

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA GEOLÓGICA MINERA Y METALÚRGICA
SECCIÓN DE POS GRADO



**“IMPLEMENTACIÓN DE UN
SISTEMA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR MINERO DEL
PERÚ-CASO SOUTHERN PERU”**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN:
GESTIÓN MINERA**

PRESENTADO POR:

RAFAEL FERNANDO LOPEZ ABAD

LIMA – PERÚ

2010

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE BUEN GOBIERNO
CORPORATIVO EN EL SECTOR MINERO DEL PERÚ CASO
SOUTHERN PERU”**

INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	6
CAPITULO I	7
INTRODUCCIÓN	7
1.1 ANTECEDENTES	10
1.2 OBJETIVOS Y ALCANCES.....	13
CAPITULO II	15
HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	15
2.1 ENTORNO MUNDIAL.....	15
2.2 ENTORNO PERUANO	27
2.3 ESCÁNDALOS FINANCIEROS A TRAVÉS DE LA HISTORIA	29
CAPITULO III	48
PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.....	48
3.1 PRINCIPIOS	48
3.2 EXPERIENCIAS EN LATINOAMÉRICA.....	68
CAPITULO IV.....	76
IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO ..	76
4.1 EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE	76

4.2 EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN LA INDUSTRIA MINERA....	81
CAPITULO V	85
APLICACIÓN PRÁCTICA-CASO EXITOSO	85
5.1 BUEN GOBIERNO CORPORATIVO-CASO SOUTHERN PERU	85
5.2 VISION, BUEN GOBIERNO CORPORATIVO, LA COMBINACIÓN PERFECTA.....	99
CAPITULO VI	103
PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN BUEN SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EL PERÚ.....	103
6.1 ASPECTOS GENERALES	103
6.2 DESARROLLO	104
CAPITULO VII	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
7.1 CONCLUSIONES.....	107
7.2 RECOMENDACIONES	109
7.3 VITA	114
7.4 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	117
CAPITULO VIII	119
ANEXOS.....	119

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento a mi maestro Aarón Morales por haberme brindado su amistad, por sus sabios consejos y por haberme transmitido esa especial forma de ver las cosas.

A Antonio Maurial, por su amistad y paciencia con que me orientó en el pensamiento mayerúico y contribuyó enormemente en mi formación personal y profesional.

Mi agradecimiento a Southern Peru, extraordinaria empresa donde sus trabajadores constituyen su principal riqueza.

Mi agradecimiento a mis padres y hermanos, quienes con su valioso esfuerzo, me dieron todo lo que necesité para seguir el camino correcto, el camino del bien.

A mis amigos de Auditoría Interna de Southern Peru quienes colaboraron activamente con la elaboración de este trabajo y con su valioso apoyo me empujaron para seguir adelante

Agradecimiento a mi esposa Patricia y a mis hijas Anell y Milagros quienes permanentemente me apoyaron en mis estudios.

**Amigos son los ángeles que nos levantan
de las caídas, cuando nuestras alas no
recuerdan como volar. Salmo 91**

RESUMEN

Actualmente debido a la crisis de la economía mundial, y a la falta de confianza en mercados corporativos, los grandes inversores buscan alternativas más rentables y seguras. Estos hechos han originado que los temas relacionados con el Gobierno Corporativo y Desarrollo Sostenible sean cada vez más importante en las agendas de sociedades y los organismos regulatorios, a fin de proporcionar un entorno claro y transparente para recuperar la confianza.

El Perú, como un país emergente no puede ser indiferente a la problemática mundial, teniendo en consideración que entre sus principales “fortalezas” se encuentra su **Potencial Minero** y estabilidad económica, pero dentro de sus debilidades se incluyen la carencia de una entidad regulatoria efectiva, y una cultura que contemple Prácticas de Buen Gobierno Corporativo alineadas en una filosofía de Desarrollo Sostenible dentro de sus principales objetivos.

En la presente tesis se analizan temas sensibles relacionados con la pérdida de confianza en los mercados de capitales en diversos países del mundo, así como en el Perú. También analizamos el caso presentado por el congresista Chileno Jorge Lavandero quien denuncia una serie de hechos relacionados con el sector minero.

Debido a la importancia de la **Minería en El Perú**, así como a la gran cantidad de compromisos de Inversión del capital privado en ese rubro, analizamos su situación actual con un enfoque crítico en los aspectos materia de esta tesis, asimismo incluimos un resumen del Modelo de Gobierno Corporativo y Desarrollo sostenible de Southern Perú, el mismo que pretendemos sirva de referencia para la adopción de estándares de clase mundial a fin de que contribuya con la sostenibilidad del mercado peruano en general y del sector minero en particular.

Con la presente tesis pretendo hacer un análisis crítico sobre el tema del Gobierno Corporativo en el Perú a fin de dar los lineamientos necesarios para su adopción en el sector.

ABSTRACT

Currently, the biggest investors seek more profitable and safe alternatives due to the crisis of the world economy and the lack of confidence in corporate markets. These facts have originated that topics related to Corporate Governance and Sustainable Development be more important in the agendas of societies and regulatory organizations in order to provide a clear and transparent environment to retrieve confidence.

Perú, as an emergent country, cannot be indifferent to the world problems, taking into account that among its main “strengths” can be found its **Mining Potential** and economic stability. On the other hand, Perú has weaknesses such as the shortage of an effective regulatory entity and a culture considering Good Corporate Governance Practices aligned to a Sustainable Development philosophy among its main objectives.

This thesis analyzes sensitive topics related to the loss of confidence in capital markets of different countries around the world including Perú. We also analyze the case presented by Chilean Congressman Jorge Lavandero who denounced a series of facts related to mining.

Due to the importance of **Mining in Perú**, as well as the big quantity of commitments regarding investment of private capital in this sector, we analyze its current situation with a critical approach about the aspects which are subjects of this thesis. Likewise, we include a summary of the Southern Perú Corporate Governance and Sustainable Development Model. We expect this model to be used as a reference to the adoption of world-class standards in order to contribute with the sustainability of all Peruvian markets and mining, in particular.

With this thesis, we expect to make a critical analysis about the Corporate Governance in Perú in order to offer the necessary guidelines to its adoption in its sector.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Las empresas más que negocios para obtener sólo utilidades, son entes que permanecen en el tiempo para cumplir con su función particular que es de desarrollo de la sociedad. Sin embargo, pareciera que a la luz de los escándalos financieros originados entre muchas razones, por su falta de ética y la carencia de visión de sus principales ejecutivos, esta definición sea solo una un deseo para muchos y una realidad para pocos.

Las crisis financieras de la última década, así como los escándalos financieros originados por el mal comportamiento de algunos ejecutivos de grandes empresas públicas¹, trajeron como consecuencia una crisis mayor: La pérdida de confianza en los mercados corporativos. Estos hechos han originado que los temas relacionados con el gobierno corporativo y desarrollo sostenible sean cada vez más importantes en las agendas de las sociedades empresariales y organismos regulatorios.

El Perú, no puede ser indiferente a la problemática mundial, teniendo en consideración que tras su estabilidad económica, y la bonanza de las empresas mineras, tiene un mercado de valores donde la minería juega un papel muy importante, ya que las empresas administradoras de fondos de pensiones tienen gran parte de los fondos que administran en el referido mercado.

¹ Empresas que cotizan en la Bolsa de Valores

Adicionalmente debemos considerar las grandes inversiones (aproximadamente US 42,000 millones de dólares) dirigidos al sector minero que van a ingresar al Perú para el desarrollo de proyectos de inversión en los próximos años hacen cada vez más necesario el fortalecimiento de la credibilidad empresarial.

Es importante mencionar que actualmente existen 38 empresas mineras inscritas en la Bolsa de Valores de Lima, las mismas que representan menos del 15% del total de empresas mineras formales que registran actividades en el Perú ², así como la predominancia de las empresas mineras en la Bolsa de Valores de Lima influenciada entre otros por el incremento del precio de los metales en el mundo y las grandes inversiones de los fondos de pensiones en el sector minero hacen cada vez mas prioritario la incorporación de estándares internacionales en el tema de Buen Gobierno Corporativo.

El presente trabajo pretende hacer un análisis del gobierno corporativo en el Perú con un enfoque crítico, analizando sus antecedentes en el mundo, a fin de plantear los lineamientos necesarios para la adopción de prácticas adecuadas, las mismas que contribuyan a fortalecer al sector empresarial así como al mercado de capitales y en particular al sector minero.

En éste trabajo también se incluye un resumen del modelo de gobierno corporativo de Southern Perú, el mismo que pretendo sirva de referencia

² Información obtenida de la página web de la Bolsa de Valores de Lima - www.bvl.com.pe

para la adopción de estándares de clase mundial que contribuyan al proceso de reconversión de las empresas en su forma de ser gobernadas.

1.1 ANTECEDENTES

La preocupación por la separación entre la titularidad accionaria y el control de las empresas ha sido cuestionada por economistas clásicos desde Adam Smith³ hasta *Berle & Means*⁴. Ellos escribieron en sus diversas publicaciones las formas cómo los administradores pueden tomar ventaja sobre los accionistas debido al conflicto de Interés que existe entre esos dos estamentos organizacionales.

Este “conflicto de interés” ha sido el punto de partida para la realización de estudios de gobierno corporativo.

Tal es la importancia del gobierno corporativo, que prestigiosos tratadistas han investigado sobre el tema materia de esta tesis efectuando planteamientos desde diversas perspectivas.

La importancia del concepto de gobierno corporativo ha sido tal que ha evolucionado de un concepto financiero relativo al retorno sobre la inversión, esperado y exigido por los inversionistas, a uno que incluye aspectos relativos a la estructura de la organización misma y que según la definición de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE⁵

³ Naturaleza y causa de la riqueza de las naciones -1776

⁴ La corporación moderna y la propiedad privada – Nueva York, 1932

⁵ Organización de cooperación internacional, compuesta por 33 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. Fue fundada en 1960 y su sede central se encuentra, en la ciudad de París, Francia.

tiene que ver con los medios internos por los cuales las corporaciones son operadas.

Desde mediados de la década de los 70 hasta la actualidad, las reformas orientadas al mercado en un gran número de países y los grandes procesos de privatización han mostrado la relevancia del sector privado en el desarrollo económico, por lo que importantes organismos multilaterales han realizado esfuerzos para elevar el nivel de los estándares de gobierno corporativo, especialmente en países emergentes.

El Informe Cadbury (1992)⁶, de Gran Bretaña, fue el inicio y el referente de los esfuerzos realizados por organizaciones gremiales para mejorar el clima de inversión en diferentes países del mundo. Puede decirse que este reporte desató una fiebre entre las comunidades empresariales de diferentes países por el tema gobierno corporativo, que se unió a la amplia discusión realizada desde tiempo atrás. Diferentes países han publicado guías que podemos agrupar como “Códigos de Buen Gobierno”, las cuales proveen recomendaciones en temas tales como compensación de ejecutivos, así como relaciones y roles entre las contrapartes, especialmente de la junta directiva.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) tiene como antecedente a la Organización Europea de Cooperación Económica (OECE), creada en 1948 con el fin de realizar los estudios para

⁶ Informe elaborado con el fin de estudiar aspectos financieros y de control de las sociedades.

la aplicación de los fondos del Plan Marshall⁷ en la reconstrucción europea después de la Segunda Guerra Mundial. En 1961 la OECE es sustituida por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la cual tiene como objetivos buscar el mayor crecimiento sostenible y una sana expansión económica del mercado mundial.

En 1999, la OCDE publicó sus Principios de Gobierno Corporativo, los cuales en los últimos años están recibiendo amplia difusión.

Estos principios son referencia para países miembros o no de la organización y ha sido adoptada por el Foro de Estabilidad Financiera como una de las normas fundamentales para garantizar el funcionamiento del sistema financiero. Asimismo fueron acogidos por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional dentro de sus lineamientos.

Hemos analizado también las diferencias entre los modelos de gobierno de economías desarrolladas, en particular el modelo anglosajón (Estados Unidos y Gran Bretaña), el modelo japonés y el modelo alemán.

En resumen, podemos decir que el modelo anglosajón corresponde a una estructura de mercado y los modelos japonés y germano corresponden a uno basado en relaciones.

Es importante destacar que acorde con los requerimientos del mercado, en un sentido más amplio José Luis Lizcano⁸, señala que la responsabilidad

⁷ Plan Marshall, nombre popular del European Recovery Program (ERP), fue un plan de los Estados Unidos para la reconstrucción de los países europeos después de la Segunda Guerra Mundial. La iniciativa recibió el nombre del Secretario de estado de Estados Unidos George Marshall. Se celebró el 12 de julio de 1947

⁸ Director Gerente de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)

social se presenta como un modelo emergente y alternativo de gestión que reconoce también a la empresa como un entramado de relaciones. Ahora bien, no sólo de propietarios y directivos; sino de todas aquellas partes o grupos interesados por la existencia y marcha de la empresa: empleados, clientes, proveedores, competidores, comunidad local, gobierno, medio ambiente; la sociedad en general.

1.2 OBJETIVOS Y ALCANCES

OBJETIVO

El objetivo del trabajo materia de investigación está basado en dos conceptos básicos: el buen gobierno corporativo en la empresa minera y el valor que las “buenas” prácticas pueden generar en ella y en su relación con los diversos grupos de Interés.

Es así que este estudio buscará la identificación y evaluación de las actuales prácticas de buen gobierno en el Perú, enfatizando su importancia en el sector minero para así elaborar una propuesta para fomentar la aplicación de éstas a favor de la transparencia y el incremento del valor empresarial.

Una vez determinadas las prácticas de buen gobierno corporativo recomendaremos los lineamientos para la implementación de un buen sistema de gobierno corporativo en el Perú.

ALCANCE

El alcance del presente trabajo abarca el estudio de las empresas mineras que operan en el mercado bursátil peruano.

Es necesario que la implementación de un modelo de buen gobierno corporativo se lleve en forma integral, por lo que deben tomarse en cuenta los factores espacio, tiempo y sociedad y así lograr una eficiente aplicación y generación de valor en la empresa y en su entorno.

El presente trabajo considera que los lineamientos propuestos sean implementados en las empresas mineras del Perú en la búsqueda de beneficio para la empresa, el estado, el medio ambiente, así como para los proveedores, trabajadores y clientes relacionados apuntando a una sostenibilidad en el tiempo, es decir en beneficio de la sociedad en general.

CAPITULO II

HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

2.1 ENTORNO MUNDIAL

El final de la Gran Depresión en EE.UU. en 1929⁹, trajo como consecuencia las primeras reflexiones sobre el modo de dirigir las empresas. Inicialmente, el gobierno corporativo se caracterizaba porque los ejecutivos mantenían cantidades modestas de acciones en la compañía, y los principales ejecutivos estaban enfocados en medidas dirigidas al aumento de las ventas o el crecimiento de los beneficios. Posteriormente se dio un proceso de convergencia internacional a favor de un modelo orientado a la protección y promoción de los intereses de los accionistas y que según la definición de la OCDE tiene que ver con los medios internos por los cuales las corporaciones son operadas y controladas.

En 1976 Michael C. Jensen de Harvard Business School y William H. Meckling de la Universidad de Rochester, publicaron *Journal of Financial Economics*, escribiendo un artículo donde tratan el *Problema de Agencia* y dan origen a la investigación de lo que hoy conocemos como gobierno corporativo. En este artículo, Jensen y Meckling (1976) consideran que una relación de agencia se define a través de un contrato en el que una parte, el

⁹ Referido a la crisis que se originó en EE.UU y afectó a países a nivel mundial. Iniciada el fatídico jueves 24 de octubre de 1929 con el desplome de la bolsa de New York. Dicho evento duro casi 10 años. Empezó en 1929 y se prolongó hasta 1940, y se caracterizo por la tremenda caída del nivel de producción de más del 20% en muchos países. Los elevadísimos niveles de desempleo: 25% en EEUU y Europa y caídas de precios 25% en algunos países.

agente (gerente, empresario), se compromete a llevar a cabo determinadas acciones en beneficio de otra parte, el principal (inversionista, outsider¹⁰). El contrato generalmente incorpora delegación de autoridad, de forma que el agente (gerente, empresario) toma ciertas decisiones en nombre del principal. El problema es conseguir que el agente gestione el capital de acuerdo a los intereses del principal y no de los suyos. La solución del problema pasa por un contrato mediante el cual, el principal y el agente comparten riesgos y beneficios¹¹.

Esta problemática ha sido cuestionada dentro de lo que se conoce como teoría de agencia, es decir, se presenta una relación de agencia entre el principal (inversionista) y el agente (Director, Gerente Administrador). En esta teoría se expone la existencia de un conflicto de intereses, el cual podría llevar a los administradores a tomar decisiones no favorables para los accionistas (Berle & Means, 1932). Por el contrario, la teoría de agencia multitarea (Dewatripont, Jewitt & Tirole, 2000)¹² cuestiona el conflicto de intereses entre un grupo de agentes cuando por lo menos uno de ellos está vinculado a un accionista importante. En síntesis, en la teoría de agencia tradicional se concibe una relación uno a uno y en la teoría de agencia multitarea se examinan relaciones múltiples.

¹⁰ El término Outsider identifica algo en la periferia de las normas sociales, alguien que vive aparte de la sociedad común o alguien que observa un grupo desde fuera.

¹¹ Jensen, M. C. y Mecklin, W. H. (1976): "Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure". Journal of Financial Economics. Vol. 3. -Octubre.

¹² Dewatripont, M., 1. Jewitt and J. Tirole 1999
"The Economics of Career Concerns,
Part 1: Comparing Information Structures, " Review of Economic Studies".

En 1992 el informe Cadbury de Gran Bretaña, fue el inicio para el buen clima de inversión en algunos países del mundo en donde se han publicado guías, que podemos agrupar como “Códigos de Buen Gobierno”, las cuales proveen recomendaciones al respecto.

En 1999 la OCDE publicó sus Principios de Gobierno Corporativo, los cuales tuvieron gran difusión.

A efectos de ilustrar el trabajo de investigación incluimos las diferencias entre los modelos de gobierno de economías desarrolladas, en particular el modelo anglo-sajón (Estados Unidos y Gran Bretaña), el modelo japonés y el modelo germano.

2.1.1 Modelo Anglo-americano

a) Evolución en la Gran Bretaña

El modelo de corporación surge entre los siglos XVII y XVIII con la fundación de diferentes empresas en Inglaterra.

De acuerdo a los datos existentes, en 1760 se funda la Bolsa de Londres y en 1844 el Joint Stock Companies Act¹³ exigía que todos los nuevos negocios con más de 25 participantes deberían registrarse como sociedades.

¹³ Joint Stock Companies Registration Act de 1844: Ley promulgada en 1844, Inglaterra, con el objetivo de registrar, incorporar y regular a compañías constituidas sin autorización por parte del parlamento inglés.

En el año 1855 se promulgó el Limited Liability Act¹⁴, documento que limita la responsabilidad de los accionistas en relación con el monto de capital invertido por cada uno en el caso en que llegue a producirse una bancarrota.

En la década de 1920 ya existía en Gran Bretaña preocupación por la separación entre propiedad y administración, así como por la ineffectividad de las juntas directivas (“Liberal Industry Inquiry” 1926-1928).

b) Evolución en Estados Unidos

Las reformas que originan el gobierno corporativo en EE.UU. se dan con la fundación de la Bolsa de Acciones de Nueva York (NYSE) en el año 1792 seguido de la segunda revolución industrial a fines de 1865.

En el período de expansión de la economía norteamericana la competencia feroz generó sucesivos intentos de formación de cárteles, en especial en industrias con grandes capitales.

Como respuesta a la prohibición de los trusts¹⁵, surgieron los holdings¹⁶, en los cuales firmas individuales eran compradas por una compañía a

¹⁴ Documento que permitió a las sociedades anónimas acceder a responsabilidad limitada, siempre que cumplieran con varias restricciones de capital.

¹⁵ Trust: Acuerdo que tiene el propósito de monopolizar las actividades económicas en alguna rama del comercio o de la industria con fines de acaparamiento y especulación.

¹⁶ Holding: Palabra inglesa ampliamente usada para referirse a la compañía que controla las actividades de otras mediante la adquisición de todas o de una parte significativa de sus acciones.

través de bloques de acciones que le daban el control. Las firmas operaban sin problemas con los holdings, que ejercían solo control financiero¹⁷

Posteriormente cuando algunas empresas se aproximaron a monopolios basados en holdings, fueron obligados a dividirse, tal es el caso de la Standard Oil, DuPont, American Tobacco, etc. Sin embargo, la gran depresión de 1929 en EE.UU. trajo algunas consecuencias en los esquemas de gobierno corporativo.

En el año 1934 se creó la Securities and Exchange Comisión - SEC, cuya función regulatoria y disciplinaria propende a la transparencia y veracidad de la información de los emisores a los inversionistas.

Una cuarta ola de fusiones empresariales se desarrolló durante los años 80. En este período se popularizaron las fusiones hostiles que no son otra cosa que la toma de control por parte de los inversionistas que son rechazadas por la administración de la compañía objeto de oferta. Esto fue considerado como un mecanismo para apalancamiento¹⁸ y para reemplazar a administraciones ineficientes.

¹⁷ (Libro Blanco de Gobierno Corporativo, 2003; 21).

¹⁸ Referido al hecho de conseguir algo con astucia o por medios ilícitos.

2.1.2 Modelo Alemán

En el modelo alemán, los empresarios entregan el control total o parcial de la empresa a un banco, quien a cambio otorga la línea de crédito necesaria para la operación, con lo cual el banco se asegura de la recuperación de cartera. Adicionalmente, el esquema se complementa con propiedad accionaria cruzada¹⁹ y juntas directivas interconectadas. Con la creación del Deutsche Bank se sientan las bases del modelo, generando un notable crecimiento industrial. Este sistema fue dinámico y turbulento a la vez, alejado del equilibrio. Actualmente, aunque los bancos mantienen cierta influencia en los asuntos de las empresas por los créditos concedidos, la necesidad de financiamiento externo ya no se considera como un determinante en la obtención de resultados.

En la actualidad el sistema de propiedad accionaria cruzada, parece bloquear efectivamente la participación de outsiders²⁰ en las decisiones clave de los grandes grupos industriales alemanes. Al inicio de la década de 1990 los bancos poseían cerca del 10% de las acciones de las corporaciones alemanas listadas en bolsa, porcentaje que se incrementaba al 25% para 33 grandes corporaciones industriales. Las compañías de seguro, por su parte, poseían cerca del 11% de todas las empresas listadas

¹⁹ Compañías muy grandes que mantienen lazos comunes con un mismo banco central, unidas entre sí mediante sistemas de titularidad.

²⁰ El término Outsider identifica algo en la periferia de las normas sociales, alguien que vive aparte de la sociedad común o alguien que observa un grupo desde fuera.

(Kester 1997)²¹. Los bancos alemanes también actúan como depositarios de acciones para otros tipos de accionistas, las cuales ascendían en 1988 al 40% de todas las acciones en el mercado. En conjunto, hacia 1990, los bancos alemanes controlaban el 50% de las acciones de las empresas listadas en bolsa.

Una característica importante del modelo alemán de gobierno es el sistema de codeterminación (Acto de Co-determinación de 1976)²², que rige para las empresas listadas en bolsa.

Bajo este sistema las empresas están gobernadas por dos juntas:

1. La Junta de Administración, que tiene autoridad ejecutiva sobre el día a día y para casi todos los propósitos la capacidad de toma de decisiones. Esta junta está conformada únicamente por funcionarios.
2. La Junta Supervisora, cuya autorización se requiere para todas las decisiones financieras y de inversión importantes. La junta supervisora está compuesta en un 50% por representantes de los trabajadores y en un 50% por "outsiders", representantes de los accionistas o, principalmente, ejecutivos de otras corporaciones o instituciones financieras que tengan un interés importante de alguna naturaleza sobre la empresa. Es equivalente a nuestros Directorios.

²¹ Kester, Carl, 1997, "Governance, Contracting and Investment Horizons: A look at Japan and Germany". Studies in International Corporate Finance and Governance. Systems: A Comparison of the U.S., Japan, and Europe, editado por Chew, Donald H., Oxford University Press.

²² Sistema mediante el cual las empresas se regían por dos juntas: La de Administración y la Supervisora.

El sistema claramente entrega amplia capacidad de maniobra a los ejecutivos, aumentando la posibilidad de un conflicto de agencia. Kester Carl (1997) sugiere que este conflicto se reduce debido a los daños a su reputación que sufren los ejecutivos en caso de comportamiento deshonesto, debido al reducido grupo de empresas y ejecutivos que dominan los grandes negocios en Alemania.

2.1.3 Modelo Japonés

El gobierno corporativo japonés, puede decirse que se origina por los años 1854, con la llegada del Comodoro Mathew, militar estadounidense quién intentó acabar con el aislamiento de Japón (1630-1854) para que su economía se abra al mundo. La intromisión occidental originó un intenso periodo de modernización de la economía japonesa que al final del siglo XIX se había convertido en una potencia económica y militar. En el ámbito empresarial surgieron los “Zaibatsu”, mega-corporaciones monopólicas, con fuertes lazos con bancos y control sobre los canales de distribución de sus productos. Los “Zaibatsu” contaban con apoyo gubernamental (a través de subsidios y exenciones de impuestos) y eran grupos familiares que concentraban el poder y el control de las empresas entre sus miembros. Con la creación de “Holding companies”²³, la ayuda de juntas directivas interconectadas (“Interlocking directorships”): cuando una persona es

²³ Son sociedades financieras que se dedican a controlar empresas y que sin ser específicamente propietarias de ninguna de ellas, poseen la suma de capital suficiente de varias de ellas para controlar su funcionamiento y asegurarse, con la variedad de sus inversiones, un promedio elevado de beneficios.

miembro de varias juntas directivas) y la innovación, en 1920, del empleo de por vida; se estructura el panorama del gobierno corporativo de preguerra en Japón, el cual se ha descrito como un sistema feudal, donde miles de trabajadores eran leales a su casa. Estos grupos son el inicio del paradigma de gobierno corporativo japonés, conocido como el “Main Bank System”²⁴ (Aoki, 1994)²⁵. Este último concepto hace referencia al entramado de los «*Keiretsus*» (grupos empresariales) que presentaban una estructura en cuya cúspide se encontraba una entidad financiera bajo la cual se extendían una serie de empresas con participaciones cruzadas. Los «*Keiretsus*» tenían como principal defecto su escasa transparencia financiera (lo que, al parecer, sería determinante para la crisis posterior). En cuanto a «*el gobierno de las empresas*»²⁶, se trataba de una fuerte interrelación entre las esferas política, académica y empresarial, según la cual el funcionamiento de la sociedad japonesa, en todos sus ámbitos, era garantizado por la élite empresarial con el consentimiento del gobierno

Después de la derrota japonesa en la Segunda Guerra Mundial, los vencedores anunciaron su propósito de dismantelar los “Zaibatsu”. Aunque exitosos parcialmente en destronar las cabezas feudales, lo que surgió fue el “Keiretsu”, cuyo funcionamiento alrededor de un banco principal, con

²⁴ Sistema de un banco principal, concepto que forma parte de la estructura empresarial japonesa.

²⁵ Aoki (co-editor), Masahiko y Hugh Patrick (co-editor), 1994, “The Japanese Main Bank System and It's Relevancy for Developing and Transforming Economies”. Oxford University Press.

²⁶ Concepto que forma parte de la estructura empresarial japonesa.

propiedad accionaria cruzada (recíproca) y juntas directivas interconectadas, guarda semejanza con los "Zaibatsu" originales.

Teniendo en consideración la similitud del modelo de buen gobierno corporativo con el modelo anglosajón, vamos a centrarnos en su estructura, la cual se descompone en cinco tipos según señala Berle y Means²⁷

- 1.-Sociedades controladas íntegramente.
- 2.-Sociedades controladas por un grupo mayoritario.
- 3.-Sociedades controladas a través de un dispositivo legal (Convenios de accionistas, etc.)
- 4.-Sociedades controladas por una minoría.
- 5.-Sociedades controladas por acuerdos de management.

El gobierno corporativo en los EEUU posee una estructura monista²⁸ (Consejo de Administración). Según el modelo legal de los llamados sistemas monistas de administración, se confía a un sólo órgano, el Consejo de Administración²⁹, la actividad administrativa de dirección y la de control. El "dualismo", en cambio, propugna una separación entre las funciones de control y las de dirección a través de la configuración de dos órganos en la

²⁷ La corporación moderna y la propiedad privada – Nueva York, 1932

²⁸ Se llama así cuando el consejo de administración debe jugar el papel del control interno de la sociedad.

²⁹ El consejo de administración es un instrumento de control de los directivos y viene a ser el cauce para resolver los "problemas de agencia" entre directivos y accionistas.

administración de la sociedad (Consejo de Vigilancia y Comité de Dirección),

- El Consejo de vigilancia es un órgano de supervisión de la gestión social a cargo de los directivos (director general y otros ejecutivos).
- Es elegido por la Junta de Accionistas.
- En la organización norteamericana los vocales del Consejo de Vigilancia no tienen a su cargo la tarea ejecutiva de conducir la gestión de la sociedad, sino que ésta está a cargo de los “*officers*”³⁰.
- La figura más importante es el “*Chief Executive Officer*” (CEO o Director General) que es quien realmente controla la sociedad.
- Generalmente en los EEUU coinciden en la misma persona la calidad de Presidente del Consejo (*Chairman*) y director general (CEO).
- En cuanto a las sociedades que cotizan en bolsa, la *Securities and Exchange Commission (SEC)*, ha fomentado la constitución de tres comités, para que ayuden a los directores a cumplir mejor sus funciones:

1.-Comité de Auditoria.- Junto con los auditores externos controla los aspectos contables.

2.-Comité de Nombramientos.- Analiza su composición y sugiere nombres o ceses.

³⁰ Chief Executive Officer – CEO, referido al director ejecutivo, director general o presidente ejecutivo.

3.-Comité de Remuneraciones.- Fija las dietas correspondientes a Consejeros y Directivos.

Cuadro N° 1

MODELOS DE GOBIERNO CORPORATIVO – COMPARACIÓN

Modelos	Ventajas	Desventajas	Implicaciones en Latinoamérica
Anglo -americano	<ul style="list-style-type: none"> • Es muy conocido. • Entrega buenos rendimientos. • Para economías en auge el valor de la acción aumenta rápidamente. • Prima el accionista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de corto plazo: no se preocupan por la permanencia de la empresa al largo plazo. • Conjunto de desconocidos que invierten juntos. • Dirigidos por la Junta Directiva y el Gerente que buscan satisfacer sus intereses particulares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para economías débiles no funciona muy bien por los altos costos sociales que pueden tener asociados. • La cultura y los valores propios del modelo son difíciles de transmitir a la cultura latina.
Alemán	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores se preocupan por la corporación y, por tanto, tienen menos descanso laboral. • Visión estratégica. • Menos colapsos. • Perspectivas muy atractivas para el inversionista extranjero. • Alta calidad y son muy competitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los seres humanos deben ser vistos por igual y se deben potenciar sus capacidades. • Se pueden generar conflictos entre los empleados. • Explotación del empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los sindicatos. • Administración y participación del recurso humano.
Japonés	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen los mejores elementos del derecho alemán, japonés y americano. • Todos trabajan por la supervivencia de todos. • Empleo vitalicio. • Prima en su orden: la corporación misma, los clientes, empleados, acreedores y accionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al ser tan colectivistas no hay efectividad en las actividades de bajo funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es atractivo para los inversionistas extranjeros y genera beneficios a los grupos de interés.

2.2 ENTORNO PERUANO

En Perú, algunas instituciones nacionales han hecho un importante esfuerzo, a partir de la normatividad vigente, en cuanto a lo que significa la adopción de prácticas de buen gobierno corporativo.

Si bien es cierto que en el sector empresarial se oye hablar de “gobierno corporativo”, para la mayoría de las empresas, éste tiene que ver con la ética y la profesionalización al momento de dirigir y administrar sociedades, por ello pocas son las empresas que se han tomado el tiempo para conocerlo y encontrar algún elemento que beneficie el desarrollo corporativo de sus actividades.

La idea del gobierno corporativo no es nueva, se ha ido acuñando en el tiempo y sobretodo en la última década, ya que cada vez más países incorporan enfoques basados en el mercado, en su cultura económica, lo que ha aumentado la conciencia sobre el rol que juegan las sociedades comerciales en el bienestar de las personas. En efecto, las sociedades crean empleos, generan ingresos fiscales, producen una amplia gama de servicios, manejan cada vez más nuestros ahorros y hasta llegan a asegurar nuestros fondos para el retiro. Por ello, y con el ánimo de situarnos en el tema, quizá sea conveniente traer a colación los lineamientos que del mismo esbozara en 1999 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), los que han servido de base a diversas instituciones y organismos estatales supervisores o reguladores al momento de tratarlo normativamente.

En el Perú esto no ha sido distinto, la Comisión Nacional Supervisor de Empresas y Valores (CONASEV), en consenso con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), la Bolsa de Valores de Lima, (BVL) la Asociación de Bancos (ASBANC), la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), la Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales (PROCAPITALES) y el Centro de Estudios de Mercados de Capitales y Financiero (MC&F) redactó en julio de 2002 un documento que, bajo el nombre de “Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas”, busca ser una guía del gobierno corporativo en el Perú. Si bien en una primera instancia estos principios tenían el objeto de ser un marco referencial para que los diferentes grupos de interés puedan medir el grado de adhesión a los mismos por las empresas peruanas, la CONASEV dio un paso más al emitir y publicar las Resoluciones Gerencia General No.096-2003-EF/94.11 y No.140-2005- EF/94.11 que, entre otros, establecen la obligación de incorporar en la Memoria Anual que desde 2004 presenten los actores del mercado de valores, un detalle indicando el grado de cumplimiento de 26 de los “Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas”, así como el sustento de la ponderación y calificación otorgada.

Actualmente, el gobierno corporativo es un tema de obligada agenda para las empresas cotizadas, sus administradores y accionistas, así como de todos aquellos actores del mercado, quienes deben interiorizar esta

“filosofía” al momento de estructurar sus operaciones y negocios, ya que el retorno obtenido compensa en exceso el tiempo que haya costado asimilarla.

Tal vez sobre este último punto valga traer a colación algunos de los resultados de una encuesta internacional realizada el año 2000³¹, donde el 74% de los encuestados manifestó que consideraba las prácticas de gobierno corporativo tan importantes como la información financiera, y el 80% de los mismos se encontraba dispuesto a pagar un “plus” por las acciones de sociedades que poseen buen gobierno corporativo respecto de otras que no lo tienen pero que poseen igualdad de condiciones financieras³².

2.3 ESCÁNDALOS FINANCIEROS A TRAVÉS DE LA HISTORIA

ENRON: Se convirtió en un gran intermediario en el mercado energético, tomando enormes riesgos financieros. En 15 años llegó a ser la séptima mayor empresa de Estados Unidos, empleando a 21.000 personas en más de 40 países. La revista Fortune nombró a Enron la “compañía más innovadora” de Estados Unidos por seis años consecutivos, entre 1996 y 2001.

³¹ McKinsey & Company. “Investor Opinion Survey”, junio de 2000.
<http://www.oecd.org/dataoecd/56/7/1922101.pdf>. Páginas 8 a 11.

³² Este “plus” varía dependiendo de la región y país que se trate, fluctuando alrededor del 20%.

En el 2001 cuando la empresa informó acerca de los resultados del tercer trimestre, en octubre de ese año, se reveló un agujero negro que deprimió el precio de sus acciones. La agencia reguladora del sector financiero estadounidense, la Securities Exchange Commission (SEC), inició una investigación de la empresa y sus resultados financieros. Enron admitió que había inflado las utilidades y pidió protección por bancarrota el 2 de diciembre de ese año. Se descubrió que millones de dólares en deuda habían sido escondidos en una compleja red de transacciones. Las audiencias parlamentarias e indagaciones de las agencias reguladoras fueron seguidas por una investigación penal para buscar a los culpables de la caída de Enron. Enron dejó US\$31,800 millones en deudas, US \$ 26,000 Millones de pérdidas para sus accionistas, y 21,000 personas alrededor del mundo se quedaron sin empleo. Enron salió de la protección de bancarrota en 2004, y sigue vendiendo sus activos restantes para pagar a los acreedores.

WORLD.COM: Cometió un fraude financiero el cual fue reportado en el año 2001, en el primer trimestre del 2002, la compañía registró como inversiones de capital los honorarios que paga a otras compañías del negocio de las telecomunicaciones por el acceso a sus redes de comunicación. Estos generados diariamente pagando de forma mensual según los contratos establecidos con las diferentes empresas, debieron haber afectado la utilidad del periodo, sin embargo en vez de afectar directamente, fueron activados para ser amortizados en varios años.

La compañía afectó significativamente a los inversionistas y acreedores al mostrar cifras manipuladas.

La gigante compañía telefónica de larga distancia WorldCom tuvo que admitir una maniobra contable que le permitió **inflar**³³ sus libros por 3,8 mil millones de dólares. Al conocerse la noticia, sus acciones quedaron pulverizadas y tal vez nunca se recupere.

XEROX: También debió admitir que manipuló su contabilidad. La gigantesca compañía reconoció que infló³⁴ sus ganancias por 1,9 mil millones de dólares entre los años 1997 – 2001.

La Security and Exchange Commission (SEC) o Comisión Federal de Mercados de Valores, argumentó que Xerox había exagerado sus ganancias para mantener elevado el precio de sus acciones.

El juego de Xerox era muy sencillo, aunque no por ello inocente. El truco se llama "renta acelerada" y funcionaba así: la compañía firmaba un contrato por el alquiler de sus equipos por una cantidad de dólares. Xerox sabía que no recibiría todo ese dinero junto, sino a lo largo de los meses o años que durara dicho contrato. Sin embargo, en sus libros ingresaba la cifra global, como si fuera a percibir todo el pago. De esa forma, las ganancias parecían más espectaculares de lo que eran. No inventaba dinero que no existía, sino que lo "tomaba prestado del futuro".

³³ Exagerar las ganancias fraudulentamente.

Entonces, cuando los analistas de los bancos de inversión (conscientes o no del truco) estudiaban los informes cuatrimestrales, recomendaban a sus clientes la compra de acciones de la empresa. Exactamente hace tres años las acciones de Xerox se cotizaban a US \$59 dólares. Posterior al escándalo, su precio cerró a 12,88 dólares.

Los fraudes y los malos manejos tienen un origen común, la falta de ética en los negocios así como la carencia de un buen sistema de gobierno corporativo que no son exclusivos de grandes economías y no tienen barreras. Es por ello que en forma ilustrativa incluimos algunos casos ocurridos en el Perú los mismos que tienen relación directa o indirecta con el sector minero.

DOE RUN PERU

Las unidades de fundición y refinería de La Oroya fueron transferidas (privatizadas) en los años noventa a Doe Run Perú del grupo Renco de Estados Unidos de Norteamérica, y en el transcurrir de su accionar empresarial, remitió a su principal, Doe Run Mining, entre 1997 y 2004, la suma de US \$109 millones por concepto de “**asistencia técnica**” y además US \$18 millones anuales hasta 2001 (por cuatro años) por pago de obligaciones por una deuda de US \$125 millones (la misma cifra que se pagó por la compra de las unidades de fundición y refinería de la Oroya). Así, Doe Run Perú asumió las obligaciones de su principal.

Seis días después de cerrar el contrato de adquisición, Doe Run Perú efectuó un préstamo al contado a Doe Run Mining por US \$125 millones que no los registró como un activo, los descontó del patrimonio.

En el 2001, Doe Run Perú se fusionó con Doe Run Mining con lo cual esa deuda de US \$125 millones entre las dos empresas desaparecía y a su vez heredó una de \$125 millones. La deuda que adquirió DRM para comprar unidades de fundición y refinería de la Oroya pasaba a formar parte de los pasivos de la empresa adquirida. Luego de la fusión, obviamente, perdió solvencia. La relación de deuda a patrimonio cayó cinco veces, de 0.4/1 a 1.9/1. La empresa fusionada había disminuido su capital en \$273 millones.

Luego, DRM solicitó elevar la línea de crédito revolvente con el Banco de Crédito, de US \$40 millones a US \$ 50 millones.

Por otro lado, Doe Run Resources, la matriz de Doe Run Mining, se encontraba en una situación financiera muy delicada: y en marzo de 2002 anunció que no podría cumplir con el pago de \$15 millones anuales (de intereses) por una emisión de bonos por \$305 millones avalada por Doe Run Perú y tuvo que ceder el 40% de su accionariado a los tenedores de bonos.

Doe Run debe en la actualidad aproximadamente la suma de US\$ 110 millones a sus proveedores, entre ellos destaca Buenaventura y la transnacional Cormin, pero sobre todo tiene una contingencia acumulada con SUNAT por US\$ 270 millones, pero más allá de los compromisos

asumidos por esta empresa considero dirigir nuestra atención al origen de los hechos.

Cabe destacar que uno de los aspectos más delicados del caso y el origen de los problemas radica principalmente en el proceso de privatización de unidades de fundición y refinería de la Oroya, donde no se cuestionó la transacción en todos sus aspectos como por ejemplo, si una empresa que pagaba US \$ 125'000,000 tenía posibilidad de recuperar su inversión mediante la utilización de prácticas válidas dentro de la ética de los negocios.

Lo posterior creo es consecuencia de este error estratégico de los responsables de la privatización.

Es importante resaltar que desde cualquier punto de vista que este caso sea analizado, la carencia de un adecuado sistema de buen gobierno corporativo, contribuyo a ello.

LOS HERMANOS HUNT Y EL MERCADO DE LA PLATA

Arrinconar al mercado, es la práctica por la cual un individuo, una empresa, o un grupo de empresas, compra una elevada cantidad de una determinada materia prima y así manipula el precio. Se puede llevar a cabo de diferentes formas, una de las formas más usuales es a través del mercado de futuros, comprando contratos de futuros de la materia prima en cuestión (ejemplo cobre) y luego venderlos cuando el precio está alto, producto de la maniobra financiera.

Un evidente ejemplo ocurrió en 1980 cuando los hermanos Nelson Bunker Hunt y Herbert Hunt los hijos del billonario del petróleo en Texas Haroldson Lafayette Hunt, Jr. habían estado intentando arrinconar el mercado de la plata. En 1980 el precio alcanzó un alza espectacular (48,70\$/oz.) y se estimaba que los hermanos poseían cerca de una tercera parte de los recursos mundiales. Pero mientras el precio caía nuevamente, fueron incapaces de responder a sus obligaciones, causando pánico en los mercados.

Nelson Bunker Hunt y Herbert Hunt, habían invertido fuertemente en contratos a futuros. Cuando el precio de la plata se desplomó, obtuvieron un margen de error de cerca de US \$100 millones. Los Hunt fueron incapaces de hacerle frente y el pánico consiguiente se pudo sentir en los mercados financieros en general.

Esto desencadenó pánico sobre la materia prima y sobre los contratos de futuros, culminando en un declive de 50% por día, conocido como el Jueves de Plata (27 de marzo 1980).

Para salvar la situación, un consorcio de bancos en Estados Unidos proporcionó 1.100 millones de dólares en líneas de crédito para permitir a los hermanos Hunt pagar sus deudas, siendo respaldadas por el imperio de petróleo H. L. Hunt y de esta manera salvar la tragedia

Los Hunt perdieron cientos de millones de dólares a través de este incidente, pero las fortunas familiares sobrevivieron.

BRE X-MINERAL

El mayor fraude cometido en la historia del oro comenzó a gestarse en 1995 cuando David Walsh, un oscuro broker neoyorquino, compró un pedazo de tierra en Borneo (Indonesia), conocido también como el yacimiento de Busang. Declarando el hallazgo de oro, es decir la existencia de reservas por aproximadamente 6.500 toneladas de oro, es decir, casi el 8% de las reservas mundiales del metal precioso.

Consecuencia de ello, las acciones de Bre-X comenzaron a subir. Así, a finales de 1995, los títulos que valían aproximadamente dos dólares canadienses, pasaron a cotizarse en mayo de 1996 a 275 dólares canadienses.

En marzo de 1997 la situación dio un giro radical, cuando otra minera de fama mundial, Freeport MacMoRan (ya dueña de un 15% de Bre-X) inspeccionó el extraordinario yacimiento descubriendo el fraude, las cantidades de oro contenidas en el yacimiento eran insignificantes llegando a caer luego de la revisión de un consultor independiente el 6 de mayo de 1997 en aproximadamente 97%. En esa jornada, la Bolsa de Toronto batió todos los récords de negociación vistos hasta entonces, cuando casi 50 millones de acciones de la minera cambiaron de manos.

El informe del asesor independiente Strathcona Mineral Services fue contundente, y afirmaba sin lugar a dudas que “cantidades precisas de polvo de oro fueron añadidas a las muestras de Busang en algún laboratorio clandestino”.

A finales de julio del 2007, el prestigioso ‘Wall Street Journal’ publicó que las demandas han llegado hasta J.P. Morgan³⁵ y Lehman Brothers³⁶, especialmente este último, cuyos analistas habían emitido un informe sobre Busang y habían recomendado ‘comprar’ Bre-X.

Por eso, a finales de diciembre de 1997, Bre-X fue declarada en quiebra.

³⁵ Empresa financiera creada el año 2000, con oficina central en Nueva York, es líder en inversiones bancarias, servicios financieros, gestión de activos financieros e inversiones privadas.

³⁶ Compañía global de servicios financieros de Estados Unidos. Destacada en banca de inversión, gestión de activos financieros e inversiones en renta fija, banca comercial, gestión de inversiones y servicios bancarios en general.

LA MINERÍA DEL COBRE EN CHILE

(Resultados del trabajo efectuado por la Comisión Investigadora de la situación de las empresas mineras en Chile, presididas por el Senador Jorge Lavandero Illañez).

El Senador Jorge Lavandero denunció situaciones de evasión y elusión tributaria entre otros aspectos de importancia de la Minería Chilena.

Explicó además la falta de recaudación tributaria por tres razones principales:

- a) La intensidad del capital invertido, que obliga a efectuar depreciaciones aceleradas muy altas en los primeros años de explotación.
- b) El bajo precio del cobre observado.
- c) La disminución de las leyes de los minerales.

Además existen otras razones entre las cuales tenemos el alto endeudamiento de las mismas, derivado del hecho de que no realizan sus inversiones con aportes de capital, sino con créditos de financieras relacionadas, domiciliadas en paraísos tributarios a tasa muy por encima de los costos del Mercado.

- d) Los precios de transferencia.

Según Lavandero, las empresas mineras venden gran parte de su producción a empresas relacionadas, o por contratos con fundiciones y refinerías que participaron en el financiamiento a largo plazo del yacimiento en Chile, a precios inferiores a los del mercado. Mediante descuentos efectuados en la Venta de Concentrado por cargos de tratamiento a valores muy superiores a los existentes en el mercado.

Aún que este tema no es aceptado por las normas legales Chilenas, atribuye el tema a la falta de fiscalización.

- e) Pérdida en los mercados de futuro del cobre.

Según Lavandero, esta forma de evasión tributaria ha sido utilizada en los años en que las utilidades han sido importantes debido al alto precio del cobre.

En general, con relación al problema de la tributación de las empresas mineras, llegó a la comisión investigadora en cuanto a que las instituciones fiscalizadoras no cuentan con los recursos necesarios para efectuar su trabajo, es por ello que entre otras cosas recomendaron mejorar la efectividad de los órganos de fiscalización tributaria en Chile.

Entre otros casos, no de menor importancia, que denotan de igual forma debilitamiento del sistema de buen gobierno corporativo podemos citar:

Caso Barrick, Revaluó sus activos por US \$ 468'000,000 para luego fusionarse y posteriormente depreciarlos, contabilizando el gasto y deduciendo de su Renta Imponible el 30%, es decir US \$ 140'400,000 por concepto de Impuesto a la Renta.³⁷

Caso Merendom, en junio de 2010, Washington la SEC La SEC denunció a Milowe Allen Brost y Gary Allen Sorenson de Calgary por captar capitales bajo el esquema "PONZI" prometiendo el pago de elevados intereses en proyectos probablemente no rentables, y destinando fondos para uso personal de los accionistas, la estafa ascendería a US \$ 300'000,000³⁸

Caso Sumitomo, en junio de 1996 la compañía anunció pérdidas de 2.600 millones de dólares debido a operaciones de venta de cobre no autorizadas³⁹ de Yahoo Hamanaka en la Bolsa de Metales de Londres. También lo acusaron de falsificar las firmas de dos de sus superiores en

³⁷http://www.powershow.com/view/27bdd0NTczO/Comision_Investigadora_encargada_de_implementar_las_conclusiones_y_recomendaciones_de_las_investigac

³⁸ <http://www.sec.gov/litigation/litreleases/2010/lr21552.htm>

³⁹ Boletín mensual de la Comisión del Cobre de Chile N° ISSN 0717-3059

cartas a inversionistas extranjeros. Fue sentenciado a ocho años de prisión y salió en libertad.

Caso Codelco, en enero de 1994 Juan Pablo Dávila, jefe del Departamento de Mercado de Futuros⁴⁰ de Chile, informó en una entrevista al Gerente de Ventas, Owen Guerrini, efectuó operaciones especulativas no autorizadas originando pérdidas por aproximadamente US \$217'000,000⁴¹

Son innumerables los casos que nos hacen reflexionar sobre la importancia del buen gobierno corporativo, y que nos sugieren su implementación.

Todo lo anterior contribuyó para que el gobierno corporativo sea visto como una necesidad actual. Han sido varios los países que lo han recogido normativamente siguiendo los preceptos de la OCDE, incluso la Comunidad Andina de Naciones (CAN) ha publicado unos "Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo" que los toman de base.

2.4 LAS RESPUESTAS REGULATORIAS

En Estados Unidos

⁴⁰ El Mercado de Futuro es aquel en el cual se transan contratos en los cuales las partes se comprometen a comprar o vender en el futuro un determinado bien (producto agrícola, mineral, activo financiero o moneda), definiendo en el presente la cantidad, precio, y fecha de vencimiento de la operación.

⁴¹ Dr. Fernando Bravo Herrera profesor de la facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile

Ante los escándalos financieros de grandes corporaciones como Enron y WorldCom, que se incluye en la sección 2.3 del presente trabajo, comienza a decaer la confianza de la opinión pública en los sistemas de contabilidad y auditoría. En respuesta a ello, se elabora la ley Sarbanes-Oxley, una ley federal de Estados Unidos.

Esta ley tiene por objeto establecer medidas de control más rígidas y eficientes para evitar que otras empresas públicas cometan fraudes como los descritos anteriormente.

La Ley tomó el nombre del senador Demócrata Paul Sarbanes y el congresista Republicano Michael G. Oxley, y fue aprobada por amplia mayoría, tanto en el congreso como el senado. La ley Sarbanes Oxley estableció nuevos estándares para los consejos de administración y dirección, así como para los mecanismos contables de todas las empresas que cotizan en bolsa en los Estados Unidos. Introduce responsabilidades penales para el consejo de administración y establece unos requerimientos por parte de la SEC⁴², es decir, la comisión reguladora del mercado de valores de Estados Unidos.

La primera y más importante parte de la Ley establece la creación de una nueva agencia cuasi pública⁴³, "The Public Company Accounting Oversight

⁴² Securities and Exchanges Commission, agencia independiente del gobierno de Estados Unidos. Regula la industria de valores.

⁴³ Empresa privada de interés público.

Board"-PCAOB, es decir, una compañía reguladora encargada de revisar, regular, inspeccionar y disciplinar a las empresas auditoras.

La Ley también se refiere a la independencia de las empresas auditoras, el gobierno corporativo y la transparencia financiera.

Entre otros aspectos importantes incluidos en la Ley Sarbanes-Oxley tenemos:

- La creación del "Public Company Accounting Oversight Board" (Comisión encargada de supervisar las auditorías y a las empresas auditoras de las compañías que cotizan en bolsa).

- El requerimiento de que las compañías que cotizan en bolsa garanticen la veracidad de las evaluaciones de sus controles internos en el informe financiero, así como que los auditores independientes de estas compañías constaten esta transparencia y veracidad.

- Certificación de los informes financieros, por parte del comité ejecutivo y financiero de la empresa.

- Independencia de la empresa auditora.

- El requerimiento de que las compañías que cotizan en bolsa tengan un comité de auditoría formado por directores independientes, que supervisen la relación entre la compañía y su auditoría. Esto implica que sobre los miembros, que forman el comité de auditoría, recae la responsabilidad de confirmar la independencia.

- Prohibición de préstamos personales a directores y ejecutivos.
- Transparencia de la información de acciones y opciones, de la compañía en cuestión, que puedan tener los directivos, ejecutivos y empleados claves de la compañía y consorcios, en el caso de que posean más de un 10% de acciones de la compañía. Asimismo estos datos deben estar reflejados en los informes de las compañías.
- Endurecimiento de la responsabilidad civil así como las penas, ante el incumplimiento de la Ley. Se alargan las penas de prisión, así como las multas a los altos ejecutivos que incumplen y/o permiten el incumplimiento de las exigencias en lo referente al informe financiero.
- Protecciones a los empleados caso de fraude corporativo. La OSHA⁴⁴ (Oficina de Empleo y Salud) se encargará en menos de 90 días, reinsertar al trabajador, se establece una indemnización por daños, la devolución del dinero defraudado, los gastos en pleitos legales y otros costes.

En los Estados Unidos luego de los escándalos financieros hubo un descontento general por parte de los inversores, originados por la desconfianza en las instituciones reguladoras y del Gobierno. Principalmente éste fue el motivo para la aprobación de la ley.

En Italia

⁴⁴ Es una agencia del Departamento de Trabajo de EE. UU. Fue creado por el Congreso bajo la ley de seguridad y salud, firmada por el presidente Richard M. Nixon, el 30 de diciembre de 1970.

Como respuesta al caso Parmalat, si Europa desea restaurar la integridad de sus corporaciones y mantener la confianza de los inversionistas en sus mercados de capitales, tendrá que responder de una manera tan decidida y arrolladora como lo hizo Estados Unidos. En Italia, la respuesta inicial ha sido alentadora.

Ante la crisis, el Gobierno se apresuró en aprobar leyes que debieron estar vigentes hace mucho tiempo a favor de una forma de protección contra la bancarrota similares a la prevista en el *Capítulo 11* de la Ley de Bancarrotas de Estados Unidos. Esto no sólo les dará a los nuevos gerentes de Parmalat un respiro para intentar evitar que la compañía se hunda por completo, sino que además ayudará a que Italia se acerque más a los estándares de otros países de Europa.

Este escándalo ha obligado al Gobierno a aprobar un decreto ley en busca de asegurar la continuidad de la sociedad y la salvaguarda de los puestos de trabajo. Con este fin el consejo de ministros italiano aprobó un decreto ley para ayudar a las grandes empresas en dificultades con más de 1.000 empleados y una deuda superior a los 1.000 millones de euros que recorta los tiempos de intervención y permite el nombramiento de un comisario extraordinario con amplios poderes.

Ante el aluvión de críticas sobre la laxitud de las normas de control público de las operaciones financieras, el propio primer ministro Italiano, admitió la necesidad de un mayor control para evitar situaciones de este tipo. También

queda claro que las prácticas locales sí importan. Para los inversionistas internacionales es común pensar en Europa como un solo mercado de inversión. Pero las normas que rigen el mercado bursátil en Italia son débiles.

Las empresas de servicio de Auditoría consideran, "adecuada", la propuesta de creación de un órgano por parte de la Unión Europea (UE) de un órgano encargado de coordinar los sistemas de calidad de la auditoría en los estados miembros.

Los auditores han estado a la defensiva desde la caída de Arthur Andersen⁴⁵ por el caso Enron, pero en este momento con todos los fraudes y escándalos contables revelados en todo el mundo, los auditores de todas las firmas grandes, medianas y pequeñas se sienten amenazados. Hoy los auditores están peleando la batalla en dos frentes. Por un lado deben defender su integridad mancillada y por el otro ellos están siendo retados a que expliquen el porqué no se debería esperar que ellos encontraran los fraudes contables. Según Chuck Landes, director de normas de auditoría de AICPA⁴⁶: "nunca la credibilidad del auditor había estado en entredicho, como lo está ahora".

⁴⁵ Empresa auditora mundial relacionada a Enron Corporation, quien a través de una serie de técnicas contables fraudulentas permitió a Enron estar considerada como la séptima empresa de los Estados Unidos.

⁴⁶ American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Instituto Norteamericano de Contadores Públicos, es una organización nacional voluntaria que establece normas y reglas para guiar a los contadores públicos en la prestación de sus servicios profesionales, tales como normas para elaborar informes sobre estados financieros, normas de auditoría, etc.

La directiva sobre auditorías incluyó un endurecimiento de la supervisión a nivel nacional de los auditores. En Bruselas⁴⁷ se descarta la creación de un órgano europeo de supervisión. Impulsó una estrecha colaboración entre las autoridades nacionales, así como con terceros países. Un mínimo de calidad; ese fue uno de los objetivos primordiales de la directiva sobre auditorías, para ello, todas las empresas cotizadas deberán contar con un Comité de Auditoría independiente de la dirección de la compañía. Las normas comunitarias impondrán que esta independencia interna se repita también en las relaciones entre auditor y cliente. Se intentará evitar, sobre todo, que intereses económicos relacionados con la comercialización de otros servicios perturben la ecuanimidad del auditor.

En Bruselas se quiso que la directiva europea sobre auditorías especifique normas éticas de comportamiento a este sector. La violación de este código de conducta obligatorio debe acarrear, según el proyecto de directiva, importantes sanciones que se concretarán previsiblemente a nivel nacional. El endurecimiento de estas multas se acompañará con una supervisión más estrecha de la labor auditora.

La Federación Internacional de Contadores (IFAC), está pidiendo una mayor vigilancia por parte de todos aquellos que están involucrados directa o indirectamente en la producción de información financiera, desde la

⁴⁷ Principal sede administrativa de la Unión Europea (UE) Al igual que dentro de Italia, también en Bruselas se actuó pronto para evitar casos como Parmalat.

gerencia de las compañías y sus asesores hasta los comités de auditoría y las firmas de auditoría.

CAPITULO III

PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

3.1 PRINCIPIOS

Desde finales de la década de los ochentas y comienzos de los noventas el tema de gobierno corporativo comenzó a atraer la atención de hombres de negocios y académicos. El Informe Cadbury (UK 1992) fue el pionero en esta materia.

En el año 2000 en el Reino Unido el Código Combinado⁴⁸ fue enmendado para incorporar algunas guías de control interno y de gerencia de riesgo.⁴⁹

En 1998, la cumbre de ministros de la Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico- OCDE⁵⁰- llevada a cabo en París entre el 27 y 28 de abril de 1998 pidió a tal organización que desarrollara, conjuntamente con los gobiernos y algunas organizaciones internacionales, y con el sector privado, unos lineamientos en materia de gobierno corporativo⁵¹.

Los principios se centran en las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores. No obstante, hasta el punto que se consideren aplicables, también pueden resultar herramientas útiles para mejorar el gobierno corporativo en algunas compañías que no cotizan en la Bolsa de Valores.

⁴⁸ Código Combinado: Sistema de Principios de Buen Gobierno Corporativo que proporciona un código a las compañías dirigidas a la mejor práctica enumeradas en la bolsa de acción de Londres – Reino Unido

⁴⁹ Labelle, 2002, p.33

⁵⁰ Obtenido del 'Libro Blanco de Gobierno Corporativo'. Confecámaras - Colombia

⁵¹ Grupo de trabajo conformado por: Comisión Europea, BM, FMI, Comité de Basilea, Organización Internacional de Comisiones de Seguridad, BIAC, TUAC.

Los principios son de aplicación voluntaria, así como concisa, comprensibles y accesibles para la comunidad.

Estos principios se basan en experiencias de iniciativas nacionales de los países miembros y en trabajos anteriores de la OCDE. Durante su preparación, los siguientes comités de la OCDE participaron en la elaboración de los principios: comité de Mercados Financieros, comité de Inversión Internacional y Empresas Multinacionales, comité de Industria y comité de Política de Medioambiente. Se contó también con un intenso intercambio de información, datos y recomendaciones de algunos países no miembros de la OCDE, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, el comité de Basilea en Supervisión Bancaria, la organización Internacional de comisiones de Seguridad, el sector empresarial, inversionistas, sindicatos y otras partes interesadas.

En la cumbre de ministros de la OCDE llevada a cabo en París el 26 y 27 de mayo de 1999, estos principios, fueron aprobados agrupados en cinco categorías que se detallan a continuación:

1. Los derechos de los accionistas
2. El tratamiento equitativo
3. La función de los grupos de Interés
4. Comunicación y transparencia
5. Las responsabilidades del consejo de administración

A continuación se presentan y analizan cada una de las cinco categorías:

1. Los Derechos de los Accionistas

En ésta categoría el marco del gobierno de las sociedades debe proteger los derechos de los accionistas. Se enfatiza que los titulares del capital como inversionistas expuestos a riesgos relativamente mayores que los otros inversionistas y grupos de interés de la sociedad, deben tener sus derechos adecuadamente protegidos, sus derechos sobre las utilidades estipulados nítidamente, y sus derechos a votar en las asambleas de accionistas y de elegir las juntas directivas garantizados efectivamente. Específicamente se establece que los derechos básicos de los accionistas incluyen la facultad para:

1. Estipular los métodos de registro de la propiedad;
2. Traspasar o transferir las acciones;
3. Recabar información relevante sobre la sociedad de manera periódica;
4. Participar y votar en las juntas generales de accionistas
5. Designar a los miembros del Consejo (Junta Directiva); y,
6. Participar en los beneficios de la sociedad.

Se reconoce la presencia potencial de conflictos de interés tanto entre la gerencia y los accionistas como entre grupos de esta última categoría: los accionistas minoritarios y los que efectivamente controlan la empresa (mayoritarios). Los Principios implícitamente también tienen en cuenta los derechos de quienes actualmente no son accionistas, pero que podrían serlo mediante la compra de acciones en el mercado de capitales.

El accionista es concebido como un sujeto activo con derecho a estar informado sobre decisiones cruciales para el funcionamiento de la sociedad tales como:

- a. Enmiendas a los estatutos u otros documentos de gobierno de la sociedad,
- b. Autorización para la emisión de nuevas acciones; y
- c. Transacciones extraordinarias que deriven en la venta de la compañía.

El accionista debe ser informado de forma periódica y completa de la realización de asambleas generales (juntas generales), de los reglamentos que las rigen incluyendo el proceso de votación. Antes de cada asamblea el accionista debe recibir información precisa de su fecha hora y lugar así como de los temas que se discutirá en ella (de la agenda). Se deben crear espacios para que cualquier accionista pueda formular preguntas y recibir respuestas de la dirección y la junta directiva con antelación a las asambleas generales; igualmente, dentro de límites razonables, el accionista debe tener la posibilidad de introducir puntos a debatir y formular preguntas en las agendas de las Asambleas Generales.

Maximizar la posibilidad de que el accionista ejerza efectivamente su derecho a votar. Esto incluye el establecimiento de mecanismos ágiles que faciliten el ejercicio al voto sin el requerimiento de la presencia física, mediante el voto por delegación, haciendo uso de las modernas tecnologías

telefónicas o electrónicas. Procedimientos de esta naturaleza han ganado particular importancia en los tiempos modernos en los que la presencia de accionistas extranjeros es un fenómeno cada vez más común.

Las juntas directivas deben establecer mecanismos para garantizar que los votos se registren, cuenten y recuenten de manera transparente y precisa y los resultados se transmitan con prontitud.

En los casos en que existan estructuras o convenios de capital que alteren los procedimientos normales de votación deben revelarse claramente.

Se deben mantener (o crear, en caso de no existir actualmente) las condiciones para que funcione eficientemente uno de los mecanismos principales que permita a los accionistas a protegerse del abuso de gerentes que pueden tener intereses en conflicto con los accionistas. Tales condiciones incluyen una reglamentación clara sobre los procedimientos y trámites que se deben seguir en el caso de la adquisición del control de una sociedad, de transacciones extraordinarias como las fusiones y la venta de partes sustanciales de los activos sociales. Los inversores potenciales deben tener claramente estipulados sus derechos y recursos posibles.

2. El Tratamiento Equitativo

En esta categoría el marco de gobierno de las sociedades debe asegurar un trato equitativo para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todo accionista debe contar con la posibilidad de obtener

reparación efectiva por la violación de sus derechos. La OCDE considera que la violación del principio de equidad puede originarse principalmente en:

- a. El proceso de votación en las asambleas de accionistas.
- b. El uso de información privilegiada por parte de los administradores de la empresa (controlados por los accionistas mayoritarios)
- c. Los conflictos de intereses que se les pueden presentar a la Junta Directiva y los directivos ejecutivos en cierto tipo de transacciones.

Este principio reconoce que los marcos jurídicos de los países deben incluir específicamente ciertas reglas, pero que estas no pueden cubrir todas las posibilidades y deben ser complementadas con manifestaciones explícitas de las empresas de que se adherirán a ciertas prácticas.

Con respecto al proceso de votación, la organización no toma partido en relación con la existencia de ciertas acciones sin derecho a voto, pero sí recomienda que se informe a los inversionistas antes de invertir si los títulos tendrán o no derecho a voto y que una vez hecha la inversión, los derechos no se deben modificar a menos que los titulares de las acciones con derecho a voto participen en esta decisión.

En algunos países miembros de la OCDE, las instituciones financieras depositarias de acciones de inversores⁵² actúan como titulares nominativos de los títulos, para efecto de votación. El principio dice que siempre que se

⁵² Entidades financieras cuya actividad principal es la captación de recursos del público para su posterior utilización en actividades de crédito.

trate del derecho a voto por parte del administrador fiduciario u otro representante que actúe bajo un mandato legal específico (como síndicos o albaceas), es imprescindible hallar un equilibrio razonable para asegurar que los custodios no emitan votos sin tomar en cuenta los intereses de los accionistas (titulares) e imponer excesivas dificultades de tal manera que los custodios puedan conseguir la aprobación de los accionistas antes de emitir sus votos.

Este principio también hace recomendaciones con respecto a los procesos y procedimientos de votación en las asambleas generales o juntas generales de accionistas, las cuales deben permitir el trato equitativo de todos los accionistas. Los procesos de la compañía no deben hacer excesivamente difícil o costosa la emisión de votos. Las empresas deben hacer esfuerzos para eliminar cualquier tipo de barreras artificiales (como cobrar tarifas por el derecho a voto, o prohibir el voto por delegación o exigir la presencia personal del tenedor de la acción para poder votar) a los derechos de participación en las asambleas

Con respecto al uso de información privilegiada⁵³ (por ejemplo comprar o vender acciones antes de que se haga público un evento que afecta materialmente la situación futura de la empresa) esta queda terminantemente prohibida por los distintos reguladores del mercado de

⁵³ Por información privilegiada debe entenderse aquella a la cual solo tienen acceso directo ciertas personas en razón de su profesión u oficio, la cual por su carácter, está sujeta a reserva, que de conocerse podría ser utilizada con el fin de obtener provecho o beneficio para sí o para un tercero.

valores, el reglamento interno de la compañía o por el derecho penal de la mayoría de los países de la OCDE. El principio reconoce que el uso de información privilegiada no es una práctica que se haya erradicado ni de los países miembros de la OCDE ni de otros países, razón por la que recomiendan que en los casos en que este abuso no esté estrictamente prohibido por la legislación o cuando la aplicación de la ley vigente no es eficaz, los gobiernos tomen medidas para eliminar dichos abusos.

Finalmente el principio discute aquellos casos en los que los miembros de la Junta Directiva o de la alta dirección de la empresa posean ciertos negocios o relaciones familiares o de otra naturaleza especial que puedan inducir la realización de ciertas transacciones en los que no se privilegie el interés de los dueños de la empresa. La OCDE en estos casos recomienda exigir a los directivos y miembros de la junta, revelar la situación que origina el conflicto de interés potencial.

3. La Función de los Grupos de Interés

El marco del gobierno de las sociedades debe reconocer los derechos de los grupos de interés social⁵⁴ estipulados por ley y alentar una cooperación activa entre las sociedades y esas entidades en la creación de riqueza, empleo y lograr que las empresas sean financieramente sólidas. Con este

⁵⁴ Grupos de interés o Stakeholders: es una persona o grupo (naturales o jurídicas), que pueda afectar o es afectado por el resultado de los objetivos de la organización. Entre los principales stakeholders se encuentran los accionistas, los empleados; los proveedores, los clientes, y la(s) comunidad(es) y el medio ambiente donde opera la empresa, así como el gobierno o Estado.

principio la OCDE afirma que la empresa tiene sus propios intereses y que, al velar por los de los grupos de interés social, se promuevan y fomentan los propios intereses de la empresa. Como grupos de interés social se consideran explícitamente los inversionistas, los empleados, los acreedores y los proveedores. La OCDE no toma partido del debate que existe con respecto a si la dirección de la empresa debería considerar la maximización o satisfacción de los intereses de todos los grupos de interés de la empresa (los stakeholders, en idioma Inglés) o si debería focalizarse en la satisfacción o maximización de los intereses de los dueños o accionistas. En algunas partes la OCDE adopta el punto de vista de quienes sostienen que en el largo plazo los intereses de los diferentes grupos son perfectamente congruentes, que no existen conflictos de interés. En la discusión de este principio la OCDE parece considerar que cada país debe decidir si incluir en sus leyes o no la obligatoriedad para los administradores de tomar en cuenta en sus decisiones su efecto probable sobre los distintos grupos. Así se desprende de los siguientes párrafos resaltados en la discusión de este principio.

El marco del gobierno societario debe asegurar que se respeten los derechos de los grupos de interés estipulados por ley; donde los intereses de los grupos estén protegidos por ley, toda entidad debe contar con la posibilidad de obtener reparación efectiva por la violación de estos; Donde

los grupos de interés social formen parte del gobierno societario, deben tener acceso a la información relevante⁵⁵.

La OCDE hace un llamado en este punto para que el marco del gobierno corporativo estimule una participación activa de los distintos grupos de interés. La OCDE afirma que el grado de participación de estos es variable, dependiendo del régimen jurídico y las prácticas de cada país y menciona específicamente como prácticas orientadas en esta dirección; los planes de opción de compra de acciones por los empleados y las leyes/reglamentos que hacen partícipes en el gobierno de la sociedad a los acreedores en el contexto de los procedimientos legales por insolvencia.

4. Comunicación y Transparencia Informativa

A. El marco del gobierno de las sociedades debe asegurar que se presenta la información de manera objetiva y de modo regular acerca de todas las cuestiones materiales (importantes) referentes a la sociedad, incluidos los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno corporativo.

La revelación de la información en la manera descrita en el párrafo anterior es fundamental para que se puedan llevar a las prácticas algunos de los otros principios de buen gobierno.

⁵⁵ Bech, M. P. Bolton and A. Roël (2002), Corporate Governance and Control. NBER Working Paper 9371. Cambridge, December, afirman que la participación de los trabajadores en el gobierno de las empresas es exigida por ley en Alemania, Austria, Holanda, Dinamarca, Suecia, Luxemburgo y Francia.

Así, la calidad del voto de un accionista en una asamblea o junta de socios puede estar directamente relacionada con la calidad de la información que él tenga disponible. De igual forma, el trato equitativo a los accionistas se facilita si todos, los mayoritarios y minoritarios, disponen de la misma información.

El hacer pública información relevante de manera oportuna tiene beneficios adicionales para los accionistas y otros grupos de interés. Solo empleando información que satisfaga estas condiciones pueden los organismos de supervisión (como las Superintendencias) realizar satisfactoriamente sus funciones, y los mercados financieros operar de manera eficiente, con menores costos de transacción⁵⁶, y de esta manera, facilitar la disponibilidad de recursos financieros a la empresa a tasas razonables y por ende la consecución del más alto valor económico posible para los titulares del patrimonio y otros grupos de interés. La comunidad directamente afectada por las decisiones de la corporación también se beneficia de la transparencia informativa: por la cual puede formarse juicios razonables sobre otros aspectos relevantes adicionales a los meramente financieros, como el cumplimiento con normas ambientales, políticas laborales, relaciones con el fisco, etc.

De acuerdo con la experiencia de varios de los países miembros de la OCDE, la información debe revelarse con una periodicidad anual como

⁵⁶ Costos en que hay que incurrir para que una transacción se realice Ej. Costos por obtener información relevante.

mínimo, aunque algunos países exigen informes financieros semestrales o trimestrales e incluso de periodicidad menor, en caso de ciertos asuntos de relativa importancia. La OCDE apoya una documentación oportuna del efecto de eventos que se hayan presentado entre las fechas de los informes regulares y que tengan importancia relativa.

Los *principios* recomiendan precaución para evitar que los requisitos de revelación se conviertan en pesadas cargas administrativas y financieras para las empresas. También reconocen que el hacer pública cierto tipo de información puede causar daño a una empresa. En este punto sugieren tener en cuenta el concepto de materialidad (o importancia relativa) empleado por algunos de sus países miembros. Al discutir este principio la OCDE define información material como información cuya omisión o presentación errónea puede llegar a influir en las decisiones adoptadas por los usuarios de dicha información.

Los Principios sugieren revelar al menos información material sobre:

1. Los resultados financieros y de explotación (u operación) de la empresa los cuales se expresan en los siguientes informes financieros auditados:

Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujos de Efectivo, y Notas a los Estados Financieros. Habitualmente estos reportes financieros son complementados con un Informe y análisis de las operaciones firmado por el presidente de la empresa. La OCDE

sugiere que se haga pública también información que les pueda ser útil a los inversionistas para predecir la situación financiera futura de la empresa. En Estados Unidos la SEC estimula a los gerentes a revelar información financiera prospectiva (pronósticos financieros). En Gran Bretaña se permiten los pronósticos financieros en los reportes anuales desde hace ya varios años y estos parecen haber sido de gran utilidad para la comunidad inversionista (Kieso & Weigandt, 1999⁵⁷)

La OCDE recomienda comunicar aquellas transacciones vinculadas a un grupo entero, e indica que muchas fallas en el gobierno de las sociedades están relacionadas con omitir este tipo de información.

2. Los objetivos de la empresa.

Con el fin de facilitar a los diferentes grupos de interés evaluar de manera más precisa la relación existente entre las empresas y las comunidades donde operan, los *principios* recomiendan que las empresas, además de revelar sus objetivos, comuniquen su política con respecto a su código deontológico empresarial (que trata sobre los deberes y normas de conducta).

⁵⁷ Contabilidad Intermedia, por Donald E. Kieso y Jerry J. Weygandt Editorial Limusa, 1999.

3. La participación mayoritaria y los derechos de voto.

La OCDE afirma que uno de los derechos básicos de los inversores es recibir información sobre la estructura de propiedad de la empresa y sobre sus derechos con respecto a los derechos de otros titulares. La forma en la que los países miembros de dicha organización manejan este asunto no parece ser uniforme. Sin embargo, la OCDE sugiere la revelación de los datos sobre la propiedad una vez se hayan traspasado ciertos umbrales de propiedad. La información que se sugiere revelar en estos casos (ya que es práctica en alguno(s) de los países miembros) incluye: datos sobre los accionistas mayoritarios u otras entidades que controlen o puedan controlar la compañía, incluida la información sobre los derechos especiales de voto, los acuerdos entre accionistas, la relación de accionistas mayoritarios o los titulares de grandes paquetes de acciones, relaciones significativas de participación accionaria recíproca y garantías recíprocas. También está previsto que las compañías revelen información acerca de las transacciones entre partes relacionadas.

4. Los miembros del Consejo y los directivos clave y sus remuneraciones.

Los principios recomiendan que se comuniquen los nombres de los miembros del consejo directivo (junta directiva) y de los principales ejecutivos con el fin de que los inversionistas puedan evaluar sus

calificaciones e identificar la posibilidad de conflictos potenciales de intereses. Igualmente recomiendan revelar la retribución de los directivos principales y de los miembros del Consejo (de manera individual o con una cifra que refleje la media).

5. Los factores de riesgo material previsible

Los principios recomiendan la revelación de información de manera parsimoniosa sobre los riesgos materiales razonablemente previsible a saber: riesgos específicos del sector o zonas geográficas; dependencia de bienes materiales; riesgos del mercado financiero como el tipo de interés o del tipo de cambio, el riesgo relacionado a los derivados o las transacciones no reflejadas en el Balance General; y las contingencias relacionados con la responsabilidad medioambiental.

6. Cuestiones materiales referentes a los empleados y otros grupos de interés social.

Revelación acerca de políticas de desarrollo de recursos humanos y de planes de remuneración e incentivos pueden ser útiles a los inversionistas para evaluar las ventajas competitivas de la empresa. Con el mismo propósito los *principios* sugieren revelar información concerniente a las relaciones entre la dirección y otros grupos de interés como los proveedores, los acreedores y la comunidad en general, o sea su posicionamiento estratégico.

7. Las estructuras y políticas de gobierno corporativo

Los principios exhortan a las empresas a revelar información sobre las estructuras y las políticas de gobierno corporativo, en particular sobre el reparto del poder entre accionistas, dirección y miembros del Directorio igualmente consideran útil para la evaluación por parte de los grupos de interés la divulgación acerca de cómo son llevados a la práctica los principios de gobierno corporativo.

B. Se debe preparar, auditar y presentar la información siguiendo los estándares contables de calidad más exigentes en la descripción de riesgo financiero y no financiero y de auditoría.

Adicionalmente, el Consejo para el Comercio de Servicios de la Organización Mundial del Comercio acordó el 1 de enero de 2005 como fecha para que sus 130 países miembros (entre los que se incluye Perú) adopte parámetros internacionales para la contabilidad, la auditoría y la calificación de contadores (CPC para el Perú) (ver Sánchez⁵⁸ JC, 2003).

C. Una empresa independiente debe realizar una auditoría anual que permita establecer la preparación y presentación externa y objetiva de los estados financieros

⁵⁸ Sánchez, JC (2003). Globalización, la Contaduría Pública y las Normas Internacionales de Reporte Financiero. Conferencia dictada en La Universidad Icesi en Febrero 27.

En esta sección se hace un llamado para que se incremente la independencia de los auditores y su responsabilidad para con los titulares del patrimonio de la empresa. Algunos países miembros de la OCDE han venido fortaleciendo el papel de los Comités de Auditoría de la Junta directiva e incrementado la responsabilidad de ésta en la selección de los auditores. También son comunes las prácticas de colocar límites a los valores totales que las empresas pueden pagar a sus auditores por tareas diferentes a la de auditoría⁵⁹. Otras propuestas que se mencionan en los *principios* incluyen el que las empresas informen de los emolumentos que pagados a los auditores por trabajos profesionales de toda índole; el limitar el porcentaje total de la remuneración del auditor que puede provenir de un único cliente; la práctica de rotaciones obligatorias de auditores y la contratación directa de los auditores externos por parte de los accionistas.

D. Los canales de divulgación de información deben permitir a los usuarios un acceso a la información justo, regular y con un costo razonable.

Esta parte trata de la importancia que tiene el lograr que efectivamente los usuarios de la información dispongan de ella oportunamente y en tiempo razonable. Los avances de la informática y la electrónica en los últimos años facilitan grandemente que los accionistas y otros grupos de interés puedan tener acceso fácil a la información de las empresas. Los *principios* indican que el archivo de los informes legales se ha simplificado de sobremanera en

⁵⁹ Como se analiza en el Capítulo V, la Ley Sarbanes – Oxley de 2002 en Estados Unidos establece en dicho país el límite del 5%

ciertos países gracias a la tecnología de información, archivos electrónicos, sistemas de recuperación de datos, etc.

5. Las Responsabilidades del Consejo o Directorio

El marco del gobierno de las sociedades debe estipular las directrices estratégicas de la compañía, un control eficaz de la dirección por parte del Directorio y la responsabilidad del Directorio hacia la corporación y a los accionistas en particular.

La estructura y los procesos de estos órganos varían tanto entre países como al interior de estos. Algunos países tienen un Directorio conformado por ejecutivos de la empresa y por miembros externos a esta. Otros tienen consejos duales en los que existe un Consejo de Supervisión compuesto por miembros no ejecutivos del Consejo y un Consejo de Administración integrado por su totalidad por directivos. La OCDE no toma partido con respecto a cual recomienda. Sin embargo, sí es bastante explícito con respecto a las funciones clave que el Directorio debe realizar. Los listados a continuación son, según los Principios, esenciales para los propósitos del gobierno corporativo.

1. La revisión y dirección de la estrategia corporativa, los planes de acción principales, la política de riesgo, los presupuestos anuales y los planes de negocios; el establecimiento de los objetivos sobre los resultados, el control y seguimiento de los resultados corporativos; y la supervisión de los principales gastos, adquisiciones y enajenaciones de capital.

2. La selección, retribución, control y, cuando se haga necesario, sustitución de los directivos clave y la supervisión de los planes de sucesión.
3. La revisión de las remuneraciones de los directivos clave y de los miembros del Consejo, asegurándose que el proceso de designación de los consejeros sea formal y transparente.
4. La supervisión y arbitraje de los posibles conflictos de interés entre la gerencia, los miembros del Consejo y los accionistas incluidos el uso fraudulento de activos corporativos y el abuso en las transacciones entre partes relacionadas.
5. Garantizar la integridad de los sistemas de contabilidad y de los estados financieros de la empresa, incluida auditorías independientes, y la implantación de los debidos sistemas de control, en particular, del riesgo, controles financieros y cumplimiento de la ley.
6. La supervisión de la efectividad de las prácticas de gobierno corporativo de acuerdo con las cuales opera, realizando cambios a medida que se hagan necesarios.
7. La supervisión del proceso de comunicación y la política de información.

Otros aspectos sobre los que la OCDE llama la atención en esta sección incluyen:

- La importancia de tener en cuenta y tratar en forma justa los intereses de los diferentes grupos (stakeholders) como empleados, clientes, proveedores, acreedores y comunidades locales.
- La conveniencia de que los consejos cuenten entre sus integrantes con un número suficiente de miembros externos, independientes de la gerencia (que no están en la planilla de la compañía ni estrechamente vinculados con la empresa o la dirección por lazos económicos, familiares o de otra naturaleza). Esta estructura facilita que las decisiones relacionadas con la evaluación de la gerencia y la dirección se tomen de manera más objetiva; adicionalmente, los miembros independientes tienen un papel relevante en la toma de decisiones en las que hayan conflictos de interés potenciales. Estos miembros deben también formar parte de los comités que se creen al interior del Consejo⁶⁰

Para poder desempeñar sus responsabilidades de manera efectiva, los miembros del Consejo deben contar con información completa de la empresa, elaborada de buena fe y la diligencia y cuidado debidos. Deben diseñarse mecanismos para que los miembros externos del Consejo puedan interactuar directamente con algunos funcionarios clave de la organización como el secretario y el auditor interno.

⁶⁰ El Consejo debe ser garante de que los directores de la empresa cumplan fielmente las leyes de los respectivos países.

Los miembros del Consejo deben disponer de tiempo adecuado para asumir sus responsabilidades. Los Principios no dan pautas precisas sobre esto pero indican que en ciertos países se limita el número de Consejos de empresas diferentes a los que puede asistir una persona.

Comentarios Finales

Las recomendaciones de la OCDE constituyen una guía importante, principalmente para aquellos países con prácticas deficientes de gobierno corporativo que deseen corregir y puedan facilitar el desarrollo de las empresas, de los mercados financieros y alcanzar niveles más altos de empleo, riqueza y bienestar para sus habitantes.

3.2 EXPERIENCIAS EN LATINOAMÉRICA

Experiencia Mexicana

En México el impulso de prácticas de gobierno corporativo comenzó en el año de 1999 con la conformación del Comité de Mejores Prácticas Corporativas a instancias del Consejo Coordinador Empresarial. Además, se propuso una modificación a la Ley del Mercado de Valores para incorporar elementos éticos y de gobierno corporativo que permita una mayor protección a los inversionistas minoritarios y evitar problemas como los incurridos por la empresa TV-Azteca y su filial UNEFON en la venta de parte de su deuda y que permitió al principal accionista de TV-Azteca embolsarse más de 200 millones de dólares.

Empresas del Grupo Carso y Cementos Mexicanos (CEMEX) han sido los principales impulsores de la elaboración de códigos de ética y prácticas de gobierno corporativo para todo el sector empresarial mexicano. El primer paso es el Código para Mejores Prácticas Corporativas en México que va encaminada a definir nuevos principios que contribuyan a un mejor funcionamiento del Consejo de Administración y a la revelación de información financiera, contable y administrativa a los accionistas.

En la Ley Sabarnes-Oxley ⁶¹ se establece en su artículo 307, denunciar prácticas indebidas de participantes en el mercado de valores de Estados Unidos de América, por lo que en diciembre del 2003, AKIM Gump denunció a TV-Azteca por fraude como consecuencia de una operación indebida del grupo realizada con UNEFON en ese mismo año. Por lo que el 04 de enero del 2004 la SEC inició las investigaciones contra el señor Salinas Pliego y tres de sus socios por ocultar una transacción de deuda relativa a UNEFON. Por lo que se refiere a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores la investigación se inició en octubre del 2003 y concluyó el 28 de abril del 2004 y todo se encamina a que TV-Azteca afectó a accionistas minoritarios y sólo se está definiendo la sanción respectiva en México y lo que decrete la SEC.

⁶¹ Ver Anexo 1

Experiencia Argentina

En Argentina ha habido en los últimos quince años un importante cambio en propiedad y control desde grandes compañías propiedad de familias, hacia grupos extranjeros y participaciones minoritarias de inversores institucionales. En materia de gobierno corporativo, se han adoptado normas provenientes de países con tradición legal anglosajona. Rodolfo Apreda (2001)⁶², ha relevado cuestiones previas a 1991, el marco legal subyacente, las nuevas reglas de juego en estructura de capital y propiedad desde 1991. El CEF (2005)⁶³, ha examinado la estructura de propiedad y calidad del gobierno corporativo de las empresas en oferta pública. Ricardo N. Bebczuk (2005) ha examinado evidencia empírica relacionando resultados pasados y esperados con índices cualitativos del gobierno corporativo. La estructura de propiedad está claramente dominada por el principal accionista de la empresa. No existen en Argentina empresas con accionariado atomizado, y más de la mitad de las compañías cuenta con un accionista principal de nacionalidad extranjera. El número de directores independientes coincide en promedio con el requisito regulatorio mínimo. El gobierno corporativo en Argentina antes de 1991 se caracterizaba por los siguientes rasgos⁶⁴:

⁶² Rodolfo Apreda: PhD en Economía – Universidad de Buenos Aires y Master en Ciencias Políticas – Universidad del Cema.

⁶³ Centro para la estabilidad Financiera (Argentina)

⁶⁴ Según Rodolfo Apreda - 2001

- 1) Estructura de propiedad concentrada. En un siglo, los principales grupos domésticos fueron empresas familiares. Los recursos financieros eran obtenidos de bancos relacionados con el accionista principal de la banca estatal.
- 2) Sólo directores faltos de independencia (vinculados) eran designados en los directorios. Muy frecuentemente el CEO provenía de la familia fundadora.
- 3) Casi todas las empresas generaban cláusulas en sus estatutos para favorecer a los grupos de control y miembros del Directorio o Gerentes respecto de sus directores. Muchas empresas de familia dejaron de cotizar, afectando intereses de accionistas minoritarios. Los *takeovers*⁶⁵ fueron amistosos⁶⁶ la mayoría de las veces. Raramente pagaron dividendos en efectivo.
- 4) Ninguna compañía emitió bonos en el mercado de capitales entre 1913-90. Recursos propios y préstamos bancarios y escasas emisiones de acciones fueron la forma de financiamiento más utilizada. Las empresas cotizantes eran 550 en 1960, 278 en 1980 y 170 en 1991. En 1999 quedaban 130 empresas en el Mercado de Valores. Actualmente son 104 (fines de 2005, y se está retirando Renault), y las más importantes en cuanto a capitalización se cotizan en mercados extranjeros.

⁶⁵ Takeover: compra y absorción de empresa no amistosas.

⁶⁶ Friendly takeover, Oferta Pública de Adquisición ("OPA") amistosa, es aquella que está consentida por la dirección de la empresa afectada.

En la década de los 1990s, el país adoptó una serie de normas de gobierno corporativo como si estuviera siguiendo la forma de los países con *Common Law*⁶⁷, apartándose de la tradición de ley civil a la que pertenece. A partir del año 2000 las reformas se centraron en el derecho del mercado de valores. Los marcos legales sólo impusieron lineamientos generales, dejando los detalles reglamentarios en manos del regulador (la Comisión Nacional de Valores, CNV). Previo a ello, se observaba una tendencia a la emisión de códigos o cuerpos de recomendaciones de los propios mercados autorregulados o por iniciativa privada con adopción voluntaria por parte de las empresas. Como mecanismo complementario cabe mencionar a los inversores institucionales, los cuales, en razón del volumen invertido y su capacidad técnica, tienen la posibilidad de ejercer disciplina sobre las compañías. Algo similar ocurre con otros intermediarios reputacionales ("gatekeepers"⁶⁸) que monitorean a las compañías, tal el caso de los auditores externos y las sociedades calificadoras de riesgo (CEF, 2005).

El Decreto argentino 677/01 incorporó cambios importantes: dio nuevas responsabilidades a los directores, fijó normas sobre independencia de directores y auditores externos y estableció sanciones. Las nuevas responsabilidades de los directores tienen que ver con *lealtad y diligencia*, que implica hacer prevalecer el interés común de todos sus socios,

⁶⁷ Common Law, significa derecho común, y su origen es la costumbre medieval inglesa. Es un derecho no escrito, que no reconoce en la ley, como ocurre en el derecho continental, la fuente de derecho primordial. Se aplica en los países anglosajones, donde la existencia de leyes dentro del derecho privado es mínima

⁶⁸ Gatekeeper: Voz inglesa que en comunicación se emplea para denominar a la persona, grupo o institución que tiene un control sobre la información y, por lo tanto, posee la capacidad de decidir qué se publica o emite, de qué forma y en qué cantidad.

abstenerse de procurar beneficios personales, velar por la independencia de los auditores externos, establecer controles internos para garantizar una gestión prudente, e implementar mecanismos preventivos de protección del interés social para reducir el riesgo de conflicto de intereses. Estos mecanismos tienen que ver con actividades en competencia, con la utilización o afectación de activos sociales, el uso de información no pública, aprovechamiento de oportunidades de negocios en beneficio propio o de terceros. En cuanto a la independencia de directores y auditores externos, se estableció que cuando un director no es independiente, tiene la obligación de informar esa situación a la asamblea. También se establecieron mayores restricciones para la prestación de ciertos servicios especiales. Las sanciones introducidas van desde apercibimientos⁶⁹ a inhabilitaciones de hasta cinco años para ejercer ciertas funciones, pasando por varias categorías de multas.

Está regulada la composición del Comité de Auditoría, que deberá ser de tres o más miembros del directorio. Su designación será efectuada por el directorio de la sociedad emisora. Los miembros del comité deberán contar con experiencia en temas contables, financieros y empresariales y ser independientes. El funcionamiento deberá constar en el estatuto de la sociedad, y las reuniones deberán ser por lo menos trimestrales. Las principales actividades del Comité de Auditoría son la de supervisar la

⁶⁹ Hacer saber a la persona citada sobre las consecuencias que se seguirán de determinados actos u omisiones suyas.

aplicación de políticas de gestión de riesgos, evaluar el proceso de información financiera, supervisar el sistema de control interno, revisar el plan de la auditoría interna, opinar sobre la designación del auditor externo, evaluar su independencia, revisar su plan y evaluar su desempeño.

Experiencia en Brasil

En Brasil se fundó el Instituto de Gobierno Corporativo el 27 de diciembre de 1995 que inicialmente recibió el nombre de Instituto Brasileño de Consejeros para la Administración y luego cambió a Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), siendo una entidad sin fines de lucro.

El objetivo establecido por el código de IBGC es indicar los caminos a todos los tipos de empresas en Brasil (sociedad anónima abierta, cerrada, limitada o sociedad civil) para que mejoren su desempeño de tal forma que el acceso a capital en sus diversas formas (oferta pública de acciones, recursos propios de flujo de caja, etc.) se facilite. En lo referente al marco conceptual, podemos decir que aspectos como transparencia e igualdad o equidad determinan las bases conceptuales sobre las cuales descansa ese código.

El principio de transparencia determina que el CEO y la Junta Directiva deben satisfacer las necesidades de los:

- Titulares del Capital
- Consejos de la administración
- Auditoría externa

- Consejo fiscal
- Otros stakeholders (clientes, empleados, proveedores, etc.)
- Del público en general

Los miembros del consejo de la administración, de la junta directiva y del consejo fiscal, auditores externos y CEO deben rendir informes a quienes los contratan, cumpliendo así con el segundo principio identificado como *accountability*⁷⁰

La relación entre los agentes del gobierno corporativo y las diferentes clases de propietarios debe estar caracterizada por un tratamiento justo y ecuánime, la esencia del principio de equidad.

La Bolsa de Valores de Sao Paulo (BOVESPA) anunció oficialmente en el año 2001, un nuevo índice que acompaña el desempeño de las empresas que se adhieren al nuevo mercado. Tal indicador se conoce con el nombre de Índice de Acciones con Gobierno Corporativo Diferencial (IGC)

Ese nuevo índice es ponderado por el valor del mercado de las acciones en circulación de las empresas y se divulga diariamente

Con este nuevo índice se pretende asegurar mayor protección a los inversionistas y, por lo tanto, estimular la inversión y aumentar la liquidez de las acciones.

⁷⁰ Palabra anglosajona cuya traducción de manera limitada es "Rendición de cuentas" en inglés significa "el estado de ser sujeto a la obligación de reportar, explicar o justificar algo."

CAPITULO IV

IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

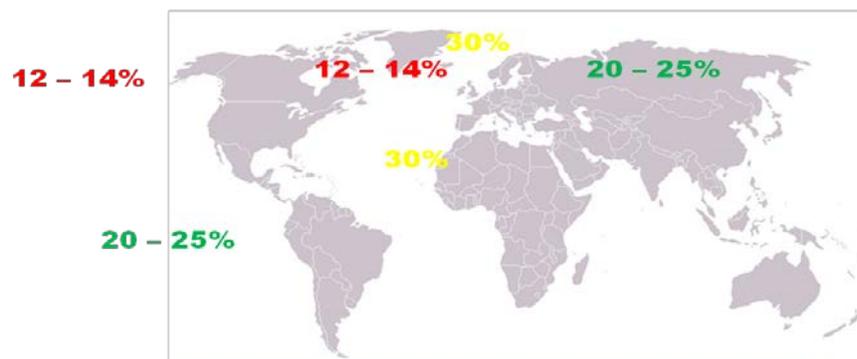
4.1 EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

La implementación de un buen gobierno corporativo en las empresas contribuye a mejorar su desempeño generando valor a la corporación y sus accionistas.

Como resultado de las encuestas efectuadas por Mc Kinsey & Company a mas de 200 inversionistas institucionales en 31 paises, se llegó a la conclusión de que los mismos estarían dispuestos a pagar un valor adicional (prima del mercado) por valores de aquellas empresas con buen sistema de gobierno corporativo.

CUADRO N° 2

Gobierno Corporativo - Prima de mercado



El valor adicional que estarían dispuestos a pagar los inversionistas, varía según la ubicación geográfica

Dentro del mercado de valores las prácticas de buen gobierno corporativo es una forma de alcanzar mercados más confiables y eficientes. Para que las empresas sean sostenibles en el tiempo deben tomar en cuenta un aspecto importante que es la responsabilidad social.

La responsabilidad social es la contribución equilibrada del progreso económico, el desarrollo social y la protección ambiental.

El gobierno de una empresa es un instrumento para alcanzar los fines fijados, el buen gobierno está orientado al incremento de valor de la acción en los mercados financieros centrandolo su atención en cubrir las necesidades de los accionistas o propietarios de la compañía. Si a esta perspectiva introducimos aspectos éticos y morales, el buen gobierno será además aquel que vaya más allá del interés de los accionistas.

Para las organizaciones el buen gobierno ha de generar necesariamente responsabilidad social siempre que el fin que se pretenda alcanzar reconozca el interés (bienestar) de la sociedad y responda ante ella así como ante las otras partes afectadas por sus decisiones (ver cuadro N°3).

Cuadro N° 3



La responsabilidad social corporativa, se presenta como un modelo emergente y alternativo de gestión que reconoce también a la empresa como un entramado de relaciones, ahora bien, no sólo de accionistas y directivos, sino de todas aquellas partes o grupos interesados por la existencia y marcha de la empresa: empleados, clientes, proveedores, competidores, comunidad local, medio ambiente, y sociedad en general. Esta forma distinta de entender la empresa, que afecta a todos los participantes sociales tiene sus consecuencias en la manera de enfocar el gobierno corporativo.

Parte de la concepción social es cuando la defensa de los intereses colectivos, prima sobre el interés personal y en la que la integridad moral y el respeto a los demás se convierten en norma prioritaria de

comportamiento. La obtención de beneficios empresariales es una consecuencia de este comportamiento moral superior que, por otro lado, garantiza el bienestar sostenible del individuo.⁷¹

Por su parte, la responsabilidad social corporativa representa una forma de entender la empresa desde unos valores y unos fines específicos que buscan generar valor para todas las partes.

Podríamos decir, por lo tanto, que un gobierno corporativo que reconozca como objetivo la generación de valor para todas las partes interesadas, podrá definirse como bueno cuando alcance de manera eficaz dicho objetivo socialmente responsable, con la implantación o no de un determinado *código* con recomendaciones orientadas a conseguir tal fin social.

Un buen gobierno socialmente responsable es la acción y efecto de guiar y dirigir, o regir una cosa, desde la natural inclinación a hacer el bien, útil y para alcanzar algún fin social, generador de valor para todos los grupos de personas interesadas en la empresa.

Koffi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas se dirigió a las empresas, recordándoles que sólo podrán tener beneficios de forma continuada si integran en su gestión la ética y consideraciones sociales y ambientales. Annan enfatizó que en esta era los gobiernos no pueden impulsar solos el desarrollo sostenible, necesitan trabajar junto al sector

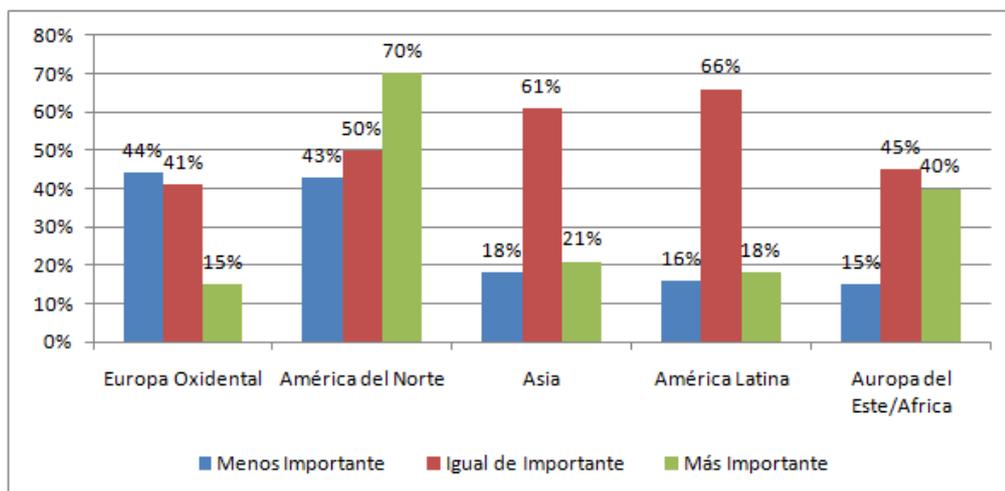
⁷¹ José Luis Lizcano 2005, Director Gerente de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) y coordinador de la comisión de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

empresarial y al resto de la sociedad para lograr que el mundo se convierta en un mejor lugar para todos.

Los resultados de la entrevista efectuada por Mc Kinsey & Company sobre la importancia del gobierno corporativo a temas financieros se muestran en el cuadro N° 4 a continuación.

Cuadro N° 4

IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO RESPECTO A TEMAS FINANCIEROS



MAS DE 200 INVERSIONISTAS INSTITUCIONALES ENTREVISTADOS EN 31 PAISES

Para lograr los beneficios esperados, hay que proponer e influir, en ese sentido, la adopción de los principios de buen gobierno corporativo.

4.2 EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN LA INDUSTRIA MINERA

Las prácticas de buen gobierno corporativo en las empresas mineras requieren cada vez más implementación y a su vez, ser compensadas con un incremento de valor a las mismas.

En la actualidad, CONASEV califica a las empresas con respecto a su propia autoevaluación, permitiendo un índice de buen gobierno. Se pueden reflejar los resultados en dos portafolios; al momento de interpretar estos resultados podemos ver que las empresas mineras tienen una presión por ejercer un buen gobierno corporativo.

En el Perú existen aproximadamente 400 empresas mineras de las cuales 38 cotizan en la Bolsa de Valores en el Perú, otro pequeño grupo en la Bolsa de Valores de New York y otros en Europa.

Por mencionar algunos ejemplos importantes de estas buenas prácticas de gobierno corporativo está el caso de la minera Barrick, Con el propósito de promover el buen funcionamiento del directorio y su comité, el primero de ellos ha adoptado una serie de principios de gobierno corporativo y mandatos formales que establecen el rol y responsabilidades de directorios y Comités.

Barrick considera seis aspectos en materia de gobierno corporativo:

1. Transparencia

Apoya el mejoramiento del gobierno corporativo mediante la publicación y verificación completa de los ingresos que generan las operaciones mineras al erario nacional.

2. Participación en políticas públicas

La minería es una actividad sujeta a muchas reglamentaciones y Barrick mantiene un diálogo continuo con gobiernos y legisladores a todo nivel en relación con aspectos normativos y otros temas de índole comercial.

3. Código de conducta comercial y ética

El Código de Conducta Comercial y Ética se aplica a todos los directores, ejecutivos y funcionarios de Barrick y establece su cometido, como empresa e individuos, de conducirse según los más altos estándares de integridad.

4. Denuncia de ocurrencia de fraude o corrupción

En cumplimiento de la política antifraude, y previa consulta al departamento jurídico de la empresa, Barrick puede entregar a la fuerza pública, autoridades normativas o aseguradores toda información relacionada con la denuncia de fraude y los resultados de cualquier investigación realizada que pudiera comprometer personas o entidades de la empresa.

5. Principios voluntarios sobre seguridad y derechos humanos

Barrick no tolera las violaciones a los derechos humanos. Los lineamientos y estándares de seguridad de la empresa se basan en los Principios Voluntarios sobre Seguridad y Derechos Humanos.

6. Gestión de riesgo

Barrick estima que, como parte de su responsabilidad de crear valor para sus accionistas, empleados y comunidades locales, deberá llegar a comprender y manejar los riesgos asociados con su giro comercial. Con este fin, ha implementado una serie de programas para identificar, evaluar y abordar las situaciones que amenazan el logro de sus objetivos estratégicos o representan oportunidades de ventajas competitivas.

Otro caso ejemplar es el de la minera El Brocal, el éxito de la minera radica en uno de los principios establecidos por la empresa, denominados Principios de Desarrollo Sostenible, es decir dentro del ámbito social, que siguen un modelo de gestión basado en otros principios y estándares nacionales e internacionales, a partir de los principios establecidos en el pacto mundial, el propio Código de Conducta de la empresa, la adherencia al código de conducta de la Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía, el cumplimiento de las practicas del buen gobierno corporativo de la Bolsa de Valores de Lima (BVL)

Actualmente las empresas mineras se ven incentivadas por este índice de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Lima que premia a las empresas que muestran las mejores prácticas de buen gobierno corporativo. El reconocimiento a las buenas prácticas de gobierno corporativo es un esfuerzo que realiza la Bolsa de Valores de Lima por tercer año consecutivo⁷² habiendo empresas que han sido reconocidas desde el principio. Este hecho demuestra el interés y la contribución de la Bolsa de Valores de Lima en el proceso de mejoramiento de las prácticas de buen gobierno corporativo.

⁷² Fue lanzado al mercado por la Bolsa de Valores de Lima el 1 de julio de 2008 y su importancia radica en que con él se beneficia tanto a las empresas como a los inversionistas.

CAPITULO V

APLICACIÓN PRÁCTICA-CASO EXITOSO

5.1 BUEN GOBIERNO CORPORATIVO-CASO SOUTHERN PERU

El Directorio y la gerencia de Southern Copper Corporation están comprometidos en dirigir el negocio de la Compañía de manera consistente con las buenas prácticas de gobierno corporativo. Estos lineamientos se han hecho públicos para informar a los accionistas sobre la posición actual del Directorio respecto a ciertas cuestiones de gobierno corporativo. El Directorio continuará evaluando el carácter apropiado y eficaz de los mismos. periódicamente.

5.1.1 EL DIRECTORIO EN SOUTHERN PERU

El objetivo principal de la Compañía es maximizar el valor para los accionistas a la vez que se cumple con las leyes de las jurisdicciones en donde opera y se observan normas éticas en todo momento.

1.1 Autoridad y Responsabilidad Corporativa

El Directorio, elegido por los accionistas, es el organismo último para la toma de decisiones para la Compañía excepto respecto a aquellos asuntos reservados a los accionistas. El Directorio tiene la facultad y responsabilidad última de dirigir los negocios de la Compañía. El Directorio selecciona el equipo de alta gerencia, encargados de dirigir los negocios de la Compañía. Una vez que ha seleccionado el equipo de alta gerencia, el Directorio actúa

como asesor y consejero de la alta gerencia y monitorea en última instancia su desempeño.

2.1 Delegación de Autoridad

El Directorio delega a la gerencia la autoridad de implementar la misión de la Compañía. Dicha autoridad delegada incluye la autorización respecto de los límites de gasto y la autoridad de contratar empleados y rescindir sus servicios.

3.1 Auto-Evaluación Anual

El Directorio realizará una auto-evaluación al menos anualmente para determinar si ellos y sus comités están funcionando de manera eficaz.

5.1.2 DIRECTORES

a) Características Personales y Competencias Claves de los Directores

Los directores individuales deben poseer todas las características personales siguientes:

- i) **Integridad y Responsabilidad** – El carácter es la consideración principal para evaluar a cualquier miembro del Directorio. Los directores deben demostrar altas normas éticas e integridad en sus tratos personales y profesionales, y deben estar dispuestos a implementar sus decisiones adoptadas en las juntas de Directorio y ser responsables de ellas.

ii) **Competencia Financiera** – Uno de los roles importantes del Directorio es monitorear el desempeño financiero de la Compañía. Los miembros del Directorio que sirven en el Comité de Auditoría deberán tener competencia financiera. Los directores que sirvan en el Comité de Auditoría deberán saber cómo leer un balance, un estado de ingresos y un estado de flujo de caja, y comprender el uso de las tasas financieras y otros índices para evaluar el desempeño de la Compañía. Al menos un miembro del Comité de Auditoría debería ser un "experto financiero" tal como la Comisión de Bolsas y Valores lo define.

iii) **Altos Estándares de Rendimiento** – En el mundo altamente competitivo de hoy en día, sólo las compañías capaces de desempeñarse en los niveles más altos podrán prosperar. Los miembros del Directorio deben tener un historial de logros que refleje altos estándares para sí mismos y para otros.

iv) **Buen Juicio** – Los miembros de Directorio deben tener la capacidad de proporcionar consejos sabios y ponderados sobre una amplia gama de asuntos. Los Directores deben poseer una gran inteligencia y sabiduría y aplicarlas en la toma de decisiones.

v) **Madurez** –El Directorio funciona mejor cuando los Directores valoran el desempeño en el Directorio y en equipo por encima del desempeño individual. La apertura a otras opiniones y la voluntad de escuchar deben tener tanta importancia como la capacidad de comunicarse persuasivamente. Los miembros del Directorio deben acercarse a otros de

manera asertiva, responsable y apoyándolos, y deben plantear cuestiones difíciles de un modo que aliente a la discusión abierta.

vi) **Compromiso** – Los Directores deben centrarse en el desempeño de la Compañía en el corto y largo plazo, tanto en términos absolutos como relativos a sus pares. Esta concentración debe manifestarse en el debate sobre el futuro de la Compañía y en un espíritu de cuerpo entre los miembros del Directorio que desafíen e inspiren a los empleados de la Compañía.

vii) **Amplitud de Ideas** – El éxito en el negocio minero corresponderá finalmente a los participantes que se adapten a los entornos cambiantes e implementen soluciones creativas frente a los grandes desafíos que los participantes de la industria minera enfrentan. Los miembros del Directorio deben poseer los talentos necesarios para aumentar los talentos de la gerencia.

viii) **Dedicación** – Los directores deben poder dedicar el tiempo necesario para realizar diligentemente sus deberes.

5.1.3. Competencias Claves del Directorio en su Totalidad

Para desempeñar adecuadamente los complejos roles del Directorio, desde la supervisión de la auditoría y el monitoreo del desempeño de la gerencia hasta la respuesta a las condiciones rápidamente cambiantes del mercado, el Directorio debe representar un conjunto de competencias claves. El Directorio en su totalidad debe poseer las siguientes competencias claves y

cada miembro debe contribuir con su conocimiento, experiencia y habilidades en uno o más campos.

i) **Contabilidad y Finanzas** – Una de las misiones más importantes del Directorio es asegurar que el valor para los accionistas mejore a través del desempeño de la Compañía y que esté protegido a través de controles financieros internos adecuados. El Directorio debe tener uno o más directores con experiencia específica en contabilidad financiera y en finanzas corporativas, especialmente respecto de las tendencias sobre mercados de deuda y de capital.

ii) **Gerencia** – Para monitorear a la gerencia de la Compañía, el Directorio necesita comprender las tendencias gerenciales en general y las tendencias del sector industrial en particular. El Directorio debería tener uno o más directores que comprendan y se mantengan actualizados sobre las "mejores prácticas" gerenciales generales y su aplicación en entornos empresariales complejos y de rápida evolución.

iii) **Criterio Empresarial** – Los accionistas dependen de los directores para tomar decisiones sensatas en beneficio de ellos. La mayoría de los directores debería tener un historial de buena toma de decisiones en el sector corporativo.

iv) **Conocimiento del Sector Industrial** – Las compañías se enfrentan continuamente a nuevas oportunidades y amenazas que son únicas para

sus sectores industriales. El Directorio deberá tener uno o más miembros con conocimiento apropiado y relevante específico al sector industrial.

v) **Mercados Internacionales** – Para tener éxito en una economía cada vez más global, el Directorio deberá tener uno o más directores que aprecien la importancia de las tendencias empresariales globales y que tengan conocimiento de primera mano de la experiencia internacional en los negocios en dichos mercados.

vi) **Liderazgo** – En última instancia, los directores determinarán el desempeño de una compañía y la capacidad que tiene el Principal Funcionario Ejecutivo (o CEO en las siglas en Inglés) de atraer, motivar y energizar a un equipo de liderazgo con alto desempeño. El Directorio debe tener uno o más directores que comprendan y posean habilidades de empoderamiento y que tengan un historial de motivar el talento de alto desempeño.

vii) **Estrategia y Visión** – Un papel clave del Directorio es aprobar y monitorear la estrategia de la Compañía para asegurar el alto desempeño continuado de la Compañía. El Directorio debería tener uno o más directores con las habilidades y la capacidad para proporcionar ideas y dirección estratégicas, alentando a la innovación, conceptualizando las tendencias clave, evaluando las decisiones estratégicas y desafiando continuamente a la organización para que afine su visión.

viii) **Respuesta en Caso de Crisis** – Las organizaciones inevitablemente experimentan crisis de corto y largo plazo. La capacidad de manejar las crisis puede minimizar las ramificaciones de las mismas y limitar sus impactos negativos en el desempeño de la Compañía. El Directorio deberá tener uno o más directores que tengan la capacidad y el tiempo para desempeñarse durante períodos de crisis cortos y prolongados.

5.1.4. Cambios en la Responsabilidad Profesional

El Directorio debe considerar si un cambio en las responsabilidades profesionales de un individuo impactan directa o indirectamente la capacidad de esa persona para satisfacer las obligaciones de su cargo. Para satisfacer la consideración por parte del Directorio, éste requiere que el Principal Funcionario de Operaciones (o COO en las siglas en Inglés), si es un miembro del Directorio, y otros directores gerentes, presenten como norma su renuncia cuando se retiren, renuncien o tengan otro cambio significativo en sus roles o responsabilidades profesionales. Los directores deben presentar su renuncia, como norma, cuando se retiran de sus roles u ocupaciones profesionales, por un cambio de empleador u otro cambio significativo en sus roles y responsabilidades profesionales. Si el Directorio cree que un Director continuará contribuyendo a la organización, se podrá apoyar la continuación de ese Director en el cargo.

5.1.5. Identificación y Reclutamiento de los Miembros del Directorio

Una de las tareas del Comité Especial de Nominaciones es identificar y reclutar candidatos para que sirvan en el Directorio como directores independientes especiales. El Comité Especial de Nominaciones tiene la facultad y autoridad exclusivas de nominar a los directores independientes especiales, evaluar candidatos para dichas nominaciones y llenar cualquier vacancia de directores independientes especiales. El Comité puede a su criterio solicitar recursos de terceros para asistir en el proceso. El Comité recomendará los candidatos a directores para que el Directorio y los accionistas los aprueben.

5.1.5. Directores Independientes

Al menos tres (3) de los miembros del Directorio deben ser independientes. Ningún director califica como "independiente" salvo que el Directorio determine afirmativamente que el director no tiene ninguna relación material con la Compañía. El Directorio sigue los requisitos de la Comisión de Bolsas y Valores y de la Bolsa de Valores de Nueva York para determinar, en su criterio empresarial, que un director es independiente.

De acuerdo con una reciente enmienda a la Escritura de Constitución, la Compañía ha establecido un Comité Especial de Nominaciones con la facultad y autoridad exclusivas de nominar a directores independientes especiales. El número de directores independientes especiales en el Directorio en cualquier momento debe igualar (a) al número total de

directores en el Directorio multiplicado por (b) el porcentaje de Acciones Comunes de propiedad de todos los accionistas (que no sean de Grupo México, S.A. de C.V., el accionista mayoritario indirecto de la Compañía y sus afiliadas), redondeado al siguiente número entero.

No obstante lo anterior, el número total de personas nominadas, como directores independientes especiales, no puede ser menor de 2 ni mayor a 6. Un director independiente especial es una persona que (i) satisface los estándares de independencia de la Bolsa de Valores de Nueva York (o cualquier otra bolsa o asociación en la que estén cotizadas las Acciones Comunes) y (ii) ha sido nominada por el Comité Especial de Nominaciones.

5.1.6. Compensación de los Directores

Para alinear los intereses de los directores y los accionistas, se compensará a los directores en efectivo y en acciones de la Compañía solamente. El Comité de Gobierno Corporativo revisa la compensación de los directores. Esta revisión puede incluir proporcionar honorarios adicionales de directores a los miembros del comité de auditoría a manera de compensación por el tiempo y esfuerzo significativos que emplean en cumplir con sus funciones como miembros del comité de auditoría.

ORGANIZACIÓN DEL DIRECTORIO

i) Elección Anual de los Directores

Para crear un mayor alineamiento entre los intereses de los accionistas de la Compañía y el Directorio, y para promover una mayor rendición de cuentas a los accionistas, se debe elegir a los directores anualmente.

ii) Estructura y Estatutos de los Comités

Es política general de la Compañía que el Directorio en su totalidad considere todas las decisiones importantes. En consecuencia, la estructura de los comités del Directorio se limita a aquellos comités considerados como básicos para las operaciones de la Compañía o que ésta requiere como entidad de accionariado difundido. Los comités permanentes deben incluir:

- a) Comité Ejecutivo
- b) Comité de Auditoría
- c) Comité de Plan de Incentivo por Acciones
- d) Comité de Compensaciones
- e) Comité de Gobierno Corporativo, y
- f) Comité Especial de Nominaciones

El Directorio puede formar otros comités según lo considere apropiado.

iii) Los cargos de Presidente del Directorio y de Principal Funcionario Ejecutivo

El Directorio considera que se sirve mejor a la Compañía si se separa los cargos de Presidente del Directorio y de Principal Funcionario Ejecutivo. El Presidente de la Compañía es el Principal Funcionario Ejecutivo. Esta estructura proporciona dos líderes a la Compañía y resulta en una organización más eficaz.

OPERACIONES DEL DIRECTORIO

i) Acceso del Directorio a la Alta Gerencia

Los miembros del Directorio tienen pleno acceso a la gerencia y a la información sobre todas las operaciones de la Compañía en Perú, México y otras partes del mundo.

ii) Facultad del Directorio de Contratar Asesores

El Directorio podrá contratar asesores independientes según lo considere adecuado. Si la gerencia está contratando asesores para asistir al Directorio, éste debe ratificar la decisión. Además, el Comité de Auditoría tendrá la autoridad única de contratar y despedir a los auditores independientes y de aprobar cualquier contratación de auditoría o de no auditoría con los auditores independientes.

iii) Notificación y Materiales Anticipados a las Reuniones

Al Directorio se le debe dar suficiente notificación e información para que ejerza plenamente sus funciones de gobierno. Esta información proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los informes de la gerencia, una comparación del desempeño con los planes, informes de los analistas independientes, artículos en varias publicaciones empresariales, etc. En general, los miembros del Directorio recibirán información con anterioridad a las reuniones del Directorio para que puedan tener la oportunidad de reflexionar apropiadamente sobre los puntos que se considerarán en la reunión.

El Directorio asegurará que se proporcione un tiempo adecuado para la discusión plena de puntos importantes, y que las presentaciones de la gerencia estén programadas de tal forma que permitan que una proporción sustancial de la reunión del Directorio esté disponible para la discusión abierta.

iv) Sesión Ejecutiva

De acuerdo con la sección 303A.03 de las reglas de gobierno corporativo de la Bolsa de Valores de Nueva York, una sesión ejecutiva de directores que no tienen cargos de gerencia se programa en la ocasión de cada reunión del Directorio de la Compañía programada regularmente. Las sesiones ejecutivas especiales de directores sin cargo gerencial se programarán si cualquiera de dichos directores lo solicita. Los directores sin cargo gerencial

designarán para cada sesión que se realice el director que presidirá en cada una de las sesiones ejecutivas.

v) Código de Conducta Empresarial y Ética

El Directorio ya ha adoptado y divulgado un Código de Conducta Empresarial y Ética para los directores, funcionarios y empleados. La Compañía revelará prontamente según la ley y las regulaciones aplicables lo requieran, cualquier renuncia o dispensa de los directores, funcionarios y empleados respecto del Código de Conducta Empresarial y Ética.

vi) La Orientación de los Directores y la Educación Continuada

Se alienta a los miembros del Directorio a buscar orientación para los directores y educación continuada ingresando a organizaciones especializadas, tomando cursos, participando en conferencias, asistiendo a programas de organizaciones como la Bolsa de Valores de Nueva York, la SEC o a través de otros medios.

vii) Sucesión Gerencial

El Directorio debe desarrollar un plan para la sucesión del Principal Funcionario Ejecutivo en caso de emergencias o retiro del Principal Funcionario Ejecutivo u otro caso. Del mismo modo, el Directorio debe desarrollar un plan para la sucesión de los miembros clave de la gerencia.

DEFINICIONES**i) Directores Independientes Especiales:**

Un director independiente especial es una persona que (i) satisface los estándares de independencia de la Bolsa de Valores de Nueva York (o cualquier otra bolsa o asociación en la que estén cotizadas las Acciones Comunes) y (ii) ha sido nominada por el Comité Especial de Nominaciones.

ii) Directores Gerenciales:

Directores nombrados por los accionistas que controlan la Compañía y que no son los directores independientes especiales.

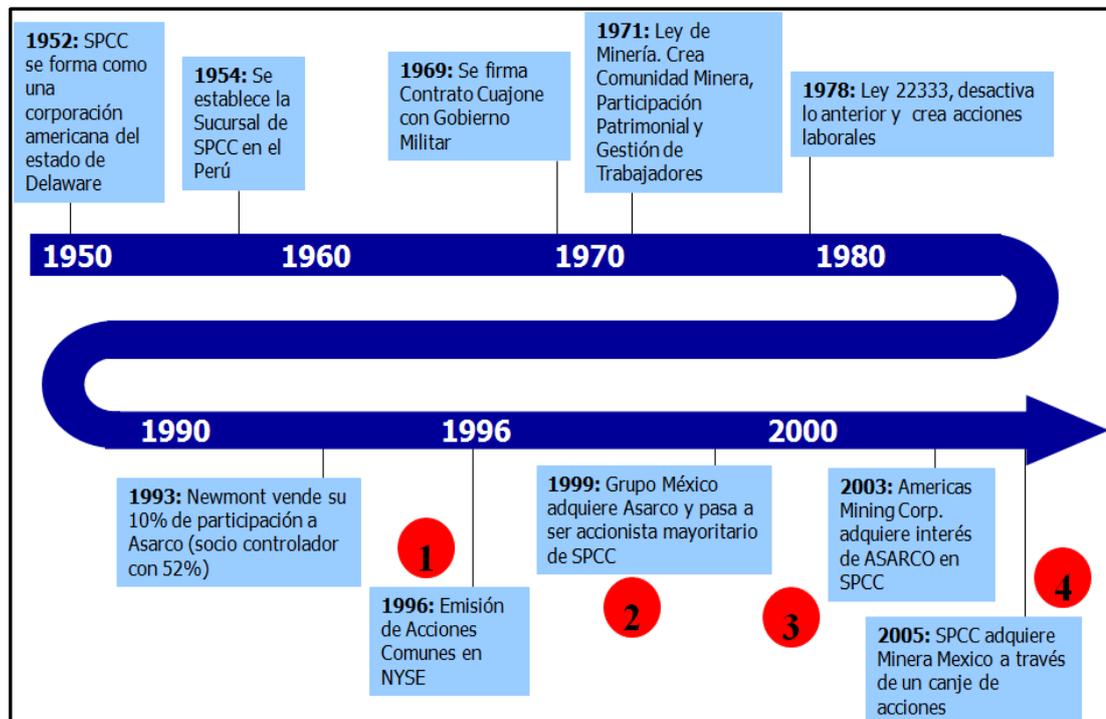
5.2 VISION, BUEN GOBIERNO CORPORATIVO, LA COMBINACIÓN PERFECTA

El sistema de Buen Gobierno Corporativo para Southern Peru no ha sido y no será un tema de regulación solamente, sino de actitud manifestada a través de su filosofía y visión empresarial. Ésta visión y actitud le ha permitido agregar considerable valor a la organización que a nuestro entender no se hubiese podido conseguir solamente en el ámbito operativo.

En el siguiente cuadro podrán apreciar la cronología del Buen Gobierno Corporativo en Southern Perú.

PRINCIPALES HITOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN SOUTHERN PERU

Cuadro N°5



Algunos referentes de los efectos de Buen Gobierno Corporativo, y su estrategia financiera se detallan a continuación.

1. *El primer referente de gobierno corporativo* se da con la emisión de sus acciones comunes el primer día útil de 1996, tanto en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) como en la Bolsa de Valores de Lima (BVL), bajo el símbolo de PCU, el cual fue reemplazado por SCCO, en 2010 para reflejar el carácter global de Southern Copper Corporation.
2. *El segundo referente de gobierno corporativo* se da en 1999, cuando el Grupo México adquirió Asarco, mediante una compra hostil, Asarco era propietaria del 54.2% de las acciones de Southern Peru. De esta manera, Grupo México se convirtió en una empresa internacional y tomó el control de las operaciones mineras de Asarco en los Estados Unidos y de SPCC en Perú.
3. *Un tercer referente de gobierno corporativo* sucede el año 2003 con American Mining Corp. y su interés en adquirir Asarco, el cual es accionista mayoritario de SPCC.
4. Un cuarto referente de gobierno corporativo se dio en abril de 2005 cuando Southern Peru Copper Corporation adquiere Minera Mexico y subsidiarias, consolidándose como la compañía minera más grande del mundo, en términos de reservas, y la segunda más grande en términos de capitalización bursatil

Los resultados fueron extraordinarios, y estamos seguros que sin la confianza depositada por el mercado y sus actores basados en nuestras

prácticas de Buen Gobierno Corporativo los resultados no hubieran sido los mismos.

Es evidente que convertirnos en una empresa pública le agrego valor a la organización sin embargo creemos que entre la suma de factores están entre otros:

- a) La transparencia en sus operaciones
- b) La seriedad de su dirección
- c) Su serio y ambicioso plan de crecimiento orgánico.
- d) Sus “inagotables reservas”
- e) Su adherencia a la Ley Sarbanes Oxley.
- f) Sus valores y la ética en la forma de hacer negocios.
- g) Su compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

Cuanto se avanzó?

<u>1996</u>	<u>2010</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Capitalización Bursatil = US\$ 1.2 miles de millones • Patrimonio = US\$ 1.0 miles de millones • Décima productora de cobre mundial 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitalización Bursatil = US\$ 39.1 miles de millones • Patrimonio = US\$ 5.7 miles de millones • Grado de Inversión • Quinta productora de cobre del mundo • Primera en reservas en NYSE

En el Anexo 2 se incluye un gráfico que cronológicamente muestra los principales hitos operativos de la corporación.

CAPITULO VI

PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN BUEN SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EL PERÚ

6.1 ASPECTOS GENERALES

La implementación de un sistema de buen gobierno corporativo en el Perú se ha iniciado con gran entusiasmo y apoyo de diversas instituciones, sin embargo considero que los mismos no son suficientes, puesto que el proyecto emprendido debiera recoger los principales aspectos de la experiencia mundial. Desde los aprendidos por los escándalos financieros y las reformas regulatorias en los Estados Unidos hasta los escándalos ocurridos en Chile, (ver sección 2.3 de la presente tesis), sin dejar de lado las particularidades de nuestra realidad socio económica.

No podemos dejar pasar los eventos ocurridos en el mundo y “*mirar sin ver*”, pues eso implica una falta de voluntad de aprender de los “errores” cometidos por la sociedad, entes reguladores y fiscalizadores, analistas e inversionistas en perjuicio general y en beneficio de solo unos pocos.

No solo es un tema de trabajar por los eventos ocurridos, pues eso significaría gestión de conflictos, por el contrario se trata de sentar las bases para el futuro, es decir, gestionar el futuro, haciendo tomar conciencia de que los cambios ocurridos en el mundo nos han revelado situaciones de debilidad en aquellas sociedades que precisamente se creían fuertes.

Si bien es cierto que es importante trabajar sobre el “*Enviroment*”, no es menos importante trabajar desde al interior de las organizaciones.

6.2 DESARROLLO

Lejos de tomar una posición dura como la de algunos entes reguladores o supervisores del mercado de valores en el exterior, la CONASEV ha sido cauta y no ha dispuesto que los Principios de Buen Gobierno Corporativo sean de cumplimiento obligatorio

lo que sí ha hecho obligatorio para las empresas por ella supervisadas es que informen al mercado sobre el grado de implementación de tales *principios*.

La CONASEV se muestra partidaria de la filosofía por la cual la publicidad de la información se constituye en el mecanismo utilizado por el mercado para favorecer o sancionar a las empresas.

El Plan Anual de Competitividad 2006 consideró una sección relativa a política económica, mercados financieros y de capitales, fiscal y tributaria, comercial y laboral, marco de referencia de control interno como COSO, Mejorar los mecanismos de control de las entidades reguladoras, así como sus requerimientos, entre otros para el otorgamiento de créditos por parte de la SBS.

Incorporar la obligatoriedad progresiva para que las empresas presenten estados financieros auditados.

Incrementar las sanciones para aquellas instituciones que desde su rol fiscalizador o de control incumplan con su rol social.

Incluir en la currícula de las Instituciones educativas los aspectos relacionados con la ética y la ética en los negocios.

Incluye los conflictos de interés que se dan entre quienes ejercen el control (agentes) y los que poseen la propiedad (principales). Es un concepto relativamente nuevo que ha tenido repercusión en distintos ámbitos de las empresas, por ejemplo, la reformulación de marcos legales, prevención y resolución de conflictos en los directorios, penalización de actos que han dañado a los accionistas de la empresa, así como la mejora de la transparencia y el fomento de conductas éticas.

Trascender a las Empresas Familiares

En las empresas familiares las decisiones trascendentales muchas veces son tomadas “afectivamente” antes que “racionalmente”.

Creemos que la autoridad económica en el Perú debe implementar una legislación -que contenga como mínimo las recomendaciones aportadas por la OECD- que obligue, inicialmente, a las empresas (emisoras de instrumentos financieros) que pretendan ser destinatarias de capital de los fondos de pensiones a adoptar y poner en práctica el buen gobierno corporativo.

La práctica de buen gobierno corporativo inicialmente debe ser obligatoria y no voluntaria, como actualmente existe para que permita mejorar el grado de protección efectiva a los inversionistas y estimamos que esta obligación

se “pierda” en el tiempo hasta que la cultura empresarial entienda que la autorregulación es mejor que la legislación;

Es importante para la mejora de la confianza

“El Buen gobierno corporativo no es la cura para la infección de la empresa, sino la proteína para que la empresa crezca sana”. Todo ello permitirá que nuestro mercado de capitales se fortalezca, sea transparente y relativamente seguro para el inversionista.

- Crear un centro para la investigación y desarrollo del gobierno corporativo.
- Elaborar y poner en práctica un *código* único de gobierno corporativo.
- Crear una entidad certificadora que acredite/certifique a las empresas que adopten este *código* único de prácticas de buen gobierno corporativo.
- Premiar a la empresa que practiquen las buenas prácticas de gobierno corporativo, pues éstas añaden valor a la misma.
- Incluir información sobre gobierno corporativo, como parte de las notas a los estados financieros de las empresas que listen en bolsa. Dado que el tema de riesgo empresarial forma parte de los informes de auditoría, sería pertinente incluirlo en la evaluación misma de los estados financieros.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

El buen gobierno corporativo se ha convertido en un tema de debate mundial, el que se ha acentuado con los escándalos de grandes empresas, especialmente estadounidenses. Aunque falta camino por recorrer, especialmente en regiones como América Central y los países que componen la Comunidad Andina de Naciones, debemos destacar que, hoy gran parte del continente ha tomado conciencia de la importancia que reviste el tema de gobierno corporativo para las inversiones extranjeras en una economía globalizada.

Un buen gobierno corporativo es esencial para preservar la reputación de la empresa y sus directores, la confianza del accionista y de otros stakeholders, el acceso al capital, la satisfacción del empleado, la lealtad del cliente, y otros indicadores claves de comportamiento y sostenimiento de la organización.

Un buen gobierno corporativo no es sólo aplicable a las empresas que cotizan valores en el mercado público de valores, puede también ser aplicado por las empresas familiares generando para ellas valor agregado.

Satisfacer las expectativas de los accionistas y otros stakeholders es esencial.

En el Perú, como en muchos otros países del mundo, el capital y los créditos siempre estarán disponibles, en las mejores condiciones de los mercados de capitales y financieros, para las empresas que hayan implementado y cumplan los principios de buen gobierno para sociedades peruanas, contenidos en el Código CONASEV.

Los principios de buen gobierno para sociedades peruanas son necesarios para contar con estándares internacionales de cumplimiento y añaden valor cuando sirven para medir el desempeño del directorio.

Por otro lado, la responsabilidad social corporativa representa una forma de entender la empresa desde unos valores y unos fines específicos que buscan generar valor para todas las partes (grupos de personas) interesadas en la marcha de aquella.

Podríamos decir, por lo tanto, que un gobierno corporativo que reconozca como objetivo la generación de valor para todas las partes interesadas, podrá definirse como bueno cuando alcance de manera eficaz dicho objetivo socialmente responsable, con la implantación o no de un determinado Código con recomendaciones orientadas a conseguir tal fin social.

Finalmente, podemos concluir también que buen gobierno socialmente responsable es la acción y efecto de guiar y dirigir, o regir una cosa, desde la natural inclinación a hacer el bien, útil y a propósito para alcanzar algún

fin social, generador de valor para todos los grupos de personas interesadas en la empresa.

7.2 RECOMENDACIONES

Un buen gobierno corporativo no puede hacerse sólo en base a la elaboración de leyes, sino que debe ser resultado de una construcción progresiva en el tiempo. Para Jeffrey A. Sonnenfeld⁷³, las mejores posibilidades de éxito se consiguen mediante:

- La creación de un clima de confianza.

El directorio debe estar formado por un grupo de personas que se respetan mutuamente, creen confianza, cuentan con información importante con tiempo suficiente para leer, analizar y digerirla. Un directorio que no cuente con información completa y oportuna no está en condiciones de monitorear la marcha y desempeño de la empresa.

Debe rotarse a los directores en pequeños grupos y con compromisos claros para que se reúnan entre ellos y con el personal de la empresa para hacer preguntas, visitar e inspeccionar lugares de la empresa.

- La promoción de una cultura de discusión abierta.

Se trata de promover la discusión de una manera más abierta, evitando desalentar los puntos de vista discrepantes. Si hay directores que

73 Decano asociado de la Yale School of Management (EE.UU.)

guardan silencio, pedirles que justifiquen sus opiniones. Se trata en consecuencia de que un director no se sienta presionado y menos forzado a alinearse con la mayoría.

- Utilizando un portafolio fluido de roles.

Debe evitarse que los directores asuman posiciones fijas. Un directorio efectivo es aquel en que sus miembros deben jugar distintos roles, frente a escenarios alternativos para evaluar decisiones estratégicas, lo que brinda una visión más amplia del negocio y de las alternativas disponibles.

- Asegurando la responsabilidad individual.

Los directores deben asumir tareas que los obligue a informar al resto del directorio acerca de temas estratégicos y operacionales que enfrenta la empresa. Lo que puede traducirse en reunir datos externos, reunirse con clientes, visitar anónimamente plantas y locales en el terreno, y cultivar relaciones con personas externas que sean críticos a la empresa.

- Evaluación de desempeño del Directorio.

En general no hay antecedentes que indiquen la existencia de evaluaciones regulares de desempeño. Debe medirse la calidad de las discusiones en las reuniones del directorio, la credibilidad de los informes, el nivel de cohesión interpersonal y el grado de conocimiento.

Según las declaraciones de representantes de empresas del S & P 500 que realizan evaluaciones de desempeño, éste paso del 36% en 2002 al 87% en 2003. Estas evaluaciones cubrían aspectos tales como: la composición del directorio, duración y calidad de las reuniones. Pero se busca avanzar en evaluaciones de desempeño individual para medir su contribución al Directorio, su experiencia profesional, su participación en Comités, etc.

- Separación clara de los roles del Presidente del Directorio y del Gerente General.

Inversionistas y directores consideran importante una clara separación de las funciones del gerente general y del presidente del directorio que permita a los directores una supervisión más independiente en beneficio de los accionistas. Lo cierto es que no hay siempre en los gerentes generales una disposición favorable a aceptar un cambio en este sentido, pues significa compartir su poder o sacrificar parte de su posición jerárquica o compensación. No por nada, en muchas empresas los gerentes generales presiden los directorios de empresas y en estas condiciones es impensable esperar una supervisión independiente.

Los gerentes generales argumentan en su defensa que la separación puede traer consigo la creación de dos centros de poder que afectarían la toma de decisiones y la dificultad para encontrar al presidente adecuado. Anderson

G. (2004)⁷⁴, encontró en base a una muestra de 2588 empresas globales que las empresas de Estados Unidos han mejorado en la independencia del liderazgo del Directorio, pero están después de Inglaterra. En el caso de Inglaterra el 95% de las empresas han separado los roles del presidente y el gerente general, mientras que sólo un 30% de las empresas en Estados Unidos lo han hecho. En un estudio anterior (2002) 22% de las empresas de Estados Unidos hacían la separación de roles. Sin embargo, es preciso agregar que un estudio realizado por Bozz Allen Hamilton (2004)⁷⁵, sobre la base de las 2.500 empresas más grandes del mundo, establece que la separación de roles no se traduce en un mayor retorno para los accionistas, por el contrario, deteriora los retornos en los países europeos en un 4,7% por año y 4,1% en Norteamérica.

Presentar informes financieros lo suficientemente completos, de tal forma que el inversionista se sienta satisfecho con los datos suministrados.

Relacionado al surgimiento de inversionistas institucionales:

Es por ello, que desde esta perspectiva se aboga básicamente por:

- a. Establecer y tutelar los derechos de información de los accionistas sobre asuntos de la organización empresarial (la "transparencia").
- b. La promoción de la participación de los accionistas en las decisiones (el llamado "activismo").

⁷⁴ Anderson G., 2004, Corporate Governance Pays, Governance Metrics International, setiembre 2004.

⁷⁵ Empresa mexicana dedicada a consultoría y estrategia, alta dirección para negocios.

- c. La facilitación de la toma de decisión de los accionistas (votaciones).
- d. Determinación de funciones mínimas y estándares de actuación del directorio.
- e. La incorporación de directores externos e independientes de la administración.
- f. Implementar un código de ética explícito.
- g. Elaborar Políticas explícitas anti fraude, anti monopolio
- h. Presentar información contable bajo estándares internacionales
- i. Información de la empresa a los accionistas o socios
- j. Información con suficiente antelación, sobre temas por decidir en la Asamblea General o Junta de socios
- k. Los accionistas puedan pedir información a la Compañía en cualquier momento
- l. Desarrollar y proponer políticas que promuevan la transparencia.
- m. Definir el plan anual de auditoría

Si bien es cierto que las conclusiones y recomendaciones incluidas en la presente tesis, así como los lineamientos sugeridos en ella son de necesaria adopción para su implementación, éstas no podrán surtir efecto sin la participación activa de la sociedad en General

7.3 VITA

Ejecutivo Senior con Estudios de Maestría en Ciencias con mención en Gestión Minera en la Universidad Nacional de Ingeniería y Contador Público graduado en la Universidad San Martín de Porres con más de 30 años de experiencia de los cuales 16 años desarrollados en la industria minera. Actualmente me desempeño como Gerente de Auditoría Interna de Southern Copper – Southern Perú.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- SOUTHERN COPPER CORPORATION–SOUTHERN PERU 1994 a la fecha

SPCC es un productor integrado de cobre con operaciones de minado, fundición y refinación, también produce cobre refinado usando el Sistema de Electro Deposición por solventes en Toquepala, Cuajone e Ilo en la zona sur del Perú por más de 40 años.

GERENTE DE AUDITORIA INTERNA)

Responsable del Departamento de Auditoría Interna, así como del proceso de implementación de los requerimientos de la Ley Sarbanes Oxley en Perú y en México.

- PRICE WATERHOUSE COOPER (Price Waterhouse/Coopers and Lybrand

Auditoría y Consultoría de negocios

Noviembre 1992 – Setiembre 1994

TOP SENIOR

- TORERO MIRANDA S.C. (Sociedad de Auditoría y Consultoría)

Diversos Cargos hasta ocupar el nivel de Supervisor de Auditoría.

1986, hasta Agosto de 1990.

Diciembre 1991 hasta Octubre de 1992

- ERNST & YOUNG INTERNATIONAL (Alonso y Asociados)

Setiembre 1990 – Noviembre 1991 Auditor

- CONTRATISTAS PRESA ANCASCOCHA

Contador

Septiembre 1984 – June 1985

MIEMBRO DE LAS SIGUIENTES INSTITUCIONES

- Director del Instituto de Auditores Internos del Perú.
- Miembro de los Colegios de Contadores públicos de Tacna y Lima
- Presidente del Comité de Auditoría de Tacna.
- Profesor de Gerens-Escuela de Negocios.
- Conferencista de la Escuela Superior de Administración de Negocios-ESAN en el programa de Gestión Minera.

ESTUDIOS

- Maestría en Ciencias – Mención en Gestión minera - Facultad de Ingeniería Geológica Minera y Metalúrgia de la Universidad Nacional de Ingeniería
- Contador Público Colegiado : Título a Nombre de la Nación emitido por la Universidad Particular San Martin de Porres.

CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN

- Programa de especialización en Finanzas.
ESAN
- Cursos de Gerencia
Universidad de Ciencias Aplicadas

- Auditoría de Sistemas de Información
IBM Perú
- Auditoría y Sistemas de Información
ISACA Buenos Aires – Argentina
- Auditoría Logística
ESAN
- Diversos Cursos de Impuestos
Price Waterhouse
- Auditoría Operativa
Contraloría General de la República del Perú
- Cursos de Auditoría Interna
Ernst & Young International

Idiomas:

Español

Ingles

Teléfonos:

Southern Copper Corporation

Gerencia de Auditoría Interna 5120440 Anexo 3210

7.4 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 Benavides Julián. 2005. Ownership concentration and accounting performance. The Latin-American case. Págs. 3-32
- 2 Becht, M. P. Bolton and A. Roel (2002) Corporate Governance and Control. NBER Working Paper 9371. Cambridge, December.
- 3 Bertrand, M and S. Mullainatham (2002). Pyramids. Massachusetts Institute of Technology. Department of Economics. Working Paper 02-32, September.
- 4 Bolton, P. and EL Von Thadden, 1998. Blocks, liquidity and Corporate Control. The Journal of Finance. Vol LIII No 1, February, pp 125
- 5 Caselli, F. And N.Gennaioli (2003) Dynastic Management. NBER Working Paper No 9442, January.
- 6 Cubides, H., A. Maldonado, M. Machado, F. Visbal y E. Gracia, 1991. Historia de la Contaduría Pública en Colombia. Siglo XX. Ediciones Universidad Central. Bogotá.
- 7 Dyck, I.J. A. 2001. Ownership Structure, Legal Protections, and Corporate Governance. Annual World Bank Conference on Development Economics. The International Bank for Reconstruction and Development, Washington, pp. 291-329.
- 8 Earle, JS. 2001. Comment on "corporate governance and restructuring: Lessons from Transition Economies" by Gérard Roland. Annual World Bank Conference on Development Economics. The International Bank for Reconstruction and Development, Washington, pp.353-359.
- Labelle, R. 2002. The Statement of Corporate Governance Practices (SCGP). A Voluntary Disclosure and Corporate Governance Perspective. HEC, Montreal, June
- 9 La Porta, R. 2001. Comment on "Ownership Structure, Legal Protections and Corporate Governance" by I.J. Alexander Dyck. Annual World Bank Conference on Development Economics. The International Bank for Reconstruction and Development, Washington, pp.361-370
- 10 López de Silanes, F. 1999. Corporate Governance ¿incentiva o frustra el mercado de capitales? Memorias. I Congreso Nacional de Mercado de capitales. Bolsa de Bogotá, Dinero, en asocio con Universidad de los Andes, Asociación de Fiduciarias, Bogotá noviembre 4 y 5, pp. 45- 57
- 11 Milgrom, P. and J. Roberts (1992). Economics, Organization & Management. Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ.

- 12 Pinzón J. 1999. Comentarios a Corporate Governance ¿incentiva o frustra el mercado de capitales? Memorias. I Congreso Nacional de Mercado de capitales. Bolsa de Bogotá, Dinero, en asocio con Universidad de los Andes, Asociación de Fiduciarias, Bogotá noviembre 4 y 5, pp. 57-64.
- 13 PUC. Plan Único de Cuentas para Comerciantes. Estatuto de la Profesion de Contador Público. Reglamento General de la Contabilidad. 2003. Legis Editores, Bogotá.
- 14 Roland G. 2001. Corporate Governance and Restructuring: Lessons from Transition Economies. Annual World Bank Conference on Development Economics. The International Bank for Reconstruction and Development, Washington, pp.331-352
Rajan, RG and L. Zingales, 1998. Financial Dependence and Growth. The American Economic Review, June, pp 559-586.
- 15 Sánchez, JC (2003). Globalización, la Contaduría Pública y las Normas Internacionales de Reporte Financiero. Conferencia dictada en La Universidad Icesi en Febrero 27, con motivo de la celebración del día del contador.
- 16 Silva, J.1977. Los verdaderos dueños del país. Oligarquía y Monopolios en Colombia. Fondo Editorial Suramericana, Bogotá.
- 17 Superintendencia de Sociedades. 1978. Conglomerados de Sociedades en Colombia. Editorial Presencia, Bogotá.
- 18 The Economist Intelligence Unit, 2002. Corporate Governance. The New Strategic Imperative. The Economist Intelligence Unit Limited.
- 19 Weinstein, DE and Y. Yafeh, 1998. On the Costs of a Bank – Centered Financial System: Evidence from the Changing Main Bank Relations in Japan. The Journal of Finance. Vol LIII no 2, April, pp 635-672.

CAPITULO VIII

ANEXOS

Anexo 1 Ley Sarbanes Oxley

Anexo 2 Principales Hitos Operativos de Southern Peru.

Anexo 3 Principios de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas.