

La importancia de tener buen gobierno corporativo

El gobierno corporativo debe entenderse como un medio, no el único, para contribuir al fortalecimiento y sostenibilidad de la empresa.

El gobierno corporativo, entendido como el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, es imprescindible para que las organizaciones tengan una estructura clara, líneas de responsabilidad definidas, así como procedimientos eficaces de identificación, gestión, control y comunicación de riesgos.

De igual manera un buen sistema de gobierno corporativo permite guiar a la organización en sus principales directrices estratégicas, reforzar la confianza de los inversores, acreedores y clientes y por lo tanto mejorar la eficiencia económica y la sostenibilidad, asegurando la creación de valor en el largo plazo.

Otra forma de abordar el concepto de gobierno corporativo es compararlo con una caja de herramientas, que permita a las cualquier tipo de organización (privadas, de propiedad del Estado de capital cerrado, listadas en bolsa, de corte familiares, etc.) contar con instrumentos puntuales que ayuden a mejorar la gestión y la transparencia a través de una clara separación de roles por parte de la Alta Gerencia, la Junta Directiva¹ y la Asamblea General de Accionistas.

Es importante resaltar que a medida que las organizaciones van evolucionando desde su creación - la mayoría como pequeñas empresas unipersonales fundadas por un emprendedor, hasta potencialmente convertirse en grandes multinacionales cotizadas en Bolsa con miles de accionistas - deben ir ampliando el número de herramientas de gobierno corporativo, así como ir sofisticando las que ya cuentan en su *toolkit*. Un ejemplo es la Junta Directiva, órgano de gobierno clave, con amplias responsabilidades para el ejercicio de las funciones de orientación estratégica, supervisión y control de la gestión encargada a la Alta Gerencia. En una empresa unipersonal donde por el tamaño de la organización las funciones operativas se encuentran concentradas en una persona, quien además es el propietario, es difícil pensar en la posibilidad de contar con esta herramienta. Sin embargo, a medida que la organización evoluciona y crece, es posible que aun cuando el control en la gestión y la propiedad siga concentrada en una persona, por su dimensión requiera delegar funciones administrativas a terceros que no necesariamente tienen una participación accionaria en la empresa.

Es en ese punto que, por el nivel de complejidad, la empresa debería contar con una la Junta Directiva como cuerpo colegiado, que le dé al propietario el espacio para separar sus funciones como gerente general, de las referidas a su rol como propietario, de manera que se pueda evaluar

¹ También referido en Latinoamérica como Directorio, Consejo de Administración o Consejo Directivo. De igual manera, la Asamblea General de Accionistas es también referida como Junta de Accionistas. Para efectos prácticos, estas expresiones son sinónimas.

la estrategia de largo plazo, así como la gestión de riesgos de la empresa. En ese sentido, la Junta Directiva, además debe tener claramente definidas sus funciones, su dimensión y el perfil de sus miembros, debe adecuarse a las necesidades de gobierno de la sociedad.

A medida que la empresa evoluciona y sigue creciendo, requerirá no sólo más miembros con un perfil profesional más balanceado, sino también incorporar miembros externos, idealmente algunos de ellos independientes, con experiencia en nuevos campos. Adicionalmente requerirá contar con comités de apoyo (los principales son los referidos a la Auditoría/Riesgos, Gobierno Corporativo y Nombramientos/Retribuciones).

De la misma forma que ocurre con la Junta Directiva, herramientas como el Derechos y Trato Equitativo de Accionistas, la Asamblea General de Accionistas, la Arquitectura de Control² y la Revelación de Información Financiera y No Financiera deben ajustarse a la edad de la organización.

En la medida en que dichos instrumentos de gobierno se apliquen adecuadamente, permitirán que la organización esté en mejores condiciones de afrontar nuevos retos y seguir creciendo. Aquí reside la importancia del gobierno corporativo, concepto que no debe entenderse como un fin en sí mismo, sino como un medio, y no el único, para contribuir al fortalecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Es así que, conscientes de la necesidad de impulsar la competitividad responsable, tanto a nivel agregado como empresarial, CAF –banco de desarrollo de América Latina- viene promoviendo desde hace más de una década las buenas prácticas de gobierno corporativo en la región, generando aportes conceptuales, herramientas y apoyo en las implementaciones efectivas para difundir y generar conocimiento sobre la importancia del tema, así como experiencias concretas en su aplicación práctica.

Por ello, CAF ha promovido y fortalecido prácticas en la mejora de los marcos regulatorios, donde nos hemos constituido en un referente para América Latina, trabajando de la mano con los reguladores, las Bolsas de Valores, cámaras empresariales, institutos de gobierno corporativo, universidades y empresas de toda índole (pymes, empresas familiares, compañías de capital cerrado, listadas en Bolsa, empresas de propiedad estatal).

En este sentido, el Programa de Gobierno Corporativo de CAF ha logrado acumular, en sus más de diez años de existencia, una importante experiencia, sostenida en tres pilares:

- Generación de Conocimiento: Aportes conceptuales y herramientas, como son la redacción y publicación de estudios, estándares, lineamientos, manuales y guías sobre gobierno corporativo para las empresas, todas ellas de libre acceso en nuestro repositorio de publicaciones scioteca.caf.com/.
- Difusión de experiencias y formación a través de seminarios y a talleres de capacitación, así como redes regionales que promuevan el intercambio de experiencias.
- Implementaciones efectivas: Puesta en práctica de casos piloto de implementación de buenas prácticas en diferentes tipos de empresas, algunas de las cuales luego de mejorar su estructura

² Pilar de gobierno corporativo relacionado con la identificación y gestión de riesgos.

de gobierno han incursionado en la búsqueda y acceso a nuevas fuentes de financiamiento, alternativas al sistema bancario, como lo son el ingreso a la Bolsa de Valores, la emisión de títulos de deuda o la participación en fondos de inversión.

A través de estas iniciativas aspiramos a continuar brindando apoyo a las empresas de la región en la creación de una verdadera cultura de buen gobierno.

Andrés Oneto
Ejecutivo Principal
Dirección de Desarrollo Productivo y Financiero
CAF –Banco de Desarrollo de América Latina
aoneto@caf.com