

El gobierno corporativo como estrategia de crecimiento y toma de decisiones empresariales

Contenido

- 1 Introducción
Importancia histórica del Gobierno Corporativo en el crecimiento empresarial
- 2 Crisis de confianza
- 4 Retos de los Consejeros respecto al crecimiento y generación de valor
- 5 Consideraciones finales

Introducción

En el contexto actual, afectado por la crisis y sus problemas inherentes, se ha cuestionado al Gobierno Corporativo en relación a las ventajas y beneficios que este sistema en realidad representa. De hecho, se ha puesto en tela de juicio respecto al apoyo que otorga a la estrategia de las empresas y a la toma de decisiones empresariales.

La pérdida de confianza pública, generada por los manejos fraudulentos de directivos y administradores ubicados en la cúpula de las organizaciones de clase mundial, es hoy en día una de las grandes preocupaciones, especialmente cuando ya es un hecho la globalización de la economía y, en consecuencia, la internacionalización de las organizaciones.

Es indudable la importancia que el Gobierno Corporativo tiene en el escenario económico y, por lo mismo, el reducir la discusión a la aparición de errores corporativos ligados a los órganos de gobierno, no es suficiente para pensar en una crisis sistemática del Gobierno Corporativo en sí mismo, más aún cuando los aciertos que su implementación

representan superan en una gran medida las desventajas que se le han adjudicado.

El presente documento trata de analizar al Gobierno Corporativo como estrategia de crecimiento y toma de decisiones empresariales, considerando la necesidad de adaptar los modelos y estructuras del mismo con un enfoque de vanguardia, reformando incluso la cultura corporativa actual.

Importancia histórica del Gobierno Corporativo en el crecimiento empresarial

Parece lejano el nacimiento del Gobierno Corporativo como disciplina corporativa, pues aun cuando Adam Smith ya había escrito sobre los problemas de la separación de la propiedad y el control corporativo en 1776, no fue sino hasta mediados del siglo XX cuando surgieron diversos estudios para analizar la necesidad de un mecanismo de supervisión de los accionistas en las actividades de las corporaciones.

En este sentido, mucho se ha escrito sobre la necesidad de controlar a la administración y de minimizar los

problemas de agencia¹ como parte de las actividades cotidianas y necesarias de los accionistas, pero poco se ha escrito acerca de la importancia del Gobierno Corporativo respecto del crecimiento y la toma de decisiones estratégicas.

La literatura empírica ha utilizado la teoría de la agencia para estudiar la relación entre la estructura de Gobierno Corporativo y la rentabilidad económica. Los estudios relacionados con la estructura de propiedad corporativa han basado su análisis solamente en la concentración de la propiedad y en la participación accionaria de los gestores como mecanismos supervisores²:

La relación entre el Gobierno Corporativo, el crecimiento corporativo y la toma de decisiones estratégicas carece, por lo tanto, de un estudio exhaustivo, pero en la práctica se reconoce la importancia que tienen las estructuras de gobierno en el seguimiento y atención a estos temas vitales para la supervivencia corporativa. En el ámbito de negocios se otorga al Gobierno Corporativo, la distinción de ser uno de los detonadores más importantes en la redefinición de las grandes corporaciones y, más aún, de la recomposición de las prácticas corporativas a nivel mundial.

Hemos sido testigos de que, a la par de fracasos corporativos recientes, han surgido gran cantidad de casos de éxito en la implementación de prácticas de gobierno corporativo³. Esto no es coincidencia, las

empresas otorgan cada vez más recursos y esfuerzos en la implementación de prácticas al respecto, y aun cuando todo comenzó como un tema de cumplimiento, se ha rebasado ese objetivo al reenfocar las actividades de los responsables del Gobierno Corporativo hacia un ejercicio comprometido y dirigido a la creación de valor.

Por lo anterior, es importante destacar que los beneficios que un buen Gobierno Corporativo han demostrado, rebasan enormemente los que se habían planteado como resultantes naturales de su implementación. Sin embargo, la situación actual ha hecho evidente la crisis económica y financiera que viven las corporaciones, crisis en la que el Gobierno Corporativo puede resurgir como la mejor herramienta para restaurar la confianza en las corporaciones, sus órganos de gobierno e incluso en la recomposición de la economía global corporativa.

Crisis de confianza

La pérdida de confianza pública, generada por los manejos inapropiados de directivos y administradores ubicados en la cúpula de las organizaciones de clase mundial, sumada al crecimiento de la corrupción en el mundo por parte de funcionarios de alto nivel en el estado, es la gran preocupación en el presente siglo, especialmente cuando ya es un hecho la globalización de la economía y, en consecuencia, la internacionalización de las organizaciones que quieren subsistir en el mercado⁴.

Es importante destacar que la confianza se puede recuperar, aunque implique mayor esfuerzo del requerido para conservarla y mantenerla. Para tales efectos, existe un camino a seguir que puede ayudar a recuperar la reputación y por ende la confianza perdida, un

1 La teoría de agencia expone de manera simplificada que los directivos (agente) quedan conceptualizados como personas que van en busca de poder, prestigio y dinero, y por ello tratan de imponer a la empresa unos objetivos más acordes con los suyos y consistentes con sus motivaciones; los accionistas (principal) en cambio están interesados sólo en los beneficios. Los problemas de agencia se presentan en situaciones de información asimétrica, es decir, bajo los supuestos siguientes: (a) información oculta o selección adversa -una parte dispone previamente de información privada sobre determinados estados del negocio que no es observable por la otra -, y (b) acciones ocultas o riesgo moral -acciones posteriores no observables y adoptadas por una de las partes con el fin de maximizar su utilidad en detrimento de la otra parte.

2 María Gracia García Soto. Tesis Doctoral "El Gobierno Corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial", Universidad de las Palmas, España, 2003.

3 La Institucionalización de la empresa: casos de éxito en Gobierno Corporativo / Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, México, 2006. Estudio de casos de buenas prácticas de Gobierno Corporativo / IFC, OECD y Global Corporate

Governance Forum, 2006.

4 Miguel Antonio Cano y René Mauricio Castro, El Buen Gobierno Corporativo como Solución a la Crisis de Confianza, Argentina, 2003.

mecanismo que primordialmente debe estar enfocado a mejorar el desempeño y a realizar actividades que renueven la visibilidad de la empresa respecto de esa mejora. Dicho dispositivo puede resumirse en la siguiente ecuación:

desempeño + percepción = reputación

A primera vista parece obvio y sencillo el aumento de reputación si nos enfocamos en el desempeño del negocio y mejoramos la percepción del mismo, pero la mejora del desempeño requiere de una metodología consistente que apoye al consejo y sus órganos intermedios en la mejor ejecución de sus funciones, incrementando el valor del negocio y mejorando continuamente los mecanismos utilizados con este propósito.

La percepción se puede ver a través del cumplimiento de obligaciones, estrategias de crecimiento, cultura corporativa, imagen y transparencia, las cuales incrementan la 'reputación' dentro de la empresa (para los accionistas, consejo de administración y la administración de la empresa) y fuera de la empresa (para inversionistas, proveedores, clientes, autoridades y público en general)

La atención permanente de estos factores puede generar valor a la empresa y promover la confianza entre los inversionistas y partes legítimamente interesadas. Es evidente que en todas estas actividades, los órganos de gobierno juegan un papel primordial y sus actividades deben encaminarse a mejorar constantemente su desempeño y a dejar de lado actuaciones encaminadas solo al cumplimiento.

El gobierno corporativo no debe considerarse como tema de moda, sino como la solución a la crisis de confianza que se percibe alrededor de las empresas del sector público y privado, solución que busca asegurar el buen manejo y administración de las sociedades y se basa en principios lógicos como la equidad, la honestidad, la solidaridad y la justicia, tanto para con los grupos de interés como para la sociedad en general.

No se trata de asociar al gobierno corporativo con sesiones y acuerdos infructuosos, sino de tomar decisiones de alto impacto y generadoras de valor que permitan a los órganos de gobierno ir más

allá de las meras intenciones, hacia el crecimiento consistente de la empresa.

Generación de valor en la toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso que puede realizarse con un alto grado de generación de valor o, en su defecto, puede ser un proceso automático que atienda eventualidades y desatienda la estrategia. Los siguientes pasos pueden ayudar a los miembros de los distintos órganos de gobierno a tomar decisiones con un alto valor agregado⁵.

Identificar áreas de oportunidad. En esta etapa es necesario poder contemplar la situación general de la empresa e identificar aquellas áreas que pueden generar valor. Las herramientas estratégicas⁶ son especialmente útiles en esta fase ya que, además de identificar las iniciativas generadoras de valor, también permiten detectar aquellos riesgos estratégicos que de no atenderse, pudieran impactar negativamente en la empresa.

Recabar información. Es necesario determinar la información necesaria para poder priorizar las iniciativas identificadas y tomar las decisiones correspondientes para su posterior ejecución.

Priorizar iniciativas. Las distintas iniciativas son evaluadas con objeto de poder enfocar los esfuerzos hacia aquellas que requieran decisiones estratégicas y destinar las restantes a la administración para su seguimiento.

Generar un plan de trabajo. Una vez que fueron priorizadas las iniciativas, es necesario desarrollar un plan que defina los mecanismos a utilizarse en su implementación e informar a las personas involucradas. Posterior a que las iniciativas fueron determinadas y el plan de trabajo

⁵ Jeremy Kourdi, Business Strategy: A Guide to Effective Decision-Making, Reino Unido, 2009.

⁶ Existen herramientas como el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que pueden realizar los consejeros para identificar áreas de oportunidad en una empresa. El Enterprise Value Map™ de Deloitte es la herramienta líder al respecto (para mayor detalle recomendamos ingresar a <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D79290%2526cid%253D83947,00.html> y solicitar información más amplia sobre nuestra metodología para generar valor.)

fue desarrollado, es necesario comunicar las decisiones que se están tomando a todos los involucrados en su implementación, con el propósito de garantizar mejores resultados y evitar confusiones posteriores.

Implementar las iniciativas. La toma de decisiones se ha realizado en todas las fases previas, pero en esta etapa toma una relevancia mayor ya que es necesario delegar las actividades necesarias y decidir respecto de aquellos imprevistos que pudieran surgir. La autoridad y el rol estratégico de los órganos de gobierno son factores indispensables para el adecuado desarrollo de esta etapa.

Verificar el desarrollo y ejecución de las decisiones realizadas. Cuando el plan y sus iniciativas han sido implementados, su desarrollo y efectos deben ser monitoreados para asegurar que los resultados sean los esperados o, en su caso, intervenir cuando sea necesario.

Evaluar los resultados de las decisiones tomadas y sus iniciativas resultantes.

El anterior proceso puede ser utilizado como referencia por cualquier tomador de decisiones. Sin embargo, en el caso concreto de las decisiones hechas por consejeros, este proceso requiere de un compromiso y un trabajo en equipo que implica retos importantes, dada la naturaleza eventual y periódica de los órganos de gobierno.

Retos de los Consejeros respecto al crecimiento y generación de valor

Los consejeros constantemente se preguntan ¿Cómo puedo hacer crecer a la empresa?, ¿Cómo puedo detectar los temas primordiales y trabajar en ellos para su resolución? ¿Cómo puedo generar valor con las decisiones que realizo?

La respuesta a esas interrogantes requiere de un adecuado análisis que debe, en primera instancia, fundamentarse en el conocimiento de la empresa, la estrategia a seguir y la situación de la industria en la que se encuentra. Posteriormente, es importante aprender a reconocer las brechas que no se han visualizado para alcanzar con éxito dichas estrategias y, por último, definir rumbos de acción que hayan contemplado todas las posibilidades.

Actualmente, la responsabilidad del consejero no sólo se refiere a la que jurídicamente le impone la normatividad al respecto, sino que se circunscribe, de igual manera, a la inherente a su actividad profesional e independiente. Por lo tanto, es importante aclarar que es imprescindible no sólo cumplir con los deberes de lealtad y diligencia, sino hacer frente a la situación y retos de la empresa y actuar en consecuencia, utilizando todos los medios disponibles.

Igualmente, la empresa a la que se sirve como consejero se cuestiona constantemente la razón de ser de los órganos de gobierno y por ende de sus miembros. Por lo anterior, no se trata de cumplir con requisitos de regulación y/o mejores prácticas, sino de realizar sus actividades profesionales de manera consciente en cuanto a las facultades que tiene, el alcance y grado de influencia de sus decisiones, la expectativa de los accionistas y la generación de valor en la empresa.

Como hemos visto, son muchas las perspectivas que deben atender los órganos de gobierno y sus miembros en la generación de valor. De manera similar, son muchos los retos que deben enfrentar los órganos de gobierno como órgano colegiado, entre los que destacan:

- Actuar como un equipo en todo momento y principalmente en situaciones de crisis, estimulando el diálogo e interacción de todos sus miembros.
- Crear una filosofía de trabajo que genere una visión común y alineada con los intereses de la empresa.
- Asegurar que todas las discusiones y decisiones involucradas sean resultado de una independencia de criterio y un conocimiento profundo del negocio.
- Ampliar la perspectiva del rol del consejo en temas estratégicos y fundamentales para el éxito del negocio, y enfatizar la importancia de la estrategia y la creación de valor en cada una de las sesiones y actividades desempeñadas por los miembros.
- Mostrar una actitud inteligente hacia los riesgos, evitando actitudes

defensivas o extremadamente agresivas, sin un análisis y evaluación consistente de dichos riesgos.

- Asegurar el monitoreo adecuado de la Administración, evitando caer en el *micromanagement*⁸.

Al igual que la empresa, los consejeros deben adaptarse y enfrentar los retos que la situación actual representa, deben enfocar sus esfuerzos diarios hacia una cultura de generación de valor y de enfoque en el crecimiento empresarial. El ignorar los retos actuales y actuar sin una estrategia previamente establecida es actuar sin rumbo fijo y con un potencial mínimo de éxito.

Consideraciones finales

Tras analizar al Gobierno Corporativo desde el punto de vista de la generación de valor y del crecimiento sostenido de la empresa, podemos concluir que un buen Gobierno Corporativo debe enfocar sus actividades en iniciativas estratégicas apropiadas, con el propósito de que el consejo y la alta dirección persigan objetivos orientados al crecimiento sostenido y a la generación de valor de la compañía y sus accionistas.

Según la experiencia que nos arrojan los resultados obtenidos en la práctica, la presencia de un buen modelo de gobierno corporativo dentro de una compañía ayuda a proveer cierto grado de confianza, necesaria para su apropiado funcionamiento, vital para el éxito empresarial.

Pero, se preguntará un lector desconfiado: ¿Realmente tiene sentido para una empresa destinar recursos y esfuerzos para implementar prácticas de gobierno corporativo? La respuesta es afirmativa de acuerdo con un estudio realizado por

Renato Grandmont, estrategia para América Latina del banco de inversiones Deutsche Bank Alex Brown, en Nueva York⁹.

Una de las principales conclusiones del estudio es que los inversionistas recompensan a las empresas que cuentan con un buen gobierno corporativo. Las acciones de las empresas localizadas en los niveles superiores de la lista se negocian a precios 23% (medidos según la relación precio de la acción/ facturación) y 43% (según el valor de la empresa/utilidad antes de impuestos, depreciación y amortización) comparadas con las últimas cinco del ranking.

Otro dato revelador: las empresas con mejor gobierno corporativo son menos dependientes de financiamiento por medio de deuda que las últimas de la lista.

Adicionalmente, "un estudio de Crédit Lyonnais hecho entre 115 empresas de países emergentes muestra que el valor de las 30 empresas de la lista con mayor calidad de gobierno corporativo aumentó en promedio 25% durante la crisis asiática de 1997", dice Kandir. "Las últimas 30, en cambio, perdieron en promedio un 24% de su valor.

El Gobierno Corporativo no es una moda, todo lo contrario: la calidad del gobierno corporativo es un prerrequisito fundamental para el crecimiento empresarial, para la generación de valor y, sobre todo, para las decisiones de inversión relativas a la empresa.

⁸ El término "micromanagement" se refiere a un estilo de gestión en donde los responsables de la administración del negocio (en este caso el consejo de administración) monitorean excesivamente las actividades y los controles específicos de sus subordinados o empleados (en este caso la administración), poniendo especial énfasis en los detalles.

⁹ Carlos Vasconcellos. ¿Vale la pena el gobierno corporativo? Revista América Economía, São Paulo, Brasil, julio 2001.

Aguascalientes

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado
20127 Aguascalientes, Ags.
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

Cancún

Avenida Tulúm 269, PH-3, SM 15-A, M 3, lote 2-03
77500 Cancún, Q. Roo
Tel: +52 (998) 892 3675, Fax: +52 (998) 892 3679

Celaya

Edificio Deloitte, pisos 1 y 2, Blvd. A. López Mateos 1206
Ote., Colonia Las Insurgentes
38080 Celaya, Gto.
Tel: +52 (461) 159 5300, Fax: +52 (461) 159 5333

Chihuahua

Centro Ejecutivo Punto Alto II
Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,
31125 Chihuahua, Chih.
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

Ciudad Juárez

Paseo de la Victoria 3751, piso 2, Colonia Partido Senecú
32540 Ciudad Juárez, Chih.
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

Culiacán

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 3, Colonia Centro Sinaloa
80128 Culiacán, Sin.
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

Guadalajara

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines
Providencia
44638 Guadalajara, Jal.
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

Hermosillo

Francisco Eusebio Kino 309-9, Colonia Country Club
83017 Hermosillo, Son.
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

León

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos
37320 León, Gto.
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

Mazatlán

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas
de Mazatlán
82110 Mazatlán, Sin.
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

Mexicali

Calzada Justo Sierra 1101-A, Fraccionamiento Los Pinos
21230 Mexicali, B.C.
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5231

México, D.F.

Paseo de la Reforma 505, piso 28, Colonia Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

Monclova

San Buenaventura 505, Colonia Los Pinos
25720 Monclova, Coah.
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

Monterrey

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San
Agustín
66260 Garza García, N.L.
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

Nogales

Apartado Postal 384-2
Sucursal de Correos "A"
84081 Nogales, Son.
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

Puebla

Edificio Deloitte, vía Atlxycayotl 5506, piso 5, Zona
Angelópolis
72190 Puebla, Pue.
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

Querétaro

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel
76030 Querétaro, Qro.
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

Reynosa

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA
Fracc. Portal San Miguel
88730 Reynosa, Tamps.
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

San Luis Potosí

Carranza 2076-22, piso 2, Colonia Polanco
78220 San Luis Potosí, S.L.P.
Tel: +52 (444) 811 8889, Fax: +52 (444) 811 8922

Tijuana

Agua Caliente 4558, piso 1, Colonia Aviación
22420 Tijuana, B.C.
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

Torreón

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro
27100 Torreón, Coah.
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

Este material y la información aquí incluida es proporcionada por Deloitte Touche Tohmatsu con el fin de mostrar un aspecto general sobre uno o varios temas en particular, y no son un tratamiento exhaustivo sobre el(los) mismo(s).

Por lo tanto, la información presentada no sustituye a la asesoría o a nuestros servicios profesionales en materia contable, fiscal, legal, financiera, de consultoría o de otro tipo. No es recomendable considerar esta información como la única base para cualquier resolución que pudiese afectarle a usted o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiese afectar a sus finanzas personales o a su empresa debe consultar a un asesor profesional.

Este material y la información incluida se proporcionan sin interpretación alguna, Deloitte Touche Tohmatsu no hace ninguna declaración ni otorga garantía alguna, de manera expresa o implícita, sobre el mismo y la información proporcionada. Sin limitar lo anterior, Deloitte Touche Tohmatsu no garantiza que el material o el contenido estén libres de error o que cumplan con criterios particulares de desempeño o calidad. Deloitte Touche Tohmatsu renuncia expresamente a cualesquier garantías implícitas, incluidas de manera enunciativa mas no limitativa, garantías de comercialización, propiedad, adecuación para un propósito en particular, no infracción, compatibilidad, seguridad y exactitud.

Al utilizar este material y la información aquí incluida lo hace bajo su propio riesgo y asume completa responsabilidad sobre las consecuencias que pudieran derivar por el uso de los mismos. Deloitte Touche Tohmatsu no se responsabiliza por daños especiales, indirectos, incidentales, derivados, punitivos o cualesquier otros deterioros resultantes de una acción de contrato, estatuto, extracontractual (incluyendo, sin limitación, negligencia) o de otro tipo, relacionados con el uso de este material o de la información proporcionada. Si alguna parte de lo anterior no es completamente ejecutoria, la parte remanente seguirá siendo aplicable.

deloitte.com/mx

Esta publicación es para uso exclusivo de clientes y personal de la firma.
Se prohíbe su distribución, copia y/o reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito.

© 2009 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. Todos los derechos reservados.