

Gobierno Corporativo

El valor del Consejo y tendencias

Mtro. BERNARDO M. RIVADENEYRA PÉREZ

Notario

Presidente de la Comisión de Gobierno Corporativo del Consejo

Coordinador Empresarial

brivadenevra@ras.com.mx

Síntesis

Uno de los aspectos más valiosos para las empresas es contar con un buen gobierno corporativo para la adecuada toma de decisiones, particularmente las estratégicas. Este valor trascendental se refleja en una visión objetiva y en la procuración de los intereses superiores de la empresa, todo liderado por el Consejo de Gobierno o de Administración. Para ello es indispensable contar con un Consejo de Administración bien integrado y eficaz.

El Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, emitido por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), establece que el Gobierno Corporativo es el sistema con el cual las sociedades son dirigidas y controladas. En este concepto encontramos los elementos de gobernanza que se refieren al Consejo de Administración.

Es cierto que una empresa puede tener productos o servicios de alto valor, un excelente posicionamiento en el mercado, un fundador o propietario brillante; sin embargo, cuando las decisiones más relevantes y la determinación de las estrategias a seguir recaen sobre una sola persona, como sucede con gran frecuencia, es muy probable que se pierdan buenas oportunidades o se corran riesgos importantes.

En el sistema de Gobierno Corporativo las decisiones estratégicas se toman de manera colegiada, enriqueciéndose mediante la experiencia, opiniones, ideas, cuestionamientos y puntos de vista de los consejeros que, en conjunto, conforman el Consejo de Administración, sean patrimoniales, relacionados y, desde luego, independientes.

Este valor trascendental se refleja, en forma y fondo, en la aplicación de una visión objetiva y en la procuración de los intereses superiores de la empresa, protegiendo, en consecuencia y ante todo, a la propia empresa y a todos los accionistas, incluso a los minoritarios, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas, evaluando y cuestionando los resultados; por ello, el análisis crítico conduce a la prevención, corrección, innovación y crecimiento permanente.

Uno de los puntos importantes es que las decisiones que el Consejo toma son incluyentes, consideran los intereses de todas las partes interesadas en la empresa, además de los accionistas, también de los clientes, proveedores, empleados, inversionistas, etc., lo que redundará en mayor estabilidad, confianza y certidumbre para todo su ecosistema empresarial.

No solo se cuenta con información oportuna, veraz y relevante para la mejor comparación y toma de decisiones, sino también para el análisis profundo y exhaustivo previo, aprovechando la información al máximo.

Es recomendable tener siempre información básica de la empresa, que se puede obtener fácilmente, empezando con un autodiagnóstico de Gobierno Corporativo, obtenido en la aplicación denominada Índice de Medición Empresarial (IME) y con el acompañamiento de consultores especializados.

El Gobierno Corporativo, bien implementado, permite un adecuado análisis de los riesgos, así como la

definición clara de cuánto la empresa quiere innovar, avanzar, atreverse, pero teniendo siempre bien establecida su tolerancia al riesgo.

Aun conociendo los beneficios de la institucionalización, muchos empresarios tienen justificadas dudas o naturales temores para la transformación de la gobernanza en la empresa a nivel Consejo, lo que no implica perder la decisión final a nivel accionistas. Para tales casos es recomendable empezar poco a poco.

Antes de integrar un Consejo de Administración legal, se puede probar de qué se trata el Gobierno Corporativo mediante la constitución de un Consejo llamado Consultivo, que es un órgano externo por medio del cual se puede comenzar a implementar el sistema de gobernanza corporativa, ofreciendo ensayos y experiencias que permitirán visualizar con mucha precisión la posibilidad o viabilidad de institucionalizar la empresa.

Este Consejo, creado con base en las necesidades y características propias de cada empresa, además de asesorar, podría ayudar a decidir convencionalmente (elemento de gobernanza) los temas que correspondan al Consejo de Administración formal. Este Consejo no necesariamente tendría que contemplarse inicialmente de manera legal en los estatutos jurídicos. De esta forma sus miembros comienzan a conocer y desarrollar la dinámica de un Consejo y la empresa logra obtener los primeros beneficios, entre ellos la toma de decisiones estratégicas de valor, previamente analizadas en conjunto con expertos, particularmente los consejeros independientes.

Para que el Consejo Consultivo funcione de manera eficaz, es recomendable sea tratado con la misma solemnidad y formalidad que un Consejo de Administración. Esto significa que cuente con integrantes independientes; que se programen las sesiones antes del inicio de cada año; que se cuente con una agenda definida de los temas estratégicos y prioritarios que se tratarán en cada sesión, y que se verifique el cumplimiento de los acuerdos tomados en las sesiones de Consejo, por nombrar tan solo unos cuantos aspectos. Este es un modo ideal para que los accionistas y los familiares (en caso de ser empresa familiar) comiencen a identificar sus distintos roles en la familia y en la empresa, para actuar en consecuencia y reconocer los beneficios de contar con un Gobierno Corporativo debido a la creación de experiencias y sus resultados.

Aunque a los acuerdos del Consejo Consultivo voluntariamente se les pudiera reconocer el mismo valor, en cuanto a su contenido que los tomados por un Consejo de Administración, no tienen el mismo peso

legal, ya que los acuerdos del Consejo Consultivo no son obligatorios de acatar (principio de gobernanza), pero constituyen recomendaciones pertinentes o asesorías que podrían, relativamente, lograr el objetivo de institucionalización de manera más cercana. Obviamente, al no tenerse la certeza en la ejecución del acuerdo, se podría crear incertidumbre y eso es contrario a los principios de Gobierno Corporativo. En otras palabras, contar con un Consejo Consultivo, no implica institucionalizarse, pero sí es un primer paso para ello.

Para lograr una implementación de Gobierno Corporativo de forma más rápida y eficaz, que permita acortar la distancia entre el valor vinculante de los acuerdos del Consejo Consultivo y del Consejo de Administración, el Instituto Internacional del Gobierno Corporativo y Mejores Prácticas (IGOME) ha diseñado un órgano intermedio llamado Consejo de Gobierno, en el que, si bien es cierto que sus acuerdos contractuales son obligatorios, también permite al empresario propietario con dudas o temores, tener una salida y definir en última instancia. Este exitoso ejercicio ha permitido a todos medir con mucha claridad y en los hechos, si la empresa, sus accionistas y los involucrados están listos o dispuestos a seguir adelante o aún requieren mayor maduración o convencimiento.

El Gobierno Corporativo hoy es una **necesidad** para que una empresa pueda sobrevivir, ser sostenible y trascender en el tiempo

Es sabido que en el mundo empresarial actual, dinámico, globalizado y en constantes cambios, para poder no solo sobrevivir sino destacar y ser referencia en el mercado, es indispensable que la empresa cuente con estrategias competitivas bien definidas y medibles.

Para ello, es necesario establecer políticas y acciones concretas que permitan a la empresa diferenciarse como resultado de haber alcanzado los objetivos previamente establecidos. Esa en sí misma es una estrategia y, para que sea eficaz debe ser visible, perceptible y difícil de imitar.

Toda empresa tiene distintas etapas por las que transita, las cuales pueden ser largas o cortas, fructíferas, difíciles o sencillas, pero lo seguro es que, dependiendo del grado de institucionalización, orden y estructura de la empresa, logran en la empresa evolucionar positivamente a las siguientes etapas, incluso generaciones. De no lograr el paso exitoso entre etapas, la empresa puede desaparecer en un periodo relativamente corto.

Esta desaparición de empresas en su enorme mayoría se da por los naturales conflictos de intereses. Y si la empresa es familiar, se complica más, lo que en el mayor de los casos sucede. Entonces aparece la imperiosa necesidad de establecer los mecanismos necesarios para la prevención y en su caso gestión de los frecuentes conflictos, para que con ellos se proteja a la empresa y a la familia. Hay muchas maneras de hacerlo, dependiendo de las características de la empresa y de la familia. Incluso sin necesidad de llegar a tribunales para litigios costosos e ineficientes.

Se ha estudiado que el conflicto es inherente al ser humano, a su condición, circunstancias y naturaleza. Es neutro, es decir ni bueno ni malo. Incluso del conflicto muchas veces resultan oportunidades. De ahí la frase "crisis son oportunidades"

Una buena estructura de prevención y gestión de conflictos minimiza que estos resulten y si aparecen que escalen, volviéndose críticos para la empresa, evitando cuantiosos costos, largos procesos, daños reputacionales, así como desgastes materiales y emocionales que no ayudan. El Consejo, sea Consultivo, de Gobierno o de Administración, puede ayudar mucho en el tema estratégico.

Otros temas torales de tendencia actual para las empresas son los riesgos, particularmente los estratégicos, entre ellos los fraudes corporativos y los cibernéticos. El tema de riesgos alcanza la mayor importancia y especialización. Por ello los mencionamos con énfasis, para que las empresas los puedan identificar, prevenir y, en su caso, gestionar. Son temas que deben atenderse y estar en seguimiento desde el Consejo, donde se establece el rumbo estratégico y contar con ayuda de expertos.

Actualmente, no existe empresa que esté libre de ser víctima de algún tipo de riesgo o fraude, pero mitigar los costos y daños que las consecuencias de este tipo de atentados implican, es algo posible y necesario para proteger a la organización. Y ahora también se requieren protocolos de recuperación o reparación para el caso de sufrir afectaciones derivadas de los riesgos.

Muchas consideraciones se deben tomar en cuenta, entre ellas la creación de conciencia en toda

la organización, la eliminación de las oportunidades para cometer fraudes, los métodos de contingencias, el apoyo en sistemas de tecnología especializada, permea la integridad y ética en la organización, etcétera.

Otro tema clave para el Consejo es el del cumplimiento normativo, también conocido como *compliance*. Por lo general, cuando se escucha este término se piensa en el cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa, idea que no es incorrecta, pero que necesita abarcar mucho más para estar completa y ser efectiva en la organización, ya que el *compliance*, más que un requisito o instrumento, debe ser parte de la cultura y forma de ser y hacer en la organización.

En materia de Gobierno Corporativo se debe cuidar a la empresa. El Consejo es la herramienta para su institucionalización, la cual debe documentarse y medirse. Hay empresas que por su complejidad, características o realidad requieren urgentemente institucionalizarse o en caso contrario morirán.

Para institucionalizarse es necesario establecer el Gobierno Corporativo, que es un sistema integral de gestión con un rumbo estratégico trazado, con políticas y procesos bien definidos y documentados, favoreciendo el uso de todos los recursos y el enfoque de todos los esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la empresa, privilegiando el éxito organizacional, por encima de cualquier otro tipo de interés individual.

Las tendencias actuales para incluirse como principios y mejores prácticas de Gobierno Corporativo se refieren, entre otros temas, a procedimientos para la prevención y solución de conflictos, la incorporación de acuerdos familiares respecto de la empresa (Protocolo Familiar), la mayor inclusión en los Consejos, especialmente de la mujer, la integridad y ética empresarial, la importancia de la persona humana dentro de la empresa, la inclusión de la observancia de derechos humanos y los impactos Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG), lo que resulta indispensable para hacer sostenible a la empresa. La gran tendencia es sin duda la institucionalización.

Las empresas de los países más desarrollados del mundo y de algunos emergentes como México, que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) han encontrado el camino más seguro y efectivo para la institucionalización de las empresas por medio del establecimiento del modelo de Gobierno Corporativo.

Es bien sabido que los beneficios que un buen Gobierno Corporativo aporta a la empresa, además de mayor credibilidad, certidumbre y confianza a inversionistas y terceros interesados, lo que asegura la permanencia de la empresa al paso del tiempo, permite acceder a mejores opciones de financiamiento, hace que la empresa cumpla con políticas vanguardistas de transparencia y *accountability* apreciadas en el mundo, promueve políticas y estrategias para que la toma de decisiones sea más certera, vuelve más atractiva la empresa ya que aumenta su valor, entre muchos otros beneficios, que traen como consecuencia la trascendencia y el crecimiento exponencial de la empresa.

Cada día más empresarios se convencen de la necesidad de adoptar estructuras de gobernanza eficaces dentro de sus empresas, pero si bien en muchas ocasiones se cree que el Gobierno Corporativo es únicamente un "plus" para la empresa al momento de hacer una valuación de la misma o un *due-dilligence*, o un requisito solo para cotizar en el mercado de valores, o una ventaja competitiva ante otros negocios de la misma índole, la realidad es que el Gobierno Corporativo es una necesidad para que en el mundo empresarial de la actualidad una empresa pueda sobrevivir, ser sostenible y trascender en el tiempo.

No hay que esperar una etapa de crisis para tomar medidas "salvavidas", puesto que puede ya ser demasiado tarde. Esta implementación se debe hacer en tiempo de paz, para que se obtengan los mejores resultados. 