

BUEN GOBIERNO CORPORATIVO: REGULACIÓN O ACTITUD EMPRESARIAL

Francina Zúñiga*

Gema Hernández**

Karen Brenes***

Wilbert Quesada****

*Estudiante del Instituto Tecnológico de
Costa Rica (franciszc@gmail.com)

**Estudiante del Instituto Tecnológico de
Costa Rica (1883car@gmail.com)

***Estudiante del Instituto Tecnológico de
Costa Rica (kbrenesm@gmail.com)

****Estudiante del Instituto Tecnológico de
Costa Rica (wqrm@hotmail.com)

Resumen

Las buenas prácticas de gobierno corporativo son el elemento básico para la supervivencia de las empresas como medio para asegurar la continuidad de las mismas con el propósito de seguir generando bienestar para los involucrados y su entorno. En Costa Rica los valores para desarrollar con éxito éste principio se basa en tres componentes, primero las empresas que no lo practican porque no hay obligación de hacerlo, segundo las empresas que lo practican por un elemento regulatorio y por último las empresas que lo practican de forma exitosa, debido a sus principios filosóficos y altos estándares de calidad empresariales.

Debemos dirigirnos hacia una concientización de las empresas de la vitalidad de ejercer buenas prácticas de gobierno corporativo con un solo código voluntario, similar al caso latinoamericano de Brasil, para buscar transparencia, equidad y competitividad.

Summary

Best corporate governance practices are the basic element for the survival of businesses as a means to ensure their continuity in order to continue to generate

welfare for those involved and their environment. In Costa Rica, the values to develop this principal with success has various components: the businesses that do not practice them, because there is no obligation to do so; the businesses that do practices them, because of a regulatory element; and those businesses that successfully practice them, because of their philosophical principals and high business quality standards.

We must move towards a corporate awareness of the vitality of exercising best corporate governance practices with a single voluntary code, similar to the Latin American case of Brazil, to search for transparency, fairness and competitiveness.

Introducción

La transparencia, igualdad, la rendición de cuentas, la continuidad del negocio y la responsabilidad social de la empresa son principios básicos que se deben adoptar para asumir un buen Gobierno Corporativo. En Costa Rica este concepto es novedoso, pero la historia es diferente, en el marco internacional desde la década de los noventa varios países latinoamericanos han ido adoptando éstas prácticas y éste término ha alcanzado una mayor atención luego de que la crisis económica evidenciara fraudes en empresas que contaban con un gran prestigio como lo fueron *ENRON* y *World Com* entre otras. En Costa Rica la implementación del buen Gobierno Corporativo se ha hecho de una manera exigida para un sector en específico y expuesto de una forma

voluntaria para empresas de otros sectores, con el fin de que incorporen las buenas prácticas de Gobierno Corporativo por convicción propia.

Gobierno Corporativo

Se puede definir como un conjunto de políticas, normas, procedimientos e instancias internos mediante los cuales se conduce y controla a una organización, incluyendo el manejo de la interrelación entre los socios, la Junta Directiva, los ejecutivos y las gerencias. Fernando Lefort y Rodrigo González (2008, Abril), definen gobierno corporativo “como el conjunto de instancias y prácticas institucionales que influyen en el proceso de toma de decisiones de una empresa, contribuyendo a la creación sustentable de valor económico en un marco de transparencia y responsabilidad empresarial”.

Una definición más amplia de Gobierno Corporativo es la que expresa Sir Adrian Cadbury (2003). Cita así “*En su sentido más amplio, el gobierno corporativo se refiere en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales y entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno está ahí para promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, para exigir la rendición de cuentas por la administración de esos recursos. El objetivo es alinear en la medida de lo posible los intereses de los individuos, de las empresas y de la sociedad. El incentivo que tienen las empresas y sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a nivel internacional es que ellas los ayudarán a alcanzar sus metas y a*

atraer inversiones. En el caso de los Estados, el incentivo es que esas normas fortalecerán sus economías y fomentarán la probidad de las empresas”.

Las buenas prácticas conllevan a cumplir con una serie de requerimientos corporativos que tienen como fin aumentar el valor de la empresa, mejorar su rendimiento, facilitar el acceso al capital a costos más bajos y contribuir a la perennidad del negocio.

Las prácticas de Gobierno Corporativo recaen principalmente sobre los órganos internos de la empresa que son: la Junta de accionistas, Junta Directiva y la Administración (Gerencia). La relación entre la Junta de accionistas y la Administración se da a través de la Junta Directiva, la auditoría externa y el Comité de Auditoría, éste último funge como un ente fiscalizador. Es recomendable que el presidente de la Junta Directiva no sea la misma persona que ejerza el cargo de Director Ejecutivo (CEO) para evitar una concentración de poder y lograr un adecuado control.

Al adoptar éstas prácticas se pretende que la empresa cultive el deseo de informar sobre sus asuntos financieros y corporativos, sabiendo que una comunicación abierta, simple y espontánea da como resultado una mayor credibilidad, además un trato justo a los accionistas minoritarios y partes interesadas (stakeholders) así como poseer agentes (directores de la Junta Directiva, ejecutivos, CEO) que demuestren un alto sentido de responsabilidad en el ejercicio de sus cargos, y que respondan por los

actos practicados durante su mandato, con el propósito de obtener un mayor crecimiento de confianza.

Ejemplo a seguir de Gobierno Corporativo

En 1995 se funda el Instituto de Gobierno Corporativo de Brasil con el objeto de ser el ente central regulador de ese país para desarrollar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, esa entidad marca el inicio de un ejemplar modelo latinoamericano donde las normas y procesos son de carácter voluntario, ese hecho permite a las empresas brasileñas la implementación de un sistema de administración que, más que un requisito, busca el pilar fundamental sobre el que se sustenta el propósito básico: la perpetuidad de las empresas en la generación de riqueza y bienestar para los interesados y participantes internos y externos, desde esa perspectiva y manteniéndose con esa filosofía es que el caso de Brasil es el ejemplo más cercano de a dónde deberíamos desear estar en Costa Rica.

Gobierno Corporativo en Costa Rica

En nuestro país el Instituto de Gobierno Corporativo da sus primeros pasos en el año 2009 estableciendo normas y estatutos de corte obligatorio y voluntario para los emisores de títulos valores regulados por el sistema financiero nacional, desde esa perspectiva iniciamos con un sentido de obligatoriedad que puede tender a perder la verdadera naturaleza y razón de ser del concepto básico. No obstante, la iniciativa es

saludable y representa un inicio alentador para mejorar la visión del país de nuestras empresas, pero sin embargo, podríamos aspirar a más. Conociendo, mediante un estudio concienzudo, estructurado y científico, los factores en los que el desarrollo del gobierno corporativo tiene quebrantos en su naturaleza, podríamos generar las alternativas más adecuadas para que, en el largo plazo, seamos un modelo de buenas prácticas ejemplar para la región latinoamericana.

En la aplicación del concepto de Gobierno Corporativo, los criterios, en muchas ocasiones se enfrascan en la justificación de la obligatoriedad de contar con el código ante las instancias reguladoras, la presentación de informes de Gobierno Corporativo a la asamblea de socios y simplemente tener una valoración más elevada, por parte de las calificadoras de riesgo, al haberles enviado sus códigos e informes en la mejor presentación posible, pero a pesar de lo mencionado es necesario preguntarse:

¿Tienen las empresas costarricenses buenas prácticas de Gobierno Corporativo?

Sería injusto decir que no y pretencioso indicar que sí. Podríamos más bien decir que el tema es muy nuevo y que debemos hacer ajustes para enrumbarnos por el mejor camino. En Costa Rica existen personas que poseen un alto valor para sus organizaciones y abren sus puertas sin temor a comunicar sus criterios y conocimientos sobre la implementación y desarrollo de Gobierno Corporativo en las compañías, pero por otro lado

existen empresas que abogan por no dar información sobre las prácticas de Gobierno Corporativo que aplican, como si se tratase de información sagrada de sus cuentas bancarias.

A pesar que las prácticas de Gobierno Corporativo son relativamente nuevas en nuestra legislación hay empresas nacionales que son un digno ejemplo a seguir como Sociedad Calificadora Riesgo, BAC San José, Banco Nacional, Café Britt, MUCAP, entre otros. Son una muestra de hacia donde debería dirigirse el gobierno corporativo en nuestro país, ya que sus casos son exitosos, no solo porque sus estados financieros así lo indican, sino porque sus prácticas se proyectan como saludables y basadas en los principios de transparencia, información y control de sus actividades.

¿Hacia dónde debe dirigirse los esfuerzos por mejorar y fortalecer el Gobierno Corporativo en Costa Rica al largo plazo?

Es primordial rediseñar la normativa que regula las prácticas de Gobierno Corporativo a un cambio de mentalidad empresarial, el código debe ser de acatamiento voluntario, así las empresas podrán generar y presentar la información real de la situación de sus organizaciones y generar un ambiente más confortable para divulgar su situación actual.

Para mejorar y fortalecer el Gobierno Corporativo en Costa Rica debe haber una amplia consulta sobre los beneficios que puede conllevar la aplicación de sanas prácticas. Esta información se

puede obtener por medio de artículos en los medios especializados, foros, charlas, mesas redondas y análisis de casos exitosos de Gobierno Corporativo de países latinoamericanos y europeos con el fin de lograr un cambio de actitud y mentalidad de los equipos directivos y gerenciales de las empresas costarricenses.

El ejemplo de la Contraloría General de la República

La Contraloría General de la República como órgano independiente y coadyuvante en los procesos jurisdiccionales en que se encuentran involucrados la Hacienda Pública o los fondos privados sujetos a control y a fiscalización del órgano contralor, tiene como proyecto desarrollar las “Políticas de Buen Gobierno Corporativo”. De hecho la Contraloría creó su departamento especializado solamente en Gobierno Corporativo y el fin es que apenas estos finalicen con este proyecto “Políticas de Buen Gobierno Corporativo”; que ya se encuentra completo en un 95%; lo puedan exigir a los demás órganos regulados por la Contraloría.

Según Randall Montes encargado de la Unidad de Gobierno Corporativo, para realizar sus políticas se basaron en los principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Federación Internacional de Contadores, La Organización Internacional de Entidades Supremas de Auditoría (INTOSAI), y posterior realizaron benchmarking de las experiencias de diversas entidades de fiscalización Superior de América como, Paraguay, Brasil y Colombia.

Sus políticas se basaron en un diagnóstico de cómo impacta un buen Gobierno Corporativo a sus órganos relacionados y la manera de cómo divulgar estas políticas a su personal debido a que el tema es nuevo para estos y necesitaban que su personal lo interiorizara y comprendiera.

Básicamente las variables que integran sus políticas, son el valor agregado a sus stakeholders, el cumplimiento de los objetivos institucionales que potencia y articula su Código de conducta para sus funcionarios institucionales, ideas rectoras del Código de Ética, además de potenciar el cumplimiento de la misión y visión institucionales, las normas de auditoría del sector público, planificar los roles de las finanzas y el direccionamiento estratégico.

Al proyecto le falta la sección llamada “Indicadores de buen Gobierno”, el señor Montes afirma que un buen Gobierno Corporativo medirá la agilidad del cumplimiento de y mejoras basados en términos como efectividad, eficiencia y eficacia, lo que dará al proyecto una mejora continua de trabajo en equipo.

Café Britt empresa líder en Gobierno Corporativo

Café Britt cuenta con más de 50 tiendas de destino en 5 países diferentes, aquí en Costa Rica a pesar que ésta empresa no es emisora de valores posee altos estándares de buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Posee más de 200 accionistas, año a año se realiza una asamblea real de accionistas donde el gerente (CEO) expone los resultados de la empresa en el año y describe el plan estratégico a futuro, en la

asamblea, los accionistas tienen la oportunidad de realizar las preguntas que consideren necesarias así como cuestionar los actos que están realizando los agentes.

Hace quince años los bancos no le otorgaban créditos a Café Britt por ser una empresa diferente. Para el desarrollo del negocio optó por emitir un tipo de acciones privadas, pero con un grupo importante de accionistas con capital en Costa Rica y Estados Unidos, generando que se adoptara la norma americana, tomando como ejemplo lo que tenían las empresas de Estados Unidos con el fin de que un inversionista de ese país al ver Café Britt la entendiera igual como otra compañía que se transara en el mercado.

En un principio la empresa siguió las normas GAP, junto con un auditor de primer nivel que en esa época era Earnings and Young y se constituyó una Junta Directiva con miembros externos e internos. La empresa cuenta con 10 años de practicar el Buen Gobierno Corporativo, a pesar de que inicia como una empresa familiar, pero su comportamiento se basó en la necesidad de levantar el capital y en la filosofía de la empresa, con el fin de ser una compañía entendible para un inversionista de Estados Unidos.

Entre las medidas que se tomaron para seguir la normativa americana fueron las siguientes:

- La persona de CEO ya no era un miembro familiar.
- La Junta Directiva contaba con mayoría de miembros externos.

- Se creó la figura de auditor interno en la compañía.
- Se formalizaron procesos con temas de control como las normas ISO en gestión de calidad y gestión ambiental.

Estas normas de entendimiento internacional dan más control a la administración y transparencia para explicar la gestión de la misma ante cualquier persona o ente, más allá de la ley, no hubo ningún cliente solicitando que Café Britt se acogiera a la normativa ISO, si no que se hizo de una forma voluntaria con el fin de obtener más eficiencia, control y transparencia.

En los diez años de haberse aplicado el Gobierno Corporativo en la empresa, no se puede decir con exactitud los resultados logrados sino más bien estas prácticas se realizan por la naturaleza de la compañía, es decir por convicción. Retornando a sus órganos internos, la Junta Directiva está compuesta en su mayoría por directivos externos. Existe una división entre el presidente de Junta Directiva y la persona que tiene el cargo de CEO, para evitar una concentración de poder en una sola persona. Ya que como lo explica el Sr. Pablo Vargas, CEO de Café Britt, “es más saludable para el manejo de la corporación tener a quien rendirle cuentas, por transparencia”. El esquema que existe de Gobierno Corporativo en la empresa es una asamblea de accionistas, una Junta Directiva con su respectivo presidente y un CEO que está a cargo de toda la compañía.

En el transcurso del año se realiza una serie de actividades que son cíclicas cada año:

1. Se realiza una revisión por la dirección, con el fin de verificar el cumplimiento operativo de los procesos de la compañía.
2. Se realiza una cesión de estrategia que consiste en que los Gerentes que reportan al CEO y la Junta Directiva se reúnen para elaborar una revisión del plan estratégico de la compañía sus fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora y determinar los negocios en los que está la compañía, las perspectivas que tienen y si lo que se está haciendo tiene sentido proyectado a 5 años. En algunas ocasiones es necesario reimplantar la proyección completa con la expectativa de a donde se quiere que esté el negocio en 5 años.
3. Se realizan los presupuestos a partir de noviembre, diciembre, ya que la estrategia se completa con la asignación de recursos.
4. Se hace una revisión operativa por parte de la auditoría externa.
5. Y por último se concluye con la asamblea de accionistas.

Estas actividades se hacen año con año y en la Asamblea General se rinde las cuentas de todos los resultados.

Café Britt se acoge al Código Voluntario, ya que no sólo se limita a lo que el código le recomienda, por ejemplo la empresa posee una transparencia fiscal, realizan estudios de precios de transferencia ya no sólo entre partes relacionadas sino también entre las compañías de Britt de los países para

demostrar al gobierno que se está cobrando el precio justo entre las mismas compañías. Por lo que se contrata una firma que audita únicamente los precios de transferencia. Éstas actividades controles o tipo de auditoría garantizan a los accionistas que hay buenas prácticas de manejo en la gestión de la empresa, y que la administración busca ante todo minimizar los riesgos.

En cuanto a la parte ambiental, Britt además de cumplir con la ley tiene ciertos objetivos ambientales que esperan cumplir para así lograr minimizar el impacto que la actividad económica hace al ambiente.

Café Britt es una empresa que se caracteriza por los valores de transparencia y confianza, la compañía lo refleja y lo comprobó a la hora en que los bancos, debido a la crisis económica cerraron sus puertas para otorgar créditos bancarios, pero la gran ventaja de Britt fue que al poseer un Gobierno Corporativo consolidado no tuvo ningún problema para acceder a un financiamiento.

Lo último que se ha realizado de Gobierno Corporativo fue la creación del código de ética, este proceso contó con la ayuda 35 personas de la empresa de diferentes áreas, y se está empezando a comunicar a los empleados por medio de talleres.

Es importante mencionar que la empresa ha participado en ciertos concursos, entre los logros más importantes fue obtener el premio a la excelencia. Según el Sr. Vargas (CEO), lo más importante no es ganar premios sino buscar una

mejora continua en una multiplicidad de procesos que se pueden traducir en un indicador que dé garantía a los inversionistas, al CEO y a la Junta Directiva de que la estrategia definida se está ejecutando. Además garantiza a los inversionistas que Café Britt es una empresa que controla sus riesgos, por ejemplo la aplicación del código de ética, el cual promueve un ambiente más saludable, menos riesgo de fraude y satisfacción del personal.

Café Britt es una empresa de ejemplo, pues más que cumplir con las leyes y normas que exige la legislación costarricense su naturaleza es ir siempre más allá de lo que se le pide, de allí su éxito y su excelencia.

BAC San José: el resultado de Gobierno Corporativo

En Costa Rica, el ejemplo más notorio de las prácticas de gobierno corporativo es el BAC San José, con seis años de haberse puesto en marcha como un plan de control de riesgos, el banco ha generado una serie de políticas claves producto de un concepto directivo y gerencial de primer mundo. El señor Javier Sancho, Director de Banca de Empresas, no concibe la estructura del BAC sin las normas y principios bajo las cuales opera. Para el señor Sancho, “todo lo que involucra actividades humanas tiene el riesgo de falla”, de ahí nace la idea de diseñar procesos para mitigar esas posibles fallas y esos procesos generaron comités que le reportan a la Junta Directiva. El nivel de exigencia del banco los ha llevado a establecer planes tan detallados que cuentan con medios simulados de prueba a cada proceso. El BAC

cuenta también con certificación de la serie ISO, lo que complementa el análisis operativo en aras de mejorar sus servicios. Cuando en el año 2009 el CONASSIF exige el cumplimiento del Reglamento de Gobierno Corporativo el BAC, básicamente, solo recopila sus procesos y los presenta esta entidad, su nivel de desarrollo era tal que sobrepasaban las expectativas de la normativa inicial. El señor Sancho es muy claro en indicar que el que gana con las buenas prácticas es el consumidor, esa persona a la que se debe el banco “es la que puede dormir tranquila” sabiendo que el servicio del banco tiene respaldos más allá de las regulaciones tradicionales, viéndose también beneficiados, los accionistas, la comunidad y que los colaboradores se sientan seguros de donde trabajan.

Llama poderosamente la atención el nivel de compromiso del señor Sancho con el concepto, tanto así que no concibe el éxito del banco sin gobierno corporativo, señala más bien la fecha del 11 de Agosto del 2004 como una fecha de trascendencia, fue cuando se desencadenó un “rumor financiero” de problemas de liquidez del BAC, inmediatamente la gerencia del banco reacciona y sale a los medios calmando a los clientes e indicándoles que, si lo desean, pueden retirar su dinero en forma inmediata. A partir de ese momento, hubo una forma de medir la confianza de los clientes, el banco vio incrementado el volumen de sus clientes y transacciones. El señor Sancho indica que en ese momento aumento más la confianza en el banco más que el efecto negativo de un simple “rumor”. “Gobierno Corporativo debe ser practicado

tanto por el sistema financiero como por la empresa familiar que hace galletas”, concluye el señor Sancho.

Además indica que Gobierno Corporativo es un proceso de largo plazo y que cuando se empieza a medir, se está generando más gastos, debido a que se contrata y se capacita al personal, se compra software y a la hora de verificar los estados de resultados del año se observa todos los gastos generados, lo que provoca plantearse la siguiente pregunta “a cambio de qué”, según lo citado por el Sr. Sancho a cambio de que en el futuro no se den tantos fraudes, los procesos mejoren y se puedan identificar nuevos procesos, lo anterior se traduce en una inversión que a futuro va a dar un retorno, pero que no existe una fórmula para medirlo.

Conclusión

Al final de cuentas el Gobierno Corporativo refleja la manera como se conduce una empresa. Revela por lo tanto la forma como se observa o no los principios de equidad, responsabilidad, cumplimiento y transparencia.

Al entender el sentido e importancia que el Gobierno Corporativo tiene para cualquier empresa, transforma la actitud para procurar su mejora continua. La forma práctica de plasmar esa actitud en realidad es diagnosticar la propia situación, de acuerdo a las características particulares de cada empresa, y luego encaminarse siguiendo las medidas planteadas en los “Principios de Gobierno Corporativo”. Además el instrumento 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 que se debe de seguir, los medios para desplazarse y la meta y reto queda trazado.

Bibliografía

- Lefort, Fernando., González, Rodrigo. (2008). Hacia un mejor Gobierno Corporativo en Chile [Versión Electrónica]. *ABANTE*, 11, 19-45.
- Stijn Claessens (2003). *Focus 1 Corporate Governance and Development (Foreword)*. Extraído en agosto 30, 2010 del sitio Web de International Finance Corporation: [http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/Focus_1_CG_and_Development/\\$FILE/Focus_1_Corp_Governance_and_Development.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/Focus_1_CG_and_Development/$FILE/Focus_1_Corp_Governance_and_Development.pdf)
- Faría, Hugo., Millán, Natalie., Villa, René. (2006). Gobierno Corporativo: Problemas, Principios y Modelos [Versión Electrónica]. *DEBATES IESA*, 11, 14-18.
- Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo. [IBGC]. Consultado en agosto 30, 2010 en <http://www.ibgc.org.br>.