusto Garzón, presidente de la consultora.

Eduardo Checa, gerente general de la casa de valores Analytica, explica que uno de los pasos en la aplicación es proponer que en la Junta Directiva exista un miembro externo a la empresa. El objetivo es que ese integrante ayude a tomar decisiones, desde una visión independiente de la de los propietarios.

El estudio jurídico Corral Sánchez también participa en esta asesoría desde el 2008. Evelyn Sánchez, socia del estudio, explica que incursionaron en el tema porque el 90% de sus clientes está compuesto por empresas. Hasta la fecha, Corral Sánchez ha asesorado a 11 firmas de sectores como el financiero y el comercial.

El costo total de esta asesoría no está definido, pero oscila entre los USD 10 000 y 30 000 según el tamaño de la empresa, precisa Sylvia de Uribe, directora del programa de Buen Gobierno Corporativo.

Los ajustes en la gestión dan resultado

Estas prácticas crean modelos administrativos perdurables y con transparencia informativa.

El tema de Buen Gobierno Corporativo (BGC) ingresó en la agenda ecuatoriana en el 2003. Desde ese año, 43 firmas han iniciado un proceso de implementación de este sistema en su gestión, a través de la Bolsa de Valores de Quito y su Comité de Buen Gobierno Corporativo.

Para Miguel Chiriboga, el primer director de este comité, el gobierno de las empresas, o gobierno corporativo, parte de distinguir las tareas y responsabilidades de las tres instancias que lo conforman. Estas son la propiedad, la dirección y la gestión.

La primera se refiere a los accionistas de la compañía. La buena práctica del gobierno corporativo parte de establecer las reglas claras respecto a la información que deben recibir los accionistas de la empresa, sin importar su participación accionaria.

En lo que se refiere a la gestión se establecen las normas para que los directorios de las compañías planifiquen los objetivos que quieren conseguir y la estrategia. La gestión se refiere a lo que hacen los gerentes para conseguir los objetivos del Directorio.

Las prácticas de gobierno corporativo son voluntarias, no pueden ser exigidas por los Estados o el poder político, porque se convertirían en regulatorias, explica.

Cuatro empresarios, cuyas firmas decidieron ingresar a este proceso, comparten sus experiencias y relatan lo que implica la práctica de un BGC.

TECNISEGUROS

‘La transparencia es un atractivo’



Nuestro proceso se inició en agosto del 2008, cuando la Bolsa de Valores de Quito (BVQ) nos invitó a un plan de actualización y formalización de nuestras prácticas de BGC. A partir de eso tuvimos la asesoría de un profesional y ejecutamos un diagnóstico; luego creamos un Comité Gestor para dar seguimiento al proceso e implementamos las recomendaciones.

Implementar prácticas de BGC nos dota de un amplio valor agregado, pues la transparencia representa un activo intangible de primer orden, que es valorado positivamente por el mercado.

En términos reales, lo que hicimos fue formalizar las prácticas que teníamos. Nos valimos de la asesoría de gente especializada y nos ceñimos a los lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo.

La estructura de Tecniseguros no cambió mucho. Hubo modificaciones estatutarias, se redactó y

promulgó el Reglamento de Régimen Interno de organización y Funcionamiento del Directorio y de la Junta General de Accionistas.

En el mercado bursátil, las empresas que desarrollamos estas prácticas nos identificamos como gremio ‘élite’. Por ello, cuando salimos al mercado bursátil podemos lograr con celeridad los propósitos planteados.

El tema apoya nuestra expansión'



Metropolitan Touring venía aplicando conceptos de Buen Gobierno Corporativo (BGC) desde hace más de una década. Pero no lo hacíamos formalmente.

Siempre respetamos los derechos de los socios minoritarios, tuvimos un funcionamiento diferenciado entre Directorio y administración, o la Junta General de Accionistas. Hace dos años introdujimos los directorios externos. Lo que hacemos con el BGC es introducir esos principios de manera formal.

El primer paso fue contratar a un ase-sor para que haga una auditoría de BGC. Al momento estamos introduciendo los cambios propuestos en los estatutos y respecto al Directorio. Pero no podemos cambiar la estructura del Directorio hasta que se dé la Junta General de Accionistas y se termine el período del Directorio actual.

Decidimos aplicar estas normas, porque responden a sistemas modernos de gestión. La calidad de las decisiones garantizan el buen manejo de la firma.

Esto la proyecta para que sea calificada como vendible a través de la Bolsa de Valores. Eso se ajusta a nuestra expansión. Abrimos operaciones en Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia. Tener BGC nos permitirá cotizar en esas bolsas para obtener capital de inversión.

MONTEREY AZUCARERA LOJANA

‘actuamos con ética y equidad’



La iniciativa de aplicar las políticas de Buen Gobierno Corporativo surgió de los accionistas de Monterrey Azucarera Loja (Malca), hace un año y medio. Así se definieron las políticas, los beneficios, el comportamiento y las relaciones entre los accionistas.

En pocas palabras, la cúpula de la compañía velará por sus intereses sin caer en una intromisión en la administración. Esto a su vez permite crear una organización fuerte y reforzada.

Desde hace dos meses rige un nuevo estatuto, en el cual se definieron de manera conveniente las atribuciones y funciones de la junta general de accionistas, del Directorio y de los administradores, es decir de la Presidencia y la Gerencia.

Además, nos permitió crear un código de ética y política empresarial que se aplica a diario.

Bajo esta práctica, se actúa bajo principios de ética, de transparencia y equidad entre los grupos accionarios. Además, se refuerzan las obligaciones en materia tributaria, de seguridad social y el compromiso con los trabajadores y los colaboradores.

Otro beneficio es asumir una responsabilidad con todos los que hacen parte del negocio de Monterrey Azucarera Lojana. Significa crear un valor agregado con los trabajadores, los colaboradores, los proveedores y los accionistas de la compañía que nació en 1959.

FLORALP

‘incluimos a nuevas generaciones’



En la compañía consideramos que tener un Buen Gobierno Corporativo nos permite avanzar según lo que las empresas viven en la actualidad a escala global. La idea surgió de los accionistas de la empresa hace dos años, con una meta: consolidar el trabajo de Floralp en el sector de lácteos.

En el proceso nos asesoró una consultora y los administradores decidieron con base en sus recomendaciones.

El diagnóstico duró entre ocho y 10 meses. Fue dinámico porque la empresa ya tenía un código de ética. Eso facilitó que las recomendaciones se adoptaran sin problemas, pese a que el Presidente del Directorio pasa en el extranjero.

Uno de los avances más importantes fue la revisión de estatutos; además se conformó un Directorio, que

no teníamos. Eso dio valor y permitió que la familia, que fue la fundadora del negocio, se involucrara sin afectar a las decisiones administrativas.

Con este programa, las nuevas generaciones son incluidas. Se las integra como oyentes del Directorio y con cargos según sus competencias.

Además, la implementación de esta política empresarial transparentó a la compañía interna y externamente. Estamos seguros de que esta decisión abrirá las puertas a inversiones extranjeras porque así demostramos que Floral es una compañía saludable.