



El consejo de asesoramiento previo al Gobierno Corporativo para la permanencia de la empresa

M.A. CARLOS ALBERTO PEREIRA PALOMO

Socio fundador de Kalibber
www.kalibber.com
carlospereira@kalibber.com

“Lo barato sale caro”, dice un dicho popular, por lo que, tratándose de la permanencia de la empresa, hay que invertir minimizando los riesgos de fracaso al implementar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Un cambio importante que se está dando en la actualidad entre las empresas mexicanas medianas y algunas pequeñas, es implementar el Gobierno Corporativo, con el fin de encontrar la eficiencia y la trascendencia de la empresa al pasar de la primera a la segunda generación y, en algunas ocasiones, a la tercera; lo cual es muy bueno, ya que los empresarios fundadores están interesados en formalizar su visión empresarial con miras a hacerla realidad.

Sin embargo, en los primeros intentos muchos fracasan, lo cual se debe a un mal entendimiento de lo que representa el Gobierno Corporativo, ya que la mayoría piensa que el Consejo de Gobierno le va a organizar la empresa y los problemas de control, ineficiencias, debilidades en los sistemas, etc., y creen que se va a solucionar su problemática, lo que es equivocado.

Los consejeros independientes, que forman parte del Consejo de Gobierno de una empresa, por lo general se guían por la información que reflejan los estados financieros y con base en los resultados e indicadores que reportan las variadas razones financieras que muestran los resultados obtenidos contra los planeados aprobados por el Consejo y el desempeño de la Dirección General, y los ejecutivos responsables de cumplir con los indicadores que el Consejo les fija para liquidez, ciclo financiero, endeudamiento, rotación de personal, costo de ventas, márgenes de utilidad, etcétera.

Esto no quiere decir que el Consejo únicamente analice la información financiera, pero los estados financieros representan la foto de los resultados de la actuación administrativa de los responsables de las áreas, fundada en los documentos y reportes que realizan las operaciones y que conforman la base de datos con la que se obtienen los informes administrativos de resultados, que se analizan para la toma de decisiones adecuadas para el cumplimiento de los objetivos planeados.

Cuando no tenemos una empresa con un grado de control aceptable en su operación, con una base de datos confiable que proporcione información detallada del registro de las transacciones sobre los resultados operativos y que esta misma información se condense y resuma para presentar información administrativa puntual a las gerencias y a la dirección general, y de esa misma información emanen los estados financieros que supervisará y evaluará el Consejo de Gobierno.

Mi opinión es que la empresa requiere una revisión exhaustiva de sus políticas y procedimientos establecidos y los niveles de cumplimiento, así como los motivos de los incumplimientos para que se realicen los cambios y adecúen las actividades, sistemas, perfiles de puestos, permisos de los usuarios a los sistemas automatizados, así como una auditoría a los Sistemas Administrativos de Información y Comunicación que utiliza, antes de implementar el Gobierno Corporativo; es decir, formalizar el Consejo de Gobierno no implica que se vayan a solucionar los problemas, de manera mágica; por el contrario, la situación empeorará, pues los accionistas no percibirán a corto plazo el beneficio; por ello, consideran costoso mantener a los consejeros, con la consecuente desilusión de no obtener los resultados que esperaban.

Por consiguiente, muchas veces, los accionistas deciden dar marcha atrás. La realidad es que la empresa no estaba lista para un Gobierno Corporativo formal.

Los consejeros, si bien son expertos en sus especialidades como patrimonial, administrativa, financiera, fiscal, auditoría, etc., no pueden ser consultores ni asesores de las empresas porque caerían en conflicto de interés, al ser los que digan cómo hacerlo y evaluar los resultados obtenidos.

Por lo anterior, es recomendable que, antes de implementar y formalizar el Consejo de Gobierno, se debe establecer un Comité o Consejo de Asesoramiento o Consultivo, el cual parta de un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y realice una evaluación detallada de las

áreas operativas y administrativas de la empresa, para asegurarse de que cuentan con el organigrama adecuado, las descripciones de puestos, los sistemas adecuados funcionando, las tecnologías de información y comunicación adecuadas y con la seguridad razonable, la administración de los recursos humanos, etcétera.

Este Comité o Consejo de Asesoramiento proporcionará una seguridad razonable de que la información financiera está elaborada sobre bases confiables que provienen de las operaciones de la empresa, asegurando la veracidad y confiabilidad de esta.

Asimismo, este Comité debe estar debidamente conformado por asesores especialistas en sistemas, administración de riesgos, auditores, fiscalistas, financieros, etc. También es necesario que establezca los tiempos y minutos de compromisos y seguimiento para su efectividad.

Dicho Comité de Asesoramiento puede permanecer, si lo consideran apropiado, al formalizarse el Gobierno Corporativo, ya que los asesores que lo conforman no son parte del Consejo de Gobierno sino, por el contrario, disminuyen los riesgos y aportan seguridad a la información que se presenta para su evaluación al Consejo de Gobierno Corporativo, siendo un factor clave para la sana implementación de las buenas prácticas.

Conclusión

Es importante aclarar con los accionistas las funciones del Gobierno Corporativo antes de implementar las mejores prácticas que establece el Consejo Coordinador Empresarial, para aminorar los riesgos y obtener con éxito los objetivos esperados.

Los consejeros influyen sobre los resultados que se reportan en los estados financieros y los consultores y asesores dicen cómo hacerlo y enseñan cómo hacerlo mejor, la objetividad. El cuidado y la diligencia profesional se deben tener muy en cuenta para no fallar. ☞