



CILEA
Comité de Integración Latino
Europa - América

ESTUDIOS INTERNACIONALES CILEA

2013/1



**ESTUDIO COMPARADO DEL CILEA
GOBERNANZA EMPRESARIAL
EN LOS PAÍSES LATINOS**

¿POR QUÉ LA GOBERNANZA EMPRESARIAL ES UN TEMA DE INTERÉS?



✓ *Representa la base de informes de alta calidad*

✓ *Es un medio para frenar planteamientos perjudiciales a corto plazo y la asunción de riesgos excesivos*

✓ *Es un elemento clave para mejorar la performance y la sostenibilidad de las organizaciones y la confianza de las partes interesadas*

CUESTIONES CLAVE EN LOS DEBATES ACTUALES



**IMPORTANCIA DE LA
TRANSPARENCIA**

DIMENSIÓN ÉTICA

**INTEGRACIÓN DE LA
GOBERNANZA Y DEL
DESARROLLO
SOSTENIBLE EN LA
ESENCIA DE LOS
NEGOCIOS**

**RESPONSABILIDAD
SOCIAL Y UNA GAMA
MÁS AMPLIA DE
GRUPOS DE INTERÉS**

**SISTEMAS SÓLIDOS DE
CONTROL INTERNO Y
GESTIÓN EFECTIVA DE
RIESGOS**

**VISIÓN
A LARGO PLAZO SOBRE
LA PERFORMANCE**

**VIGILANCIA
EFICAZ**

¿POR QUÉ LA PROFESIÓN CONTABLE DEBE PARTICIPAR EN EL DEBATE ACTUAL SOBRE LA GOBERNANZA EMPRESARIAL?



OBJETIVOS DEL ESTUDIO



ANÁLISIS COMPARADO DE LAS REGLAS Y PRÁCTICAS DE GOBERNANZA EMPRESARIAL APLICADOS EN LOS PAÍSES LATINOS

IDENTIFICAR Y PROMOVER LAS MEJORES PRÁCTICAS DE GOBERNANZA EMPRESARIAL, EN BASE A LA EXPERIENCIA DE LOS PAÍSES LATINOS

METODOLOGÍA APLICADA

- ✓ **METODOLOGÍA:** cuestionario destinado a los organismos profesionales de los países latinos miembros del CILEA; revisión de estudios empíricos en las jurisdicciones investigadas
- ✓ **PERÍODO ANALIZADO:** junio 2011 – abril 2012
- ✓ **ENCUESTADOS:** organismos profesionales de **Argentina, Brasil, Colombia, España, Francia, Italia, Portugal (a través de dos organismos), Rumanía y Venezuela**
Total: 9 países, 10 respuestas

TEMAS INVESTIGADOS

1. CÓDIGOS Y OTROS
REGLAMENTOS QUE
TRATAN CUESTIONES DE
GOBERNANZA
EMPRESARIAL

2. SISTEMAS DE
GOBERNANZA

3. REQUISITOS LEGALES
SOBRE EL MANTENIMIENTO
DEL CAPITAL

4. REQUISITOS REFERENTES
A LA GOBERNANZA DE LOS
SISTEMAS DE
INFORMACIÓN

1. CÓDIGOS Y OTROS REGLAMENTOS QUE TRATAN CUESTIONES DE GOBERNANZA EMPRESARIAL



OBJETIVOS

Uso de los códigos de gobernanza empresarial en los países latinos y aplicación del principio "cumplir o explicar" ("comply or explain")

Desarrollo de códigos de gobernanza para PYMES y para empresas que no cotizan en bolsa, y experiencias de los países latinos en ese sentido

1. CÓDIGOS Y OTROS REGLAMENTOS QUE TRATAN CUESTIONES DE GOBERNANZA EMPRESARIAL

RESULTADOS

1. Los códigos de gobernanza utilizados en los países de nuestra muestra son resultado de iniciativas públicas o privadas, y principalmente se dirigen a las sociedades cotizadas, con aplicación voluntaria por otras sociedades. En algunos países, se observa cierto interés por adaptar los códigos de gobernanza al tamaño de la empresa.
2. La estructura de los códigos de gobernanza muestra un nivel elevado de convergencia, pero un nivel de desarrollo diferente para cada tema tratado. Hay que destacar, sin embargo, que un nivel elevado de convergencia en las disposiciones del código no garantiza el mismo nivel de convergencia en las prácticas. Un análisis del peso de los temas principales en los códigos de gobernanza de los países de la muestra releva que se da mayor importancia en los códigos europeos a algunas cuestiones como la remuneración de los miembros del consejo de administración y los comités del consejo de administración y que los códigos de América del Sur muestran preferencia hacia temas como la resolución de las controversias y la transparencia. Los códigos de gobernanza para empresas pequeñas y medianas y para empresas que no cotizan en bolsa tienen una estructura simplificada y tratan problemas de gobernanza específicas a estas entidades.
3. Las sociedades cotizadas están sujetas a obligaciones de transparencia sobre la conformidad con el código y el principio de “cumplir o explicar” es adoptado por todos los países de la muestra como mecanismo de aplicación de los códigos de gobernanza.
4. Aunque los estudios realizados reflejan una mejora en la aplicación de las disposiciones contenidas en los códigos de gobernanza, la calidad de las explicaciones, la conformidad formal de las declaraciones con el código y su fiabilidad son motivo de preocupación. El refuerzo de los mecanismos de cumplimiento podría representar una solución, para mejorar la calidad y la fiabilidad de las declaraciones.

1. CÓDIGOS Y OTROS REGLAMENTOS QUE TRATAN CUESTIONES DE GOBERNANZA EMPRESARIAL



BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS EN LOS PAÍSES LATINOS PARA AUMENTAR LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA GOBERNANZA EMPRESARIAL

- I. Incremento de la responsabilidad de los órganos sociales hacia las prácticas de gobernanza
- II. Certificación de los informes de gobernanza
- III. Existencia de un organismo externo que monitorice el cumplimiento del código
- IV. Índices de gobernanza
- V. Mayores exigencias de calidad para las explicaciones

1. CÓDIGOS Y OTROS REGLAMENTOS QUE TRATAN CUESTIONES DE GOBERNANZA EMPRESARIAL

INICIATIVAS PARA SOCIEDADES PEQUEÑAS Y MEDIANAS



1. CÓDIGOS Y OTROS REGLAMENTOS QUE TRATAN CUESTIONES DE GOBERNANZA EMPRESARIAL

CÓDIGOS DE GOBERNANZA PARA SOCIEDADES PEQUEÑAS Y MEDIANAS

- ✓ Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites o código MiddleNext (Francia)
- ✓ Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia
- ✓ Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo para las PyME y empresas familiares, documento publicado por la Corporación Andina de Fomento en 2011

1. CÓDIGOS Y OTROS REGLAMENTOS QUE TRATAN CUESTIONES DE GOBERNANZA EMPRESARIAL

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS QUE APLICAN EL CÓDIGO MIDDLENEXT*:

- Estructura de capital caracterizada por un accionariado muy concentrado, principalmente familiar o individual
- Estructura monista con un consejo de administración más pequeño
- Presencia más reducida de miembros independientes
- Mayor concentración del poder
- Recurso limitado a comités

Problemas de gobernanza relevantes:

- ✓ La garantía de la sucesión del dirigente
- ✓ La protección de los intereses de los accionistas minoritarios

*INSTITUT FRANÇAIS DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (2012). *Rapport sur les entreprises faisant référence au code de gouvernance Middlenext pour l'exercice 2011*, disponible en línea en: http://www.middlenext.com/lienshtml/130418_Rapport_2012_VFinale.pdf

1. CÓDIGOS Y OTROS REGLAMENTOS QUE TRATAN CUESTIONES DE GOBERNANZA EMPRESARIAL



PROBLEMAS DE GOBERNANZA PARA LAS SOCIEDADES CERRADAS:

- Conflictos entre temas familiares y empresariales
- Concentración de poder en el fundador o accionista controlante
- Ausencia de preparación para el cambio generacional
- Recursos humanos sin competencias
- Falta de transparencia en la gestión
- Carencia de idoneidad y liderazgo de los administradores
- Ausencia de procedimientos formales

1. CÓDIGOS Y OTROS REGLAMENTOS QUE TRATAN CUESTIONES DE GOBERNANZA EMPRESARIAL

CAMBIOS EN LAS DISPOSICIONES RELATIVAS A LA GOBERNANZA CAUSADOS POR LA CRISIS

Los encuestados identificaron cambios como:

- Exigencias crecientes en materia de gobernanza y de transparencia para las sociedades cotizadas*
- Mejor control del poder ejecutivo*
- Incremento de los derechos de los accionistas en las sociedades cotizadas*
- Nueva normativa relativa a la auditoría legal de cuentas*
- Demanda de información sobre la remuneración de los órganos de administración y vigilancia de las sociedades*
- Simplificación del marco legislativo para reducir los costes administrativos*
- Mayor control por parte del Estado*

2. SISTEMAS DE GOBERNANZA



MODELOS DE GOBERNANZA UTILIZADOS EN LAS JURISDICCIONES ESTUDIADAS

- ❑ El análisis de los sistemas de gobernanza ha revelado que los principales modelos de gobernanza utilizados son:
 - el modelo monista
 - el modelo dualista vertical (con consejo de vigilancia y consejo de administración)
 - y un modelo específico, llamado “tradicional” o “latino” en algunos países (con un órgano de control nombrado por la asamblea general de accionistas)
- ❑ La mayoría de las legislaciones permiten a las entidades escoger entre los diferentes sistemas de gobernanza
- ❑ Los sistemas más utilizados en la práctica son el sistema monista y el sistema latino

2. SISTEMAS DE GOBERNANZA



ÓRGANOS ESPECÍFICOS DE CONTROL

- ❑ La existencia de órganos específicos de control ha sido identificada en Argentina, Brasil, Italia, Portugal, Rumanía y Venezuela
- ❑ Las exigencias con relación a su nombramiento, los criterios de competencia y de independencia, el acceso a la información y sus responsabilidades son objeto de prescripciones legales
- ❑ Ventajas de estos órganos:
 - ✓ *Independencia del consejo de administración*
 - ✓ *Normas de competencia profesional obligatoria que permiten una realización efectiva de sus funciones*
 - ✓ *Comunicación directa con la asamblea general de accionistas y sus atribuciones para proteger a los accionistas minoritarios*
 - ✓ *Acceso a la información con el fin de satisfacer sus responsabilidades de supervisión y la naturaleza proactiva de algunas investigaciones*

2. SISTEMAS DE GOBERNANZA



❑ **Ventajas confirmadas por estudios empíricos llevados a cabo en Italia, Brasil y Portugal:**

✓ En Italia, un estudio elaborado por el CNDC* muestra que el “collegio sindacale” obligatorio ha reducido considerablemente el riesgo de insolvencia.

✓ En Brasil, una empresa puede optar entre tener un consejo fiscal permanente o tener un consejo fiscal temporal creado por demanda de los accionistas minoritarios que representan un 10% de las acciones ordinarias o un 5% de las acciones privilegiadas. Un estudio** sobre las sociedades cotizadas en la Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&F Bovespa) destaca que aproximadamente el 40% de las sociedades optan por tener un consejo fiscal permanente.

✓ Otro estudio***, a partir de una base de datos de las empresas portuguesas y brasileñas, donde el modelo latino de gobernanza es tradicionalmente predominante, llega a la conclusión que, en general, las empresas con modelo latino tienen un nivel más débil de gestión de los resultados que las demás empresas, y que el paso del modelo latino a otro modelo no conlleva una disminución del nivel de los devengos discrecionales.

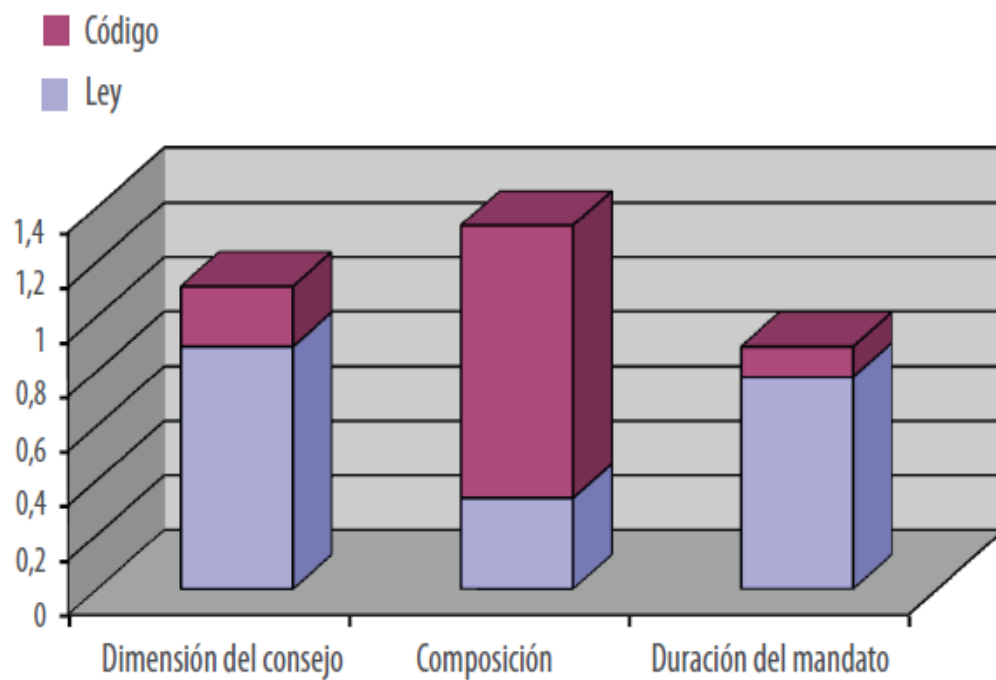
* CNDC & FONDAZIONE ARISTEIA (2007), *Fallimenti e collegio sindacale: analisi dei tassi di fallimento delle imprese per forma giuridica e per presenza o assenza del collegio sindacale*.

** BLACK, Bernard S.; Antonio Gledson De Carvalho; Érica Gorga (2010). "Corporate Governance in Brazil", *Emerging Markets Review*, Vol. 12.

*** ALVES, Carlos F.; Ernesto Fernando R. Vicente (2012). "Does the Latin Corporate Governance Model perform worse than others in preventing earnings management?", *FEP Working Papers*, n° 447, Oporto.

2. SISTEMAS DE GOBERNANZA

Requisitos sobre el consejo



2. SISTEMAS DE GOBERNANZA



RESULTADOS

1. Se observa que la composición del consejo (cantidad de miembros independientes y no ejecutivos) es menos reglamentada por la ley y más recomendada por los códigos (aplicables, en general, a las sociedades cotizadas mediante el principio de “cumplir o explicar”). En general, la duración máxima del mandato es mayor en Europa.
2. Los requerimientos de independencia se encuentran generalmente en los códigos o reglamentos aplicables a las sociedades cotizadas y varían desde un número suficiente de miembros independientes hasta la mayoría del Consejo. Los criterios de evaluación de la independencia varían en las jurisdicciones estudiadas. Los estudios empíricos indican una tendencia de las empresas a cumplir con los criterios mínimos para los consejeros independientes.
3. Se nota una gran importancia que se da actualmente a la diversidad del Consejo. Con respecto a la diversidad de género algunas legislaciones han introducido tasas mínimas (Francia, Italia).
4. Las legislaciones de las jurisdicciones estudiadas ponen en manos de la asamblea general de accionistas o de los estatutos el establecimiento de los criterios de competencia para los miembros de los consejos de Administración. Los códigos de gobernanza contienen recomendaciones generales o específicas sobre las competencias requeridas.
5. La separación de las funciones de presidente y de director ejecutivo es recomendada en general en las jurisdicciones estudiadas.
6. Los códigos de gobernanza recomiendan generalmente la evaluación de los miembros del consejo pero los estudios revelan falta de procedimientos formales y de transparencia.

2. SISTEMAS DE GOBERNANZA

RESULTADOS

7. Se observa el interés creciente en la transparencia de las remuneraciones de los miembros del Consejo y en la participación de los accionistas en la aprobación de los remuneraciones. Los Códigos recomiendan la alineación de remuneraciones a los objetivos a largo plazo. Algunas legislaciones limitan las remuneraciones.
8. El consejo de administración puede crear comités consultivos, cuyo título no está estandarizado. Los códigos suelen recomendar el establecimiento de comités de auditoría, nominación o remuneración. Algunos códigos recomiendan comités de gobernanza o de sostenibilidad.
9. En todos los países, exceptuando Portugal, los miembros del comité de auditoría son designados por el consejo. Algunas responsabilidades del comité de auditoría se encuentran en la mayoría de las jurisdicciones (la supervisión del proceso de presentación de la información financiera, de la auditoría legal de las cuentas, de la eficacia del control interno de la empresa, de la auditoría interna cuando sea pertinente, y de los sistemas de gestión de riesgos) mientras que en algunas jurisdicciones las legislaciones establecen responsabilidades específicas (verificación del cumplimiento de las normas de conducta, atribuciones específicas en relación con los conflictos de interés y los procedimientos de aprobación de las transacciones con partes relacionadas, opinar sobre la razonabilidad de las remuneraciones, opinar sobre operaciones con las partes relacionadas y las situaciones de conflicto de intereses, recibir denuncias de irregularidades o responsabilidades tradicionalmente asignados al órgano de control específico al modelo latino).

2. SISTEMAS DE GOBERNANZA

RESULTADOS

10. Los estudios empíricos reflejan que, incluso en el caso de sociedades cotizadas, la recomendación de tener comités no es seguida por todas las sociedades. Algunas empresas (particularmente pequeñas y medianas) no cumplen con la obligación de establecer comités. Incluso el comité de auditoría, que es obligatorio, no consta en todas las sociedades cotizadas. Aunque el consejo ejerce las responsabilidades de los comités en algunas entidades, las legislaciones o incluso los códigos, con algunas excepciones, no contienen los requisitos de calificación necesarios.
11. En cuanto a los mecanismos de participación de los empleados en la gobernanza, se encuentran varias situaciones en las jurisdicciones investigadas: implicación de los empleados en la estructura de los diferentes comités, mecanismo de divulgación de irregularidades, comisiones de trabajadores, inclusión de los empleados en el consejo de administración, participación de los sindicatos. La mayor representación de los empleados en la gobernanza empresarial la encontramos en la legislación de Francia, que prevé la inclusión en el consejo de administración de las sociedades cotizadas de los empleados que detienen más de un 3% del capital.
12. Las legislaciones de Argentina, Brasil, Italia y Portugal facilitan la representación de los accionistas minoritarios en el consejo de administración.
13. Hay requisitos de divulgación de las transacciones con las partes relacionadas en todas las jurisdicciones. En algunas jurisdicciones para la aprobación de las transacciones con las partes relacionadas es necesaria la opinión de un órgano independiente (Italia) o del Comité de Auditoría (Argentina).

2. SISTEMAS DE GOBERNANZA

BUENAS PRÁCTICAS

- Responsabilidades del consejo en la supervisión del sistema de control y de gestión de los riesgos y ejercicio efectivo de los mismos
- Transparencia sobre el control interno y la gestión de riesgos
- Profesionalización del consejo y presencia de miembros independientes
- Vigilancia eficaz
- Responsabilidades del consejo en la aplicación efectiva de las normas de gobernanza
- Transparencia y formalización de los procesos de nombramiento y evaluación del consejo
- Uso de los códigos de ética

3. REQUISITOS LEGALES SOBRE EL MANTENIMIENTO DEL CAPITAL

❑ Un reto para el régimen actual de mantenimiento del capital es representado por el conflicto de intereses entre acreedores y accionistas;

❑ Los regímenes de mantenimiento del capital se basan en las cualidades del resultado contable- la aplicación de las NIIF en los estados financieros individuales complica la situación;

❑ Las NIIF están orientadas hacia el inversor; mientras las exigencias de mantenimiento del capital, en la mayoría de las jurisdicciones, favorecen la protección de los acreedores;

❑ Aunque en muchos países la aplicación de las NIIF o de normas convergentes a las NIIF en los

estados financieros individuales es posible, solamente en Italia los beneficios determinados en conformidad con las NIIF están sometidos a ciertos ajustes con vistas a la distribución;

❑ Se han propuesto regímenes alternativos con controles adicionales sobre la liquidez y sobre los flujos de tesorería futuros (la llamada “prueba de solvencia”);

❑ Se hace necesario seguir analizando, para ver si el sistema actual tiene que ser revisado.

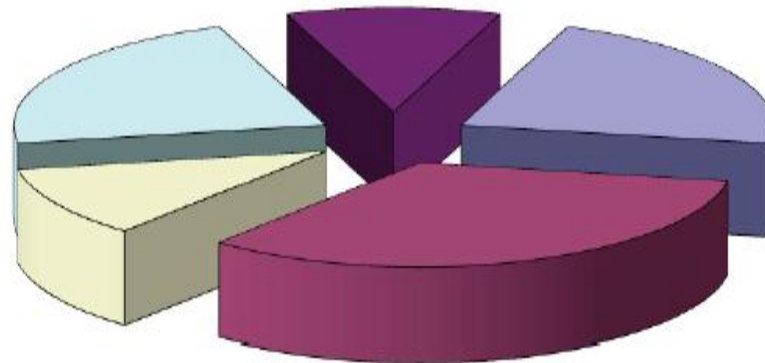


3. REQUISITOS LEGALES SOBRE EL MANTENIMIENTO DEL CAPITAL



Aplicación de las NIIF en las situaciones individuales

- Las NIIF con ciertos ajustes son permitidas o requeridas para determinados estados financieros individuales (Argentina, Venezuela)
- Las NIIF son requeridas o permitidas para determinados estados financieros individuales (Italia, Rumanía, Portugal)
- Las NIIF no son permitidas en los estados financieros individuales (Francia)
- Normas nacionales altamente convergentes con las NIIF requeridas en los estados financieros individuales (Brasil, España)
- Plan de adopción de las NIIF en próximo futuro (Colombia)



4. GOBERNANZA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN



Una prioridad para las sociedades innovadoras capaces de atender a nuevas demandas y aprovechar nuevas oportunidades

4. GOBERNANZA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

BENEFICIOS DE LA GOBERNANZA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN



4. GOBERNANZA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

RETOS DEL USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

- Problemas de seguridad
- Protección de datos
- Uso racional y eficiente de las TI
- Viabilidad financiera de las inversiones tecnológicas
- Obsolescencia



**CONSIDERAR EL GOBIERNO DE LA TI
SISTEMA POR EL CUAL SE CONTROLA Y DIRIGE EL USO ACTUAL Y FUTURO DE LAS TI**

4. GOBERNANZA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

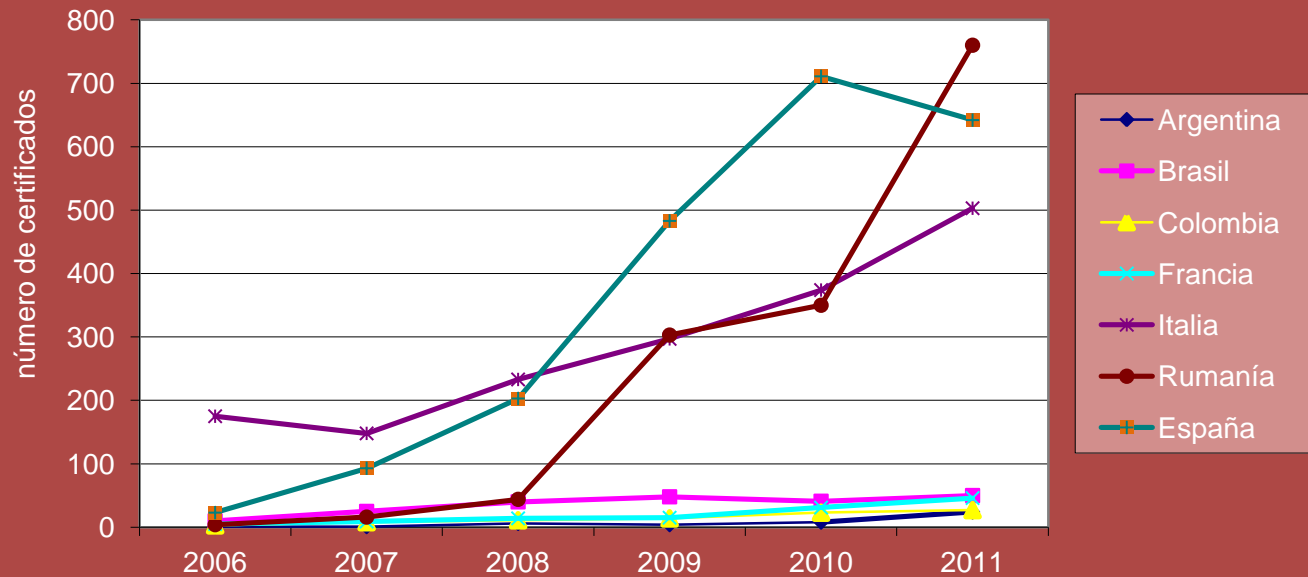
RESULTADOS

1. La adopción de buenas prácticas de gobernanza ha sido impulsada por los requisitos reglamentarios
2. Norma ISO/IEC 27001 *Information technology - Security techniques - Information security management systems – Requirements* - la más utilizada para la certificación de sistemas de gestión de la seguridad de la información en las jurisdicciones estudiadas
3. El número de certificaciones ha aumentado considerablemente en los últimos años, como demostración de la relevancia que tiene la protección de la información para el desarrollo de las actividades de las organizaciones

4. GOBERNANZA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN



Evolución del número de certificados ISO 27001 en los países de la muestra *



* Elaboración de datos para este Estudio, a partir de los resultados del sondeo ISO 2011

PRÓXIMOS PASOS



Recomendaciones de buenas prácticas de gobernanza adaptadas a las necesidades de las sociedades pequeñas y medianas

Soluciones de integración de la sostenibilidad en las estructuras de gobernanza empresarial

Potenciación de las competencias profesionales en la promoción de buenas prácticas de gobernanza



¡MUCHAS GRACIAS!

Estudios Internacionales CILEA 2013/1

Estudio comparado “Gobernanza empresarial en los países latinos”

- ➔ Disponible, para usuarios individuales o para enlazar con otros sitios de Internet, en el apartado “Publicaciones “ de <http://www.cilea.info/>
- ➔ Las organizaciones miembros del CILEA que deseen editarlo en sus países, en formato libro o CD-Rom, pueden disponer gratuitamente del material de imprenta: enviar solicitud a cilea@commercialisti.it