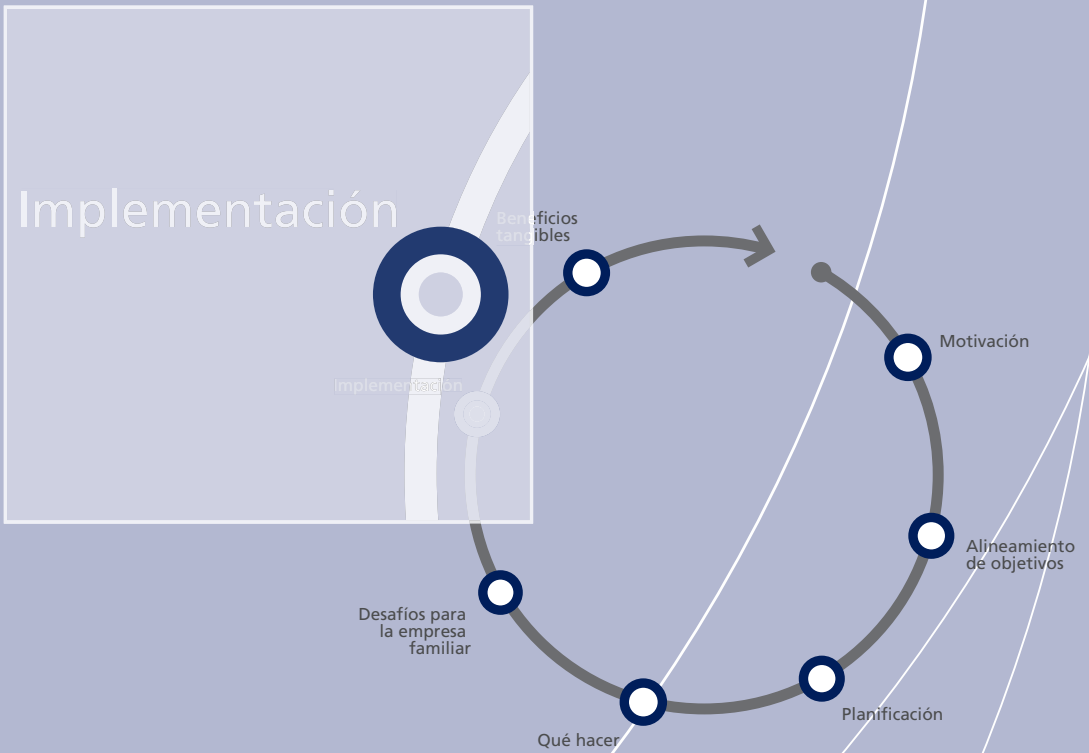


6

IMPLEMENTADO EL GOBIERNO CORPORATIVO



Capítulo 6

Implementado el gobierno corporativo



MENSAJES CLAVE

Los líderes de las empresas son los responsables de implementar los cambios. Para poder mejorar con éxito las políticas y las prácticas de gobierno corporativo, es necesario que los líderes de las empresas asuman la responsabilidad de garantizar la implementación de los cambios en el gobierno. Su supervisión y apoyo durante la implementación, les permite dar el ejemplo desde los escalafones más altos y, si se combina con mecanismos efectivos de supervisión y seguimiento, pueden ayudar a garantizar el éxito de la implementación.

Comunicar los cambios. Una vez que se hayan puesto en marcha las mejoras del gobierno, debe comunicar los cambios a nivel interno y externo. La respuesta de todas las partes interesadas ayudará a los líderes de la empresa a modificar los planes de mejora del gobierno, para adaptarlos a las necesidades, las demandas y la realidad actuales.

El buen gobierno corporativo requiere de mejoras continuas. Todas las partes interesadas deben ser conscientes de que el buen gobierno requiere un enfoque de mejora continua, ya que las circunstancias internas y externas cambian. Las empresas deben mantenerse actualizadas sobre los avances relacionados con el gobierno corporativo a nivel mundial y regional. Deben implementar las mejores prácticas posibles para beneficiar a la empresa, sus accionistas y sus partes interesadas.

Este capítulo cubre las tácticas y las técnicas que deben emplearse para manejar la repercusión de los cambios en la organización, cómo se perciben y qué puede aprenderse de las reacciones, a nivel interno y externo. La Sección 1 ofrece ejemplos de casos reales con cronogramas de implementación de mejoras críticas del gobierno. Las secciones que siguen analizan la manera en que deben gobernarse los procesos de mejora del gobierno corporativo, con ejemplos de estructuras y procesos que pueden ayudar a la implementación. Asimismo, estas secciones ofrecen algunos ejemplos que ilustran cómo hicieron los miembros del Círculo de Empresas para supervisar el proceso de implementación del gobierno corporativo sin perder el rumbo. La Sección 4 trata de las empresas en transición. La siguiente sección analiza la función fundamental que cumple la comunicación en el proceso de cambio. Finalmente, el capítulo concluye haciendo hincapié en el carácter continuo del proceso de mejora del gobierno corporativo.

1 La implementación lleva tiempo

Independientemente de las debilidades o fortalezas de las prácticas actuales de la empresa, la mejora del gobierno corporativo es un proceso continuo. En el Capítulo 3 se señaló la importancia de incluir plazos específicos para alcanzar objetivos concretos en las prácticas y políticas globales de gobierno. De hecho, la implementación de todas las medidas lleva tiempo, así como el lograr que estas arraiguen en la cultura corporativa de la empresa.

No siempre es posible identificar previamente los posibles focos de resistencia, por lo que los resultados podrían llegar a un ritmo más lento que el esperado. Al desarrollar cronogramas para la implementación del plan de acción, recuerde que debe asignar tiempo a consultas internas destinadas a abordar las expectativas de todas las partes interesadas: es más fácil resolver las preocupaciones que conocemos que seguir adelante desatendiendo los problemas subyacentes. La falta de oportunidades para expresar estas preocupaciones y resolverlas, puede generar una resistencia pasiva, que podría reflejarse en la demora del proyecto por la falta de entusiasmo, fe o compromiso con el proceso de mejora.



Para tener en cuenta

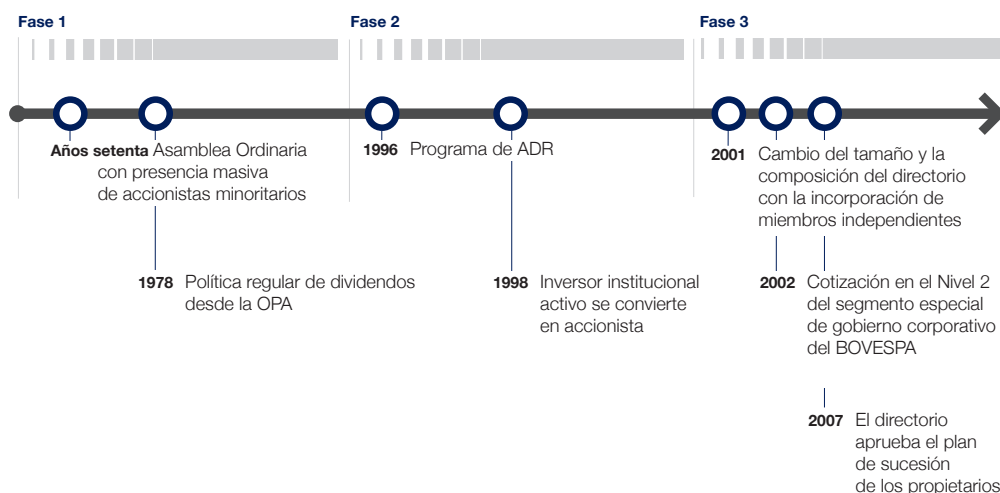
Por supuesto, habrá muchos factores internos y externos que afectarán la planificación de plazos y el logro de objetivos. Cada situación es única. Por lo tanto, desarrolle un buen plan, pero sepa que deberá ajustar los plazos originales a lo largo del proceso.

Es esencial fijar plazos para el logro de sus objetivos. Cuando lo haga sea flexible, porque deberá ajustar el cronograma original en el proceso.

Las Figuras 6.1 y 6.2 muestran la experiencia de dos miembros del Círculo de Empresas y el cronograma de sus mejoras del gobierno. Estos ejemplos demuestran que algunas acciones dependen del tiempo: deben implementarse en un orden determinado, ya sea antes o después de haber iniciado otras acciones.

Figura 6.1 Proceso de implementación del gobierno corporativo en Marcopolo

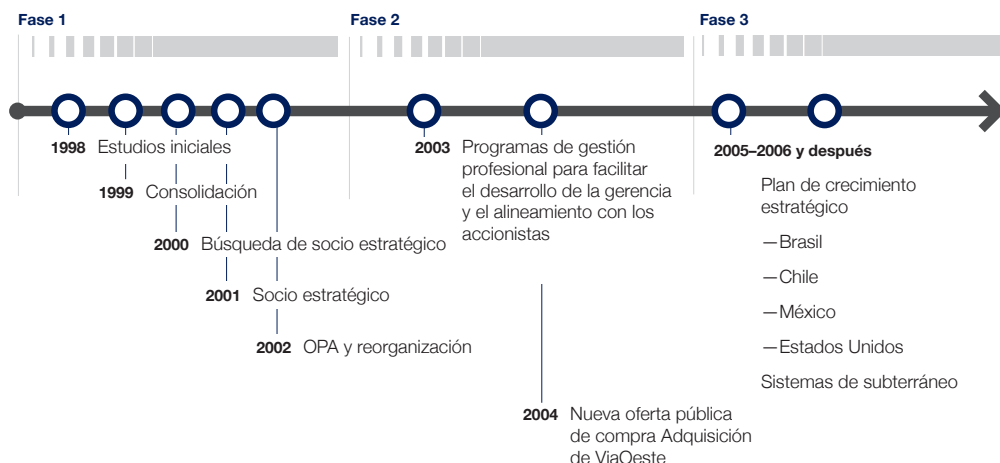
Este cronograma de reformas en el gobierno corporativo de Marcopolo, muestra el proceso de madurez de las mejoras en el tiempo. Algunas medidas sólo pueden lograrse una vez que se han consolidado las acciones previas y se ha creado un nuevo horizonte propicio para una nueva serie de mejoras (por ejemplo, cambiar el tamaño y la composición del directorio para incluir a nuevos miembros independientes).



Fuente: Marcopolo, septiembre de 2007

Figura 6.2 Pasos de la implementación del gobierno corporativo en CCR

Este gráfico muestra la importancia de planear y dejar tiempo para que las actividades arraiguen dentro de la empresa y entre sus partes interesadas relevantes. En el caso de CCR, pasaron varios años desde la evaluación inicial, hasta encontrar el socio estratégico que pudiera agregar valor a la base accionaria e introducir la empresa en los mercados de capitales. Incluso, hizo falta más tiempo para implementar medidas adicionales para mejorar el gobierno de la empresa.



Fuente: CCR, Marzo de 2007

2 Gobernar el gobierno

La creación de una estructura interna asegurará la eficacia de su sistema de gobierno corporativo. Existen varias alternativas de este tipo para gobernar las mejoras de gobierno corporativo. En lugar de crear una entidad separada, la estrategia podría ser extender el alcance de la responsabilidad a un organismo existente o a un ejecutivo de la empresa a cargo de esta función.

Independientemente del enfoque, es importante contar con la participación de los líderes de la empresa: el directorio, la alta gerencia y, quizá, los accionistas mayoritarios. Asigne responsabilidades claras para la supervisión de las acciones relativas al gobierno, para poder garantizar que los líderes de la empresa reciban información relevante y puntual sobre los avances, y para que tengan suficientes oportunidades de intervenir y corregir el rumbo, de ser necesario.

Natura enfrenta una nueva realidad de gobierno corporativo tras la Oferta Pública de Acciones Inicial de (IPO) de 2004

Cuando **Natura** salió a bolsa en 2004, tuvo que revisar su sistema de gobierno y ajustarlo a las circunstancias. Además, los líderes de la empresa debían desarrollar una estrategia de expansión internacional. La solución del directorio fue crear un comité de gobierno corporativo y un nuevo puesto, el de secretario de gobierno corporativo.

El directorio asignó al comité de gobierno corporativo una misión con cinco componentes:

- › Supervisar todo el sistema de gobierno corporativo de la empresa
- › Seguir la evolución de las mejores prácticas internacionales de gobierno corporativo

- › Proponer ajustes y mejoras al sistema de gobierno corporativo de la empresa, siempre que fueran necesarias
- › Hacer un seguimiento de las mediciones del gobierno corporativo aprobadas por el directorio
- › Informar al directorio sobre la situación y la evolución del gobierno corporativo

Dos años después, cuando se creó el puesto de secretario, la intención del directorio era ofrecer a la organización un profesional con dedicación exclusiva, que garantizara el funcionamiento adecuado del sistema de gobierno corporativo, y que buscara y propusiera mejoras en forma continua. El secretario es el punto de contacto entre los ejecutivos y los miembros del directorio en la materia, facilitando el diálogo entre ambas partes.

Dos años después de completar la mejora de las prácticas de gobierno, la empresa implementó otro cambio: ampliar el alcance de la responsabilidad del ejecutivo a cargo de la planificación estratégica y asignarle la función de supervisar el gobierno corporativo.

El proceso evolutivo de gobierno corporativo en CPFL Energía

A medida que cambiaban las circunstancias, la experiencia de **CPFL Energía** en la supervisión del gobierno corporativo ha ido evolucionando. Cuando se implementó la primera serie de cambios en la materia, la empresa nombró a un ejecutivo encargado exclusivamente de asesorar y respaldar a la gerencia, respecto de las prácticas de gobierno corporativo.

Con los años, la situación cambió: la empresa alcanzó sus primeros objetivos de gobierno y se produjeron cambios internos y externos. Por ejemplo, para poder cumplir con la Ley Sarbanes-Oxley y con las normas del mercado de valores, los profesionales del gobierno corporativo debieron ampliar el alcance de sus actividades y responsabilidades.

Así, los líderes de la empresa comprendieron que era hora de reevaluar su estructura de gobierno. El área original de gobierno corporativo se dividió en dos funciones:

- La función de cumplimiento (“Compliance”) se transformó en una labor de gestión de riesgo, para dar apoyo al director ejecutivo, el director financiero y el consejo fiscal en la supervisión de los procesos de control interno, entre otras cosas.
- El trabajo relacionado con el directorio y sus comités, los accionistas y las prácticas de gobierno corporativo, se asignó a otro ejecutivo cuyas responsabilidades incluyen también los aspectos legales del proceso de toma de decisiones, pues algunas de las funciones del departamento jurídico se transfirieron a la nueva sección de gobierno corporativo, que tiene que reportar ahora directamente al presidente del directorio y no más al director ejecutivo — otro cambio respecto de la estructura inicial.

La introducción del nuevo modelo de gobierno ha sido una parte esencial del proceso para supervisar y asegurar el rumbo de las mejoras del gobierno de la empresa. Además de la nueva estructura optimizada de gobierno, CPFL Energía creó una serie de instrumentos para gestionar el proceso. A nivel interno, la herramienta creada para monitorear y comunicar las decisiones se conoce como el “conducto” (*pipeline*).

Esta herramienta, implementada en 2006, ha desempeñado una función importante para dar información al directorio y mejorar la eficiencia de sus decisiones. Al utilizar este canal de comunicación para supervisar los asuntos relevantes con antelación, los directores y los ejecutivos saben que contarán puntualmente con toda la información necesaria para el proceso de decisión pues este canal proporciona el contexto en el cual los miembros del directorio considerarán la aprobación de futuras decisiones.

En realidad, el “conducto” es sólo una lista de los temas que debe debatir el directorio en el próximo trimestre, presentada por el asesor en cada una de las reuniones de este órgano. El documento incluye condiciones y plazos, y los directores lo utilizan para solicitar información por anticipado, o para subrayar los problemas relacionados con ciertos temas, como posibles conflictos. Además de racionalizar la agenda, el “conducto” ofrece una perspectiva más amplia y un plazo más largo para los asuntos que enfrentará la empresa.

Ejemplo: cómo entender las mejoras de gobierno corporativo realizadas por CPFL Energía

El modelo inicial de gobierno corporativo de CPFL Energía, incluía siete comités permanentes del directorio integrados por 37 personas, entre ellas miembros del directorio, gerentes y representantes de accionistas. El número de participantes aumentó drásticamente las interacciones necesarias. El directorio y la gerencia estaban ocupados con reuniones todo el tiempo. Además, los comités incluían a representantes de los accionistas que no eran miembros del directorio, lo que estaba provocando un exceso de ruido e ineficiencia.

La empresa también se dio cuenta de que necesita reevaluar la cantidad de tiempo que dedica a la revisión de documentación en las reuniones del directorio. Por ejemplo, en estas reuniones, la revisión del progreso de las obras de ingeniería en el sur del país, solía incluir largas presentaciones con imágenes que podían durar hasta una hora.

Este proceso se optimizó como parte de la reestructuración del gobierno: actualmente, las fotos se cargan en el sitio web privado de los directores, antes de la reunión. Los miembros pueden revisar las imágenes y los informes con antelación y usar la reunión para formular preguntas. El resultado: lo que antes llevaba una hora, se puede cubrir en 15 minutos.

Funciones de apoyo de la gerencia

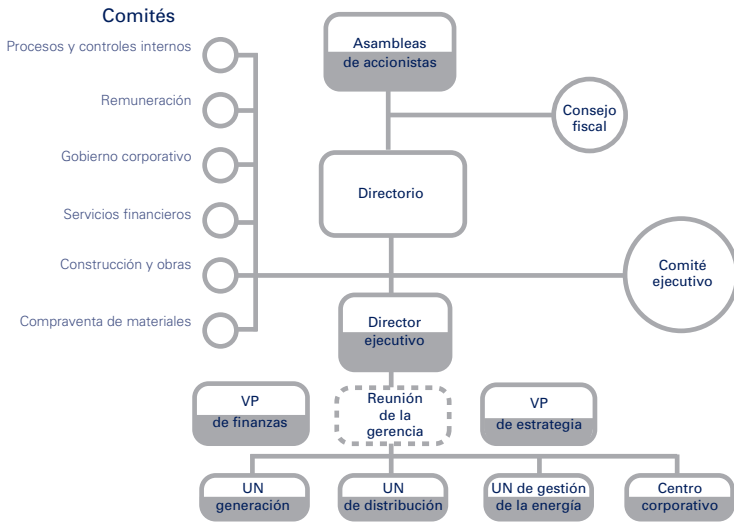
También se revisaron las funciones de gobierno corporativo para garantizar que respondiesen a la complejidad de la estructura empresarial. La empresa creó una función de cumplimiento, con reporte al director ejecutivo y se encarga de que los controles internos cumplan todos los requerimientos del BM&FBOVESPA y el NYSE. Los líderes de la empresa crearon una segunda entidad de asesoramiento, que reporta al presidente del directorio, para supervisar y mejorar los procesos de gobierno corporativo.

El ejecutivo de asesoramiento se encarga de:

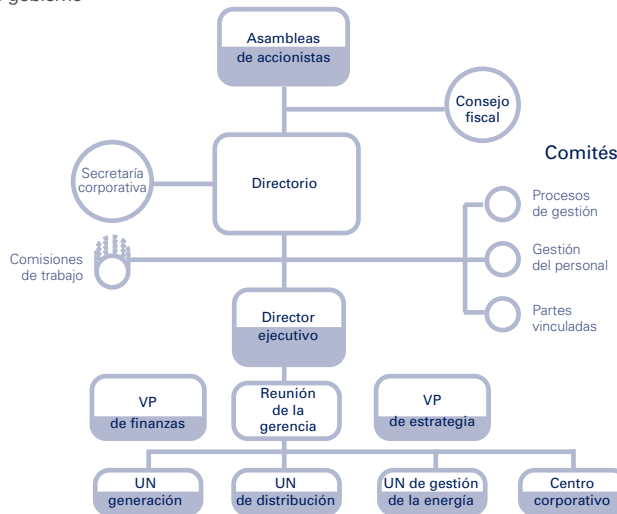
- Mantener la conexión entre el presidente del directorio, los diferentes comités y comisiones y los ejecutivos, y de asegurarse que la toma de decisiones respete las pautas de gobierno corporativo
- Coordinar la preparación de documentos jurídicos, tanto para los accionistas como para las reuniones del directorio, y la información facilitada por la gerencia al directorio y sus comités

El “conducto” de la empresa ha sido una importante herramienta de apoyo a la gerencia, ofreciendo una amplia perspectiva de temas futuros y mejorando el proceso de planificación y organización.

Modelo previo de gobierno



Nuevo modelo de gobierno



Fuente: CPFL. Diciembre de 2008

3 Monitoreo del progreso de la implementación

Contar con políticas, prácticas y estructuras adecuadas, no es suficiente para garantizar que los cambios en el gobierno se harán realidad. Los procesos de implementación y mantenimiento también son fundamentales para que todo funcione adecuadamente. Hay que supervisar el sistema de gobierno durante el proceso, para poder adaptarlo a nuevas situaciones y garantizar la incorporación de conocimientos e información relacionados con anteriores iniciativas de gobierno.

Hay que prestar especial atención a la creación y el mantenimiento de un proceso eficiente para la toma de decisiones y asegurar un buen flujo de información. Esto incluye las nuevas prácticas y los mecanismos para facilitar su implementación y mejora continua.

Durante todo el proceso de mejora de sus políticas de gobierno corporativo, las empresas del Círculo debieron desarrollar mecanismos para garantizar la implementación de las reformas. Las empresas también buscaron la eficiencia del proceso. Los siguientes ejemplos demuestran las diversas maneras en que las empresas pueden organizarse para garantizar el flujo de información y la adhesión a prácticas y procesos eficaces.

El flujo automático de trabajo de ISA ayuda a verificar el cumplimiento

En 2004, **ISA** implementó un sistema de flujo automático de trabajo que permite verificar el cumplimiento de todos los aspectos del código de gobierno corporativo. El sistema funciona así:

- Un mes antes de cumplirse el plazo de implementación de una obligación o tarea, el sistema envía un mensaje a los empleados responsables de la actividad específica, recordándoles que deben informar el estado actual de su tarea.
- Al finalizar la tarea, los empleados deben registrar, en el sistema, que han completado el trabajo.
- Si, por alguna razón, la tarea no fue completada, el ejecutivo responsable debe explicar el motivo.

Los líderes de la empresa a cargo de la implementación del gobierno, señalan que este sistema es fundamental para dar cumplimiento a los principios y las prácticas de gobierno corporativo. El sistema ayuda a crear un sentido de compromiso real y una visión común en toda la empresa. También indica los cambios de actitud de los empleados respecto de la mejora de las prácticas de gobierno corporativo.

El sistema ayuda a la gerencia y al público en general, a medir y supervisar los esfuerzos realizados por la empresa y sus empleados para dar vida al código de gobierno corporativo de ISA. También ofrece información valiosa para el informe de cumplimiento del código de gobierno corporativo que se presenta anualmente a los accionistas.

La comunicación y la interacción entre los diferentes órganos de gobierno de una empresa, requieren de procedimientos específicos. Ciertos mecanismos pueden facilitar la adhesión a las prácticas deseadas.

CPFL Energía establece una estructura para la interacción

CPFL Energía ha empleado una variedad de dinámicas y procesos para desarrollar relaciones eficaces entre la gerencia ejecutiva, el directorio y sus comités.

Los líderes de la empresa entendieron la importancia de una estructura sólida con canales y sistemas adecuados para que la información pertinente llegue a los destinatarios correspondientes. Esto permitiría la optimización del proceso de toma de decisiones.

En 2003, la empresa desarrolló e implementó pautas de gobierno corporativo compatibles con las prácticas existentes y más avanzadas del mercado. Esta iniciativa formó parte de los preparativos para la OPA de la empresa, prevista para septiembre de 2004.

Los consultores internacionales identificaron los aspectos principales que había que mejorar y describieron los principales documentos que debía adoptar la empresa. Los documentos más importantes sobre gobierno corporativo se imprimieron y se pusieron a disposición de

todas las partes interesadas: el directorio, los comités directivos, el consejo fiscal, los altos ejecutivos de la sociedad controlante y todas las filiales.

Tanto el directorio como el consejo fiscal aprobaron sus propios reglamentos donde definían sus funciones, deberes y obligaciones. Se creó un mecanismo de autoevaluación para el directorio y el consejo fiscal, que ayuda a sus miembros a identificar oportunidades de mejora y señala las áreas que desean abordar.

Para garantizar el flujo adecuado de la información, la empresa codificó todas las normas importantes de gobierno a seguir, y las publicó en su sitio web. Esto resultó muy positivo: involucró a todas las partes interesadas internas en los cambios propuestos, a medida que la empresa adoptaba las prácticas requeridas para cotizar en el NYSE y en el segmento superior de gobierno corporativo del BM&FBOVESPA.

Los directores también solicitaron al comité de procesos de gestión que analizara toda la información entregada al directorio. Querían evaluar los diversos tipos de información y las vías de divulgación, con el objetivo de eliminar lo que no fuera necesario e identificar la información clave para la toma de decisiones.

“La Empresa organizó un calendario básico de eventos —que debe ser aprobado por el directorio y sus comités asesores durante el transcurso del año—, relacionado con la planificación estratégica corporativa y aspectos presupuestarios que sabemos que deberemos adoptar. Además, fue creado un sitio web para el directorio en el que se puede acceder a toda la información, las actas y las presentaciones. Esto ha aumentado considerablemente la previsibilidad de las decisiones a tomar.”

—**Marco da Camino Soligo**, CPFL Energía, ex Gerente de Gobierno Corporativo



4 Procedimientos temporarios y situaciones de transición

En ocasiones, y a medida que avancen a través de las distintas etapas de desarrollo, las empresas deberán crear procedimientos provisionales. Algunas prácticas sólo podrán aplicarse en este período, para garantizar una transición fluida y sin sobresaltos.

Soluciones de transición en Embraer

Embraer es un buen ejemplo de este proceso provisional, que se planificó y se comunicó adecuadamente al mercado.

El directorio de la empresa, elegido el 31 de marzo de 2006, incluía a 11 miembros y sus respectivos suplentes. Para garantizar la estabilidad de las medidas corporativas y la continuidad de las pautas de gestión durante el período inmediatamente posterior a la aprobación de la reestructuración del capital, se fijó un primer mandato del directorio de tres años.

A su vez, se estableció un máximo de dos años para los mandatos subsiguientes del directorio.

La lógica del enfoque: desarrollar continuidad en las estrategias ya planeadas, a corto y mediano plazo, y disponer la transición de la empresa a la nueva estructura, sin poner en riesgo sus actividades.

Durante este período de transición, el presidente del directorio de la empresa también se desempeñó como director ejecutivo. El directorio eligió a un nuevo director ejecutivo en abril de 2007. A partir de esa fecha, la empresa prohibió expresamente el ejercicio simultáneo de ambas funciones.

El directorio de Embraer cuenta con un representante del gobierno brasileño, dos representantes de los empleados de la empresa y cinco directores independientes.⁹⁶

En Suzano Petroquímica, el equipo temporal de gestión guía la fase de transición

Suzano Petroquímica solía ser una sociedad controlante con puestos de control compartido en varias empresas petroquímicas brasileñas. Después de revisar la posición de la empresa en el sector petroquímico nacional, durante la reunión de planificación estratégica de 2004, los líderes de Suzano Petroquímica comprendieron que la empresa podía convertirse en un líder del sector en América Latina. Su potencial de liderazgo provenía de varios factores:

- Calidad de los activos
- Oportunidades de consolidación y crecimiento
- Estructura sólida del capital
- Perspectivas prometedoras a mediano y largo plazo para la industria petroquímica de Brasil

De hecho, la empresa ya era un competidor importante en el sector petroquímico brasileño, pero para convertirse en un verdadero líder sectorial, debía abandonar su estructura de sociedad controlante y asumir el control directo de sus propias operaciones, con una estructura que lograra sostener un proceso previsto de consolidación para el futuro.

Con la adquisición de Polibrasil en 2005 y su fusión subsiguiente, Suzano Petroquímica se convirtió en el líder latinoamericano en la producción y el comercio de polipropileno, y el segundo mayor productor de resinas termoplásticas de Brasil. Para la transición posterior a la fusión, la empresa estableció un equipo temporal de alta gerencia integrado por ejecutivos de Suzano Petroquímica y Polibrasil. La empresa creó una estructura de supervisión para asegurar la armonización de las culturas empresariales. Además, se combinaron los puestos de presidente del directorio y director ejecutivo.

Esta estructura transitoria se mantuvo hasta septiembre de 2006, cuando se nombró al nuevo equipo gerencial y se separaron los cargos de presidente del directorio y director ejecutivo.

⁹⁶ Ver definición de "director independiente" en el Anexo 4, Corporación Financiera Internacional, 2009.

El nuevo equipo de alta gerencia estaba integrado por cuatro ejecutivos y encabezado por dos codirectores ejecutivos, que habían liderado exitosamente a sus equipos obteniendo muy buenos resultados en la fase posterior a la fusión, como altos ejecutivos de las dos empresas fusionadas. A partir del excelente desempeño tras la fusión, el directorio y los accionistas mayoritarios decidieron que estos ejecutivos poseían la combinación adecuada de habilidades, estilos y liderazgo para ayudar a la empresa a enfrentarse a los retos futuros, mientras la industria seguía consolidándose.

5 Comunicando cambios

¿Qué hay que hacer después de implementar las mejoras iniciales de las prácticas de gobierno corporativo? ¿Cuál es la mejor manera de comunicar los cambios que atraviesa su empresa?

Comunicar los cambios públicamente trae beneficios a nivel interno y externo. A medida que el mercado toma conciencia de los cambios y reconoce su valor, se refuerza aún más el compromiso interno con los mismos. Además, el saber que una mejora anunciada públicamente sigue pendiente, puede estimular aún más el compromiso interno.

Sin embargo, es importante tomar conciencia de que no todas las mejoras del gobierno corporativo se reconocerán y valorarán inmediatamente en el mercado. En su momento, cuando muchos miembros del Círculo de Empresas empezaron a comunicar sus progresos de gobierno, el mercado latinoamericano sabía muy poco sobre el concepto. De hecho, el mercado otorgó muy poco crédito al esfuerzo de estas empresas.

En este contexto, una comunicación, a nivel interno, clara sobre los cambios y su valor es especialmente importante. Una estrategia general de comunicación puede aportar ventajas mutuamente beneficiosas que promuevan el compromiso de los empleados con los cambios y el reconocimiento, y la comprensión de las partes interesadas externas, los accionistas y el mercado.

Argos comunica sus mejoras del gobierno

En 2004, **Argos** anunció públicamente la adopción de un nuevo código de gobierno corporativo, un acontecimiento sin precedentes en el país. Éstos son algunos puntos destacados:

- La empresa desarrolla su código de gobierno en 2004, tras un proceso de comunicación interna, debate y documentación de sus políticas y prácticas de gobierno corporativo.
- El directorio revisa y aprueba el nuevo código, demostrando el mayor compromiso de los escalafones superiores con el proceso.
- Con la aprobación del nuevo código, la empresa emprende una primera iniciativa de comunicación para compartir los resultados de las mejoras del gobierno.
- La empresa enfrenta cierta resistencia inicial y el desconocimiento de la importancia del gobierno corporativo: en un principio, el mercado ve el buen gobierno como una moda pasajera que no durará.
- La actitud cambia después de que Argos educa al mercado: Argos insiste en demostrar el valor del código que está implementando y asume el papel de educador, para que el mercado reconozca el valor del gobierno corporativo. Hoy, su audiencia es consciente del importante papel que han desempeñado los valores y los principios de gobierno corporativo en el desarrollo de la empresa.

El mismo código de Argos contribuye a este proceso de comunicación continua. Siguiendo sus disposiciones, la gerencia se reúne regularmente con los participantes del mercado y las entidades reguladoras para comunicar los planes de acción de la empresa y demostrar su progreso. El auditor externo debe informar a la asamblea de accionistas y al mercado en general sobre el cumplimiento del código de la empresa.

Un sistema estructurado permite el acceso pleno y puntual de los accionistas a información clara y relevante. La empresa considera que es fundamental que el mercado, los accionistas y las partes interesadas se mantengan actualizadas y conozcan la información relevante de la organización.

En Ferreyros, la iniciativa de comunicación es esencial para su misión

Ferreyros siempre se ha mostrado dispuesta a contar su historia y mostrar sus avances en materia de gobierno corporativo. Así, el tema ha dejado de ser un concepto académico para convertirse en un plan de acción en su entorno comercial. La empresa cree firmemente que si Ferreyros tiene éxito, otras empresas seguirán sus pasos. Por este motivo, Ferreyros participa en muchos seminarios organizados por diferentes instituciones oficiales del Perú, incluyendo congresos académicos, como los celebrados en la Universidad de Lima y la Universidad del Pacífico. La empresa también asiste a seminarios empresariales patrocinados por empresas líderes, a nivel internacional, de auditoría y contabilidad como Procapitales, la Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales y la Bolsa de Valores de Lima. Actualmente, los líderes de Ferreyros especialistas en esta materia, dedican tiempo a comunicar sus éxitos y resultados al mercado.

5.1 Convenciendo a los escépticos

La implementación de mejoras de gobierno, no siempre vendrá acompañada de una ovación inmediata de todas las partes. A veces, requiere cierto tiempo para que el mercado comprenda el accionar de la empresa, como demuestra la experiencia de Argos, que se explicó en la sección anterior.

“El gobierno corporativo sólo es posible si se cree verdaderamente en él. Es difícil medir con precisión sus resultados, especialmente a corto plazo. Sin embargo, al volver la vista atrás, uno sabe que ha avanzado un largo trecho y cada vez es más difícil retroceder.”



— **João Elek**, NET, Director Financiero

No obstante, los líderes de las empresas señalan que creer en el valor de las mejoras, finalmente ayudará a ganar aceptación y comprensión.

A pesar de las dificultades, NET cumple las normas brasileñas y estadounidenses

La decisión de **NET** de preparar y publicar sus estados contables según las normas contables de Brasil y los principios GAAP de Estados Unidos, no tenía precedentes en la historia empresarial brasileña.

No fue una tarea fácil: cada trimestre, tuvieron que pasar varias noches en vela, en especial durante la primera etapa.

Parte del desafío consistía en lograr que el personal, los ejecutivos y los miembros del directorio involucrados, revisaran los resultados antes de su publicación. Algunos ponían en duda la necesidad de trabajar bajo tanta presión.

A pesar de todo el trabajo, al principio, nadie en el mercado parecía notar ni apreciar la iniciativa. Sin embargo, paulatinamente, a medida que el proceso avanzaba, los participantes del mercado comenzaron a notar la importancia del trabajo emprendido por NET.

La verdadera recompensa llegó más tarde, cuando este tipo de informes se convirtió en un requerimiento legal. Mientras la mayoría de las demás empresas se encontraban en una fase de adaptación a la publicación simultánea de ambos grupos de estados contables, NET ya había pasado a la fase de mejorar el proceso.

Cabe destacar que NET ha obtenido el Certificado de Divulgación Ejemplar, que certifica que todas sus comunicaciones al mercado se realizan únicamente tras el cierre de los mercados y en el plazo de una hora. Este proceso se audita, por lo que los inversores tienen la certeza de que todos reciben los anuncios al mismo tiempo, independientemente de su ubicación geográfica o zona horaria.

Ejemplo: CCR

La anticipación de CCR: la perseverancia de los pioneros del gobierno corporativo genera dividendos

A continuación, Eduardo Andrade, Director de CCR y Presidente de su Comité de Gobierno Corporativo, habla con franqueza de las primeras luchas por implementar prácticas de buen gobierno en América Latina. Está claro que los líderes deben perseverar y mantenerse firmes en la convicción de que lo que están haciendo es realmente lo correcto.

“La OPA se realizó en un momento en que el mercado estaba estancado. Solo había habido dos o tres OPAs en Brasil en los años anteriores. Además, no teníamos ninguna experiencia en el mercado, por lo que decidimos incorporar a un consultor estadounidense, un banco, y entonces descubrimos Novo Mercado. La empresa consideró que era una buena combinación: sin embargo, hubo muchas dudas y preguntas. Muchos

preguntaron por qué solo teníamos acciones ordinarias. Pensaron que el asunto del Novo Mercado era algo utópico. Otros dijeron que el financiamiento del Novo Mercado era caro, y que era un lugar para empresarios ingenuos. Sin embargo, nosotros creíamos que si el Novo Mercado no era un éxito, entonces el mercado de valores de Brasil no tenía futuro. Decidimos hacer nuestra apuesta. CCR fue la primera empresa que entró en Novo Mercado y estuvimos solos ahí durante casi un año.

Luego, se nos unió Sabesp y ambos permanecimos sin mayor compañía durante bastante tiempo. En el momento de la OPA, hubo cierta desconfianza por las empresas constructoras que tenían la mayoría de las acciones de CCR. Algunos nos vieron como a un zorro en un gallinero.

Nos propusimos cambiar ese concepto dirigiéndonos a algunos líderes de opinión para exponerles nuestras verdaderas intenciones. Uno de ellos fue una de las empresas más prestigiosas de capital privado, que me recibió muy bien. Hablamos durante casi tres horas, pero la empresa de inversión no compró ni una sola acción. La OPA no tuvo éxito y la demanda fue inferior a la oferta de acciones. Los socios tuvieron que comprar parte de las acciones, cuyo precio empezaba desde los R\$ 18,00, con la empresa valorada en R\$ 1.500 millones.

Creo que al lanzar una OPA, el precio de las acciones debe ser la menor de las preocupaciones de una empresa. Lo importante es lo que pasa después. CCR emitió sus acciones a R\$ 18,00. Seis meses después estaban a R\$ 5,40. Nos pareció absolutamente ridículo. Después de todo, a ese precio, la capitalización de la empresa en el mercado era inferior a R\$ 500 millones.

Allí comenzaron las críticas. Algunos querían que la empresa recomprara las acciones. Sin embargo, prevaleció el sentido común y nos mostramos firmes en demostrarles a todos lo que estábamos intentando hacer

realmente. Empezamos a trabajar en los aspectos externos del buen gobierno: relaciones con los inversores, transparencia y respeto total por los derechos de los accionistas minoritarios.

Un año después, el mercado se despertó de este sueño profundo y, al adquirir ViaOeste,⁹⁷ CCR emitió más acciones. Esta vez la historia fue totalmente diferente. El mercado tiene un sexto sentido que le permite valorar correctamente a las empresas. Esta vez las acciones se vendieron a R\$ 23,50, lo que representa un valor de la empresa de R\$ 2.300 millones, y la demanda fue seis veces mayor a la oferta. Esto demuestra la capacidad de percepción del mercado.

Uno de los mayores cambios en el país, en años recientes, ha sido la maduración, el crecimiento y la sofisticación del mercado de capitales. La sociedad aún debe tomar consciencia de la importancia de este hecho.

Con el tiempo, hemos mejorado nuestra relación con el mercado. En 2005, obtuvimos el premio del IBGC al mejor gobierno corporativo, y en los últimos tres años hemos formado parte de las diez mejores empresas que cotizan en bolsa dentro de la clasificación de la Agência Estado.⁹⁸ Esto demuestra que hemos hecho los deberes y han reconocido nuestra labor. Hoy,⁹⁹ después de haber dividido en cuatro cada una de las acciones, su precio oscila en R\$ 30,00, lo que sería R\$ 120,00 antes de la división, y el valor de mercado de CCR superaría los R\$ 12.000 millones.”

— **Eduardo Andrade**, CCR, miembro del directorio,
Presidente del Comité de Gobierno Corporativo
y accionista



⁹⁷ Otro operador brasileño de peajes.

⁹⁸ Agencia de noticias brasileña relacionada con el periódico “O Estado de São Paulo”.

⁹⁹ Esta declaración fue escrita en julio de 2008.

5.2 Aprendiendo a partir de la reacción de elementos externos

Es natural que una empresa que atraviesa el proceso de implementar mejoras de cualquier tipo espere las alabanzas del mundo exterior, pero los comentarios decisivos y reflexivos pueden resultar aún más valiosos. Por este motivo, y como atestiguan los miembros del Círculo, la empresa debe estar alerta y afinar los oídos a las reacciones externas.

NET se enfrenta a los rumores del mercado

En 2008, corrió el rumor en el mercado de que, si se producía un cambio en el control de la empresa, el nuevo accionista estratégico de **NET** trataría injustamente a los accionistas minoritarios. **NET** se enfrentó directamente al problema y envió a sus gerentes en una gira destinada a oír a los interesados. El equipo escuchó las principales preocupaciones y las diferentes opiniones de los inversores y presentó los comentarios a sus accionistas mayoritarios.

Como consecuencia, los accionistas estratégicos clarificaron públicamente su posición en el mercado. Esto ayudó a esclarecer la situación. Esta medida es coherente con la actitud de escuchar activamente a los interesados, que desarrolló la empresa durante los años de mejora de sus prácticas de buen gobierno. Una vez más, este enfoque abierto demostró su valor.

El Grupo Suzano aprende de la reacción del mercado

Las empresas del **Grupo Suzano**, Suzano Papel e Celulose y Suzano Petroquímica, decidieron lanzar ofertas secundarias para incrementar la liquidez de sus acciones, una medida importante en la estrategia de gobierno, como se explicó en el Capítulo 4.

Pero la iniciativa se encontró con algunos obstáculos: La oferta de Suzano Papel e Celulose en 2003, atrajo a nuevos accionistas importantes, muchos de quienes tenían planes de inversión comunes a largo plazo. En un principio, esto frustró el objetivo de aumentar la liquidez. Sin embargo, surgieron otras ventajas, porque este tipo de inversores, conjuntamente con la visión de los accionistas mayoritarios, son vitales para los planes a largo plazo de la empresa.

Para evitar una reconcentración similar de la liquidez, al preparar su oferta secundaria de 2004, Suzano Petroquímica introdujo un mecanismo temporal en su estatuto. La disposición limitó la tenencia de un único accionista preferido al 8% de las acciones preferidas.

Crear un mecanismo de índole temporal, permitió que la empresa considerara los intereses a largo plazo expresados por algunos de sus nuevos inversores: deseaban contar con la flexibilidad que les permitiera comprar más acciones. La segunda oferta —de menor magnitud— les proporcionó esta flexibilidad. Algunos accionistas importantes estaban dispuestos a vender parte de sus valores, para mejorar la liquidez de la compraventa de acciones, y crear una plataforma inicial que permitiera la captación de fondos adicionales en un futuro cercano. La reconcentración habría frustrado el objetivo de aumentar la liquidez.

Ultrapar otorga derechos de acompañamiento

En 1999, cuando sus acciones salieron al mercado BM&FBOVESPA de Brasil, **Ultrapar** enfrentó una situación compleja. Simultáneamente, la empresa emitió certificados estadounidenses de depósitos en custodia en el Nivel III del NYSE. Además de cumplir los estrictos requerimientos de la comisión del mercado de valores de Estados Unidos, seis meses después de su OPA, **Ultrapar** otorgó derechos de acompañamiento para todas sus acciones. El mercado tuvo una clara influencia en esta decisión: percibía la concesión de derechos de acompañamiento como una forma de proteger los intereses de los accionistas minoritarios, en caso de que se transfiriera el control de la empresa.

A fines de 2001, la aprobación de la nueva ley corporativa brasileña, impuso la obligatoriedad de los derechos de acompañamiento, otorgando a los accionistas minoritarios el derecho a recibir el 80% del precio ofrecido al accionista mayoritario, solo por las acciones con derecho a voto. Como se mencionó en el Capítulo 4, Ultrapar decidió ir más allá de los requerimientos legales, y garantizó derechos de acompañamiento para todas las acciones al 100% del precio ofrecido.

“La adopción de derechos de acompañamiento para todos los accionistas al 100% del precio ofrecido, fomentó cambios en la legislación corporativa brasileña y aún sigue estando por encima del mínimo exigido por la ley. El objetivo de estos derechos era reforzar el alineamiento de los intereses económicos de todos los accionistas. La decisión generó confianza entre todos los accionistas y fue fundamental para nuestra oferta secundaria en 2005.”

—**André Covre**, Ultrapar, Director Financiero



6 La búsqueda de mejores prácticas es un proceso de aprendizaje continuo

Es importante volver a enfatizar que el gobierno corporativo es un proceso continuo. En cada fase de mejora, la empresa debe continuar la reflexión sobre sus nuevas necesidades y las nuevas oportunidades que podrían surgir a partir de su modelo de gobierno corporativo. Esto es especialmente cierto cuando el panorama empresarial y los avances en materia de buen gobierno corporativo continúan su evolución.

Tras la serie de escándalos protagonizados por grandes empresas, en Estados Unidos y otras partes del mundo, el mercado se ha vuelto cada vez más exigente respecto de las mejoras de las prácticas de gobierno corporativo y los controles internos, para aumentar la confianza de los inversores. La concientización posterior a los escándalos creó un entorno propicio para la mejora del gobierno. En América Latina, esto se observó en países como Brasil: tras el período inicial, cuando los inversores reclamaban medidas básicas de gobierno, ahora perfeccionan sus demandas exigiendo mejoras en la calidad de la divulgación de información, la composición de los directorios, etc. Como ilustra la experiencia de los miembros del Círculo, las lecciones aprendidas del proceso de planificación descrito en el Capítulo 3, pueden servir como punto de partida y proceso de aprendizaje continuo.

CPFL Energía:

Como se señaló anteriormente en este capítulo, **CPFL Energía** llevó a cabo una importante revisión de sus mecanismos y prácticas de gobierno en 2006. Volvió a recurrir a la empresa internacional de consultoría que la había ayudado en el diseño de su estructura de gobierno corporativo, para que la revisara y propusiera las modificaciones necesarias. Esto produjo un nuevo diseño de la estructura de gobierno con mucha más flexibilidad y eficiencia.

¿Por qué hizo la empresa cambios en su directorio y sus comités? La empresa sintió una fuerte necesidad de aumentar la eficiencia y la eficacia, además de mejorar el proceso de toma de decisiones. Desde la implementación de las mejoras iniciales del gobierno, la empresa había experimentado un enorme crecimiento — en 2001, el grupo sólo tenía dos empresas. Actualmente, CPFL Energía tiene más de 20 empresas que siguen las mismas pautas de gobierno corporativo. CPFL Energía llevaba cinco años usando la estructura, los procesos y las prácticas de gobierno y se había dado cuenta de que los gerentes y los miembros del directorio dedicaban demasiado tiempo al gobierno de la empresa.

Desde septiembre de 2006, cuando el directorio aprobó la nueva estructura y los procesos de gobierno, CPFL Energía ha obtenido resultados muy positivos:

- La gerencia y el directorio han logrado un ahorro significativo de tiempo y esfuerzo
- Mayor fluidez del proceso de toma de decisiones
- Reducción considerable de la falta de comunicación

La empresa también entiende que la estructura más flexible y racional forma parte de un proceso de mejora continua que, en algún momento, también requerirá revisiones y mejoras.

Homex:

Homex coincide con otros miembros del Círculo en la idea de que mantener un buen gobierno es un proceso continuo. Incluso hoy, al observar las prácticas en todo el mundo, Homex sabe que el mercado exige mejoras constantes. En forma permanente, Homex evalúa nuevas fuentes de referencia y analiza las nuevas tendencias para actualizar su modelo. La empresa cree que mantenerse actualizada sobre los máximos criterios internacionales de gobierno corporativo, le ayuda a garantizar políticas dinámicas y buenas prácticas de gobierno que generan gran confianza entre los inversores.

El Grupo Suzano:

Desde 2003, la empresa ha mejorado considerablemente sus prácticas, evaluando cuidadosamente cada medida antes de darle carácter permanente. Sin embargo, la transformación del gobierno es un proceso dinámico. La empresa debe estar preparada para cumplir con los requerimientos cada vez más exigentes del mercado, por lo que el gobierno corporativo debe estar bien estructurado. Recientemente, la empresa ha puesto mucho empeño en analizar y anticiparse a las tendencias, para que el mercado perciba al grupo como un líder del gobierno corporativo.

Ferreyros encuentra oportunidades de mejora continua fuera de la empresa

En **Ferreyros**, los líderes de la empresa comprendieron que el cambio continuo se implementa mejor cuando la situación de la empresa en materia de buen gobierno, se evalúa internamente y se han establecido referencias nacionales e internacionales. En 2001, junto a otras empresas,

Ferreyros, respondió un cuestionario de evaluación sobre la propiedad y la transparencia financiera, la estructura y los procedimientos del directorio, y las relaciones con los accionistas. La empresa obtuvo un buen resultado en la evaluación, pero lo más importante fue lo que hizo con la información. Ferreyros decidió utilizar el cuestionario como punto de partida para implementar mejoras en los aspectos que habían obtenido respuestas menos satisfactorias.

La empresa actualiza esta evaluación anualmente, en un esfuerzo constante por identificar oportunidades de mejora. Cuando en 2004, la CONASEV publicó una lista de 26 requerimientos de divulgación para las empresas que cotizan en bolsa, extraídos del Código de Gobierno Corporativo del Perú, la iniciativa permitió que Ferreyros lograra cumplirlos más fácilmente.

A fines de 2006, la evaluación de la empresa mejoró aún más, aprovechando un programa desarrollado por la Corporación Andina de Fomento. Ahora, Ferreyros puede fijar prioridades y planear adecuadamente lo que debe hacer.

El mismo año, la empresa participó en un concurso de gobierno corporativo organizado por Procapitales y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Para participar debía presentar información relacionada con el trato a los accionistas; las prácticas del directorio, incluyendo la presencia de directores independientes; los comités de directorio; la transparencia de la información; la estructura de la gerencia ejecutiva; la gestión de riesgos, y, finalmente, la relación con las partes interesadas internas y externas. El valor de la iniciativa reside en que:

- Ayudó a la empresa a evaluar su situación actual y a identificar más cambios para aplicar en el futuro
- Diferenció a la empresa, trayéndole reconocimiento
- Permitió mejoras continuas: la empresa cree que los inversores pagarán más si existen buenas prácticas de gobierno corporativo
- Posibilitó que los organizadores comentaran los aspectos a mejorar

El resultado: Ferreyros ha recibido numerosos premios. En 2006, ganó un premio relacionado con los derechos de los accionistas. En 2007, la empresa fue galardonada por su evolución anual en materia de gobierno corporativo.

En la actualidad, el proceso continúa. En 2006, la empresa implementó la autoevaluación de los miembros del directorio y planeo adoptar cambios adicionales. Esta evaluación continua es vital cuando las empresas se enfrentan a cambios del entorno de los negocios y de gobierno corporativo. Las empresas deben mantenerse ágiles y flexibles, siempre dispuestas a adaptar el rumbo a la medida de las necesidades del mercado.

NET sigue un camino largo y lleno de recodos

Para concluir, NET nos proporciona un buen ejemplo del proceso de gobierno corporativo. Sus accionistas mayoritarios y la gerencia llevan ya muchos años trabajando juntos en la mejora del gobierno corporativo. Desde la salida a la bolsa de Multicanal en 1996 y la cotización de las acciones de Globocabo en el BM&FBOVESPA (en el Nivel 1, en 2001, y en el Nivel 2, en 2002), NET ha recorrido un camino largo y, a veces, sinuoso.

Al mirar atrás, se pueden ver los obstáculos que la gerencia y el directorio debieron superar juntos, como las preocupaciones iniciales sobre el compromiso de resolver controversias a través de la Cámara de Arbitraje del BM&FBOVESPA y la repercusión que podría haber tenido en la evolución de la empresa. Sin embargo, ahora se reconoce ampliamente que las buenas prácticas de gobierno corporativo mejoraron la percepción externa de la creación de valor.

A pesar de los buenos resultados que siguen a una reforma de gobierno corporativo bien implementada, quedan otras batallas por ganar. Las nuevas circunstancias del mercado, la legislación o las iniciativas empresariales, pueden provocar nuevas oleadas de resistencia. Así resume la trayectoria de la empresa uno de los líderes de gobierno corporativo del Círculo:

“El proceso de gobierno corporativo no acabará nunca. Surgirán nuevas ideas y temas de debate. Algunos promotores del gobierno corporativo querrán liderar e implementar las nuevas medidas más rápido que otros; esto generará nuevos focos de resistencia; algunas ideas pueden ser buenas pero se necesitará tiempo para entenderlas. El proceso exigirá capacidad de recuperación y perseverancia. Hará falta tiempo para que la gente realmente comprenda las ventajas del buen gobierno. También será necesario contar con personas capaces de desarrollar compromiso a diferentes niveles, dentro de las empresas y con diferentes grupos de accionistas. Pero estoy seguro de que, dentro de cinco años, al mirar atrás, veremos un mercado de capitales mucho más maduro en América Latina y podremos reírnos de las anécdotas que sólo podremos contar dentro de diez años.”



— **Leonardo Pereira**, NET, ex Director Financiero

Este capítulo analizó modos de implementar mejores prácticas de gobierno corporativo. Los miembros del Círculo de Empresas aportaron ejemplos de cómo enfrentaron las dificultades mediante las diferentes herramientas de que disponían y adoptando medidas organizadas para garantizar la aceptación y el cumplimiento. El capítulo resaltó cómo las empresas pueden aprender de las pistas que ofrece el mercado y subrayó la importancia de un proceso de transformación mediante el aprendizaje continuo.

Ahora que ya se han implantado las mejoras del gobierno corporativo, ha llegado el momento de evaluar los beneficios de su implementación.

Para seguir pensando y debatiendo

- ¿Qué elementos incluiría en el proceso de implementación del gobierno corporativo en su empresa?
- ¿Existen escépticos a los que habría que convencer de las ventajas? ¿Cómo disiparía sus dudas?
- ¿Su empresa está preparada para comunicar los cambios que están teniendo lugar? ¿Qué aspectos debería reforzar para que los mensajes clave se comuniquen puntualmente, tanto a nivel interno como externo?
- ¿Dónde puede buscar su empresa respuestas sobre la esencia y el avance de las mejoras del gobierno? Identifique a algunas de sus partes y grupos interesados.
- ¿Qué mecanismos de gobierno podría crear su empresa para garantizar las mejoras siguen un modelo de aplicación continuo?