



Usuario

Clave

**Enviar >>**

¿Has olvidado tu clave?

**Regístrate! >>**

Domingo, 02 de Octubre de 2005

Buscar:  en este web  en

internet

Contacta | Print |  
Eventos

**-De los Asociados**

- Qué es AEC
- Noticias
- Publicaciones
- Mejores Prácticas y Casos
- VIP Consultores
- Especial Offshore
- Rincón del Patrocinador

**De los Asociados**

Otras



**Dossier Offshore Outsourcing**

 Nearshore as enabler for lower cost of offshore outsourcing

Outsourcing Industry Sets Professional Standards



 PwC SURVEY questions outsourcing benefits. Offshoring in the financial services

**REVISTA BEARINGPOINT. Business Empowered nº 2**

**La reforma del gobierno corporativo se globaliza**

Por Jill Andresky Fraser. Después de las escandalosas caídas de Enron, Worldcom y Parmalat, la reforma del gobierno corporativo se ha impuesto en las agendas sociales de muchos países y compañías. Sin embargo, esta tendencia, que tiene el potencial de transformar corporaciones independientemente de donde realicen negocios, no está impulsada únicamente por el escándalo.

La globalización de los mercados comerciales y de capitales ha generado incentivos y presiones que avalan o estimulan una serie de reformas. Por ejemplo, en Estados Unidos los funcionarios corporativos y las juntas directivas están tratando de decidir la mejor manera de que las juntas directivas sean más responsables y más efectivas en su supervisión. Sin embargo, estos temas no son privativos de Estados Unidos. El movimiento de reforma que han generado estas luchas está teniendo un efecto similar en los empresarios, inversores y acreedores en todo el mundo. El debate en torno del gobierno corporativo atraviesa muchas fronteras: de naciones y regiones; de industrias y de regímenes de titularidad corporativa. Los empresarios de todas partes están comenzando a entender que deben cambiar la forma en que operan o corren el riesgo de convertirse en víctimas del movimiento de reforma del gobierno corporativo.



**Relacionadas**

**POSTERIORES**

BEARINGPOINT. Digital Music's Comeback White Paper

BEARINGPOINT. George Washington University Case

**ESTADÍSTICAS**

Visitas	121
Recomendada	0
Impresa	2

industry: Risks and ...

Identifying Projects  
That Are Suitable for  
Offshore Delivery

**Gartner**

### Dossier **Administración Electrónica**

**INFORMÁTICA**  
*El Comercio*

Jornada sobre Planes de modernización autonómicos y locales.

Madrid, 5 de octubre de 2005

El Software Libre en la AGE. Presentación de Domingo Laborda



**CincoDías.com**

Una autonomía, un sistema informático

Indra gana el primer concurso de la Generalitat de Cataluña



Pero no existe una hoja de ruta simple ni única en el camino hacia "el buen gobierno". La cultura, el historial de reglamentaciones y las tradiciones de negocios de cada país afectan su idea de gobierno corporativo. Esto puede complicar las cosas para los empresarios e inversores que pueden participar en la economía global pero que no conocen bien los costos, riesgos y otros riesgos que derivan de los cambios de actitud hacia el gobierno corporativo.

Por supuesto, queda mucho por ganar de la reforma del gobierno corporativo. Uno de los beneficios clave es que reducirá el costo de capital para las compañías. Mejorará los retornos para los inversores. "Pero sólo puede llevarse a cabo si [los inversores] confían en que las compañías están siendo administradas teniendo en cuenta los intereses a largo plazo de los accionistas", comenta Alastair Ross Goobey, presidente de la Red Internacional de Gobierno Corporativo (ICGN, en inglés), una organización internacional que promueve las mejores prácticas de gobierno.

Los equipos directivos con vasta experiencia están reconociéndolo cada vez más y están tomando medidas para cumplir e incluso superar las normas de gobierno dentro de sus industrias y naciones. No obstante, un mayor cumplimiento puede crear una gran cantidad de desafíos adicionales. Por ejemplo, comenta Christopher Hamilton, vicepresidente senior de BearingPoint en Nueva York, las compañías no sólo necesitan enfrentar asuntos más evidentes, tales como el papel de los directores externos y el tema de quién los elige, también deben tener en cuenta el hecho de que mejorar la transparencia puede comprometer la confidencialidad del cliente. Además, agrega, las compañías deberían prestar mucha atención a sus culturas internas, ya que esto afecta la remuneración y, en última instancia, el gobierno corporativo. La planificación a largo plazo y un buen gobierno corporativo van de la mano. "Las grandes compañías saben que pueden ser desmanteladas por una sola persona o un hecho insólito", comenta Hamilton, por lo tanto, es de vital importancia crear condiciones duraderas.

Los temas de gobierno corporativo pueden ser particularmente espinosos para las compañías internacionales. "También son importantes los temas de riesgo político internacional y arbitraje regulatorio", comenta Hamilton. "Operar en varios países es complicado. Se vuelve al tema de la centralización frente a la descentralización. Por ejemplo, si tiene sus oficinas centrales en EE.UU. y opera en Europa, ¿alinean los organismos reguladores europeos sus normas con las de EE.UU.? Determinar qué leyes y reglamentaciones imperan es un proceso muy complejo. Los organismos reguladores tienen que aclarar cuáles son las normas en los diferentes países. Al mismo tiempo, las compañías deberían tener tanto una cobertura local como una cobertura corporativa aceptable. Pero resulta difícil de equilibrar. A menudo son los pequeños países los que generan problemas. Es probable, por lo tanto, que las compañías, quieran, en ciertas circunstancias, reconsiderar en qué países quieren operar".

La reforma del gobierno corporativo se globaliza

Una palabra de moda cuando se habla de gobierno corporativo es "convergencia", que connota un movimiento hacia algunos objetivos compartidos y la adopción de las "mejores prácticas" que satisfagan las necesidades del país.

Aún cuando alcanzar la convergencia es posible y deseable, puede ser un proceso problemático por muchas de las mismas razones. Al realizar una comparación de cómo se interpretan las reformas de gobierno corporativo en los distintos países es posible resaltar esta complejidad.

El sistema de gobierno corporativo de Alemania es relativamente fuerte, aunque bastante diferente al de Estados Unidos. Las corporaciones alemanas poseen un sistema de directorios en dos niveles, constituido por un consejo de administración y un consejo de supervisión. Los grandes accionistas (que pueden ser miembros de las familias fundadoras, bancos o el estado) y los representantes de los empleados tienen un papel significativo en el

gobierno corporativo porque tienen representación en el consejo de supervisión.

El modelo alemán tiene muchos defensores. "La fortaleza del sistema de gobierno corporativo alemán yace en mantener la lealtad laboral en los sectores de bajo crecimiento o en proceso de reducción", comenta Sigurt Vitols, investigador de Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung y asesor de gobierno para los sindicatos alemanes y la Comisión Europea.

A pesar de las tradiciones de gobierno corporativo fuertemente arraigadas en Alemania, en la actualidad, existe un gran debate en torno de la divulgación de la remuneración de los directores. Ese tema se convirtió en una polémica cuando se divulgó que los directores de Mannesmann, la compañía de telecomunicaciones alemana, habían aprobado un importante paquete de indemnización por despido para el entonces consejero delegado Klaus Esser justo después de la adquisición de la compañía por parte de Vodafone. La indemnización de Esser llevó a un litigio que cobró mucha publicidad por cargos que acusaban a los directores de haber incumplido con su deber para con los accionistas. Los directores, incluyendo el CEO de Deutsche Bank A.G., Josef Ackermann, fueron absueltos el verano pasado. Sin embargo, los directores alemanes están preocupados porque el caso genere otros tipos de cuestionamientos en relación con los directores.

La divulgación de la remuneración de los directores es "requerida" por el Código de Gobierno Corporativo de Alemania, pero el cumplimiento del código en sí es voluntario. Las compañías que cotizan en bolsa deben hacer público el grado de cumplimiento del Código. Según el Dr. Markus Federle, socio del estudio jurídico de Dewey Ballantine en Frankfurt, alrededor del 80% de las 30 compañías más grandes que cotizan en la Bolsa de Frankfurt no revelan la remuneración de gerentes individuales de la alta dirección.

"Existe actualmente un debate dentro del Parlamento acerca de si

esta divulgación debe ser obligatoria o no, y este tema también se está debatiendo dentro de la Comunidad Europea", comenta Federle.

A pesar de la gran atención atraída por la obligatoriedad de la divulgación de las remuneraciones, Federle comenta que también se están tratando otros cambios más significativos. Por ejemplo, existe una iniciativa para facilitar los juicios a accionistas. "Los accionistas deben ser titulares del 10% de las acciones de una compañía para poder iniciar una demanda", comenta Federle. "Una reglamentación en consideración propone reducir este [límite] a un uno por ciento o, en algunas circunstancias, incluso menos".

Japón también está debatiendo la divulgación de la remuneración de los directores. Pero allí la presión para una mayor divulgación es parte de una campaña mucho más amplia para alcanzar mayor transparencia y otras reformas sustanciales del gobierno corporativo a fin de acercar el sistema de la nación a los modelos de EE.UU. y de Europa.

Las tradiciones culturales e históricas son un obstáculo significativo para el cambio en Japón. "Las tradiciones de consenso y la existencia de grandes grupos interrelacionados revelan que ha habido poca, por no decir ninguna, independencia en los directorios de las compañías japonesas", comenta Ross Goobey de ICGN. "Hasta hace apenas veinte años existían limitaciones legales en el nivel de titularidad extranjera de la mayoría de las compañías líderes japonesas, por lo tanto las juntas directivas japonesas no han sido objeto de las presiones que confrontan los directores [en Europa y Estados Unidos]".

Además, en Japón los inversores individuales son menos y tienen menos influencia. La dependencia de los accionistas dentro de las compañías y de la titularidad accionaria cruzada significa que estos inversores institucionales han dominado el mercado. Ha existido una tendencia a agregar directores externos a las juntas directivas japonesas, pero los miembros externos simplemente no poseen el

mismo tipo de autoridad que en Estados Unidos.

Sin embargo, existe una cierta cantidad de signos positivos de cambio. Debido a la prolongada debilidad de la economía japonesa y del mercado de valores, ha existido más disposición a buscar recursos externos de capital accionario público y privado. Esto ha llevado a un mayor interés en las técnicas de gestión estadounidenses, incluyendo el uso de directores independientes y diferentes comités de dirección para temas de remuneración y otros asuntos.

Alya Kayal, un analista senior de Calvert Group, una compañía de fondos de inversión especializada en inversiones con responsabilidad social, celebra el papel de liderazgo de SONY al adoptar una serie de prácticas que incluyen la separación de las comisiones de nombramiento, auditoría y remuneración dentro de la estructura del consejo de dirección. "La mentalidad japonesa está cambiando: existe una mayor conciencia del papel de los accionistas", comenta Kayal. "También existe más transparencia, especialmente cuando se trata de temas del medio ambiente".

En Japón, se ha desarrollado un movimiento por los derechos de los accionistas liderado por una organización conocida como Kabunushi Ombudsman (KO, en inglés). El grupo sin fines de lucro, fundado en 1996, está compuesto de abogados, contadores, expertos y accionistas individuales. Su objetivo es controlar y reformar las prácticas de negocio japonesas. Desde el año 2002, informa el profesor Koji Morioka, director de KO, el grupo ha presentado propuestas de accionistas en una serie de firmas.

Una de las propuestas de KO solicita a los directorios que reformen los estatutos de forma tal que los salarios y beneficios por jubilación de los directores individuales sean de dominio público. Entre los accionistas de SONY, el apoyo a la propuesta ha crecido de alrededor de 27% de los votos en 2002 a 31% este último año.

Una reforma sustancial del gobierno en Japón es posible por otra

razón clave. Se espera, cada vez más, que las firmas con capitales privados de EE.UU. y Europa avalen un movimiento hacia mejores prácticas internacionales.

La reforma del gobierno corporativo se ha convertido incluso en un tema más apremiante en los mercados emergentes, donde la demanda de capital de crecimiento es la fuerza impulsora. "Los inversores pagarán más por una compañía bien administrada y la prima que los inversores están dispuestos a pagar se incrementa bastante en los países en vías de desarrollo", comenta Holly Gregory, socia del grupo de gobierno corporativo del estudio jurídico Weil, Gotshal & Manges, quien ha organizado programas de gobierno corporativo para la OCDE, el Banco Mundial y el Foro Global de Gobierno Corporativo, entre otros. "Eso significa que será recompensado si acepta una mejor práctica y luego lo comunica al mundo exterior".

Brasil ha obtenido altas calificaciones por sus recientes medidas en este sentido. A pesar de la resistencia de muchas de las familias fundadoras que controlan las compañías que cotizan en la bolsa del país, el gobierno lanzó un esfuerzo sostenido a finales de los '90 para reformar las prácticas de gobierno corporativo.

Güler Manisali Darman, experto en gobierno corporativo internacional con sede en Turquía y autor de *Corporate Governance Worldwide* (ICC Books, 2004), menciona a Novo Mercado como una medida importante para la reforma. Esta es una bolsa fundada hace algunos años en Brasil para compañías que voluntariamente cumplen con las prácticas de gobierno y con los requisitos de divulgación además de lo requerido por el derecho de Brasil.

Los requisitos de Novo Mercado, que incluyen la divulgación de abuso de información privilegiada por parte de accionistas mayoritarios o directivos, contribuyen a incrementar la transparencia, agrega Manisali Darman. Las compañías de Novo Mercado también deben presentar la información del balance de

acuerdo con los Principios Contables Generalmente Aceptados (GAAP, en inglés) o los Estándares Internacionales de Presentación de Informes Financieros (IFRS, en inglés).

Para alentar a más compañías a avanzar en la dirección de estándares de gobierno corporativo más elevados, Brasil, ha establecido dos cotizaciones intermedias, conocidas como Niveles 1 y 2. Existen alrededor de tres docenas de compañías que cotizan en bolsa que figuran en uno de esos tres segmentos especiales de la Bolsa de Brasil. Algunos estudios sugieren que las acciones de estas firmas se han negociado a valores superiores de aquellos de las acciones de sus pares brasileños.

Es probable que los inversores extranjeros, prestamistas y socios potenciales de joint ventures deseen negociar concesiones de gobierno que se aproximen a las requeridas por una o más de las bolsas especiales de Brasil o para limitar sus actividades únicamente a compañías que coticen en ellas. Otras compañías del país todavía están rezagadas en relación con los asuntos de gobierno corporativo.

En Rusia podría ser muy prematuro para determinar si las reformas han sido lo suficientemente importantes y efectivas para ayudar a las compañías a competir por capital internacional. Neil Getnick, socio director del estudio jurídico Getnick & Getnick en la ciudad de Nueva York, ha trabajado con el Sindicato Ruso de Industrialistas y Empresarios para incrementar la conciencia de que, comenta, "elevar los estándares ayudará a las compañías a obtener acceso a capital, conseguir tasas preferenciales, cotizar en bolsas extranjeras y alentar la formación de joint ventures".

Sin embargo, existen obstáculos culturales e históricos en Rusia que pueden llevar más tiempo de sortear. "Las personas que denuncian actividades ilícitas dentro de la empresa son consideradas como un factor positivo en Estados Unidos", indica Getnick. "En Rusia la historia y la serie de connotaciones [asociadas a esta actitud] son muy diferentes, sobre todo desde el

periodo soviético. No se puede simplemente imponer las costumbres de EE.UU. en una cultura tan diferente".

Algunos expertos en gobierno han optado por esperar y ver qué sucede. "El gobierno corporativo todavía está en sus comienzos aquí", expresa Kayal de Calvert. "[Pero] es hora de que el país trate este tema con más seriedad".

Getnick cree que las compañías más nuevas de Rusia tomarán la delantera al adoptar las mejores prácticas internacionales de gobierno. De hecho, esta tendencia puede replicarse en una nación emergente tras otra. En los países en desarrollo, las compañías orientadas al crecimiento pueden adoptar las mejores prácticas internacionales mucho mejor y más rápido que las firmas con una larga trayectoria.

Los desafíos del gobierno corporativo no tienen respuestas sencillas. Pero con la presión por el cambio proveniente de muchas direcciones (organismos reguladores, inversores y la comunidad internacional de negocios) algo es claro: a pesar de la creciente atención de los altos niveles destinada a mejorar el gobierno corporativo, todavía queda mucho trabajo táctico por hacer, como por ejemplo, alinear la tecnología con las crecientes exigencias de transparencia. Las compañías tienen que revisar sus arquitecturas y estrategias de cumplimiento para la gestión de contenido corporativo con la misma precaución con la que observan quién ocupa las juntas directivas. Los riesgos abundan, pero las compañías que puedan armonizar sus procesos, sistemas y culturas internas con los imperativos más amplios del gobierno corporativo internacional llevarán la delantera.

Jill Andresky Fraser ha escrito para INC., Institutional Investor, Smart Money, y Worth; fue columnista de The New York Times.

<http://www.businessempowered.com/es/index.shtml>

CopyRight Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2002-2005  [consultoras@consultoras.org](mailto:consultoras@consultoras.org)

Gestor de contenidos  Powered by  
desarrollado por SPC v4.2 ©

