



esencial
COSTA
RICA



GUÍA DE GOBERNANZA CORPORATIVA EN COSTA RICA



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO II. LA GOBERNANZA Y EL NIVEL DE DESARROLLO DE SU PYME	12
CAPÍTULO III. LEGISLACIÓN SOBRE GOBERNANZA CORPORATIVA EN COSTA RICA	14
CAPÍTULO IV. ACTORES DE LA GOBERNANZA CORPORATIVA	16
CAPÍTULO V. EVALUANDO MI EMPRESA	21
CAPÍTULO VI. BUENAS PRÁCTICAS	25
BIBLIOGRAFÍA	32



INTRODUCCIÓN

Al realizar el ejercicio de identificar las recomendaciones esenciales en relación con la gobernanza corporativa para las pequeñas y medianas empresas (pymes), se ha encontrado que muchos de los estándares o principios que son aplicables para empresas grandes y más consolidadas no se ajustan a la realidad y desafíos prácticos de aquellas empresas con dimensiones más modestas. Lo anterior responde al hecho de que las pymes, por su naturaleza, se enfrentan a retos y oportunidades diferentes dependiendo de su etapa de madurez y ello supone la necesidad de adaptar pautas que, si bien han demostrado ser exitosas, deben responder al contexto y las circunstancias particulares de estas.

Como consecuencia de estas circunstancias especiales, la gobernanza corporativa para las pymes evolucionará y tendrá diferentes prioridades, según su etapa o ciclo de vida, por lo que debe atenderse a tales etapas para entender los recursos disponibles, el nivel de desarrollo organizacional y las exigencias de mercado que deben guiar la toma de decisiones y los avances en materia de gobernanza.

Lo anterior no debe impedir que, guardadas las proporciones, las pymes puedan implementar estas prácticas, fortaleciendo en el trayecto la fidelidad de

sus colaboradores, aumentando la confianza de los clientes y consumidores, y captando la atención de posible capital que les permita crecer a largo plazo.

En Costa Rica, como en muchos otros países latinoamericanos, no existe una regulación específica de acatamiento general (es decir aplicable a todo tipo de entidades) emitida por el gobierno para determinar los parámetros de gobernanza corporativa que deben ser implementados en las organizaciones. Si bien la legislación costarricense ayuda a establecer ciertos estándares de gobernanza corporativa, lo cierto es que estos pueden variar según la organización de que se trate.

Esta falta de formalización y reconocimiento en la legislación, no contraría el hecho de que existe consenso sobre la creencia de que un gobierno corporativo eficiente es fundamental para que las empresas logren aprovechar al máximo sus ganancias, crecer y perdurar a largo plazo. Ello se basa en la necesidad de preservar la confianza de las partes interesadas mediante la transparencia, la rendición de cuentas, responsabilidad de los cuerpos gerenciales, el tratamiento equitativo de los accionistas, la participación de dichas partes interesadas y el comportamiento ético.

No se debe dejar de lado, además, que Costa Rica, como parte recién incorporada de la OCDE, está llamada a cumplir con ciertos estándares y buenas prácticas empresariales, como aquellos promulgados por esta misma organización con el fin de convertirlos en un referente para reguladores y empresarios. Los Principios de Gobernanza Corporativa, en su edición del año 2015, pretenden proporcionar directrices a aquellos actores que intervienen en el desarrollo del buen gobierno corporativo y hacen referencia a la necesidad de su incorporación en las empresas para el transparente y eficiente desarrollo de los mercados, la importancia de contar con organismos encargados de supervisar y penalizar las malas prácticas y la necesidad de garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, así como la intervención de otros grupos de interés.

Sin embargo, los factores socioeconómicos y ambientales inherentes a cada país pueden desempeñar un papel fundamental en el establecimiento del marco de las mejores prácticas de gobernanza corporativa a nivel de cada empresa particular. De tal manera, empresas con similares características pero ubicadas en diferentes puntos geográficos y sometidas a diferentes normas legales, reglamentarias y de mercado, representarán diferentes perfiles de riesgo en el evento de que sus prácticas de gobernanza no sean ejecutadas con éxito. Esta situación ha desencadenado una búsqueda por determinar las nociones básicas de gobernanza corporativa y las mejores prácticas en este campo a nivel global, con el fin de establecer pautas que asistan al inversionista en su decisión de invertir y, a su vez, al empresario en su objetivo de demostrar el compromiso de su organización con la misión de procurar seguridad al inversionista. Sin perjuicio de esto, debe entenderse que no puede existir un modelo único de evaluación del desempeño que se pueda aplicar de manera generalizada a todos los tipos de organización en cuanto a gobierno corporativo, pues los factores a evaluar dependerán de cada estructura y las características de sus órganos de administración.

Tomando en cuenta lo anterior, esta Guía de Gobernanza Corporativa en Costa Rica pretende exponer las características inherentes a las pymes y las recomendaciones de gobierno corporativo que van aparejadas a su condición de empresa en proceso de crecimiento, haciendo énfasis en las prácticas que les ayudarán a fortalecer sus negocios y a mantener buenas relaciones con sus partes interesadas.

CAPÍTULO I. EL GOBIERNO CORPORATIVO: CONCEPTO, IMPORTANCIA, BENEFICIOS Y CONSECUENCIAS DE SU INAPLICACIÓN

¿QUÉ ES LA GOBERNANZA CORPORATIVA?

El concepto de gobernanza corporativa puede tomar diferentes formas según el enfoque. Desde su acepción más clásica, desarrollada tomando en cuenta las características de las grandes empresas que cotizan en bolsa, el gobierno corporativo se reducía a establecer los procesos y los órganos que se involucraban en la dirección y el control de una empresa.

Según este significado, los actores fundamentales eran los accionistas, quienes son tenedores de acciones y capital, el directorio nombrado por ellos -encargado de establecer la estrategia- y la gerencia, quien debía responder por la buena utilización del capital de los accionistas y rendir cuentas de su gestión.

Actualmente, la gobernanza corporativa ha evolucionado para incorporar organizaciones de diferentes tamaños, con intervención de familiares, de alcance estatal e incluso organizaciones sin fines de lucro. En virtud de este cambio, el gobierno corporativo abarca el establecimiento de unas pautas con respecto a estructuras, procesos y órganos a lo interno de la organización, mediante las cuales se consiga preservar los intereses de los accionistas, los empleados, los clientes, el Estado y la sociedad como

un todo, dentro del marco de la transparencia y la legalidad.

Principalmente, la gobernanza corporativa vista desde este punto implica una toma de posición y una actitud empresarial, de conformidad con las cuales se define la manera en que se asigna la autoridad y se toman las decisiones corporativas, en el contexto de empresas en las cuales, por ejemplo, existe poca separación entre la propiedad y la administración.

En términos generales, la gobernanza corporativa comprende instituciones, leyes, valores y normas formales o prácticas que conforman las formas jurídicas y organizativas disponibles en cada país y que, a su vez, determinan la distribución del poder, cómo se toman y supervisan las decisiones gerenciales, se audita y divulga la información, y se asignan o distribuyen los beneficios y las ganancias (Cornelius, 2005, pág. 13).

¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR UN GOBIERNO CORPORATIVO SÓLIDO EN MI ORGANIZACIÓN?

Para muchos empresarios dueños de pymes es difícil reconocer el verdadero aporte de la gobernanza corporativa, en la medida que tienden a considerar que esta es una preocupación que debe aquejar sólo a empresas grandes y, unido a ello, encuentran que la incorporación de los principios de gobernanza significan una carga económica y de personal a la cual no pueden hacer frente.

No obstante, la gobernanza corporativa debe ser entendida como una herramienta para lograr los objetivos de la empresa. Para los dueños de organizaciones, consiste en una práctica que promete brindarles a estas más solidez, no solo de cara a terceros sino también a los ojos de sus propios accionistas.

Desde el punto de vista del inversionista, la gobernanza corporativa se convierte en uno de los parámetros fundamentales para analizar el estatus de una organización, siendo que significa la magnitud de las medidas tomadas por una empresa para proteger los intereses de sus partes interesadas y la capacidad que tiene para evaluar el propio desempeño de sus órganos internos, lo cual disminuye el riesgo de malos manejos en la administración. De acuerdo con una

encuesta reciente realizada por McKinsey y compañía a 200 inversionistas, más del 70% de aquellos que respondieron en cada región están dispuestos a pagar más, en iguales condiciones, por una compañía bien gobernada (Cornelius, 2005, pág. 16).

Esto cobra relevancia pues, bajo el contexto actual, los países se encuentran en una reñida competencia para atraer el capital de inversión y para proveer las garantías que buscan los inversionistas al momento de decidir si colocan su capital. En última instancia, estos elegirán a aquellos países u organizaciones en los que su inversión esté protegida contra los riesgos que comportan el fraude y otros usos indebidos, cuestiones en las que la gobernanza corporativa puede tener gran trascendencia.

Unido a lo anterior, es necesario entender también que las buenas prácticas de gobierno corporativo se hacen relevantes en el marco de los países emergentes como Costa Rica, cuya inclusión en el mercado global y en organizaciones no gubernamentales internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), han aumentado la presión para cumplir con exigencias mayores en este ámbito.

¿CÓMO SE DIFERENCIA EL GOBIERNO CORPORATIVO APLICADO A LAS PYMES?

En el caso de las pymes, según la Ley No. 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, esta noción abarca toda unidad productiva de carácter permanente que dispone de los recursos humanos, los maneja y opera, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollan actividades de agricultura orgánica. Para las pymes, las diferencias con una empresa más grande van más allá del tamaño, por lo que un gobierno corporativo aplicado a este tipo de organizaciones debe construirse tomando en cuenta las complejidades que las caracterizan.

En las etapas iniciales de una pyme “el problema del principal-representante toma una forma diferente. El accionista mayoritario normalmente sigue involucrado en las operaciones como Director Gerente, y existe el peligro de que los intereses de los accionistas minoritarios no se respeten del todo” (Corporación Financiera Internacional (IFC), 2019, pág. 5).

Unido a lo anterior, cuestiones como el cambio constante al que se enfrentan las pymes a medida que van creciendo, los procesos y políticas informales que tienden a poner en práctica, el personal que cumple diferentes roles al mismo tiempo y, a menudo, la participación de familiares, provocan que el esquema tradicional de gobernanza corporativa deba ajustarse. Es por ello que este tipo de organizaciones deben procurar realizar los arreglos necesarios a los lineamientos generales sobre gobernanza corporativa, para adaptarlos según su realidad, necesidades y prioridades, con el fin de conseguir una implementación exitosa.

Si bien la gobernanza corporativa ha sido tomada en cuenta en mayor medida por las grandes compañías, quienes han reconocido el valor que esta puede aportarles y los beneficios que conlleva, las empresas medianas y pequeñas no deben dejar de lado esta importante labor. A pesar de que, generalmente, las pymes reclaman tener menos recursos que destinar a la adopción de buenas prácticas de gobernanza, debe reconocerse que su incorporación es perfectamente viable mientras se tengan claro los alcances y las particularidades de cada organización. Lo anterior, siendo que lo que para una organización puede funcionar en términos de gobernanza corporativa, en otra puede significar una ralentización de los procesos o sobrecarga del personal.

En resumen, la carencia de excedentes o recursos en una organización pequeña no debe impedir que, guardadas las proporciones, estas organizaciones puedan implementar buenas prácticas y en el trayecto fortalecer la fidelidad de sus colaboradores, aumentar la confianza de los clientes y consumidores, y captar la atención de posible capital que les permita crecer a largo plazo.

Es precisamente la asignación de recursos (traducidos no solo en dinero, sino también en tiempo y esfuerzos) al fortalecimiento de la gobernanza de una empresa, lo que le ayudará a esta a consolidarse más rápidamente e incluso le permitirá participar por recursos externos, sin dejar de lado que le asistirá en la inclusión y satisfacción de los intereses de sus stakeholders, por lo que, a la larga, tendrá más posibilidades de permanecer en funcionamiento.

Todas estas circunstancias provocan que resulte difícil establecer los costos generales y los recursos asociados a la implementación de un sistema de gobernanza corporativa robusto, en la medida que las particularidades de cada organización harán fluctuar dichos costos en mayor o menor medida.

Unido a lo anterior, en el establecimiento e implementación de las buenas prácticas intervienen diferentes personas, relacionadas a su vez con ámbitos profesionales variados. De esta manera, no solo intervienen profesionales en el área legal, sino también contadores y asesores financieros, profesionales y técnicos con experiencia en el campo de la administración y gestión de empresas, por mencionar solo algunos. Por lo tanto, la determinación de un esquema de costos que contemple a todos ellos se torna muy complejo, máxime tomando en cuenta que cada empresa tendrá mayores o menores necesidades de estos, según sus circunstancias específicas.



¿CÓMO SE BENEFICIA SU PYME DE UNA CORRECTA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO?

Al interior de las empresas a menudo se presentan una serie de conflictos que las buenas prácticas de gobernanza corporativa pretenden mitigar, resultando en empresas más estables, rentables, eficientes y mejor preparadas para los embates provocados por los ciclos económicos.

Es por ello que la interiorización de tales prácticas no debe aplazarse hasta que una empresa alcance determinadas dimensiones, sino que debe procurarse desde etapas tempranas, siempre tomando en cuenta las herramientas que se ajusten al desarrollo de la empresa.

Una de las principales ventajas de incorporar los principios de la gobernanza corporativa en la organización es que esta coadyuvará a que haya menos margen para que se susciten inconsistencias entre las estrategias de negocio y la misma operación. Estas inconsistencias ocurren cuando las actividades que despliega la empresa no coinciden con su modelo de negocio original.

Establecer una estrategia no sólo consiste en definirla, sino también entenderla y emitir de forma simultánea políticas de dirección que “contengan directrices y reglas claras para el administrador de negocio” (Cruz, 2006, pág. 18).

Unido a lo anterior, mediante un monitoreo constante de los procesos que se llevan a cabo en la empresa se evitará la ejecución de procesos ineficientes, con funciones duplicadas y carentes de valor agregado para la empresa. Esta labor, bajo una buena gobernanza, la ejerce el Órgano de Administración, quien se asegurará de analizar todos los procedimientos internos y procurará, haciendo uso de su propio conocimiento y experiencia empresariales, que se planteen mejores prácticas.

Por otro lado, una buena gobernanza corporativa se ha convertido en un elemento clave en la creación y mantenimiento de valor de las empresas en el largo plazo y por lo tanto cuidadosamente observado por inversionistas.

En este sentido, la implementación de buenas prácticas de gobernanza corporativa, así como la incorporación de los principios que se derivan de esta, ofrecen como ventaja la capacidad de acceder a mercados internacionales de capital, y no es un secreto que uno de los principales desafíos para las compañías en economías en transición es el de atraer y obtener capital para su futuro desarrollo.

Mientras mejor sea la situación de una organización en cuanto a su gobierno corporativo, más aptitud tendrá para aplicar por el capital de inversionistas extranjeros, y aquellas compañías que estén siendo consideradas para efectos de inversión en bolsas de valores extranjeras, en las que las normas y reglamentos, así como las exigencias de documentación son significativamente más estrictas, deben demostrar estar a la altura.

Lo anterior se ve reforzado por el hecho de que, independientemente del sistema particular (las condiciones que conforman el marco legal e institucional), los inversionistas continúan mostrando interés, y cada vez más, en el buen comportamiento empresarial.

A fin de cuentas, las buenas prácticas de gobierno corporativo ayudarán a la administración del negocio y a asegurar niveles de eficiencia que garanticen la calidad, oportunidad y adecuada divulgación de información sobre las condiciones financieras y operativas de la empresa, lo cual a su vez aporta al objetivo de asegurar la subsistencia y crecimiento de la empresa (Cruz, 2006, pág. 14).

Dicho lo anterior, algunas de las ventajas que pueden mencionarse específicamente para las pymes a raíz de la adopción de un robusto sistema de gobierno corporativo incluyen :

- La reducción de la dependencia excesiva en un individuo o en un grupo de ellos, mediante la creación de políticas, estructuras y procesos eficientes.
- Mejores posibilidades de acceso a financiamientos.
- Mayores posibilidades de supervivencia a largo plazo para las empresas familiares, a raíz de correctas políticas de sucesión y la gestión de las relaciones familiares en contraposición a las empresariales.
- Reducción de riesgos y mejora del manejo de conflictos entre accionistas y otros grupos de interés.
- Crecimiento sostenible derivado de una buena administración y dirección estratégica.
- Alta resistencia al fraude y a la desviación de recursos.
- Mayor independencia de los fundadores de la empresa, al tener la posibilidad de dirigir el negocio sin tener que intervenir directamente en todas las decisiones operativas.
- Atracción de personal más calificado.



¿CÓMO PUEDE AFECTAR UNA MALA GOBERNANZA A SU NEGOCIO?

Si bien se asigna gran utilidad al ejercicio de determinar las ventajas de instaurar un buen gobierno corporativo, este debe complementarse con un listado de las consecuencias de no hacerlo.

Dentro del espectro de la gobernanza, debe hacerse hincapié en el hecho de que esta no sólo debe reducirse al cumplimiento de una serie de requisitos o la implementación de políticas, sino más bien una actitud y una forma de conducirse en los negocios.

Los ejemplos más patentes de fracasos corporativos derivados de una deficiente implementación de la gobernanza corporativa se pueden observar en los casos que involucran directivos y funcionarios de famosas organizaciones, quienes resultan siendo sujetos de importantes sanciones, sin embargo, estos no son los únicos casos. La indebida o nula implementación de los principios de gobernanza pueden resultar en consecuencias adversas irreversibles para cualquier organización, independientemente de su tamaño.

A menor escala, las empresas en las que un grupo de trabajadores pierden sus empleos, en las que los directivos no han actuado con la cautela y debida diligencia, y en aquellas en las que la falta de control y auditoría han desencadenado la pérdida del patrimonio empresarial y su valor en general, son muestras evidentes de la falta de cuidado y la ausencia de buenas prácticas de gobernanza.

En general, la incapacidad de las organizaciones de

tomar decisiones informadas y a tiempo, se debe en gran parte a que estas no han logrado poner en marcha un sistema de gobernanza corporativa basado en la diferenciación clara de los roles de cada órgano y la revisión de los riesgos asociados a una u otra decisión. Asimismo, se asocian a esta deficiencia la pérdida de valor reputacional (el cual deriva en la disminución en ventas e ingresos), la generación de malas decisiones que afecten la credibilidad de la empresa, administraciones ineficaces, la asunción irracional de riesgos y la incurrencia en comportamientos ilegales. Unido a ello, un mal gobierno corporativo puede conducir a la empresa a tratar inequitativamente a los accionistas, falta de cumplimiento regulatorio o en la relación con proveedores, clientes y trabajadores de la organización, la designación errónea de directivos, con la consecuente obtención de resultados adversos que ponen en riesgo la continuidad de la organización, y la carencia de mecanismos aptos para cumplir con pautas básicas de prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.

Por último, y como bien se mencionaba en apartados anteriores, existe un riesgo real de que inversionistas, accionistas potenciales o fondos de inversión se abstengan de aportar su capital o experiencia en la operación y manejo de la empresa, por no cumplir esta última con los principios básicos de gobernanza, a pesar de tener gran potencial de crecimiento.

CAPÍTULO II. LA GOBERNANZA Y EL NIVEL DE DESARROLLO DE SU PYME

Todas las empresas pasan por etapas de desarrollo que presentan características diferentes. Para poder determinar el nivel de crecimiento de una organización, el empresario puede echar mano de modelos cuyo objetivo es servir como una representación de la realidad, a partir de lo cual se puede determinar de mejor manera la planeación y ejecución de las decisiones de negocio.

MODELOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Diferentes variables se toman en consideración para definir el ciclo de vida de una pyme, tales como el rol del emprendedor, la antigüedad de la empresa, el número de empleados, el volumen de ventas, el enfoque de la gestión y la existencia de sistemas (Leiva Bonilla, 2006).

El ciclo de vida ayudará a que cada pyme determine las medidas de gobernanza corporativa que debe tomar según la etapa en la que se ubique, por

La duración de cada etapa, así como el comportamiento de las empresas en cada una de ellas dependerá de la organización de que se trate. Sin embargo, el objetivo o fin último de los administradores y los dueños de una empresa siempre va a ser prolongar su existencia dentro de los límites de lo posible.

lo que es relevante que cada propietario de una pyme lo identifique. Si bien el ideal sería que cada empresa se pudiera catalogar dentro de cada etapa del ciclo, lo cierto es que muchas de ellas también pueden encontrarse en etapas transicionales, pues se encuentran movilizándose de una etapa a otra.

En términos generales, una pyme se encontrará en alguna de las siguientes etapas, según su nivel de desarrollo:

TAMAÑO* (# DE EMPLEADOS)	PEQUEÑA (P.E.J., <50)	PEQUEÑA A MEDIANA (P.E.J., 50-75)	MEDIANA (P.E.J., 76-150)	MEDIANA EN CRECIMIENTO (P.E.J., 151-250)
Enfoque empresarial	Desarrollo de productos, pruebas de mercado	Ventas y crecimiento, aumentando la variedad de productos, creando una base de clientes	Optimización de la propia estructura/ procesos después del crecimiento	Mayor crecimiento, apoyado por la mejora de la organización y los procesos internos
	Pequeño equipo multitareas. Alto grado de informalidad Pocos sistemas, establecidos "sobre la marcha". Toma de decisiones altamente centralizada por parte de la(s) persona(s) fundadora(s). Estilo de liderazgo autocrático. Las personas fundadoras están completamente involucradas en las operaciones- necesidad limitada de un sistema de equilibrio de poderes. Todos conocen todo. Persona propietaria única o pareja de individuos. Las personas fundadoras controlan personalmente cada aspecto del negocio.	El equipo está creciendo; empiezan a surgir distintas funciones y una estructura organizacional. Sistemas sencillos para permitir colaboración entre las funciones. Surgimiento de delegación en la gerencia. Estilo de liderazgo consultivo, en gran medida autocrático, pero con aportes de gerentes y asesores clave. Introducción de controles internos para apoyar la delegación de autoridad. Silos buenos internamente, pero desafiantes entre ellos. Información externa básica compartida sobre los productos ofrecidos. Nuevos accionistas minoritarios posibles (internos o relacionados). Las personas fundadoras siguen siendo dominantes y estando plenamente comprometidas. Aumento del número de familiares que se involucran en las operaciones.	Mayor profesionalización de las funciones. Formalización de la estructura organizacional, las políticas y los procedimientos. Se contratan gerentes profesionales. Descentralización de la autoridad mediante la división/gestión funcional. Estilo de gestión colaborador. Detalle de atribuciones y responsabilidades. Formalización y automatización de sistemas. Desarrollo de prácticas de control de los principales riesgos. Internamente mejora del intercambio de información Inter divisional/ funcional. Mejora de la información externa relacionada con el negocio. Nuevos accionistas minoritarios posibles (internos o relacionados). Los nuevos inversionistas influyen informalmente en la estrategia, pero no están directamente involucrados en las operaciones (si entra un inversionista significativo-la empresa pasa a la etapa 4).	La continuación de tendencias iniciadas en la etapa 3. Separación de la toma de decisiones estratégicas y operativas. Estilo de toma de decisiones institucional, basado en la estructura organizacional, roles y procedimientos definidos. Enfoque en la gestión de riesgos proactiva y estratégica. Internamente: comunicación entre gerencia, directorio y accionistas. Externamente: Información específica para distintos grupos de interés. Opciones comunes: i. Personas fundadoras, capital privado y otros inversionistas. ii. Crecimiento de la propiedad familiar/ cambio generacional. iii. Oferta pública inicial (OPI) iv. Los inversionistas necesitan herramientas para el control y la dirección de la empresa.



CAPÍTULO III. LEGISLACIÓN SOBRE GOBERNANZA CORPORATIVA EN COSTA RICA

¿CUÁL ES LA LEGISLACIÓN VIGENTE EN COSTA RICA SOBRE GOBERNANZA CORPORATIVA?

Se considera que la calidad del sistema jurídico desempeña un papel especialmente importante en el desarrollo de la gobernanza corporativa, caso contrario, la implementación de medidas de gobierno corporativo depende únicamente de la voluntad de las empresas. La existencia de legislación sólida que se encargue de proteger a los inversionistas generalmente se asocia a mercados más grandes y con una asignación más eficiente del capital entre empresas (Cornelius, 2005, págs. 13-14).

Sin embargo, lo anterior no quiere decir que el establecimiento de un marco legal de condiciones

garantice que todas las empresas hayan implementado y cumplan con estándares de gobernanza sólidos, pues siendo las empresas entes privados, la legislación sólo puede llegar hasta cierto punto en el establecimiento de prácticas básicas de gobierno corporativo. Por lo tanto, organizaciones ubicadas en entornos de gobernanza corporativa débiles pueden trascender la práctica local.

A pesar de esto, es útil referirse a las pautas establecidas a nivel país, para efectos de establecer algunas guías útiles para orientar la conducta empresarial de una organización en cuanto a gobernanza corporativa.

REGLAS DE GOBERNANZA CORPORATIVA ESTABLECIDAS EN LA LEGISLACIÓN SOBRE GOBERNANZA CORPORATIVA?

En Costa Rica, como se adelantaba, existen algunas referencias a la gobernanza corporativa, principalmente en el Código de Comercio. Específicamente, el artículo 32 ter de esta norma introduce algunas disposiciones de gobierno corporativo que pretenden obligar a las empresas, sociedades u otras figuras reguladas por la legislación comercial costarricense a adoptar políticas de gobierno corporativo aprobadas por la Junta Directiva o su órgano equivalente. Estas políticas, según la redacción del artículo mencionado, deben incluir como mínimo los siguientes aspectos:

En cuanto a transacciones en las que participen miembros de Junta o partes relacionadas a ellos:

“a) La obligación de que toda transacción de la empresa que involucre la adquisición, venta, hipoteca o prenda de activos de esta con el gerente general, con alguno de los miembros de la Junta Directiva o con partes relacionadas con estos deba ser reportada previamente a la Junta por quien esté involucrado en la transacción, proporcionándole toda la información relevante sobre el interés de las partes en la transacción.”

La persona que se involucre en la transacción de que se trate deberá inhibirse de intervenir en cualquier toma de decisión relacionada con esta.

En cuanto a transacciones que representen un porcentaje igual o superior al diez por ciento (10%) de los activos totales de esta:

“b) La aprobación de la Junta Directiva u órgano equivalente, como requisito previo para la ejecución de aquellas transacciones que involucren la adquisición, venta, hipoteca o prenda de activos de la compañía emisora que representen un porcentaje igual o superior al diez por ciento (10%) de los activos totales de esta. En la determinación se considerarán los activos totales al cierre del mes anterior a la transacción, de acuerdo con los estados financieros.”

En cuanto a la divulgación sobre las transacciones en los resultados del ejercicio anual:

“c) La obligación de divulgar en el informe sobre los resultados del ejercicio anual que presenten los administradores, (...) las transacciones a que se refiere el inciso anterior.”

De conformidad con esto, las prácticas de gobernanza corporativa en Costa Rica se concentran en la obligación de poner en conocimiento de las partes encargadas de tomar la decisión sobre una transacción cualquiera en la empresa, ya sea la participación de un miembro del propio órgano de administración o bien la compra o venta de una cantidad significativa de activos.

Cabe indicar que, en adición a las limitadas disposiciones generales de gobierno corporativo mencionadas, el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) ha emitido como normativa especial (es decir, aplicable solo cierto tipo de entidades) un Reglamento sobre Gobierno Corporativo. Dicho Reglamento, establece ampliamente los principios de gobierno corporativo que deben considerar entidades supervisadas por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), Superintendencia General de Valores (SUGEVAL), Superintendencia de Pensiones (SUPEN) y Superintendencia General de Seguros (SUGESE) y entidades controladoras de grupos y conglomerados financieros supervisados. Al no ser un reglamento de acatamiento general, sino que solo aplicable a entidades supervisadas, no puede considerarse que este satisfice las necesidades regulatorias de gobernanza corporativa en el país, aunque puede servir como base en la aplicación de estas políticas para entidades costarricenses que no caen dentro de los sujetos a quienes aplica el reglamento, pero que quieran voluntariamente acogerse a prácticas de gobernanza corporativa.



CAPÍTULO IV. ACTORES DE LA GOBERNANZA CORPORATIVA

Previo a entrar en los principios y buenas prácticas del gobierno corporativo, es importante entender cuáles son los diferentes actores y sus roles en la gobernanza corporativa de una empresa. Si bien podría pensarse que el gobierno corporativo comprende únicamente al Órgano de Administración y a los socios, lo cierto es que son muchos los actores involucrados.

Bajo un concepto más tradicional de empresa, la principal preocupación es crear valor para los socios. Actualmente, sin embargo, se ha buscado cambiar ese enfoque para que la gerencia de la empresa se concentre menos en la satisfacción a corto plazo

de los socios y más en la creación de valor a largo plazo, por ejemplo, al evaluarse el impacto que tiene la empresa en términos de responsabilidad social y sostenibilidad. Esto exige tener en cuenta los intereses de otras partes, tales como la comunidad en la que se desarrolla la actividad empresarial, el Gobierno y los consumidores.

En las siguientes secciones se revisarán, con mayor detalle, los actores que participan usualmente en el gobierno corporativo de una empresa y los roles que se les asignan.

PARTES INTERESADAS Y GRUPOS DE INTERÉS

Como punto de partida, es necesario entender el concepto de “partes interesadas” o “stakeholders” (por su denominación en inglés) el cual engloba a todas aquellas entidades o individuos que razonablemente puede esperarse se vean afectados de forma significativa por la actividad de una empresa. Así, quien sea considerado como parte interesada tiene un interés legítimo en la organización, en virtud no solo de las relaciones económicas que mantenga con esta, sino también por representar un elemento que aporta valor a su desempeño o bien, por recibir el efecto de su actividad.

Bajo esta noción de partes interesadas, pueden incluirse una variedad de grupos como directa o indirectamente afectados y afectantes, algunas veces incluso jugando un rol simultáneo, en la cotidianidad de la operación empresarial. Dentro de las partes interesadas, se incluye por lo general a los siguientes actores:

- Accionistas
- Órgano de administración
- Alta gerencia
- Inversionistas
- Proveedores
- Clientes
- Empleados y colaboradores
- Acreedores
- Comunidades locales
- Organizaciones sin fines de lucro
- Gobierno e instituciones asociadas

Desde luego que para una empresa determinada, tanto los accionistas, su órgano de administración y su alta gerencia son los principales interesados en el buen funcionamiento de la empresa. Sin embargo, no se puede dejar de lado a todas las otras partes, pues de lo contrario “los clientes no comprarán productos que no respondan a sus deseos, necesidades o exigencias de precio, calidad, servicio y rapidez; los accionistas no seguirán invirtiendo en la empresa que no satisfaga sus demandas con respecto a los dividendos o ganancias de capital; la sociedad no tolerará empresas que no cumplan sus obligaciones legales y sus expectativas referentes a la calidad de vida; los profesionales no desarrollarán sus actividades y conocimientos, ni harán el esfuerzo requerido para diseñar y gestionar los diferentes procesos de la organización [...] y los proveedores no continuarán suministrando sus conocimientos, habilidades y recursos a la empresa que no les facilite la oportunidad de obtener un beneficio razonable” (Lorca Fernández, 2004, pág. 51).

ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS

Los accionistas e inversionistas son aquellas personas físicas o jurídicas titulares del capital social de la compañía o en palabras simples los “dueños” de la empresa. Estos actores reciben su participación (representada en títulos, ej.: acciones) por haber invertido su tiempo y/o conocimientos, o bien por haber invertido recursos económicos en la compañía. Tanto accionistas como inversionistas son quienes reciben los beneficios económicos (denominados utilidades) de la compañía, sin embargo, no necesariamente se encuentran involucrados en el día a día de las operaciones.

Al ser los dueños del patrimonio y en consecuencia ser la parte más interesada en las actividades de la organización, son quienes ostentan el derecho de nombrar a los directores que componen el Órgano de Administración y de recibir información sobre la compañía, sus finanzas, sus operaciones y otra información relevante. Asimismo, los accionistas tienen derechos de voto en la toma de decisiones clave, como lo es por ejemplo el cambio de giro de negocio de la compañía, la venta de una parte importante de los activos de la compañía o la liquidación y disolución de la compañía.

A pesar de que un inversionista no tenga participaciones en la organización, la situación de la compañía tiene un impacto financiero directo en su patrimonio, pues se puede ver afectada la capacidad de la compañía de otorgar el retorno esperado al inversionista. Por esta razón, es usual que incluso los inversionistas que no son titulares de participaciones tengan derechos de información y derechos de voto en decisiones que puedan afectar significativamente su posición.

Sin perjuicio de lo anterior, a los accionistas les viene dada la potestad de elegir representantes o directores, así como la de recibir material informativo para tomar sus decisiones en las votaciones de la Asamblea General. A estos actores se les debe una fidelidad tal, que los directores de la empresa deberán actuar como verdaderos administradores de su inversión en ella. Como tal, los directores deberán prestar especial atención a las cuestiones y preocupaciones que son de interés general para los accionistas a largo plazo y que afectan el valor de la empresa.

No obstante, esto no debe confundirse como un poder de los accionistas para avanzar sus agendas personales o para la promoción de causas políticas o sociales generales a las que son adeptos, sino más bien un mantenimiento sostenible del valor de la empresa para los accionistas como un todo.



ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN Y ALTA GERENCIA

La figura del Órgano o Consejo de Administración se refiere a aquel órgano responsable de la estrategia, la gestión de riesgos, la organización interna y estructura de gobierno corporativo de la organización.

Así, el Órgano delegará en otros la administración de tareas operativas y rendirá cuentas a los accionistas (principalmente) por la gestión de los recursos y el debido seguimiento de la acción de sus delegados (Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, 2017).

Asimismo, al Órgano de Administración se le pone la responsabilidad de comprobar que el tamaño y composición de la estructura organizacional se encuentre acorde con las necesidades de la entidad y “garantizar que el poder no se concentra de manera indebida” (Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, 2017).

Como encargado de delegar la administración de tareas operativas, el Órgano de Administración deberá además asegurar que los puestos claves en la empresa sean ocupados por perfiles de profesionales capaces a nivel académico y técnico, así como que cuenten con la experiencia suficiente para aportar el máximo valor agregado a la organización. Lo mismo opera con respecto a los comités que sean creados a lo interno de la empresa para coadyuvar en su gestión. Como consecuencia de lo anterior, los sub-órganos que formen parte de la estructura organizacional estarán constantemente monitoreados por el Órgano de Administración, sin perjuicio de la independencia y los recursos que este decida otorgarles para su funcionamiento.

Adicionalmente, a este Órgano se le otorga la tarea de dar seguimiento al cumplimiento de las estrategias de gestión y negocios de la empresa, así como la implementación a cabalidad de los objetivos de gobierno corporativo y procurar por que se pongan en práctica procesos para evaluar los riesgos y oportunidades.

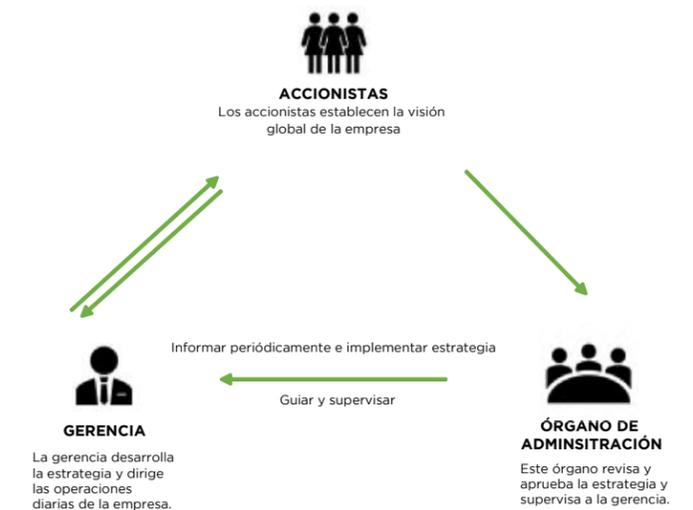
Por otro lado, el nombramiento de un Director Ejecutivo bien calificado para dirigir la empresa, al cual se someta a evaluaciones de desempeño y cuya sucesión esté bien planificada, es una de las funciones más importantes del Órgano de Administración. El Órgano delega en este director, y a través de este en otros directores, la autoridad y responsabilidad de operar los negocios de la empresa. De esta manera, los directores eficientes se convierten en monitores diligentes, pero no gerentes, de la operación comercial (Business Roundtable, 2016).

En la legislación costarricense, la “Alta Gerencia” ha sido definida como “la responsable del proceso de

planeamiento, organización, dirección y control de los recursos organizacionales para el logro de los objetivos establecidos por el Órgano de Dirección” (Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, 2017).

La Alta Gerencia es encabezada por el Director Ejecutivo (CEO) y sus miembros por lo general son nombrados y removidos por el Órgano de Administración, quién además vigila de cerca su desempeño. El rol fundamental de la Alta Gerencia es dirigir las operaciones de la compañía, por lo que es posible indicar que es el más importante a nivel operativo, lo cual lleva a cabo bajo la vigilancia del Órgano de Administración y en busca de construir valor a largo plazo. Las responsabilidades de la Alta Gerencia incluyen, pero no se limitan al planeamiento estratégico, gestión del riesgo y reporte financiero (Business Roundtable, 2016).

En virtud de lo anterior, la Gerencia, guiada por el Director Ejecutivo, es la encargada de establecer, gestionar y ejecutar las estrategias de la compañía, incluyendo pero no limitándose a la puesta en práctica de las operaciones bajo la supervisión del Órgano de Administración, manteniendo siempre a este último plenamente informado de su estatus. Aunado a esto, se le atribuye a esta el manejo del riesgo y el reportaje financiero de la organización. Por lo tanto, una Gerencia efectiva siempre guiará el accionar de la empresa con arreglo a su estrategia a largo plazo y concentrándose menos en las métricas a corto plazo.



AUDITORÍA

Por último, cabe hacer referencia la auditoría, la cuál puede ser interna o externa. La auditoría interna, también catalogada como órgano de control, es el órgano dentro de la empresa cuya función primordial es proporcionar un criterio independiente al Órgano de Administración y a la Alta Gerencia, sobre la calidad y eficacia del control interno de la organización, la gestión del riesgo y los sistemas y procesos de gobierno corporativo, contribuyendo a la protección de la entidad y su reputación (Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, 2017). Es decir, vigila a la compañía a lo interno para detectar malos manejos y posibles contingencias relacionadas.

Adicionalmente, está la auditoría externa, la cual tiene como función fiscalizar a la compañía como una parte objetiva e independiente, incluso emitiendo su criterio en cuanto a las labores de la auditoría interna. La auditoría externa, busca dar seguridad a los accionistas (principalmente) de que el Órgano de Administración y la Alta Gerencia están cumpliendo con sus deberes y que la compañía está siendo manejada conforme a la legislación aplicable y los objetivos de esta.



CAPÍTULO V. EVALUANDO MI EMPRESA

¿CÓMO EVALUAR EL ESTADO DE MI GOBERNANZA CORPORATIVA?

Los principios comúnmente aceptados en el ámbito de la gobernanza corporativa se relacionan con los criterios o métricas que se toman en cuenta a la hora de llevar a cabo un análisis del estado de una organización en este campo.

El Foro Económico Mundial ha identificado cinco criterios a tomar en cuenta para la evaluación de una empresa en cuanto a su gobierno corporativo:

propósito de la organización, calidad y composición de los órganos de gobernanza, participación de stakeholders o partes interesadas, comportamiento ético y evaluación y supervisión del riesgo y las oportunidades.

Con esto en mente, el desarrollo de los criterios anteriores ayudará a su empresa en la evaluación del desempeño de su gobierno corporativo.

PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN

El propósito de la organización es la declaración de los medios por los cuáles se proponen soluciones a problemas económicos, ambientales y sociales (Walter, 2020, pág. 8).

El propósito de la empresa debe dirigirse a crear valor para todas las partes interesadas, incluyendo los mismos accionistas, y es, a la vez, la expresión de las prioridades de dicha empresa. Se cree que cuanto más puedan vincular las empresas este propósito a su actividad principal, estrategias y políticas, más aptas serán para aportar valor a largo plazo a todas las partes interesadas.

Este principio descansa sobre la base de que la misión, visión y valores de una empresa deben estar

alineados con la noción de que las empresas deben procurar que su propio beneficio no implique la disminución en las condiciones socioeconómicas y ambientales. Es decir, la búsqueda del lucro por el lucro, sin importar las repercusiones que ello pueda tener sobre la sociedad y el propio entorno de los que se vale la empresa para prosperar.

Como consecuencia de lo anterior, mientras más encaminada a crear valor a largo plazo para todas las partes interesadas esté la actividad de la empresa, mejor y más sólido se considerará su gobierno corporativo.

PARTICIPACIÓN DE STAKEHOLDERS O PARTES INTERESADAS

Lejos de concentrar la participación relacionada con la gobernanza de la empresa en aquellos que tienen titularidad sobre el capital, se busca que los trabajadores y otros stakeholders sean también partícipes de esta actividad.

En el contexto de la realidad actual, adquiere especial relevancia arribar a un concepto de participación en virtud del cual el aporte de capital (que viene de los shareholders) y el aporte de valor (que, por lo general, viene de los stakeholders) a una compañía sean posicionados en un plano de igualdad. Este aporte de valor está estrechamente relacionado con la gestión de recursos y capacidades intangibles (Ruíz de Aguirre & Retolaza, 2012, pág. 620).

Salvo algunas entidades de economía social, en la mayoría de las entidades la participación queda supeditada al derecho de propiedad del capital, por lo que los accionistas conservan el poder. No obstante, la gobernanza corporativa, en su acepción más moderna, hace hincapié en la necesidad de que se realice una reestructuración de la organización, de forma tal que se permita la existencia de sociedades en las que los derechos de los socios no se reduzcan a la propiedad del capital.

En la práctica costarricense, lo más común es que otorgue un poder de intervención mayor a las partes que han aportado más capital o bien las tenedoras de más acciones. Sin embargo, la evolución en la gobernanza corporativa lleva a fomentar la inclusión y el otorgamiento de facultades de intervención a otras partes que, a pesar de no ser tenedores de capital (como lo serían los inversionistas o accionistas), sí aportan gran valor a la organización, o bien, se busca que los accionistas mayoritarios, quienes son titulares

de la mayoría del capital, no opaquen o callen la voz de accionistas cuyo aporte sea más modesto.

Si bien la participación de los trabajadores en la empresa es una noción ampliamente aceptada, la ampliación de dicha participación a otras partes interesadas como podrían ser los proveedores, la sociedad, el Gobierno o los clientes, todavía es un tema discutido.

El eje de la discusión se sitúa en el hecho de que instrumentalizar una participación activa de los stakeholders comporta un desafío de aplicabilidad importante. Ello se encuentra ligado al hecho de que es difícil encontrar mecanismos que puedan hacer posible la puesta en práctica de la participación de diferentes actores que forman parte e influyen, de una u otra manera, en la empresa.

Uno de los principales obstáculos es la incapacidad legal que existe de brindar a las partes interesadas acceso a los máximos niveles de decisión en la organización. Para ello, debe haber una transformación del marco normativo principalmente dirigida a modificar la forma en la que se configuran las empresas y entender las relaciones entre esta y los individuos, y la misma sociedad en la que se encuentran insertas.

El modo en el que una empresa logra incorporar los temas que son importantes para las principales partes interesadas, y la medida en la que dichas partes interesadas pueden participar en su proceso de acogida, sea teniendo la oportunidad de expresar su opinión o bien, pudiendo decidir materialmente al respecto, define la capacidad que tiene dicha empresa de permitir la participación de actores ajenos a los tradicionales accionistas.

CUMPLIMIENTO Y COMPORTAMIENTO ÉTICO

El pilar de comportamiento ético está definido por la capacidad que tiene una organización para conducirse de manera ética y alineada con la legislación aplicable y las normas establecidas para determinar la existencia de una adecuada conducta corporativa.

En la visión del Foro Económico Mundial “un principio clave de la buena gobernanza es la supervisión eficaz de la adopción de decisiones en las empresas para garantizar el cumplimiento de las leyes y reglamentos pertinentes, así como la satisfacción de las expectativas de las partes interesadas en materia de comportamiento ético” (Walter, 2020, pág. 22).

En este punto se hace especialmente relevante el hecho de que para evaluar el comportamiento ético de una empresa se debe observar más que el mero cumplimiento de normas. Como aspecto primordial, la cultura y conducta de la empresa deben probar ser compatibles con su propósito, estrategia y los valores que esta proclama.

El principio de comportamiento ético permea incluso al entorno operativo de la empresa, para lo cual se debe procurar una vigilancia constante de sus actores, en resguardo de los intereses de las partes interesadas. Cualquier actividad que pueda juzgarse como comprometedor de la capacidad de la empresa para dirigirse de forma transparente a sus stakeholders, será considerada contraria al comportamiento ético que se pondera en el contexto de la gobernanza corporativa.

El principio de comportamiento ético está íntimamente ligado con el concepto de cumplimiento o “compliance”, ya que un comportamiento ético incluye necesariamente actuar dentro del marco legal aplicable. Este concepto, dentro del marco

de la gobernanza corporativa, más que el mero cumplimiento de las leyes implica “las funciones, recursos y procedimientos implementados por una compañía para cumplir con las leyes y regulaciones aplicables a esta.” (Organization for Economic Co-Operation and Development, 2015, pág. 9). Es decir, no basta con que la compañía tenga una noción de deber cumplir con las leyes, sino que también debe establecer procedimientos y destinar recursos a garantizar dicho cumplimiento.

Para valorar este punto se toma en cuenta, por ejemplo, el alcance que tienen las políticas anticorrupción en una organización, es decir, lo enterados que están los cuerpos de gobernanza, empleados, socios estratégicos, entre otros, de estos procedimientos. Lo anterior se considera expresión del esfuerzo de cada empresa para monitorear la actuación de sus integrantes y su integridad.

Adicionalmente, se debe reflexionar sobre la existencia y puesta en práctica de mecanismos aptos para buscar asesoramiento acerca del comportamiento ético y legal, así como de la integridad de la organización, y para informar de las preocupaciones o cuestionamiento sobre la presencia de comportamiento falto de ética o ilegal en la organización (Walter, 2020, pág. 23).



GESTIÓN DEL RIESGO Y LAS OPORTUNIDADES

Según una publicación de la Corporación Financiera Internacional (IFC), “la gestión de riesgos se define como el proceso de identificación, análisis y aceptación o mitigación (por ejemplo, cuál es la mejor forma de manejar la exposición) de ciertos resultados de decisiones o acciones” (Stout, 2012, pág. 12). Los riesgos son inherentes a la estrategia de negocios de una compañía, por lo que, al evaluar una estrategia la discusión debería también contemplar los riesgos que esta implica (si es que los hay).

En la empresa, como un todo, los riesgos deben evaluarse de manera integral, es decir, no basta con considerar un riesgo financiero u operacional, sino que también deben contemplarse riesgos de tipo ambiental y social, así como potenciales consecuencias reputacionales. Así las cosas, para procurar una buena gobernanza corporativa, la organización debe supervisar e identificar oportunamente los riesgos, pero también, las oportunidades que se presentan.

Una buena gestión del riesgo es imperativa para asegurar que una empresa se encuentra en una posición privilegiada para cumplir con sus obligaciones. Para ello, se requiere una supervisión constante del sistema de gestión de riesgo y que la estrategia empresarial sea construida con arreglo a ello.

Lo mismo opera en el caso de las oportunidades, siendo que la organización debe tomar en cuenta tanto los riesgos a los que se encuentra expuesta como las oportunidades de las que puede echar mano para maximizar su éxito. Una correcta incorporación de los riesgos y las oportunidades en materia económica, social y ambiental ayudará a establecer las prioridades de la empresa y crear valor.

Ambos aspectos, los riesgos y las oportunidades, son expresión de factores externos a la empresa y, dependiendo de las circunstancias y el mercado al que pertenezca una organización, algunas situaciones podrán representar un riesgo o una oportunidad. Como ejemplos de situaciones que significan un riesgo para la empresa se pueden mencionar:

- El cambio climático
- Inestabilidad política
- Inseguridad ciudadana
- Accidentes laborales
- Recesiones económicas

Por el lado de las oportunidades, se podrían incluir:

- Tendencias económicas y de consumo
- Cultura y creencias
- Avances tecnológicos
- Retiro de una empresa competidora
- Apertura de un espacio en el mercado internacional y posibilidades de exportación
- Nuevos actores que coadyuven en el proceso productivo

La capacidad de identificar oportunidades a tiempo pondrá en ventaja competitiva a la organización y esto incluye el adecuado monitoreo de los intereses del público meta, los análisis de mercado y la ejecución de una estrategia apta para reinventarse y sacar provecho de dichas oportunidades.

CAPÍTULO VI. BUENAS PRÁCTICAS

Como contrapartida a la ausencia de un marco institucional robusto y bien desarrollado en materia de gobernanza corporativa, en Costa Rica se aboga por el fortalecimiento de buenas prácticas que sean útiles para compensar cualquier riesgo asociado a este campo que pueda ser percibido por los inversionistas. Como se mencionaba en el apartado inicial, es perfectamente concebible que las empresas particulares trasciendan las normas nacionales para reducir de esta manera el riesgo que su pobre desarrollo en la materia representa para un inversionista bien informado. Es por este motivo que varias instituciones encargadas de calificar la situación de un país, en relación con la salud de su gobierno corporativo, se han preocupado por atender y examinar los casos de empresas individuales.

Según algunas investigaciones, existe un número considerable de casos, especialmente en las economías de mercado emergentes, en que las prácticas de gobernanza corporativa superan a

aquellas implementadas por las propias instituciones nacionales. De manera opuesta, en varias ocasiones se ha detectado que a pesar de la existencia de un marco jurídico e institucional bien desarrollado, no puede asegurarse la ausencia de riesgo derivado de la mala gobernanza empresarial (Walter, 2020, pág. 627).

La presencia un sector empresarial en el cual sistemáticamente se aplican mejores medidas de gobierno corporativo que en las propias instituciones nacionales podría sugerir entonces que dicho sector se encuentra adelantado a la normativa. La situación descrita responde al hecho de que las empresas cada vez asignan más valor a su gobierno corporativo y adoptan prácticas más rápido de lo que evoluciona el marco jurídico e institucional de los países en los cuales están localizadas.

TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Por lo general, la legislación de los países, y como es el caso de Costa Rica, establece como parte de las obligaciones de una compañía el deber de dar a conocer a sus socios los resultados financieros anuales. Para el caso de las compañías cuyas participaciones se transan en el mercado de valores, este deber se traduce en dar a conocer públicamente sus resultados financieros.

Bajo el marco de gobernanza corporativa, se ha considerado que el suministro de dicha información no es suficiente y que las compañías deben ir más allá, no solo en cuanto al tipo de información que se proporciona, sino que también en cuanto a la calidad de la información, quiénes tienen acceso a esta y su disponibilidad. A partir de esta noción cobra importancia el concepto de transparencia, el cual presupone más que una obligación legal, la disposición por parte de la compañía de proporcionar información relevante, completa y oportuna a sus socios que les permita entender el manejo de la organización, el estatus financiero de esta y el impacto de sus operaciones.

Así las cosas, en aplicación de la transparencia como parte de una buena gobernanza corporativa, las empresas no solo deben divulgar a sus socios información financiera, sino que deben asegurar que la información suministrada proporcione una leal

representación de la situación de la compañía, sea dicha situación positiva o negativa. Adicionalmente, la transparencia implica que también se suministre a los inversionistas información operativa, de gobernanza corporativa y de factores sociales y ambientales relevantes, de forma tal que los accionistas y otras partes interesadas tengan una noción real e integral de la empresa y el impacto de sus operaciones.

Según se adelantó en el estado de la cuestión, los lineamientos que han sido incluidos en la legislación costarricense, responden precisamente al concepto de transparencia (aunque están lejos de cubrirlo en su totalidad), estableciendo la obligación por parte de las compañías de divulgar las razones de ser y las partes detrás de los movimientos en la empresa, para (entre otras cosas) asegurar a las partes interesadas que dichas transacciones se hacen en pro del bienestar general de la organización y no para favorecer a un individuo o un grupo a lo interno de ella.

Por último, es importante mencionar que la transparencia, se encuentra directamente relacionada con la rendición de cuentas, ya que una divulgación transparente de información permite conocer si el manejo de la compañía es o no el adecuado y exigir cuentas a quien corresponda en caso de que no lo sea.

MANEJO DE CONFLICTOS DE INTERÉS

La legislación costarricense, define conflicto de interés como: “Situación en la cual un socio o accionista, un ejecutivo, un director, un administrador, un apoderado o un funcionario de la empresa, deba tomar una decisión o realizar u omitir una acción en razón de sus funciones, respecto de la cual, tenga o pueda tener relación o interés directo con el acto o negocio que se realizará o deba abstenerse de realizar; pudiendo originarse un beneficio patrimonial o extra patrimonial para sí o para un tercero, que de otra forma no recibiría; o bien, resultar un perjuicio para la empresa o sus socios o accionistas, si la acción que se abstiene de realizar no se ejecuta.” (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2016)

Los conflictos de interés generan situaciones no deseadas dentro del gobierno corporativo de una organización, pues ante un conflicto de interés existe el riesgo de un mal manejo en la administración de la empresa. Si bien, los conflictos de interés pueden darse en distintos niveles dentro de una compañía, son de especial atención aquellos que implican a miembros del Consejo de Administración, alta gerencia o accionistas mayoritarios, ya que estas partes son quienes tienen mayor incidencia en la toma de decisiones. A continuación, algunos ejemplos de conflictos de interés que pueden darse en el gobierno corporativo de una sociedad:

a. Se somete a aprobación del Consejo de Administración de una empresa “A” un contrato de servicios con una empresa “B”, uno de los directores de la empresa “A” es accionista mayoritario de la empresa “B”. En esta circunstancia, el director estaría ante un conflicto de interés, pues su interés como accionista en la empresa “B” le impediría tener un juicio objetivo como director de la empresa “A”.

b. Se somete a aprobación de la Asamblea de Socios de una empresa “C” la adquisición de una empresa “D”, el accionista mayoritario de la empresa “C” es hermano del accionista mayoritario de empresa “D”. En esta situación, si bien el accionista mayoritario de la empresa “C” no tiene un interés directo en la empresa “D”, sus actuaciones podrían verse afectadas por su vínculo familiar con un accionista de la empresa “D”.

c. Se somete a aprobación del Consejo de Administración de una empresa la contratación del nuevo gerente general, uno de los candidatos para el puesto es cónyuge de uno de los directores. En este caso, las decisiones del director como miembro del Consejo de Administración de la empresa podrían verse influenciadas por el interés de su cónyuge.

La adopción de buenas prácticas de gobernanza corporativa, como lo es por ejemplo el nombramiento de directores independientes, puede mitigar la aparición de conflictos de interés que puedan poner en riesgo los intereses de la compañía. Las empresas deben establecer políticas y lineamientos claros para el reporte y manejo de conflictos de interés, de forma tal que aquellas personas que se vean enfrentadas a un conflicto de interés tengan una obligación de darlo a conocer y se puedan tomar las medidas necesarias para proteger a la compañía.

INDEPENDENCIA EN ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN

En el marco de la gobernanza corporativa, el concepto de independencia se refiere a la independencia de los directores que componen el Consejo de Administración de una compañía. En compañías que se cotizan en bolsas de valores (compañías) públicas o compañías en que por la cantidad de socios no es viable que cada uno de éstos nombre a un representante en el Consejo de Administración, la presencia de directores independientes es un componente clave para una gobernanza corporativa efectiva. Lo anterior, ya que se parte de que el juicio de un director independiente es objetivo y las decisiones tomadas por este consideran el interés de la compañía como un todo.

Un director puede considerarse como independiente si no tiene ninguna relación, influencia interna o externa, o interés personal que pueda afectar el ejercicio de su juicio objetivo. Algunas de las situaciones que según la Red Internacional de Gobernanza Corporativa o “International Corporate Governance Network” (International Corporate Governance Network, 2017, pág. 15) deben tenerse en cuenta para determinar la independencia de un director son las siguientes:

a. Si ha ostentado un cargo ejecutivo en la compañía o alguna subsidiaria y no ha transcurrido periodo de tiempo apropiado.

b. Si es o ha sido socio, director o ejecutivo en un proveedor de bienes o servicios de la compañía.

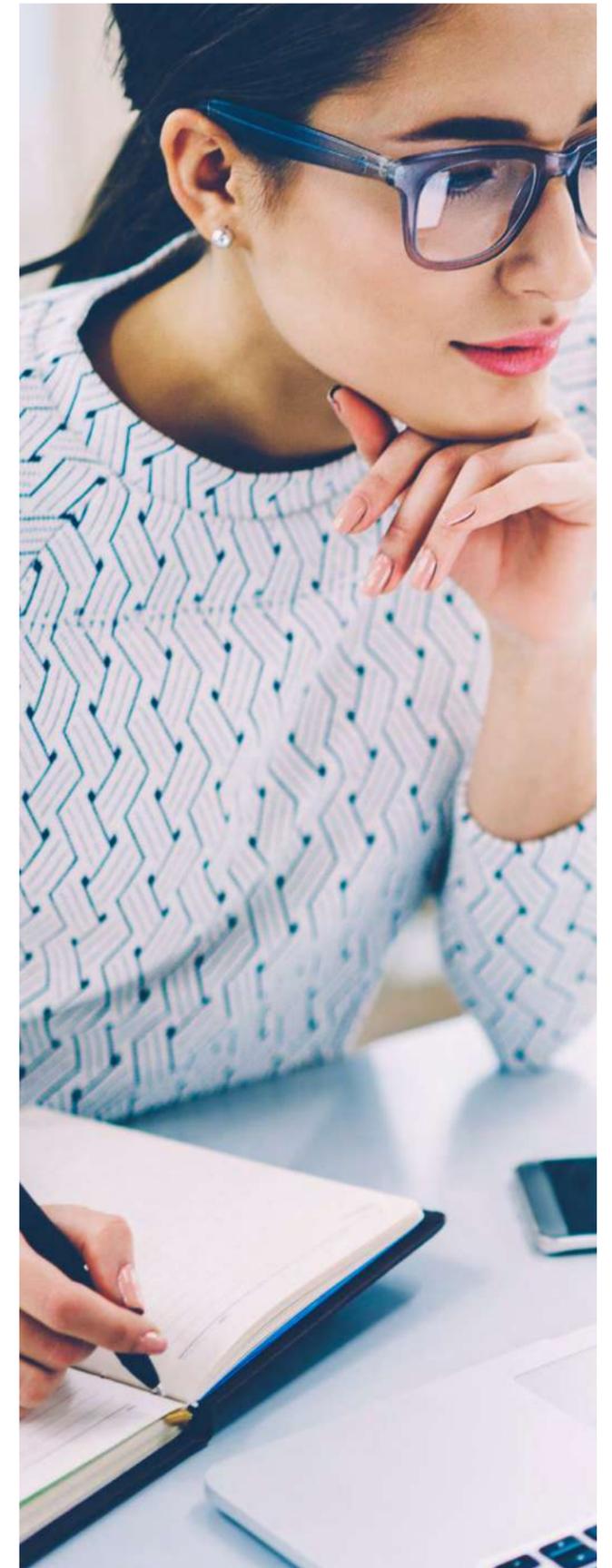
c. Si recibe o ha recibido alguna remuneración por parte de la compañía, en adición a las dietas por su papel como director o forma parte de algún plan de adquisición de acciones o pensión de la compañía.

d. Si tiene un vínculo familiar con asesores, la alta gerencia u otros directores de la compañía.

e. Si es accionista significativo de la compañía o está vinculado con un accionista significativo de la compañía.

f. Si ha sido director por un periodo de tiempo considerable de forma tal que su independencia pueda verse afectada.

Como parte de una buena gobernanza corporativa, se considera crítico que el Órgano de Administración tenga directores independientes e incluso es preferible que estos sean mayoría, ya que se presupone una mayor objetividad en el manejo de las operaciones de la empresa.





DESARROLLO DE UNA CULTURA CORPORATIVA SÓLIDA

El Consejo de Información Financiera o “Financial Reporting Council” del Reino Unido, ha definido la cultura en el contexto corporativo como “la combinación de valores, actitudes y comportamientos manifestados por una compañía en sus operaciones y relaciones con stakeholders” y ha manifestado que “una cultura corporativa saludable es un activo valioso y vital en la creación y protección de valor a largo plazo”. (Financial Reporting Council, 2016, pág. 6)

El desarrollo de una cultura corporativa sólida juega un papel crítico en relación con el principio de comportamiento ético, ya que una cultura corporativa sana debe fomentar en todos los niveles de la organización un comportamiento apegado a los valores de la organización y el cumplimiento de la normativa.

El Órgano de Administración juega un papel clave en cuanto a la cultura corporativa, pues es quien determina los valores que rigen la compañía y supervisa, con apoyo de otros actores dentro de la

empresa, su observancia en todos los ámbitos de ésta. Adicionalmente, el Órgano de Administración debe sentar el ejemplo para todas las demás personas vinculadas a la empresa, por lo que, sus actuaciones deben verse estrictamente apegadas a los valores de la compañía.

En la práctica, la cultura corporativa se ve reflejada de manera tangible en códigos de conducta, códigos de ética, políticas, prácticas y otros materiales similares que son promulgados por las organizaciones. Para que cumplan su propósito, estos deben ser comunicados de manera clara a todos los colaboradores e integrados a las operaciones de la empresa, de forma tal que exista una consciencia dentro de la organización sobre los valores que rigen sus actividades y el comportamiento que se espera de cada persona involucrada en la empresa en apego a dichos valores.

Derivado de esto, se hace particularmente importante que se pongan en marcha mecanismos para asegurar que las partes interesadas

TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

La estrategia de una empresa puede ser vista como “el conjunto de contratos explícitos y compromisos implícitos de cooperación que la firma negocia y establece con sus stakeholders” (Lorca Fernández, 2004, pág. 52).

Para poder tomar decisiones sensatas y mejorar los sistemas de gestión, se hace necesario contar con información apta. En este sentido, es fundamental que la empresa sea consciente de la realidad en la cual opera, tomando esto como base para la planificación y previsión de riesgos.

Al tomarse decisiones, los directivos deben actuar tras haber llevado a cabo un cálculo de aquellas implicaciones y repercusiones que se producen en relación con los bienes con los que cuenta la organización. En este punto, puede valorarse la inclusión de asesores y/o mentores como parte de la Junta Directiva, quien podrán brindar apoyo en la toma de decisiones en aquellas situaciones particulares en las que los directivos no cuentan con la experiencia requerida en el tema.

Adicionalmente, y como reflejo de lo anterior, es fundamental que se provea a los accionistas con toda la información, materiales y agenda detallada antes de las Asambleas Generales convocadas para la toma de una decisión trascendental.

Esta previsión de resultados exige que se tomen en cuenta anticipadamente las consecuencias que se derivan de una decisión específica. Para esto, la identificación del problema que se pretende solucionar con tal decisión, ponderar las alternativas

y evaluar cada una de forma tal que se detecte el riesgo asumido y el beneficio que comportan, son actividades fundamentales. Es este procedimiento el que producirá como resultado la adopción de la estrategia más conveniente y óptima, siempre en miras de satisfacer los intereses de las partes interesadas.

Una adecuada adopción de estrategias, sumado a un control preventivo de riesgos permitirá que la empresa consiga adaptarse de manera más eficiente a los continuos cambios que se suscitan del entorno dinámica que la rodea.

Bajo esta perspectiva, la determinación de los comportamientos de los stakeholders, como podría ser la actuación de los clientes actuales de la empresa, se torna fundamental. Esto responde principalmente al hecho de que, tras elegir de manera informada una estrategia, también debe darse seguimiento a la medida de satisfacción que esta estrategia tiene con respecto a las partes interesadas.

Preguntas como ¿qué proceso se mejoró mediante esta estrategia? ¿se aumentaron los ingresos o bien, se incrementó el valor de la empresa? ¿qué carencia se logró solventar? ¿qué función se logró efficientizar? O ¿a futuro, qué beneficios se espera obtener de la implementación de la estrategia? son buenas guías para valorar los frutos de la toma de determinada decisión estratégica. Lo anterior, cuidándose de no caer en la tendencia cortoplacista de asignar niveles de éxito a una estrategia según sus resultados puedan verse con más rapidez sobre el valor de la empresa.

CONTROL DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Esta práctica se relaciona con una administración transparente de recursos en la empresa, lo cual viene dado por la llevanza de una adecuada contabilidad interna y un sistema de control interno revisado periódicamente por auditores externos independientes, así como reportes financieros trimestrales elaborados por la contabilidad interna y aprobados por el Órgano de Administración (Cruz, 2006, pág. 25).

Unido a lo anterior, los estados financieros anuales deberían ser auditados por auditores externos independientes y aprobados posteriormente en Asamblea General de Accionistas, e intentarse siempre que la contabilidad y auditorías se realicen de conformidad con los más altos estándares nacionales o internacionales, según apliquen.

Estos reportes deberían incluir, entre otros rubros, aquellas recompensas monetarias o reconocimientos económicos que se dan a diferentes personas a lo interno de la organización, para procurar el mantenimiento de la cultura de transparencia que debe caracterizar a la empresa alineada con los principios de la gobernanza corporativa.

En esta misma línea se encuentra la inclusión de un sistema de recordatorios para el pago de obligaciones de la empresa. En el caso costarricense, la mayoría de las organizaciones que desarrollan una actividad económica están sujetas al pago de impuestos, la presentación de declaraciones asociada a estos últimos, el pago de cánones municipales, permisos sanitarios de funcionamiento, registros sanitarios, entre otras.

Asimismo, específicamente, dependiendo del nivel de desarrollo de la empresa, se debe procurar que exista una separación entre las fuentes de efectivo y las cuentas bancarias que conciernen específicamente a la persona fundadora y aquellas que son de la empresa.

La gerencia -bajo la dirección del Director Ejecutivo y el director financiero, de existir uno- deberá hacerse responsable de establecer, mantener y evaluar periódicamente los controles internos de la empresa relacionados con reportaje financiero y los procedimientos vigentes para controlar y detectar actividad fraudulenta.

PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN

La planificación de la sucesión es el “proceso de identificar y desarrollar a las personas dentro de una organización para ocupar puestos clave de liderazgo empresarial en el futuro o para sustituir a las personas clave en caso de ausencia repentina” (Corporación Financiera Internacional (IFC), 2019, pág. 45).

Esta actividad está encaminada a la prevención de desbalances en la sostenibilidad y la resiliencia del negocio en casos de crisis y responde a una necesidad de prevenir el impacto negativo de los cambios en el mercado y la misma composición de la organización. Dentro del ámbito de la sucesión, se deben tomar en cuenta tres tipos (Corporación Financiera Internacional (IFC), 2019):

- Sucesión de la propiedad: persona o personas que asumen el cargo de accionista del negocio.
- Sucesión de la gerencia: persona o personas que asumen la responsabilidad de las operaciones y la actividad cotidiana de la empresa.
- Sucesión de conocimiento o experiencia: persona o personas con conocimiento o experiencia específicos y esenciales para el negocio, cuyo perfil es escaso en el mercado laboral.

El abordaje de cada una de estas sucesiones dependerá primordialmente de la intención y objetivos de los fundadores de la empresa. Sin embargo, como punto de partida, la recomendación es siempre el desarrollo de planes provisionales de emergencia para cada posición clave.

En virtud de lo anterior, se buscará siempre que la partida de una persona o grupo de ellas que tengan a su cargo determinada función no signifique el desajuste y la descomposición de toda la estructura organizacional de la empresa. Esto se logrará a través de diferentes medidas, incluyendo pero no limitándose a la capacitación y el desarrollo del candidatos potenciales para la sucesión y la implementación de políticas de sucesión.

PREVENCIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO

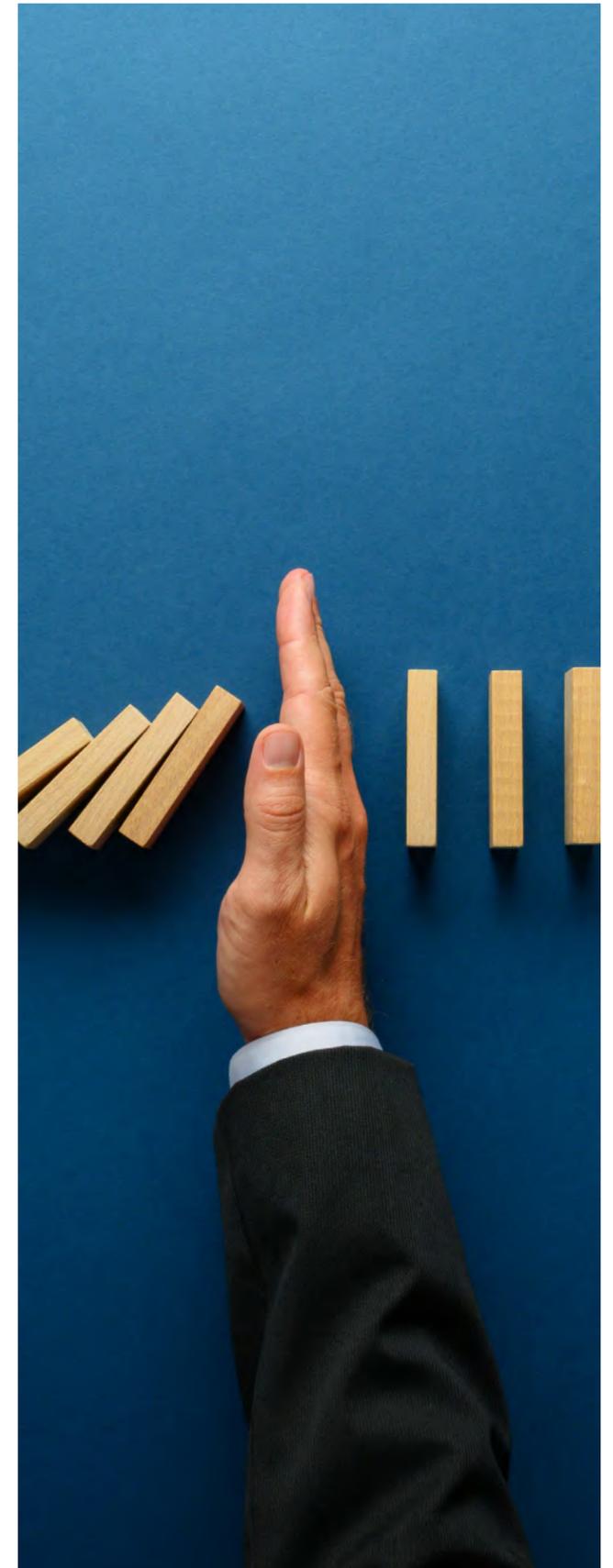
Para que exista una adecuada prevención del riesgo, primero deben identificarse los riesgos básicos que se asocian a una línea de negocio. Este proceso implica la identificación y evaluación de riesgos internos y externos, en relación con el logro de objetivos. Asimismo, dentro de esta práctica se contempla la revisión del cumplimiento de la empresa con leyes y regulaciones pertinentes.

El Órgano de Administración será la parte comisionada para revisar y guiar las políticas de riesgo corporativas, así como asegurar que sistemas óptimos y adecuados para el manejo del riesgo se ponen en marcha, siempre de conformidad con la ley y los estándares aplicables. En este punto, se debe hacer énfasis en el hecho de que la práctica apunta a la determinación de que el Órgano de Administración no debería ni tendría que involucrarse en el efectivo y cotidiano manejo del riesgo, sino que este debería supervisar dicho manejo.

Por su parte, el Director Ejecutivo y la Gerencia tendrán a su cargo la identificación, evaluación y gestión del riesgo que la compañía asume, como resultado de la implementación de su plan estratégico y actividad diaria. De manera complementaria, estos actores serán los encargados de mantener informado al Órgano de Administración y otros comités acerca de los riesgos significativos a los que se encuentra expuesta la empresa, así como las labores y procesos que se aplican para abordarlos.

Para lo anterior, el Órgano deberá comprobar que el manejo del riesgo que realiza la Gerencia es consistente con la estrategia empresarial, que se están tomando las medidas necesarias para fomentar una cultura empresarial que apoye la conciencia, los comportamientos y los juicios apropiados sobre el riesgo, y que se reconozca apropiadamente y aborde la asunción de riesgos de forma apegada a las políticas que se han creado al efecto.

En esta actividad también tendrán participación, de requerirse, los auditores internos y externos. Algunos comités de asesoría tienen responsabilidad en la evaluación y gestión de riesgos, sin embargo, no deben ser los únicos responsables por dicha actividad. Los auditores encargados de supervisar el riesgo, como tal, deberán informar regularmente al Órgano de Administración sobre los riesgos de los que tienen conocimiento.



BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (27 de mayo de 1964). Ley N.º 3284. Código de Comercio. Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2 de mayo de 2002). Ley N.º 8262 Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (24 de agosto de 2016). Ley N° 9392 . Ley de Protección al Inversionista Minoritario. Costa Rica.
- Business Roundtable. (2016). Principles of Corporate Governance. Recuperado el 9 de diciembre de 2020, de <https://s3.amazonaws.com/brt.org/Principles-of-Corporate-Governance-2016.pdf>
- Business Roundtable. (2016). Principles of Corporate Governance. New Jersey: Business Roundtable.
- Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero. (7 de diciembre de 2016). Reglamento sobre Gobierno Corporativo. Obtenido de Sistema Costarricense de Información Jurídica : http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=83126&nValor3=106581&strTipM=TC
- Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero. (8 de noviembre de 2017). Reglamento 1294 sobre Gobierno Corporativo. San José, Costa Rica.
- Cornelius, P. (01 de julio de 2005). Good corporate practices in poor corporate governance systems. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5(3), 12-23.
- Corporación Financiera Internacional (IFC). (2019). Guía de gobierno corporativo para las PYMES. Washington: Corporación Financiera Internacional.
- Cruz, G. (2006). La institucionalización de la empresa: casos de éxito de gobierno corporativo. (U. A. Porrúa, Ed.) México, D.F.: Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo.
- Financial Reporting Council. (2016). Corporate Culture and the Role of Boards Report of Observations. Financial Reporting Council. Recuperado el 10 de 12 de 2020, de <https://www.frc.org.uk/getattachment/d246eacb-5774-4912-98e1-c03f1c8f692f/Corporate-Culture-and-the-Role-of-Boards-Report-of-Observations-tagged.pdf>
- Flores Mendoza, R. L., & Cervantes Penagos, M. Á. (2019). Evaluación del desempeño del Gobierno Corporativo. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- International Corporate Governance Network. (2017). ICGN Global Governance Principles. Recuperado el 8 de diciembre de 2020, de http://icgn.flpbks.com/icgn_global_governance_principles/#p=24
- Leiva Bonilla, J. C. (2006). Pymes. Ciclo de Vida y Etapas de su Desarrollo. *TEC Empresarial*, 1(1), 38-42. Obtenido de Dialnet.
- Lorca Fernández, P. (2004). La Creación de Valor en la Empresa y los “stakeholders”. Barcelona: Ediciones Deusto - Planeta de Adostini Profesional y Formación S.L.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2005). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook*. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- Organization for Economic Co-Operation and Development . (2015). *Corporate Governance and Business Integrity A Stocktaking of Corporate Practices . Organization for Economic Co-Operation and Development .* Recuperado el 9 de diciembre de 2020, de <http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Business-Integrity-2015.pdf>
- Ruíz de Aguirre, L.-S. J., & Retolaza, J. L. (abril-junio de 2012). Participación de los stakeholders en la gobernanza corporativa: fundamentación ontológica y propuesta metodológica. *Universitas Psychologica*, 11(2), págs. 619-628.
- Stout, J. H. (2012). Integrity, Culture, and Other Intangibles for Building Long-Term Value - The Board's Critical Responsibility. Private Sector Opinion. International Finance Corporation. Recuperado el 9 de diciembre de 2020, de <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/80c8bfd4-4143-4dc9-befb-a8cd752203b8/PSO+30+John+Stout.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jMwU75T>
- Walter, J. (2020). *Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*. Ginebra: World Economic Forum.



esencial
**COSTA
RICA**

