

Julio 2017

## Editorial

En línea con las expectativas de las que daba cuenta nuestro Editorial de la última Newsletter publicada por el IAGO (diciembre 2016), observamos cómo se han multiplicado en este primer semestre del año, tanto los eventos especiales como las actividades de trato continuo, todas ellas orientadas a reflejar y apuntalar la difusión en el país de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Destacamos, en especial, el masivo trabajo de consultoría que han realizado en los últimos meses representantes de entidades institucionales, empresariales, profesionales y académicas (entre ellos, dos colegas en representación de IDEA y de IAGO), convocados todos ellos por la Comisión Nacional de Valores (CNV) para revisar y mejorar los contenidos de sus regulaciones aplicables a las empresas cotizantes en las Bolsas y Mercados del país. Esta actividad estuvo centrada en los principios y recomendaciones de la CNV que conforman el llamado "Código de Gobierno Societario", y su resultado ha sido una copiosa cantidad de sugerencias y propuestas de mejora que estarán en las próximas semanas a estudio y consideración de la Comisión. La participación en estos *grupos de análisis* de representantes del Ministerio de Finanzas, habla a las claras de la fuerte determinación de las autoridades nacionales en "poner al día" en Argentina el conjunto de los marcos legales, conceptuales y prácticas de buen gobierno corporativo, alineándolos con los requerimientos en la materia de entidades como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el grupo de naciones "G-20", que integramos como país y que ha tomado recientemente como propios los "Principios de Gobierno Corporativo" enunciados por aquella.

En cuanto a nuestra División de Gobierno de las Organizaciones de IDEA, la misma ha comenzado el año con un ambicioso plan de actividades, que incluye: a) la participación en foros de debate sobre Gobierno Corporativo, b) debate y análisis en las reuniones mensuales, de los varios proyectos de legislación sobre esta materia, en trámite de aprobación en el Congreso de la Nación, c) la publicación de 3 newsletters (de las cuales, la presente representa la primera de las entregas del año), d) el diseño de un curso sobre Gobierno Corporativo para su dictado en la Escuela de Negocios, y e) diversas actividades de relacionamiento y vinculación profesionales, tanto al interior (cooperación con otras Divisiones de Intercambio Empresarial) como con entidades externas (Red de Institutos Latinoamericanos de Gobierno Corporativo, Asociación Argentina de Ética y Compliance, Consejo Profesional de Ciencias Económicas, entre otros).

Todo lo anterior intenta expresar el esfuerzo desplegado desde nuestro lugar para alinearnos con el fuerte impulso perceptible en importantes sectores de nuestra sociedad, orientado a dar mayor solidez y sustentabilidad a nuestras organizaciones empresariales.

**Jorge Mantiñan**  
Director del IAGO

## La importancia de la Cultura Organizacional en el Gobierno Corporativo

Podemos decir que una organización no es sólo un conjunto de normas, cargos y funciones determinadas, sino que también necesita de personas con voluntad de comunicarse, coordinar el uso de los recursos y actuar conjuntamente en pos de un objetivo en común. Con el paso del tiempo y la repetición, estos comportamientos aislados se convierten en Cultura Organizacional: hábitos, creencias, valores que hacen a "nuestra forma de hacer las cosas", un intangible que se transmite no particularmente por un manual sino por el comportamiento de los participantes en su interacción con otros.

Este intangible puede ser positivo o negativo, ya que nuestra forma de hacer las cosas puede ser eficiente o ineficiente, incluso saludable o nociva para la organización. Los escándalos corporativos más resonantes de los últimos años parecieran haber tenido como factor común una cultura propensa a permitir comportamientos que condujeron a resultados desastrosos.

La cultura es un elemento clave del ambiente de control, ya que los valores éticos, la filosofía de dirección, el estilo de gestión y el compromiso con las normas hacen a la fortaleza de este marco de contención. Sin embargo, los organismos de control y decisión dentro de una compañía no prestan tanto tiempo y esfuerzo a la evaluación del ambiente como lo hacen con las actividades de control, los indicadores de gestión operativa y los reportes financieros. Medir y evaluar la cultura organizacional representa un desafío que requiere de un soporte adicional del máximo nivel de dirección y alta gerencia, y de habilidades

Continúa en la página 4

## Ley de Responsabilidad Empresarial \*

Los principales detalles de la iniciativa: a qué tipo de personas jurídicas involucra, cuál sería el alcance de la norma y qué tipo de conductas se encontrarían penadas; además del alcance de la solidaridad y el programa de integridad que se propone.

**E**n el proyecto de ley presentado por el Poder Ejecutivo denominado Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, aplicable a sociedades comerciales, asociaciones civiles, fundaciones, mutuales, cooperativas, se establece la responsabilidad de la persona jurídica, más allá de las personas físicas que pudieran haber actuado en casos de corrupción.

Tal como se expresa en los Principios de la OCDE, los mercados transparentes y eficaces sirven para aumentar la disciplina de los agentes del mercado y fomentar la responsabilidad y en definitiva hacen al desarrollo del propio ámbito de aplicación.

En esa línea, se enrola el Proyecto bajo comentario, cuya búsqueda claramente se orienta en la aplicación eficiente y homogénea teniendo en cuenta a todas las partes involucradas en el acto o hecho punible en casos de corrupción público-privada.

El proyecto de ley bajo análisis viene a sumarse a la ya promulgada *Ley del Arrepentido* que consiste en que una persona que ha cometido un hecho delictivo y está siendo investigada por la justicia, realice un pacto formal con la Fiscalía y obtenga una reducción de la pena por el delito cometido, a cambio de que se declare culpable y brinde información de alta relevancia para desenmascarar a otros partícipes de jerarquía mayor que el arrepentido.

Afirmando la responsabilidad empresarial en casos de corrupción público-privada, el Proyecto establece que la empresa como tal debe hacerse responsable de los delitos contra la administración pública, cometidos por sus dueños, socios, accionistas, directores, gerentes o empleados.

Entre sus principales efectos se encuentra la posibilidad de multar a la Sociedad con un rango indemnizatorio que va entre el 1 y el 20% de los ingresos brutos anuales de la persona jurídica condenada y entre el 10 y el 20% si hubo intervención, conocimiento o tolerancia de la alta dirección.

Dentro del menú de sanciones encontramos en el Proyecto, la posibilidad de suspender total o parcialmente sus actividades, suspender el

uso de sus patentes y marcas; eliminar subsidios o beneficios estatales, impedir el acceso a concursos o licitaciones públicas e incluso la cancelación registral de la persona jurídica ante los organismos respectivos.

Respecto del alcance de la norma, el Proyecto también extiende esta responsabilidad a proveedores, contratistas, distribuidores y toda persona que mantenga una relación contractual con la compañía, siempre y cuando la empresa que los contrata no haya cumplido con los procedimientos de "due diligence" o control de proveedores.

Nuestro sistema jurídico actualmente prevé sanciones penales en delitos contra la administración pública únicamente para personas físicas, como por ejemplo los delitos tributarios, el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo, entre otras. La extensión de la responsabilidad a las personas jurídicas de las empresas, si se defrauda a la administración pública, ya existe en España, Estados Unidos, Brasil y Chile, entre otros países. Se busca de esta manera que el sector privado implemente políticas y procedimientos internos para prevenir y erradicar la corrupción y dado el caso, cooperar con las autoridades en caso de que ello ocurra, de manera de mitigar sanciones.

Uno de los principales objetivos establecidos en el Proyecto es la "generación de incentivos para que las personas jurídicas prevengan la comisión de delitos contra la administración pública por medio de programas de integridad", es decir, mediante la incorporación de políticas y el desarrollo e implementación de programas de prevención.

El Proyecto considera que la amenaza de sanción a las personas jurídicas y la posibilidad cierta de mitigar su responsabilidad cuando hubieran colaborado en la prevención y detección de delitos contra la administración pública son herramientas para aumentar la prevención de la corrupción y robustecer la eficacia en la persecución y castigo de los partícipes individuales.

### Alcance de la solidaridad y atenuantes:

Las sociedades controlantes son solidariamente responsables por las sanciones de carácter económico

impuestas a sus controladas y por la reparación del daño causado.

Incluso la persona jurídica puede ser condenada aun cuando no se haya podido identificar o juzgar a las personas físicas que intervinieron en el hecho

Como atenuante existe la posibilidad de esgrimir la denuncia espontánea ante las autoridades por parte de la persona jurídica como consecuencia de una actividad propia de detección investigación interna y la cooperación prestada para el esclarecimiento del hecho, el comportamiento posterior o la disposición para mitigar o reparar el daño.

Otra herramienta que funciona como atenuante es el "acuerdo de colaboración eficaz", por el cual la persona jurídica se obliga a cooperar a cambio de la suspensión de la penalidad, a través de "la revelación de información o datos precisos, útiles y comprobables para el esclarecimiento de los hechos, la identificación de sus autores o partícipes y/o el recupero del producto o las ganancias del delito".

### Programa de Integridad

Las personas jurídicas pueden desarrollar un programa interno que puede atenuar las multas. Este Programa debería contar con las siguientes características principales:

- Un código de ética o de conducta
- Reglas y procedimientos de prevención de ilícitos
- Extensión de los programas a terceros o proveedores relacionados con la empresa

Con la incorporación de la responsabilidad de la persona jurídica como nueva figura al sistema jurídico argentino sumando a todas las partes involucradas ya sea por acción u omisión, se intenta avanzar hacia el objetivo de evitar comportamientos deshonestos e imponer sanciones efectivas en los casos de incumplimiento y sin dudas, alinear a la Argentina con los países desarrollados en la lucha contra la corrupción.

**Armando Ricci**

Beretta Godoy Abogados

\* Al momento de editarse este artículo el proyecto de ley bajo análisis, era sujeto de revisiones en las comisiones parlamentarias correspondientes.



## La necesidad del due diligence en las buenas prácticas del Gobierno Corporativo

**E**l entorno de negocios actual está marcado por la preocupación generalizada de los gobiernos de los países más influyentes hacia la prevención de los actos de corrupción, soborno y fraude. Pareciera que en el siglo XXI la comunidad internacional está abandonando el concepto de "progreso a cualquier costo" por un enfoque más acorde a lo que las nuevas corrientes de pensamiento esperan.

Hoy es aceptado mundialmente que la corrupción, el lavado de dinero y el cohecho son factores que lejos de "engrasar los engranajes", de permitir que se hagan negocios, son una forma directa de robo que premia a los corruptos y empobrece a la gente.

La organización que mundialmente ha tomado el liderazgo en estos temas hoy es la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). Esta organización, si bien existe desde 1960, ha tomado especial protagonismo en los últimos años al interpretar mejor los reclamos de gran parte de la sociedad, especialmente los jóvenes, que otras organizaciones nacidas post Segunda Guerra Mundial.

Ya en su declaración fundadora, que entró en vigor el 30 de septiembre de 1961, la OCDE declaraba como uno de sus principios fundacionales:

"El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la difusión oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa."

De la necesidad de cumplir con este principio derivan diversas obligaciones legales y buenas prácticas relacionadas con el *know your client* (conozca a su cliente) que se ha expandido ya a "Conozca a sus clientes y a sus proveedores."

Es así que simplemente aducir que lo que hacen los clientes y los proveedores de una organización no es tema de la misma, hoy no es defendible. Si mi cliente o mi proveedor entra en prácticas desleales, corrupción, lavado de dinero, trabajo esclavo o cualquier otra práctica fuera de las aceptadas y esperadas por las exigencias de un buen Gobierno Corporativo, seguramente mi

organización se verá afectada.

Cada vez es mayor la presión sobre las empresas por asegurarse que tanto sus clientes significativos como sus proveedores estratégicos cumplan con las leyes impositivas, de trabajo, de seguridad e higiene y de cuidado del medio ambiente en el mismo nivel al cual están sujetas aquellas. En la práctica, la mejor forma de instrumentar esto es a través del llamado "due diligence". No hay una traducción feliz del término, por lo cual lo usaremos en idioma original para este artículo.

En el mercado argentino se tiende a identificar al due diligence con las operaciones de compra o fusión de empresas. Es un proceso muy minucioso, largo y caro que busca determinar con gran exactitud el valor de una empresa o parte de ella.

Cuando en el entorno del buen Gobierno Corporativo se habla de tener due diligence de nuestros clientes principales y proveedores críticos no nos referimos a este tipo de procesos. Lo que se espera es que la organización pueda demostrar que:

- Ha comunicado a sus clientes y proveedores los principios éticos, que incluyen el rechazo absoluto a cualquier forma de discriminación, trabajo esclavo, evasión, lavado de dinero, polución, ataque al medio ambiente y, en el caso que nos ocupa, prácticas corruptas.
- Ha realizado un análisis del tercero, en el cual ha intervenido la Alta Gerencia, no sólo enfocado a los aspectos financieros del mismo sino a su reputación en el mercado, vinculación a terceros nacionales o extranjeros, vinculación a organismos estatales, etc. En fin, que ha analizado si la organización quiere verse vinculada a ese tercero específicamente.
- Ha documentado adecuadamente todos estos pasos anteriores, de tal forma de poder demostrar a terceros interesados el trabajo realizado, y en su caso oponer a demandas legales el mejor esfuerzo realizado para prevenir acciones indeseadas e inaceptables por nuestros clientes y proveedores.

Continúa en la página 4

## La necesidad del due diligence en las buenas prácticas del Gobierno Corporativo

Viene de la página 3

Así, el due diligence no es un proceso que necesariamente involucre procedimientos costosos y extensos. Es producto de investigaciones eficientes y orientadas al objetivo.

Nos permitimos señalar algunos puntos:

- Debe ser una tarea continua. Es común que, al consultar sobre el due diligence realizado a clientes, se nos diga que solo se limitó a verificar sus datos fiscales y, en caso necesario, se mantuvo el contrato vigente. Y esto cuando empezó la relación: pudo haber ocurrido hace 10 o 20 años. En los proveedores críticos se encuentra una situación similar, con el agravante que habitualmente no existe un contrato formal con el mismo. Pero en 5 o 6 años pueden haber cambiado los dueños, las circunstancias, las regulaciones, y el tercero que en su momento era deseable como socio de trabajo, hoy no sea aceptable.
- No puede ser un proceso burocrático delegado en personal administrativo de bajo nivel de responsabilidad. Si bien se puede delegar la obtención de estados financieros, datos de Internet, revisión de noticias, etc. es una buena práctica que en el due diligence se involucre la Alta Gerencia, llegando en su caso al CEO o Presidente para aquellos clientes y proveedores de alta criticidad y vinculación a la empresa. En el mismo modelo de riesgo COSO 2013, un referente fundamental en el manejo de los riesgos de una organización, su primer principio exige de la dirección de la empresa que "Demuestre compromiso con la integridad y los valores éticos". Si en el conocimiento de nuestros clientes y proveedores estratégicos no se involucra la Alta Gerencia, desde el Presidente para abajo, no será creíble ni defendible ante terceros acostumbrados a ver a los más altos niveles en otros países actuando personalmente en asegurar que la empresa solo trabaje con terceros aceptables.
- No basta con tener una lista para tildar, juntar algunos balances y cumplir con una formalidad burocrática. Los principios modernos de Gobierno Corporativo demandan involucramiento, atención e inteligencia aplicada a este tipo de análisis. No hay que olvidar que nos estamos preguntando "¿Queremos trabajar con esta gente? ¿Queremos que su nombre y el nuestro estén involucrados ante el mercado, los entes reguladores, las redes sociales?"

Reflexiones finales:

1. Este tipo de validaciones de nuestras relaciones con terceros es cada día más común y más obligatoria en el mundo. Mientras antes lo aceptemos e implementemos, mejor nos irá.
2. El due diligence no tiene que ser burocrático, extenso ni caro.
3. La mejor forma de lograr eficacia y eficiencia es involucrar a los más altos niveles de la empresa. Un memo del Presidente indicando que se entrevistó con el Presidente de nuestro principal distribuidor y sus conclusiones vale más que el análisis de tres años de estados financieros.
4. Finalmente, no hay una regla única e infalible. Estamos hablando de prevenir fraude, lavado de dinero, cohecho y corrupción. Estos riesgos cambian ya no diariamente sino hora a hora. Es necesario que el Gobierno Corporativo sea aún más ágil que estos ataques al bienestar de las empresas y las comunidades.

**Guillermo Gibson**  
Deloitte & Co. S.A.

Fuentes:  
[Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE © 2005 Ministerio de Economía y Hacienda para la edición española](#)  
[Internal Control – Integrated Framework. © 2013 Committee of Sponsoring Organizations](#)  
[International Business Partner Due Diligence. How much is enough? © 2012 Deloitte Development LLC](#)

## La importancia de la Cultura Organizacional en el Gobierno Corporativo

Viene de la página 1

interpersonales más que de reportes e indicadores formales.

Promover una cultura ética y transmitir modelos de comportamiento debe ser una práctica fomentada desde el gobierno corporativo, de los que marcan la pauta de funcionamiento, ya que su poder de influencia y comunicación es mayor que el de cualquier otro miembro de una organización. Su comportamiento debería ser el "Deber Ser", el modelo contra el cual compararse.

"Tone at the Top" es el término utilizado para definir el compromiso de la dirección hacia la apertura, honestidad, integridad y comportamiento ético. Se establece a todos los niveles de dirección y tiene un efecto cascada hacia todos los miembros de una organización. Si la pauta establecida mantiene honestidad, integridad y ética, es muy probable que los empleados reflejen estos mismos valores. Pero la pauta debe ser realizada en la práctica, para que sea imitable, ya que la gente observa y aprende como hacer las cosas a partir del ejemplo de sus superiores. ¿Ellos hacen lo que pregonan? ¿Actúan en la realidad acorde con lo que está escrito en un código? Debe haber coherencia entre el decir y hacer.

Algunos métodos para difundir una buena pauta de comportamiento resultan de liderar con el ejemplo, generar espacios abiertos de comunicación, premiar el buen comportamiento, tener una política de no tolerancia a ciertos actos (sobornos, amenazas a la salud o integridad física), establecer una línea de denuncias asegurando la protección de la privacidad y realizar talleres de educación para la incorporación de habilidades para tomar decisiones sin comprometer la integridad.

Implementando estas prácticas sostenidamente, manteniendo una actitud disciplinada y asegurando que todos en la organización sigan estos estándares (especialmente quienes ocupan puestos de máximo nivel), se logrará instalar una cultura de "hacer lo correcto", dando credibilidad a que los valores declamados no son meramente una pantalla. La inversión en estos recursos y la sensibilización de los altos ejecutivos sobre los riesgos de no hacerlo, impactarán directamente en mejorar la moral y lealtad a una compañía, y en repeler el fraude y la deshonestidad como parte de la cultura organizacional.

**Mariano Joaquin Fernández,**  
SMS San Martín Suárez y Asociados