

Buen Gobierno en materia contable y financiera

ORIOLE AMAT y CLAUDIO ZANOTTI
UPF Barcelona School of Management

Fecha de recepción: 12-07-2017
Fecha de aceptación: 22-10-2017

RESUMEN

Este artículo trata de la dimensión contable y financiera del Buen Gobierno Corporativo. Para ello, se describen retos que afectan a áreas tales como el control interno, la contabilidad e información financiera (calidad y transparencia de la información), ética y valores, la política financiera, la retribución y la gestión de riesgos. Para cada una de estas materias se exponen buenas prácticas que contribuyen a que las empresas minimicen los riesgos, refuercen la confianza de sus accionistas y otros *stakeholders* y creen más valor. Al final, se aportan diversas evidencias de que la buena gobernanza en estas materias es rentable para las empresas.

Clasificación JEL: M10, M40

PALABRAS CLAVE

Gobierno Corporativo, comisión de auditoría, Consejo de Administración, contabilidad, ética, finanzas, riesgos, valores.

ABSTRACT

This article deals with the accounting and financial dimension of Good Corporate Governance. It describes challenges that affect areas such as internal control; accounting and financial reporting (quality and transparency of information); ethics and values; financial policy;

pay and risk management. For each of these subjects the article proposes different best practices that help companies minimize risks, strengthen the confidence of its shareholders and other *stakeholders* and create more value. At the end, the article provides evidences that Good Governance in these matters is profitable for companies.

Classification JEL: M10, M40

KEYWORDS

Corporate Governance, Audit Committee, Board of administration, Accounting, Ethics, Finance, Risk, Values.

1. Introducción

Una parte relevante del Buen Gobierno de las organizaciones tiene una dimensión contable y financiera. Las empresas más exitosas lo suelen ser gracias a que disponen de ventajas competitivas en materia de innovación, productos, excelencia, *marketing* o personas, entre otras. Pero muy a menudo vemos desaparecer a empresas líderes por problemas relacionados con fraudes contables o mala gestión de riesgos financieros, por citar algunas malas prácticas.

En cambio, la buena gobernanza contribuye a mitigar riesgos, refuerza la confianza de los accionistas y otros *stakeholders* o partes interesadas (inversores institucionales, empleados, clientes, proveedores, Administraciones públicas, reguladores, analistas, medios de comunicación...); y contribuye a que las empresas sean más valoradas por los inversores. De esta forma, mejora el acceso a las fuentes de financiación y se crea más valor.

Este artículo se propone identificar los principales retos y buenas prácticas contables y financieras que contribuyen a mejorar la gobernanza de las organizaciones. Para ello, se analizan, desde el punto de vista del Gobierno Corporativo, áreas tales como el control interno, la contabilidad e información financiera (calidad y transparencia de la información), ética y valores, la política financiera, la retribución variable y la gestión de riesgos. Al final, antes de pasar a las conclusiones, se aportan evidencias de que el Buen Gobierno contribuye positivamente a mejorar la rentabilidad y el valor de las compañías.

2. Control interno

El Consejo de Administración es el responsable último del Gobierno Corporativo en la empresa. Entre los instrumentos que utilizan las organizaciones para llevarlo a cabo, cabe destacar el control interno, que tiene los objetivos de asegurar el cumplimiento de la legalidad y las normas internas de la empresa, la suficiencia y calidad de la información financiera, maximizar la eficiencia empresarial y salvaguardar los activos.

En las empresas grandes y medianas, estas funciones las realizan los auditores internos, que a su vez son supervisados por la comisión de auditoría. Esta comisión, que es una de las comisiones del Consejo de Administración, tiene diversos objetivos, tales como supervisar:

- El control interno y la auditoría interna de la compañía.
- El cumplimiento de las reglas de Gobierno Corporativo, de los códigos de ética y de la política de responsabilidad social corporativa.
- La prevención y gestión de riesgos.
- La elaboración y presentación de la información financiera.
- La auditoría externa.

En cambio, en las empresas pequeñas, esta función es desarrollada, normalmente, por la gerencia o los propietarios y, a veces, por un asesor externo.

Sobre estas materias se pueden identificar diversas buenas prácticas para la aplicación de un control interno, relacionado con el Gobierno Corporativo.

Buenas prácticas de control interno relacionadas con el Gobierno Corporativo:

Las empresas que se caracterizan por su Buen Gobierno Corporativo y por ser exitosas de forma sostenible en el tiempo suelen realizar prácticas de control interno como las siguientes:

- Disponer de auditoría interna, auditoría externa y comisión de auditoría. A modo de ejemplo, en la figura 1 se acompaña la relación entre los diversos órganos que garantizan la buena gobernanza en Nokia:



Fuente: www.nokia.com.

Figura 1. Los órganos de Gobierno Corporativo en Nokia.

- Segregación de funciones en toda la organización para evitar fraudes. Por ejemplo, el que autoriza una compra es una persona diferente del que controla la recepción, que ha de ser diferente del que la contabiliza y del que la paga.
- El presidente y el consejero delegado han de ser personas diferentes.
- Autorización de gastos e inversiones a diferentes niveles según el importe.
- Disponer de un programa anual de auditoría interna que ha de ser aprobado previamente por el Consejo de Administración, a propuesta de la comisión de auditoría.
- Presentación y discusión en el Consejo de Administración del informe anual de actividades de control interno y de las incidencias que se produzcan durante el año.
- El Consejo de Administración y las diferentes comisiones (comisión de auditoría, comisión de nombramientos...) han de ser auditadas externamente, al menos cada tres años.
- La comisión de auditoría ha de elaborar y hacer públicos, para los accionistas, informes sobre el funcionamiento de la propia comisión, independencia del auditor, operaciones vinculadas, aplicación de la política de responsabilidad.
- La comisión de auditoría ha de poder convocar a cualquier empleado, sin presencia de ningún directivo, para recabar información sobre los temas que considere oportunos.
- Disponer de un canal de denuncias anónimo que permita aflorar fraudes. Cualquier empleado u otra persona puede hacer llegar de forma confidencial quejas o denuncias al órgano que se establezca para ello. Nokia, por ejemplo, asigna esta función a la comisión de auditoría.

3. Calidad y transparencia de la información

La transparencia es un valor importante y un reto relevante es alcanzar un equilibrio adecuado con la necesaria confidencialidad de la información que tiene carácter estratégico. Además, la empresa debe asegurarse de que directivos, consejeros, accionistas y empleados tienen acceso a la información adecuada de acuerdo con sus derechos y obligaciones.

La labor de los miembros del Consejo (y de otros *stakeholders*) depende en gran manera de la información que reciben sobre la empresa. Por ello, la información ha de ser de calidad (tanto si son buenas noticias como si son malas noticias) y en la cantidad adecuada.

Sobre la calidad de la información, conviene resaltar que la normativa contable, especialmente las Normas Internacionales de Información Financiera (pero también las US GAAP y las normativas nacionales como el Plan General de Contabilidad español) permiten un margen amplio para el denominado maquillaje contable legal (ver monografía 16 de la *Revista de Contabilidad y Dirección* sobre «Nuevas tendencias en transparencia empresarial»). El maquillaje contable legal es el engaño que se hace sin vulnerar la normativa vigente, ya que se aprovecha de las alternativas, la posibilidad de hacer estimaciones interesadas y los vacíos legales. Pero también hay empresas que hacen fraudes contables (maquillajes contables ilegales) que sí vulneran la normativa. Se trata de empresas que ocultan o inventan activos, pasivos, ingresos o gastos. Según diversos estudios, entre el 25 % y el 30 % de las empresas hacen maquillajes contables legales y, según PWC, el 11,2 % de las empresas son objeto de fraudes contables cada dos años (Amat, 2017).

Para que la información financiera sea fiable, hay que asegurar que los criterios de valoración son adecuados. Por ello, se debe prestar atención a las estimaciones realizadas y a los criterios contables utilizados y así asegurar que no se producen engaños. También hay que comprobar que el perímetro de consolidación es correcto.

El riesgo de que la información contable de la empresa sea engañosa puede evitarse a través de la auditoría interna, la comisión de auditoría y la auditoría externa.

En cuanto a la cantidad de información que suministrar, hay que conseguir que la información suministrada sea la que se precisa, ya que tan perjudicial puede ser una información insuficiente como un exceso de información. Como se dice a menudo: «La mejor forma de no informar es informar en exceso». Cuando la información es excesiva, es posible que los consejeros no la analicen y entiendan adecuadamente.

Buenas prácticas para mejorar la cantidad y calidad de la información:

- El Consejo de Administración ha de evaluar y decidir cuál es la información financiera clave (estados contables, planes financieros, seguimiento presupuestario, indicadores clave de negocio...) que tiene que recibir periódicamente, tanto el Consejo como la Junta General de Accionistas.
- Los consejeros han de recibir la información financiera con la suficiente antelación antes de las reuniones.
- Fijar un plazo (corto) para el compromiso de informar a los accionistas sobre las cuentas de la empresa. Por ejemplo, en BMW el informe anual se proporciona en el plazo máximo de 90 días desde la fecha de cierre y para la información intermedia, el plazo máximo es de 45 días.
- Todos los accionistas han de recibir la misma información y con antelación suficiente la información prevista y la que pidan adicionalmente, antes de la celebración de las juntas generales de accionistas.
- La información suministrada ha de seguir un formato preestablecido y con glosario de los términos utilizados.
- Para conseguir un buen equilibrio entre cantidad y calidad de la información, son útiles los informes integrados, los cuales aportan información (financiera, social, medioambiental...) que permiten entender la evolución y situación de la empresa, cómo genera valor y las perspectivas de futuro.
- Debe asegurarse que los consejeros y los directivos saben interpretar la información suministrada. Cuando sea preciso la empresa debe organizar sesiones de formación para conseguir este objetivo.
- La comisión de auditoría ha de estar integrada por consejeros independientes (al menos tres) con sólida formación y experiencia en contabilidad, auditoría y gestión de riesgos.
- El auditor externo ha de asistir a las reuniones de la comisión de auditoría, del Consejo de Administración y de la Junta General de Accionistas en las que se trata sobre las cuentas anuales.
- Evitar las contabilizaciones interesadas que pueden maquillar las cuentas utilizando criterios contables o estimaciones, ya sean legales o ilegales.
- Cumplir el principio de uniformidad y evitar los cambios en los criterios contables utilizados, a menos que hayan cambiado objetivamente los supuestos que motivaron la selección del criterio contable original.
- Comprobar que los criterios contables y las estimaciones realizadas son similares a las de empresas comparables.

- Comprobar que el perímetro de consolidación es correcto y no se deja de consolidar empresas vinculadas.
- Informar sobre las operaciones con partes vinculadas.
- El informe de auditoría no puede tener salvedades y, si las hay, se debe informar con claridad al Consejo de Administración y a la Junta General de Accionistas.
- Informar de trabajos diferentes a la auditoría de cuentas que sean realizados por los auditores.
- Reunión anual del auditor externo con el Consejo de Administración.
- La comisión de auditoría conoce y cumple todos los requisitos legales en relación con la información financiera (i. e. aprobación de cuentas, depósito de cuentas).
- *Reporting* mensual (o trimestral) con información relevante para el Consejo de Administración y los accionistas.
- Los accionistas tienen que tener a su disposición los informes de la comisión de auditoría sobre su funcionamiento, sobre operaciones vinculadas y sobre la independencia del auditor.
- Informar suficientemente de los litigios y contenciosos que tenga la empresa.
- Informar a través de la página web de información relevante sobre los consejeros (biografía, otros Consejos de Administración, conflictos de interés, número de acciones...).
- Informar a través de la página web del informe anual de Gobierno Corporativo, informe de las comisiones del Consejo (auditoría, nombramientos y retribuciones...).
- La información de carácter estratégico tiene que tratarse con el adecuado nivel de confidencialidad.

4. Ética y valores

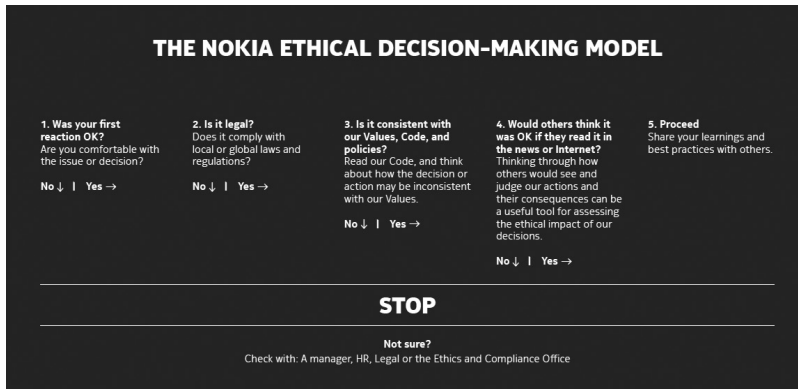
Como se dice a menudo: «El mejor negocio es ser honrado». Por ello, el Buen Gobierno Corporativo se caracteriza por el fomento de buenos valores y altos estándares en materia de ética. Esto implica disponer de un código de ética (y/o de conducta), que regula el comportamiento de las personas (accionistas, consejeros y empleados) en relación con la organización. Hay compañías que diferencian el código de ética (aplicable a miembros del Consejo de Administración) del código de conducta (aplicable a todas las personas de la organización).

En el código de ética hay diversos aspectos relacionados con la contabilidad y las finanzas, que deben estar enfocados en:

- Buenos valores, incluyendo la honestidad (uso de los recursos de la empresa, falsificación de documentos, conflicto de intereses...).
- Cumplimiento de la legislación.
- Relaciones con los diferentes *stakeholders*.
- Privacidad y confidencialidad de la información (protección de datos, uso de información de la empresa...).
- Canal anónimo de denuncias.
- Incentivar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables tanto en la empresa como con los individuos que la componen.
- Proporcionar un ambiente de trabajo limpio, saludable y seguro; entre otros factores que alejan a los individuos que componen la empresa de cometer actos fuera de la ética.
- Promover altos estándares de trabajo y prestación de servicio, así como responsabilidad en la calidad de la información.
- Evitar, tanto en principios como en reglamentos definidos, espacio para conflictos de intereses. Presentar la cultura organizacional dentro de un marco de ética y buenas prácticas profesionales, y que sea parte de la experiencia diaria de los empleados.

Buenas prácticas para mejorar la ética en la organización:

- El Consejo de Administración y la Dirección de la empresa dan ejemplo de ética y buenos valores, al ir más allá de lo que es obligatorio por ley.
- Disponer de un código de ética aprobado por el Consejo de Administración y que ha de ser cumplido por consejeros, directivos, empleados y otros *stakeholders*.
- Todos los consejeros, directivos y empleados reciben formación periódica sobre el código de ética.
- Promover una cultura orientada a la dimensión ética de la toma de decisiones y del comportamiento de las personas. Se acompaña, por ejemplo, el modelo de toma de decisiones éticas de Nokia (figura 2).



Fuente: www.nokia.com.

Figura 2. Modelo de toma de decisiones éticas de Nokia.

- Auditoría externa del cumplimiento del código de ética por parte de miembros del Consejo de Administración, directivos, empleados y otros *stakeholders* accionistas, proveedores...
- Declaraciones de información relacionada con conflictos de interés de consejeros, directivos y empleados en relación con proveedores, clientes y otros *stakeholders*.
- Información periódica sobre cumplimiento del código de ética al Consejo de Administración y a la Junta General de Accionistas.

5. Política financiera

La buena gobernanza en política financiera exige que las decisiones en esta materia garanticen que la empresa cree el máximo valor para sus accionistas y otros *stakeholders* a través de la máxima rentabilidad, un adecuado control de riesgos financieros y con la suficiente liquidez. Otro objetivo es asegurar que la estructura financiera y la capacidad de generación de beneficios permiten disponer de una calificación crediticia adecuada.

Entre las decisiones clave de política financiera que tiene que tomar (autorizar o supervisar) el Consejo de Administración podemos citar las siguientes:

- Inversiones que realizar. Hay que asegurar que permiten obtener la rentabilidad deseada.
- Proporción entre capital y deuda.

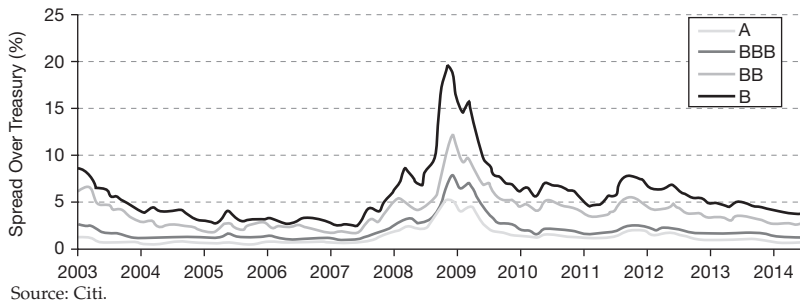
- Coste de la deuda y garantías que aportar a los prestatarios.
- Proporción entre deuda a largo plazo y deuda a corto plazo.
- Política de dividendo: parte del beneficio que se distribuye entre los accionistas.
- Recompra de acciones (es una alternativa al dividendo que tiene una mejor fiscalidad para los accionistas, ya que la tributación es mínima).

Buenas prácticas de política financiera relacionadas con el Gobierno Corporativo:

- Hay que asegurar que los consejeros y directivos comprenden el funcionamiento de los instrumentos de inversión y financiación utilizados.
- Antes de decidir sobre las inversiones se comprueba que cumplen varias condiciones: su tasa interna de rentabilidad es superior al coste de capital, el valor actual neto de la inversión es positivo y se recuperan en un plazo adecuado (*pay-back*).
- Antes de decidir sobre las inversiones, se han valorado adecuadamente los riesgos que comportan, para asegurar que no se asumen riesgos excesivos. En condiciones ideales, ciertos tipos de decisiones de inversión deberían poder tomarse por un conjunto de consejeros o directivos, de manera que pueda haber segregación de poderes y responsabilidad al momento de ejecutarse.
- No se hacen inversiones si no se garantiza que se financian adecuadamente.
- No utilizar instrumentos financieros derivados (opciones, futuros, swaps...) con fines especulativos. Hay que distinguir su uso como cobertura de riesgos, que puede ser razonable, con la especulación, ya que comporta entrar en terreno desconocido y suele tener consecuencias nefastas.
- La proporción entre capital y deuda ha de ser de alrededor de un 40 %-60 % (esta proporción puede variar según el sector de que se trate). Dicha proporción también puede estar sujeta a unos mínimos establecidos por entes regulatorias.
- Limitar la emisión de acciones o valores convertibles sin derecho de suscripción preferente.
- El coste de la deuda ha de ser inferior al ROI (rendimiento del activo), para asegurar que la deuda contribuye a aumentar la rentabilidad del capital.
- No contabilizar deuda fuera de balance (*factoring* sin recurso, por ejemplo), que puede ocultar la verdadera dimensión del endeudamiento.

- Las garantías aportadas para avalar la financiación no han de comprometer el futuro de la empresa.
- El nivel de deuda a corto plazo ha de ser adecuado, en función de las necesidades de fondo de maniobra de la empresa, para minimizar el riesgo de tensiones financieras.
- Informar a consejeros y accionistas sobre los informes de las agencias de *rating*.
- Informar a los accionistas sobre la autocartera (acciones propias).
- Los consejeros, directivos y empleados de la empresa han de informar de la compra o venta de acciones de la empresa; y de esto también se da constancia en el informe anual y en el informe de Gobierno Corporativo. En algunos casos, esta obligación existe a partir de un importe mínimo de la transacción. Por ejemplo, en BMW se ha de informar de las compraventas cuando las operaciones en un año exceden de los 5.000 euros, y se ha de hacer constar en el informe anual y en el IAGC cuando superan el 1 % del capital de la compañía.
- En caso de OPA, muchas organizaciones requieren que el Consejo de Administración envíe a los accionistas un informe con su posición sobre la OPA con el fin de que los accionistas puedan tener información suficiente para decidir.
- El dividendo pagado ha de equilibrar los intereses de la empresa (necesidades de inversión futura, tesorería existente...) con las expectativas de los diferentes accionistas (incluyendo los accionistas minoritarios). Si la empresa consigue beneficios suficientes, puede conseguir retribuir mucho al accionista (en relación con el capital invertido), pero repartir poco sobre el beneficio obtenido (para garantizar la autofinanciación suficiente de las inversiones futuras). Las empresas más sostenibles a largo plazo son las que pagan poco dividendo en proporción al beneficio obtenido. Las empresas cotizadas suelen distribuir alrededor del 50 % del beneficio obtenido (*pay-out*). En cambio, en las empresas familiares, es habitual repartir menos del 20 %, lo que contribuye a su fortalecimiento financiero.
- El derecho líquido de los flujos de efectivo, es decir, la capacidad de un accionista de recibir sus dividendos de forma líquida, tiene un impacto directo en la supervivencia de la empresa a corto y medio plazo (Verriest, Gaeremynck y Thornton, 2013). En las empresas cotizadas, los dividendos pueden pagarse en formatos que no son del activo corriente disponible y proteger la liquidez de la empresa.
- Los accionistas valoran más aquellas empresas que distribuyen un dividendo estable que va creciendo cada año.

Es posible que estas buenas prácticas puedan ser consideradas excesivamente conservadoras, pero conviene recordar que en los años de crisis se complica el acceso a la financiación y el coste de la deuda se dispara. En la figura 3 se comprueba que en 2009, inmediatamente después del estallido de la crisis financiera global, el coste de la deuda se triplicó. Esto explica que muchas empresas desaparezcan en estos años.



Fuente: www.nyse.com/publicdocs/nyse/listing/NYSE_Corporate_Governance_Guide.pdf.

Figura 3. Evolución del coste de la deuda según la calidad crediticia de las empresas (A: más calidad; B: menos calidad).

La mayoría de las buenas prácticas identificadas van en la línea de política financiera prudente, que es la que aumenta la probabilidad de que la empresa consiga un buen equilibrio entre rentabilidad, riesgo y liquidez, y alargue su esperanza de vida.

6. Retribución

La retribución es otra parte fundamental del Gobierno Corporativo. La retribución que perciben los directivos, empleados y miembros del Consejo de Administración ha de estar alineada con los objetivos de los accionistas y buscar un adecuado equilibrio con los intereses de los restantes *stakeholders*. Uno de los principales riesgos a evitar son los denominados efectos perversos de las retribuciones, que acaban perjudicando a la empresa y a sus accionistas.

Entre las decisiones de Gobierno Corporativo que afectan a la retribución podemos recordar las siguientes:

- Relación entre retribución fija y variable.
- Personas afectadas por la retribución variable.

- Retribución variable: tipos de retribución, condiciones que cumplir para tener derecho a retribución variable, topes máximos y mínimos, parte a corto plazo y parte a largo plazo, indicadores para el cálculo de la retribución.

Buenas prácticas de retribución variable relacionadas con el Gobierno Corporativo:

- Existencia de una comisión de nombramientos y retribuciones.
- La retribución ha de ser suficiente para atraer y retener a las personas, pero sin que sea excesiva. Ha de estar en línea con las mejores prácticas de las empresas comparables.
- Se tiene en cuenta que esté equilibrada con la que tienen los directivos y empleados de la compañía en el país donde se ubica la sede central (BMW).
- Retribuciones que incentivan la consecución de los objetivos a largo plazo de la empresa.
- La retribución variable ha de poder ser calculada y controlada con criterios objetivos, establecidos antes del inicio del ejercicio. Esto debe ser acompañado con un seguimiento periódico durante el ejercicio, en miras a que los criterios sean consistentes con los resultados.
- La retribución variable ha de tener en cuenta tanto las contribuciones individuales como las de grupo o compañía en su conjunto. Por ejemplo, en Nestlé, los directivos reciben el 50 % de su retribución variable en relación con la consecución de objetivos financieros del grupo, 30 % objetivos del departamento y 20 % rendimiento individual medido con objetivos cuantitativos y cualitativos.
- En la evaluación de los directivos, utilizar un conjunto integrado de indicadores tipo CMI.
- La retribución variable, especialmente la de consejeros y directivos, ha de ser aprobada por los accionistas.
- La retribución variable ha de conseguir un equilibrio adecuado entre el pago en efectivo y otros tipos de retribución (opciones sobre acciones...).
- Ningún consejero ni directivo ha de participar en la fijación de su propia retribución.
- Los objetivos relacionados con la retribución variable han de equilibrar los aspectos financieros (beneficios, flujo de caja...) con los no financieros (clima laboral, satisfacción de los clientes...).
- La responsabilidad social empresarial debe estar en consideración al momento de ponderar los objetivos e indicadores de la retribución variable.

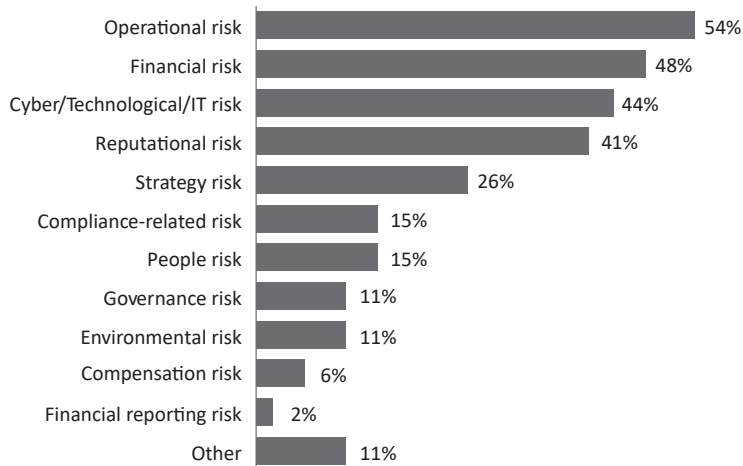
- La fijación de la retribución variable ha de tener en cuenta las salvedades de los auditores, así como poseer consideraciones con respecto a la exposición legal de la empresa.
- Sistema de cuenta corriente que aplaza unos años el pago de una retribución variable para garantizar que los directivos no lleven a cabo políticas cortoplacistas.
- Ha de haber la posibilidad de que los directivos y consejeros devuelvan las retribuciones variables cuando, con posterioridad, se demuestre que hubo errores en la cuantificación de la consecución de los objetivos.
- Si se entregan acciones a consejeros, directivos y empleados puede ser conveniente que las mantengan durante un número mínimo de años, para evitar las prácticas cortoplacistas.
- Cuando los directivos, accionistas, consejeros o empleados reciban sus bonificaciones anuales, es importante que estén sujetas a salvedades legales y cláusulas de ética.
- La retribución de los consejeros y directivos ha de explicarse adecuadamente en el informe de retribuciones del informe anual de Gobierno Corporativo o en la memoria.
- Distinguir en la retribución variable una parte a corto plazo (1 año) y otra a largo plazo (a partir de 3 o 5 años).
- Limitar la parte variable de la retribución en base a un porcentaje máximo sobre la retribución fija. Por ejemplo, en Nestlé, la retribución variable del Presidente puede llegar a un máximo del 150 % de la retribución fija (la parte a corto plazo) y 150 % (la parte a largo plazo). En cambio, en muchas compañías estos porcentajes son bastante más reducidos y se sitúan entre el 20 % y el 50 %.

7. Gestión de riesgos

La gestión de riesgos es un término utilizado para describir los procesos que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a entender, evaluar y tomar medidas sobre sus riesgos, con el fin de aumentar la probabilidad de éxito y reducir la probabilidad de fracaso.

Para ello, existe la denominada unidad de control y gestión de riesgos que periódicamente analiza los riesgos que pueden afectar a la empresa (que se plasman en el mapa de riesgos) y desarrolla planes de prevención para cada uno de ellos.

Como ya se ha expuesto, una de las funciones del Gobierno Corporativo es mitigar los riesgos. Entre los riesgos más relevantes podemos recordar los que se incluyen en la figura 4.



Fuente: Hay Group, 2016 (resultado de la encuesta realizada a directivos de empresas cotizadas y no cotizadas).

Figura 4. Tipos de riesgos más relevantes.

El Consejo y la comisión correspondiente (suele ser la de auditoría o la de riesgos) han de hacer un seguimiento periódico del programa de prevención y gestión de riesgos que afectan a materias tales como:

- Cumplimiento de la normativa vigente.
- Crisis de cualquier tipo. Se trata de eventos que se pueden producir y que si no se gestionan adecuadamente, pueden implicar un grave deterioro o inclusive la desaparición de la empresa.
- Riesgos financieros (riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo de tipos de interés, riesgo de tipos de cambio, riesgo fiscal...).
- Fraude y corrupción.
- Ciberseguridad, que protege no solo la información clave de la empresa (i. e. ventajas competitivas, I+D), sino también sus sistemas administrativos y financieros.
- Riesgo operacional (riesgo reputacional, riesgo de accidentes, riesgo medioambiental...).

Hay compañías en las que la comisión de auditoría y el comité de riesgos están unificados. Es el caso, por ejemplo, de la compañía Swissquote.

Buenas prácticas de gestión de riesgos relacionadas con el Gobierno Corporativo:

- Tener una unidad de control y gestión de riesgos supervisada por la comisión de auditoría.
- La unidad de control y gestión de riesgos ha de tener independencia en relación a los diferentes departamentos de la empresa.
- Identificar los riesgos que afectan a la empresa y evaluarlos (mapa de riesgos). Tratar los riesgos de forma integrada para evitar duplicidades y lagunas.
- Disponer de un programa de gestión de riesgos que incluya las medidas para mitigar su impacto negativo.
- La comisión de auditoría y el Consejo de Administración han de tener información suficiente sobre los riesgos existentes (mapa de riesgos) y sobre los planes de prevención y gestión de los mismos.

8. El Buen Gobierno es rentable

Múltiples investigaciones demuestran que el Buen Gobierno tiene un impacto positivo en la evolución de la empresa. En este sentido, podemos destacar aspectos como los siguientes:

- Las compañías que cuentan con mejores sistemas de control proporcionan información financiera de mejor calidad, y tienen menos errores, maquiillajes y fraudes contables. Además, sus resultados son más predecibles lo que aumenta la confianza de analistas e inversores (Brown y otros, 2011).
- Las compañías que cuentan con una comisión de auditoría integrada por consejeros independientes tienen un coste menor de auditoría externa (Krishnan y Visvanathan, 2009).
- Las compañías generan más valor cuando el presidente del Consejo de Administración es una persona diferente del consejero delegado (Carapeto y otros, 2005).
- Las empresas con Gobiernos Corporativos débiles o concebidos de forma irregular generan posibles beneficios cortoplacistas, pero exponen a las empresas a mayores riesgos a medio y largo plazo (Arjoon, 2017).
- Las empresas con Gobiernos Corporativos robustos son menos susceptibles a que sus objetivos estratégicos y de rentabilidad sean influenciados por entes externos, como por ejemplo los *ratings* de las agencias (Rowley, Shipilov y Greve, 2017).

- Las compañías con Buen Gobierno Corporativo tienen un menor coste de la deuda y del capital (Chen y otros, 2010) por varios motivos, entre los que destacan la fiabilidad de la información, los mejores sistemas de control y la prevención y gestión de riesgos. El menor coste de la financiación eleva el valor de las acciones y reduce su volatilidad.
- Las compañías con buenos valores y mejores comportamientos éticos tienen menor volatilidad en su rentabilidad y obtienen mejores resultados en años de crisis (GABV, 2014).
- Las compañías que protegen mejor los intereses de los accionistas minoritarios pagan más dividendos. En cambio, las compañías con Gobierno Corporativo más débil tienden a pagar menos dividendos y optan más a menudo por recomprar las acciones de los minoritarios (Bartram y otros, 2010).

Sin duda, cuando una organización implementa prácticas para mejorar la gobernanza hay costes que aumentan (el coste de los sistemas de control, por ejemplo), pero las consecuencias negativas del mal gobierno acaban costando mucho más (multas, condenas, prisión, etc.) e inclusive pueden acabar con la desaparición de la empresa.

9. Conclusiones

El Buen Gobierno Corporativo mitiga riesgos, refuerza la confianza de los accionistas y contribuye a aumentar el valor de las empresas.

Este artículo ha descrito los principales retos y diversas buenas prácticas contables y financieras que contribuyen a mejorar la gobernanza de las organizaciones. Se han analizado áreas como el control interno, la contabilidad e información financiera (calidad y transparencia de la información), la política financiera, la retribución y la gestión de riesgos. También se han aportado evidencias de que el Buen Gobierno es rentable para las empresas.

Sin embargo, una parte significativa de las buenas prácticas que se han expuesto están pensadas para empresas grandes que cuentan con auditoría interna y comisión de auditoría, por ejemplo. Sin embargo, las recomendaciones efectuadas han de adaptarse a las posibilidades de las pequeñas empresas. En cualquier caso, siempre es recomendable la auditoría externa para mejorar la gobernanza. Y en las pequeñas empresas es importante que las funciones de la auditoría interna y de la comisión de auditoría sean llevadas a cabo por la propiedad o por personas de su confianza.

Referencias bibliográficas

- ACCID (2013) «Nuevas tendencias en transparencia empresarial», *Revista de Contabilidad y Dirección*, n.º 16.
- AGRAWAL, A.; COOPER, T. (2017) «Corporate governance consequences of accounting scandals: Evidence from top management, CFO and auditor turnover», *Quarterly Journal of Finance*, v. 7, n.º 1.
- AMAT, O. (2017) *Empresas que mienten: Cómo maquillan las cuentas y cómo detectarlo a tiempo*, ACCID-Profit, Barcelona.
- ARJOON, S. (2017) «Virtues, Compliance, and Integrity: A Corporate Governance Perspective», *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, p. 995-1002.
- BARTRAM, S. M.; BROWN, P.; HOW, C. Y. y VERHOEVEN, P. (2010) «Agency conflicts and corporate payout policies: a global study» http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1068281.
- BROWN, L. D. y CAYLOR, M. L. (2006) «Corporate Governance and Firm Valuation. *Journal of Accounting and Public Policy*», n.º 25, p. 409-434.
- BROWN, P.; BEEKES, W. y VERHOEVEN, P. (2011) «Corporate governance, accounting and finance: A review», *Accounting and Finance*, v. 51, n.º 1, p. 96-172.
- CARAPETO, M.; LASFER, M. y MACHERA, K. (2005) «Does duality destroy value?» SSRN: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=686707.
- CHEN, K.; CHEN, Z. y WEI, K. (2010) «Agency costs of free cash flow and the effect of shareholder rights on the implied cost of equity capital», *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, septiembre.
- CNMV (2015) «Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas», Comisión Nacional del Mercado de Valores.
- GABV (2014) «Real economy-Real returns: The business case for sustainability focused banking», Global Alliance for Banking on Values.
- HAYWARD, R. (2013): «The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability 2013», UN Global Compact Reports, v. 5, n.º 3, p. 1-60.
- KRISHNAN, G. y VISVANATHAN, G. (2009): «Do auditors price audit committee's expertise? The case of accounting versus non-accounting financial experts», *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, n.º 24, p. 115-144.
- LIANG D.; LU, C.; TSA, C. y SHI, G. (2016) «Financial ratios and corporate governance indicators in bankruptcy prediction: A comprehensive study», *European Journal of Operational Research*, v. 252, n.º 2, p. 561-572.
- ROWLEY, T.; SHIPILOV, A. y GREVE, H. (2017) «Board reform versus profits: The impact of ratings on the adoption of governance practices», *Strategic Management Journal*, v. 38, n.º 4, p. 815-833.