

Por **Manuela Zurita**

ORDEN EN LA CASA

POR REGULACIÓN, NECESIDAD O CONSCIENCIA (O POR LOS TRES), LAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO HAN AVANZADO EN PERÚ EN LA ÚLTIMA DÉCADA. EN EL PROCESO AÚN HAY RETOS, PERO TAMBIÉN OPORTUNIDADES.

“Tener un buen gobierno corporativo no es una opción”, asegura Nancy Yong Chung, socia líder de Advisory y líder de Gobierno Corporativo, Riesgos y Cumplimiento en PwC Perú. La ejecutiva lleva la mitad de su carrera acompañando a compañías peruanas a estructurar modelos de gobierno y gestión que garantizan estos principios local y globalmente acordados como ‘buenos’ para los negocios. En Perú, desde 2013 son 31 y están divididos en cinco pilares: derechos de los accionistas; junta general de accionistas; función y competencia; el directorio y la alta gerencia; y riesgo, cumplimiento y transparencia de la información.

Se trata de políticas y acciones de cumplimiento voluntario, que en Perú comenzaron a adoptarse como práctica heredada de las empresas subsidiarias de multinacionales y que hoy también son abrazadas por grupos peruanos

“con espalda financiera” que buscan salir a cotizar en plazas extranjeras o abrir su capital a nuevos accionistas. Esto último no solo incluye a empresas que buscan levantar fondos contra *equity*, sino en particular a emprendedores, cuyas empresas familiares se embarcan en procesos de gestión de sucesión para darle continuidad al negocio más allá de los fundadores. Es una tendencia que Óscar Meléndez, socio de consultoría de EY, asegura ver en las organizaciones en Lima y en provincia.

Y es que adoptar un buen gobierno corporativo —una tarea que Yong Chung define como “ordenar la casa”— tiene premio. Los beneficios son múltiples. Diego Cueto, profesor de ESAN Graduate School of Business, destaca que las empresas que se apropian de estas prácticas obtienen mejores precios por sus acciones (si cotizan en bolsa) y generan mayor confianza ante los inversionistas.



PROPORCIÓN DE EMPRESAS QUE NO CUENTAN CON MUJERES EN SU BOARD

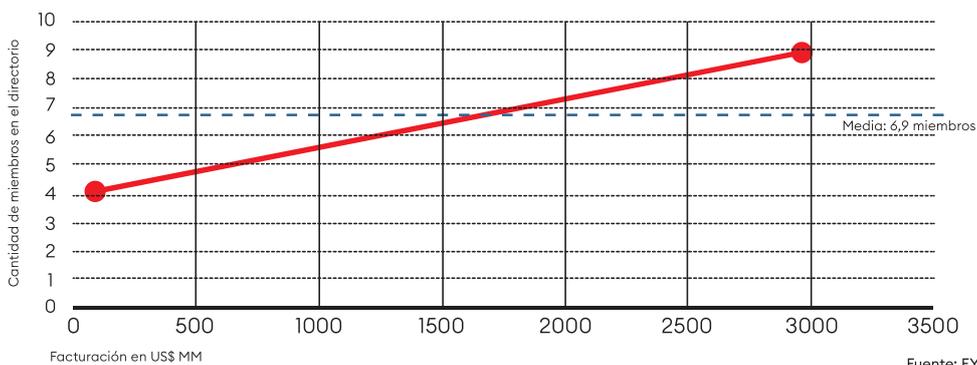
AÑO	S&P 500	PERÚ
2020	2%	41%
2024	0%	37%

Fuente: EY

FOTO: ENVATO



CORRELACIÓN ENTRE NIVEL DE FACTURACIÓN DE LA EMPRESA Y EL TAMAÑO DE SU DIRECTORIO



Fuente: EY

DIRECTORES INDEPENDIENTES

Las empresas buscan contratar directores independientes; es decir, expertos en una materia, que aportan visión y *expertise* a las organizaciones, explica Yong Chung, socia de PwC Perú. De allí que en el país existan cursos de formación que ofrecen certificaciones y bases de datos de directores en empresas de reclutamiento. Incluso organizaciones como Women CEO también poseen la propia, con perfiles de mujeres y hombres, indica la ejecutiva.

DATOS CLAVE

- El gobierno o gobernanza corporativa es uno de los pilares de los llamados criterios ASG (ESG, en inglés) a los que se acogen las empresas. La A equivale a ambiente; S, a social; y G, a gobernanza.

- Los Principios de Gobierno Corporativo son definidos en Perú por la Superintendencia del Mercado de Valores. A nivel regional, en 2004, la CAF creó el Programa con los “Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo”, un modelo de adhesión voluntaria para el sector empresarial, inspirado en los propios lineamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), de la que Perú aspira a ser miembro.

- ¿Qué empresas buscan implementar gobierno corporativo en Perú? La facturación anual de las empresas que comienzan a implementar estas prácticas en el país por voluntad propia parte de US\$ 100.000, estima Meléndez.



EL GRAN RETO [DEL GOBIERNO CORPORATIVO] VA POR LAS TRES C. SI TIENES UN LIDERAZGO CONVENCIDO DE QUE HAY QUE HACER LAS COSAS DE ALGUNA MANERA ESTRUCTURADA, QUE TIENE CONFIANZA EN EL MODELO Y ES CONSISTENTE EN SU APLICACIÓN, [EL GOBIERNO CORPORATIVO] FUNCIONA”.

NANCY YONG CHUNG

SOCIA LÍDER DE ADVISORY Y LÍDER DE GOBIERNO CORPORATIVO, RIESGOS Y CUMPLIMIENTO EN PWC PERÚ



EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO NO TIENE QUE VER SOLO CON EL DIRECTORIO, PERO [EL DIRECTORIO] ES LA PIEDRA ANGULAR SOBRE LA CUAL SE CONSTRUYE EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO. ES A TRAVÉS DEL DIRECTORIO QUE SE PUEDE PENSAR EN ESTAS PRÁCTICAS MÁS SÓLIDAS”.

ÓSCAR MELÉNDEZ

SOCIO DE CONSULTORÍA DE EY

También permite a las empresas tener mayor capacidad de reacción ante los cambios del mercado y mejorar la relación con los grupos de interés, anota Yong Chung. Un estudio aún no publicado elaborado por EY, liderado por Meléndez, revela que, a más miembros en un directorio (que es una buena práctica de buen gobierno corporativo), más ingresos genera una empresa. “Hay una correlación positiva entre la calidad de las composición de los miembros y las dinámicas del directorio y el resultado de las empresas en el largo plazo”, destaca el experto en gobierno corporativo.

En efecto, según las fuentes consultadas, asegurar y velar por la composición del directorio es una de las prácticas de buen gobierno corporativo primordiales, de la que decanta el resto de estrategias para el resto de la organización. Entre estas, de manera asociada, están contar con comités especializados (con directores expertos), realizar evaluaciones periódicas del directorio (de su efectividad y aporte), gestionar de manera periódica los riesgos al negocio y operación (para evitar daños en el desempeño y reputación) y comprometerse con la transparencia y divulgación de información relevante (por ejemplo, aportando datos claros y oportunos sobre desempeño financiero y sostenibilidad), destaca Bárbara Castro Segura, profesora de Gobierno Corporativo de Pacífico Business School. Para la ejecutiva, estas son las prácticas más relevantes de gobernanza corporativa en las que más se ha avanzado en Perú.

RETOS Y OPORTUNIDADES

Aun así, el proceso de adopción de prácticas de gobierno corporativo supone múltiples retos. Para empezar, requiere paciencia y persistencia, pues este puede demorar de dos a tres años, estima Meléndez, quien asegura que acelerar el paso, sobre todo en empresas que buscan listar en bolsas

extranjeras, puede ser contraproducente. “Hay empresas que han buscado ordenar su nivel de gobierno en un horizonte de tres años y otras que en su llegada a bolsa —por ser muy ambiciosas— no llegaron a satisfacer los criterios mínimos y tuvieron que hacer relaciones desfavorables de sus propios reportes financieros y no financieros”, sostiene.

Existen, además, otros desafíos vinculados directamente al directorio. En el caso de las empresas familiares que inician la sucesión (el traspaso de la dirección desde un fundador a un tercero externo), por lo general cuando lo conforman, el núcleo está integrado por “accionistas no formales”, que se fueron integrando a la sociedad con su capital en el tiempo, explica Meléndez. Esta realidad puede generar temor en los socios fundadores, que eventualmente se convierten en accionistas minoritarios, por lo que dar señales de que se va a respetar su opinión es clave, dice Diego Cueto, de ESAN.

En ese sentido, Bárbara Castro Segura advierte dos retos puntuales: el fortalecimiento de la independencia del directorio, que a veces posee vínculos no formales con los accionistas o la administración; y la mejora de la gestión de intereses. Sobre esto último, anota que es importante que las empresas peruanas puedan identificar los potenciales conflictos de interés entre directores, ejecutivos y otras partes interesadas. La ejecutiva también observa oportunidad para fortalecer los mecanismos de denuncia de irregularidades o comportamientos poco éticos. Y un asunto no menos retador tiene que ver con la equidad de género, considerando que en Perú poco más del 10% de los miembros de directorios de empresas es mujer, y de la diversidad de perfiles, que aporten conocimientos y experiencia, apunta. [El estudio de EY reveló que este año ese porcentaje llegaba a 11% en Perú, por debajo del 33% de los directorios de las empresas



CEMENTOS PACASMAYO

La compañía peruana listada en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) comenzó a implementar “de forma continua y sostenida” prácticas de gobierno corporativo en 2008, indica su vicepresidente legal, Javier Durand. Actualmente, cuentan con un Comité de Sostenibilidad y Buen Gobierno Corporativo, desde el que velan por estas buenas prácticas. Además, en 2018, la empresa se integró al Índice de Sostenibilidad de Dow Jones, que mide el desempeño en criterios ESG a nivel mundial. En 2019, obtuvo la certificación ISO 37001:2016 “Sistemas de Gestión Antisoborno” y, en 2021, se unieron al Blue Dot Network de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), una certificación voluntaria que alienta la inversión en infraestructura de calidad para promover el crecimiento sostenible. En 2022, la firma se adhirió al Pacto Global de la ONU, que incluye el cumplimiento de 10 principios que promueven los derechos humanos, la lucha contra la corrupción y el cuidado del ambiente, entre otros.



RANSA

La gestión del gobierno corporativo es parte del modelo de sostenibilidad de la compañía logística, con operaciones en 12 países latinoamericanos. Además de aplicar principios como ética e integridad, responsabilidad por sus impactos, generación de valor compartido y comunicación transparente y constante, entre otros, Ransa monitorea la gestión del gobierno corporativo desde su directorio y comité especializados de Gestión, Auditoría, Evaluación de Riesgos y de Compensación, explica su CEO, Paolo Sacchi. Estos órganos al interior de la firma les permiten identificar los impactos a los que está expuesta la organización y definir planes de acción, explica. Además, han implementado plataformas tecnológicas para sensibilizar a sus colaboradores (9.000 personas) sobre prevención de corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo, conflicto de intereses, triángulo de fraude, gestión de riesgo operacional y seguridad de la información y una línea ética para denunciar incumplimientos de su Código de Ética.

que cotizan en el S&P 500].

Por otro lado, Yong Chung resalta la necesidad de aterrizar también las prácticas en la organización y sus grupos de interés a través de divulgaciones, capacitaciones y talleres. “Cuando lo quieres bajar a la práctica, no es definitivamente un *copy-paste*”, dice.

Aunque los desafíos no faltan, las fuentes están convencidas de que en el país existen avances consistentes en gobierno corporativo. Son prácticas de las cuales el sector privado —de manera transversal, en distintos sectores— tiene “conocimiento y consciencia”,

comenta Cueto. Para Meléndez, es posible apreciar dicho progreso en las estrategias que —implementadas desde el directorio— devienen en un mejor control interno y planes de sostenibilidad y transforman la cultura organizacional. Se nota también en la distancia cada vez más clara entre los roles ejecutivos, de los directores y de los socios-fundadores, dice. “Los CEO tienen la cancha mejor trazada: hasta dónde llega su nivel de autonomía, sus facultades, cómo se distinguen del directorio. En los negocios familiares, hasta dónde llega la familia”, remata. **P**

FOTO: ENVATO, ACERVO, KAREN CANDIOTTI