



# Buen gobierno corporativo = competitividad

*Lo que todo empresario debe conocer*

Clermont Muñoz Orellana \*

El mundo vive tiempos muy dinámicos, en los cuales solo aquellos que marquen diferencias respecto a sus competidores sobrevivirán la carrera hacia el éxito. El proceso de dicha carrera involucra continuos cambios en la definición de objetivos, metas, estrategias y controles; es en este último punto en el cual las empresas también han venido trabajando en la búsqueda de su diferenciación con el fin de volverse más competitivas, alcanzar las preferencias de sus consumidores y el éxito buscado.

Hoy en día, los controles que las empresas requieren tener, además de buscar una administración permanentemente evaluada para realizar los seguimientos y rectificaciones del caso, también son compartidos con el público en general, como una muestra de la eficiencia con la que la empresa busca manejar sus actividades. Esto en la mente del consumidor se traduce en una percepción del correcto funcionamiento de una compañía, y se refleja en la provisión de mejores servicios para sus clientes, o en el proceso eficiente de una línea de producción que le brinda mayor confianza al adquirir sus productos. Dentro de este camino de continua competitividad, junto al control mencionado, la transparencia en la comunicación hacia los diferentes stakeholders (grupos de interés), es justamente la manera de hacer a dichos partícipes conocedores del buen manejo empresarial.

Este buen manejo empresarial ha evolucionado poco a poco, cumpliendo con diferentes estándares que son aceptados por la sociedad, desarrollando códigos de buen comportamiento, reglas de presentación de información, leyes de cumplimientos mínimos de operación, que juntos dan lugar a la denominación del Buen Gobierno Corporativo.

El acceso a fuentes de financiamiento tanto tradicionales, vía préstamos bancarios, como las alternativas en el mercado bursátil, a través de emisiones de acciones, bonos y otros; se ha convertido en una de las razones fundamentales para ser eficientes, competitivos y transparentes. Y es en este ámbito donde el Gobierno Corporativo toma una gran importancia, ya que el cuidado en el cumplimiento con los accionistas y/o acreedores ha permitido que ambos vean en las compañías una manera interesante de invertir y desarrollar riqueza.

## ¿Cómo nace el Gobierno Corporativo?

La crisis de Wall Street en 1929, fue el primer aviso de la necesidad de transparentar y encontrar una manera de que los directivos respondan a los accionistas por sus prácticas de negocios. A inicios de la década de los 30 se desarrollaron los primeros principios de los roles que deben tener las corporaciones en la sociedad; éstos sentaron las bases para el concepto moderno de un buen gobierno corporativo.

Richard Eells fue el primero en utilizar la terminología “gobierno de la buena empresa o gobierno corporativo”<sup>1</sup> (GC) para referirse al gobierno societario. En realidad no existe una definición única de esta materia, investigadores destacados como Andrei Shlifer y Robert W. Vishny definen al gobierno corporativo como las formas y medios a través de los cuales quienes proporcionan fondos financieros se aseguran de una retribución adecuada a sus inversiones. Para Luigi Zingales, el gobierno corporativo es el complejo conjunto de circunstancias que configuran la negociación a posteriori de las cuasi-rentas generadas por la compañía. También definido por varios autores como un amplio conjunto de medidas, que tiene por objeto remediar los problemas derivados de la disociación, existente en las referidas sociedades, entre propiedad (accionistas) y poder (administradores ejecutivos), para de ese modo garantizar una gestión social eficiente.

En la década de los 40, las grandes corporaciones tienen el control dominante sobre sus asuntos de negocios con poco o limitado control y monitoreo de un directorio. Es recién en los años 70 que entra en debate la necesidad por parte de los accionistas de ejercer sus derechos de propiedad y de velar por el incremento del valor de sus inversiones. Al iniciar la década de los 90, luego de una serie de despidos de las cabezas de corporaciones como IBM, Kodak y Honeywell, se empieza a buscar una manera de que el valor de la empresa no se vea afectado por los posibles conflictos entre la Gerencia y la Junta Directiva.

El inicio del nuevo milenio ha sido excepcionalmente “ejemplar” en demostrar los efectos de un mal gobierno corporativo. En sus inicios, grandes corporaciones (como Enron, Tyco y Worldcom) caen en situaciones comprometedoras de las que la mayoría no logran sobrevivir y que denotan el bajo nivel de control y pobre manejo de gobierno.

\* PhD (c) en Administración de Empresas del IE y Profesor de ESPAE.

<sup>1</sup> Eells, R.S.F. (1960), *The Meaning of Modern Business: An Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise* (Columbia University Press, NY).

En respuesta a esta situación en el año 2002 se dicta la ley de Sarbanes-Oxley en Estados Unidos, que reforma y fortalece los sistemas de control interno de las empresas y amplía el rango de responsabilidad hacia sus directores, buscando así proteger los intereses de sus inversionistas. Esta ley modificó normas de aplicación por parte de las empresas cuyas acciones se negocian en las Bolsas de Valores, y entre otras medidas, obligó la creación de un comité de auditoría (audit committee), un comité de elección y retribución a los directivos (nominating committee), y la duración, nombramiento y rotación de los auditores externos. De igual forma, en la mayoría de países desarrollados, las regulaciones que involucran los conceptos de control y buena administración son actualizadas y fortalecidas.

Está claro que existió un abuso por parte de los administradores en el manejo de las empresas, afectando duramente a los accionistas y tenedores de títulos, reflejado trágicamente en la crisis financiera desatada en el año 2008, la misma que confirmó la necesidad de un mayor fortalecimiento en el ambiente de control y gobierno de las empresas, buscando transparentar el proceso que gobierna la toma de decisiones y mantener un Directorio que tenga una estructura, roles y responsabilidades claros, con el único fin de proteger los intereses de los grupos de interés (accionistas, empleados, sociedad, etc.) y evitar o mitigar los impactos de nuevas crisis en el futuro.

Definimos al GC como el conjunto de elementos que rodean e interactúan en la política de la sociedad mercantil, y su pleno funcionamiento con el fin de obtener las mayores utilidades corporativas a corto y largo plazo (beneficios presentes y futuros), donde intervienen, chocan y afectan su actividad de particular manera los socios (propietarios) y los administradores u órgano de administración (gestores), donde a su vez participan los acreedores, los trabajadores, los auditores externos, los reguladores de bolsa, los tribunales de justicia, el Estado, los clientes y el mismo mercado. El gobierno corporativo afecta, en lo principal, a sociedades bursátiles, pero su aplicación no es exclusiva o excluyente a sociedades anónimas cerradas y a compañías de responsabilidad limitada.

El término Gobierno Corporativo es definido por la CAF como “el sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas”, que involucra “las prácticas formales o informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la Gerencia, los que la administran y operan día a día; y los accionistas, aquellos que invierten en ella”

La historia ha demostrado que las empresas que han perdurado, son aquellas que han sabido manejar adecuadamente los intereses y relaciones entre su Gerencia, la Junta Directiva y principalmente, sus accionistas. Estas prácticas hoy las conocemos como el Buen Gobierno Corporativo.

### Un Buen Gobierno Corporativo debe considerar:

1. El trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas.
2. El reconocimiento del papel de terceros (stakeholders) interesados en la marcha y permanencia de la sociedad.
3. La emisión, revelación y transparencia de la información.
4. El aseguramiento de que existan guías estratégicas en la sociedad, monitores efectivos de la administración y responsabilidad fiduciaria del Directorio.
5. La identificación y control de los riesgos a que está sujeta la sociedad.
6. La declaración de principios éticos y de responsabilidad social.
7. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
8. La revelación de hechos indebidos y protección a los informantes.
9. El cumplimiento de las regulaciones a que está sujeta la sociedad.
10. La certidumbre y confianza para los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad

### Beneficios del Buen Gobierno Corporativo

- \* Atraer recursos financieros a costos razonables
- \* Asegurar el buen manejo de la administración de las sociedades.
- \* Proteger los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés.
- \* Fomentar la confianza en los mercados financieros.
- \* Promover la competitividad local e internacional
- \* Promover la transparencia interna y externa
- \* Regular las relaciones entre accionistas, tenedores de bonos, administradores, alta gerencia, órganos corporativos, directorio, proveedores y auditores
- \* Limitar la ocurrencia de delitos y prácticas no deseadas
- \* Reducir la percepción de riesgos por parte de inversionistas
- \* Garantizar los derechos de los acreedores

---

Es por todo esto que la importancia de las buenas prácticas de Buen Gobierno Corporativo radica en su relación con la competitividad

## Gobierno Corporativo en Ecuador

En Ecuador, como en algunos países de Latinoamérica, muchas veces, escuchamos a los empresarios buscando nuevos socios o accionistas que aporten recursos financieros frescos que permitan desarrollar las nuevas estrategias de crecimiento de sus empresas. Incluso durante periodos de alta liquidez en el mercado local, y existiendo aparentemente proyectos muy atractivos, los empresarios no logran acceder a esos recursos. Esto generalmente sucede porque la manera en que dichas empresas son administradas y gobernadas, no permite la generación de la confianza necesaria que los inversionistas están buscando.

El término Gobierno Corporativo no es nuevo, sus principios, prácticas y reglas han sido desarrollados por varias décadas, pero en los últimos años, este concepto se ha convertido en un área de gran interés para los académicos, las autoridades gubernamentales, los analistas financieros y los hombres de negocios en Latinoamérica. Este fenómeno es una respuesta natural a la lista de escándalos corporativos que ocurrieron en Norteamérica, Europa y por supuesto Latinoamérica, y al creciente interés en la materia mostrado por organismos multilaterales que tienen gran influencia en la región como la Corporación Financiera Internacional la cual es parte del Grupo del Banco Mundial y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. Esta iniciativa quiere incrementar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en compañías latinoamericanas de tal manera que estén preparadas para soportar las diferentes crisis que inevitable y continuamente afectan a nuestra región.

En Ecuador, nadie olvidará el llamado “salvataje bancario” (1998) y el mal denominado “feriado bancario”, que contempló el congelamiento de fondos y la crisis financiera más importante del Ecuador. El feriado bancario y el congelamiento de las cuentas fue la crónica de la caída anunciada del presidente Jamil Mahuad; cuando la moneda del “sucre”, creada en 1884, pasaría al olvido por el cambio y legalización al dólar estadounidense como única moneda de curso legal.

Esta crisis resaltó la quiebra, liquidación y estatización de una gran parte de la banca ecuatoriana incluyendo a los Bancos del Azuay, Continental, Pacífico, Popular, La Previsora, Progreso, de Préstamos, Filanbanco, Tungurahua, junto a otras instituciones financieras de la época. Millones de cuenta ahorristas perdieron sus inversiones o

pasaron a recibir sus fondos a cuentagotas y desvalorizados, mientras la mayoría de los banqueros-propietarios de estos bancos, quienes habían funcionado como accionistas y administradores con control absoluto, abandonaron el país sin dar cuentas a sus stakeholders de sus cuestionables operaciones.

Pero no solo en Ecuador han tenido lugar estas penosas situaciones, en otros países también ocurren escándalos corporativos y bancarios. Tenemos, por citar algunos, la crisis financiera asiática de 1998, y a inicios del milenio, la debacle de Enron (EE.UU.), Worldcom (EE.UU.), Marconi (UK), Royal Ahold (Holanda), ABB (Suecia), Parmalat (Italia), Volkswagen (Alemania), BBVA (España), Sibneft (Rusia), Daewoo (Corea del Sur), Koito Manufacturing Ltd. (Japón), TV Azteca (Méjico), etc. De aquí, emergió una importante crítica sobre los directores y supervisores corporativos, que tienen el papel de *gatekeepers* o fiscalizadores de las sociedades.

En respuesta a este creciente interés, los académicos de Latinoamérica han producido distintos documentos de investigación sobre Gobierno Corporativo en sus países de origen, los reguladores han implementado reformas legales con la intencionalidad de impulsar la protección a los accionistas minoritarios, algunas empresas han producido sus propios códigos de mejores prácticas y los inversionistas han empezado a preocuparse sobre el gobierno de las firmas en las cuales están invirtiendo.

Para ser exitoso, un programa de Gobierno Corporativo debe eficientemente comunicar a todos: el imbatible compromiso de la firma, su administración y el control de los objetivos y metas del gobierno corporativo. La credibilidad del mercado es esencial, por lo tanto, la generación de la información y su difusión precisa, eficaz y a tiempo, será uno de los factores de mayor relevancia para posicionar a la compañía en la mente del inversionista.

Normalmente, en economías emergentes, la información es un artículo de lujo, que solamente está disponible a cierto y limitado grupo de personas, quienes usualmente tienen el control de, qué, cuándo y cómo la información puede ser publicada. Ecuador es uno de los mejores ejemplos de cómo la falta de información limita el desarrollo del mercado de capitales, con muy pocas empresas de capital abierto en nuestra Bolsa de Valores local.

Lo que también es una dificultad para países emergentes es que algunos de sus empresarios no suelen pensar con un horizonte

de largo plazo y asumen que hacer lo correcto es solamente una actividad temporal, así que no preparan a sus compañías para el volátil futuro de los mercados locales. Los empresarios deben entender que Buen Gobierno Corporativo es un largo viaje, un camino, no un destino y deben proveer los incentivos para que el directorio y la administración persigan objetivos que sean de interés para la empresa y sus accionistas, y que además deben facilitar su efectivo monitoreo y control. La presencia de un sistema efectivo de Gobierno Corporativo, tanto en las empresas individualmente como en la economía nacional, ayuda a proveer un alto grado de confianza que es necesaria para un apropiado funcionamiento de la economía de mercado.

Todas las experiencias en los países alrededor del mundo demuestran que la práctica de Buen Gobierno Corporativo trae un mejor desempeño de sus compañías, ayuda a acceder a tasas de interés más bajas de financiamiento y significa que tienen una mayor posibilidad de obtener retornos reales positivos.

En la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, existen estudios de Buen Gobierno Corporativo de más de cientos de países alrededor del mundo, pero sólo ocho de ellos pertenecen a Latinoamérica, y Ecuador no consta en dicha lista, lo cual no debe ser una sorpresa, porque localmente los líderes de opinión y las autoridades no han realizado discusiones alrededor de este tema, a pesar de la gran crisis vivida en 1999, después de la cual, más de veinte bancos cerraron sus operaciones y el país llegó incluso a cambiar su moneda. Es recién desde noviembre del 2006, cuando la Bolsa de Valores de Quito se une en un programa desarrollado por la Corporación Financiera Internacional y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, para desarrollar la idea del Buen Gobierno Corporativo en el Ecuador, y es que para el mercado de capitales es tal vez uno de los más importantes avances que se puede dar para el desarrollo del mismo. Uno de los objetivos de este programa es la difusión de dichos conceptos a través de las Universidades, creando una red académica a nivel nacional; de la cual forma parte ESPA, la Escuela de Postgrado de Administración de Empresas de la ESPOL, incorporando el estudio y la investigación del Buen Gobierno Corporativo dentro de sus objetivos académicos.

Mientras los principios de Buen Gobierno Corporativo puedan ser fundamentalmente los mismos para todos los países y compañías, existe un gran espacio para la creatividad e innovación en aplicar dichos principios a las circunstancias específicas de cada empresa y

de acuerdo a las realidades para cada país. Deben existir diferentes parámetros y enfoques en la aplicación de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo cuando se compara una economía de un país emergente pero grande como Brasil con casi 200 millones de habitantes y una pequeña economía emergente como Ecuador con apenas 14 millones.

Como en otras economías emergentes, el Gobierno Corporativo en Ecuador estará condicionado por el alto nivel de concentración en la propiedad de las empresas, así como de los conglomerados industriales y financieros, y es que la mayoría de las empresas locales tienen una estructura de propiedad familiar y esto influye en que no quieran compartir la información, no solamente al público sino incluso a los propios accionistas, los cuales resultan ser los miembros de la misma familia. Normalmente ésta es una de las causas por la que la tercera generación de administradores en este tipo de empresas, tiene dificultades que incluso pueden llevar a la empresa a la quiebra, a ser disueltas o absorbidas por la competencia y desaparecen. Esta estructura corporativa genera un problema de agencia entre los accionistas que administran la empresa y los accionistas minoritarios.

En adición, la legislación, regulación y el poder judicial en la región son menos efectivos en promover y hacer cumplir las buenas prácticas que en mercados más desarrollados. Las reformas legales deben ser introducidas para impulsar la protección al accionista minoritario considerando básicamente tres grupos: estructura de propiedad del negocio, el directorio y los auditores, poniendo especial énfasis en aquellos países donde sus sistemas jurídicos son débiles.

El Gobierno Corporativo es un elemento clave en incrementar la eficiencia y crecimiento de los mercados, así como la confianza del inversionista y la competitividad de sus empresas; y países como Ecuador urgentemente lo necesitan para caminar a través de este cambio de pensamiento y como resultado de aquello, el costo del capital podrá ser menor y las firmas tendrán mayor posibilidad de utilizar esos recursos más eficientemente. ■