



Panel:
Mejores prácticas en materia
de Gobierno Corporativo en
las empresas privadas

SELATCA 2011 – Punta Cana

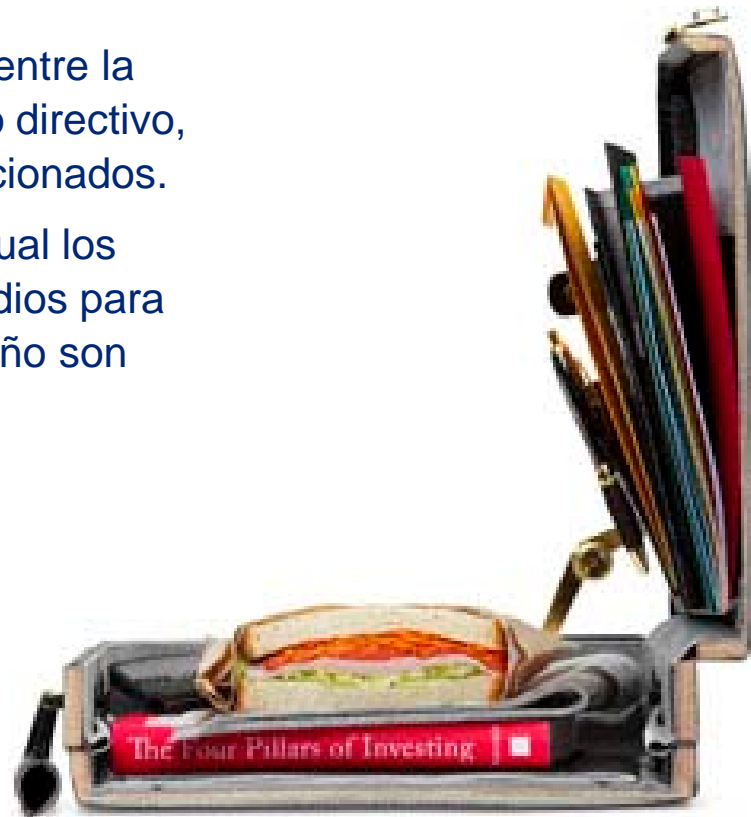
Bismark Rodríguez CIA CCSA CFSA CPC MBA
Socio | Consultoría | Servicios de Riesgos Empresariales
Deloitte LATCO - Panamá



Qué está pasando en
el mundo en materia
de GRC?

Recuerda la definición?

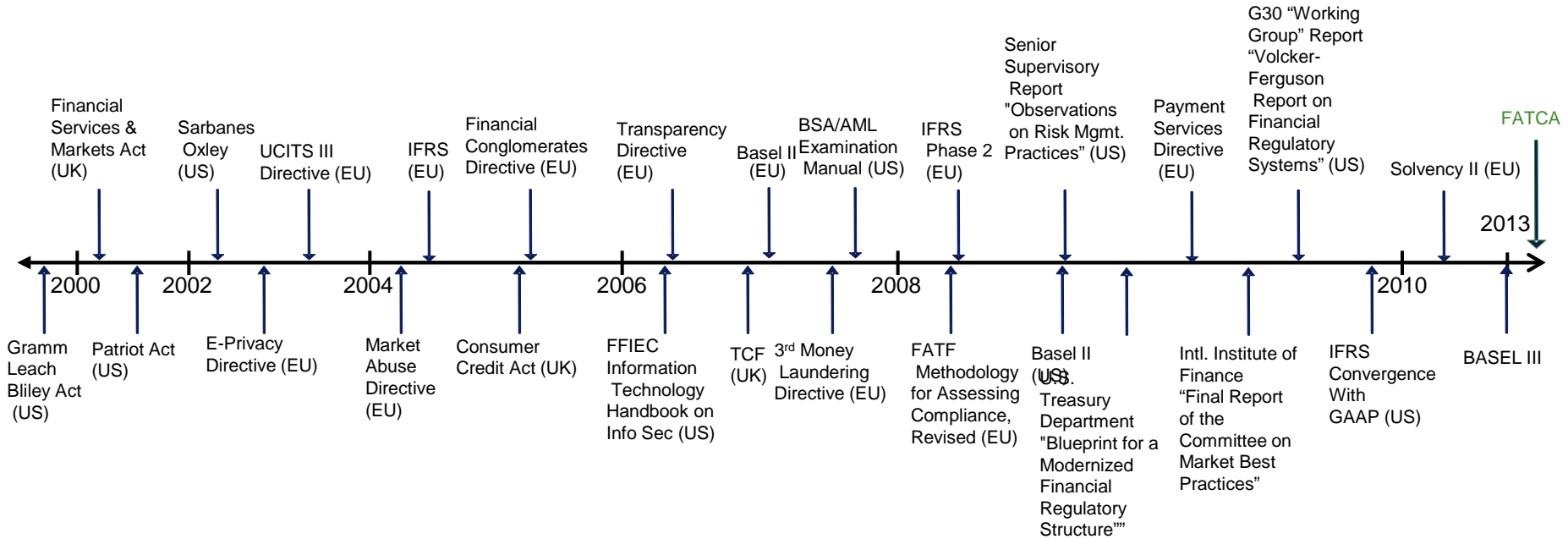
- Gobierno Corporativo es el sistema a través del cual las compañías son dirigidas y controladas.
- La organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD) lo define así:
 - Involucra un conjunto de relaciones entre la gerencia de la compañía, su consejo directivo, sus accionistas y sus clientes o relacionados.
 - Provee la estructura a través de la cual los objetivos son establecidos, y los medios para alcanzarlos y supervisar el desempeño son determinados.



Luego de esa definición tenemos.....



Creciente complejidad de las regulaciones



- Las medidas de capital se introducirán desde el 2013 hasta el 2019.
- Año 2013: el 1 de enero entrará en vigor pero se irá incorporando progresivamente.
- Año 2015: se implanta el ratio de liquidez a corto plazo
- Año 2017: se acuerda el diseño así como la medición del ratio
- Año 2018: se introduce el ratio de apalancamiento y el ratio de liquidez

Además de titulares diarios en los medios....

Acciones que pierden valor

Reputación perdida

Perdidas continuas

Crisis

Fraudes

COMPETENCIA

Desastres

Risk Intelligence: What is it?

See course content for more details.

Another Company Loses HUGE Market Share

After announcing that operating profits for the year would be 20 percent below expectations, a high-technology equipment manufacturer quickly lost more than 40 percent of its market value. One probable cause was the external risk resulting from the privatization of several telephone operators in Europe, which led to a drastic reduction in its orders. The company did not appear to incorporate its customers' vulnerability to deregulation into its own risk strategy. The impact was perhaps more pronounced since the firm faced greater strategic risk by not having diversified its customer base from incumbent telephone operators to new competitors.

Old Stories Still Make Good Points

A manufacturer with a long history of product innovation enjoyed steady growth until the telecommunications bubble burst in 2000. The firm had built up debt as it invested billions into new telecommunications technologies and company acquisitions. But no financial safety net had been created for what appeared to be the extremely unlikely possibility of an industry-wide demand crisis. When demand crisis did occur, the firm's share price plummeted by almost 50 percent in just two days.



Largest Companies: Over 20% Decline in Share Price!

Over the last decade, almost half of the 1000 largest global companies suffered declines in share prices of more than 20 percent in a one-month period, relative to the Morgan Stanley Capital International (MSCI) World Index. By the end of 2003, roughly one-quarter of these companies had still not recovered their lost market value. Another one-quarter took more than a year for their share prices to recover.

Deloitte & Touche Team Helps Company!

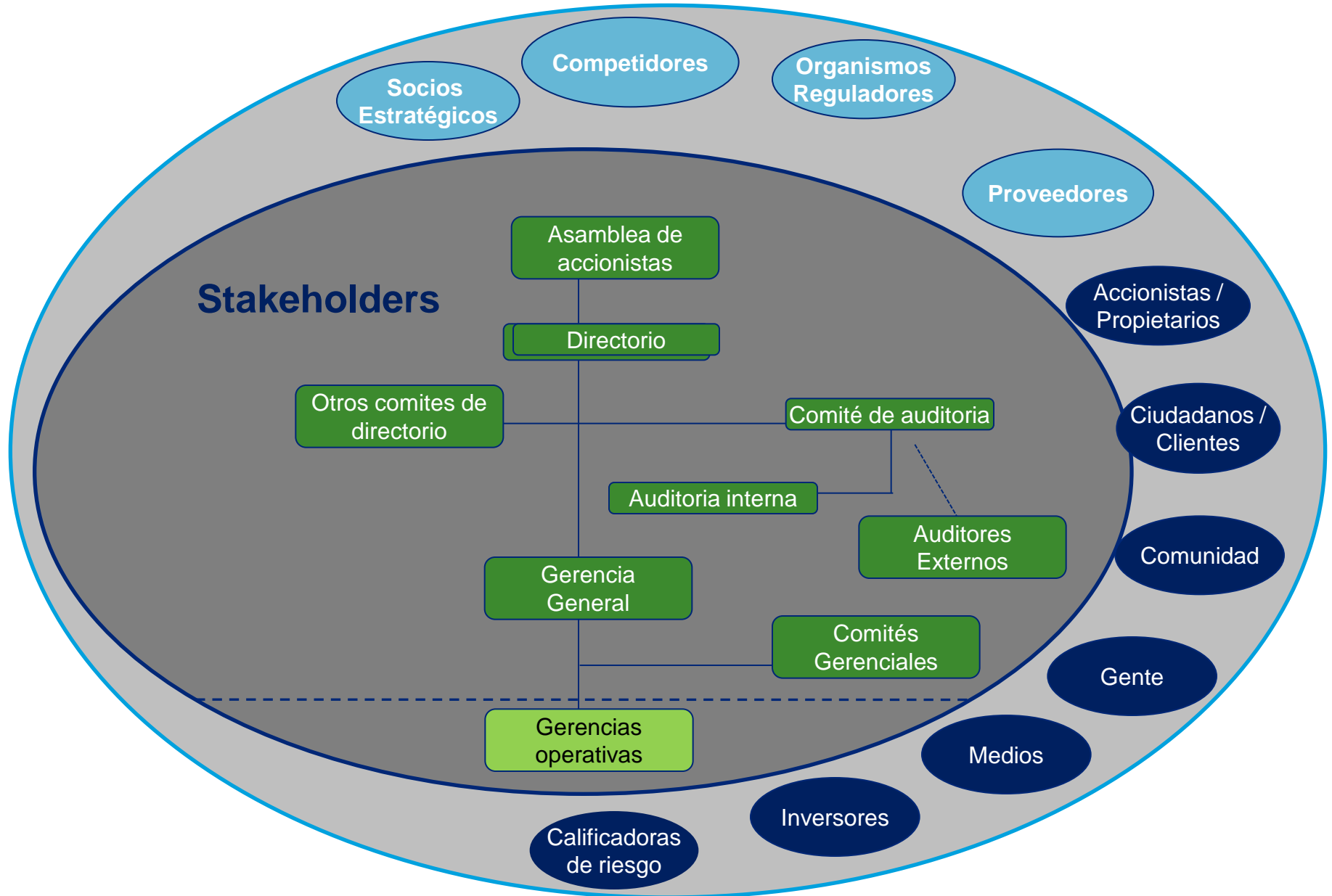
Using skills learned in a new Risk Intelligence course, a Deloitte & Touche Manager helped save a company from large losses, by helping identify unforeseen risks.

Continued on A-3

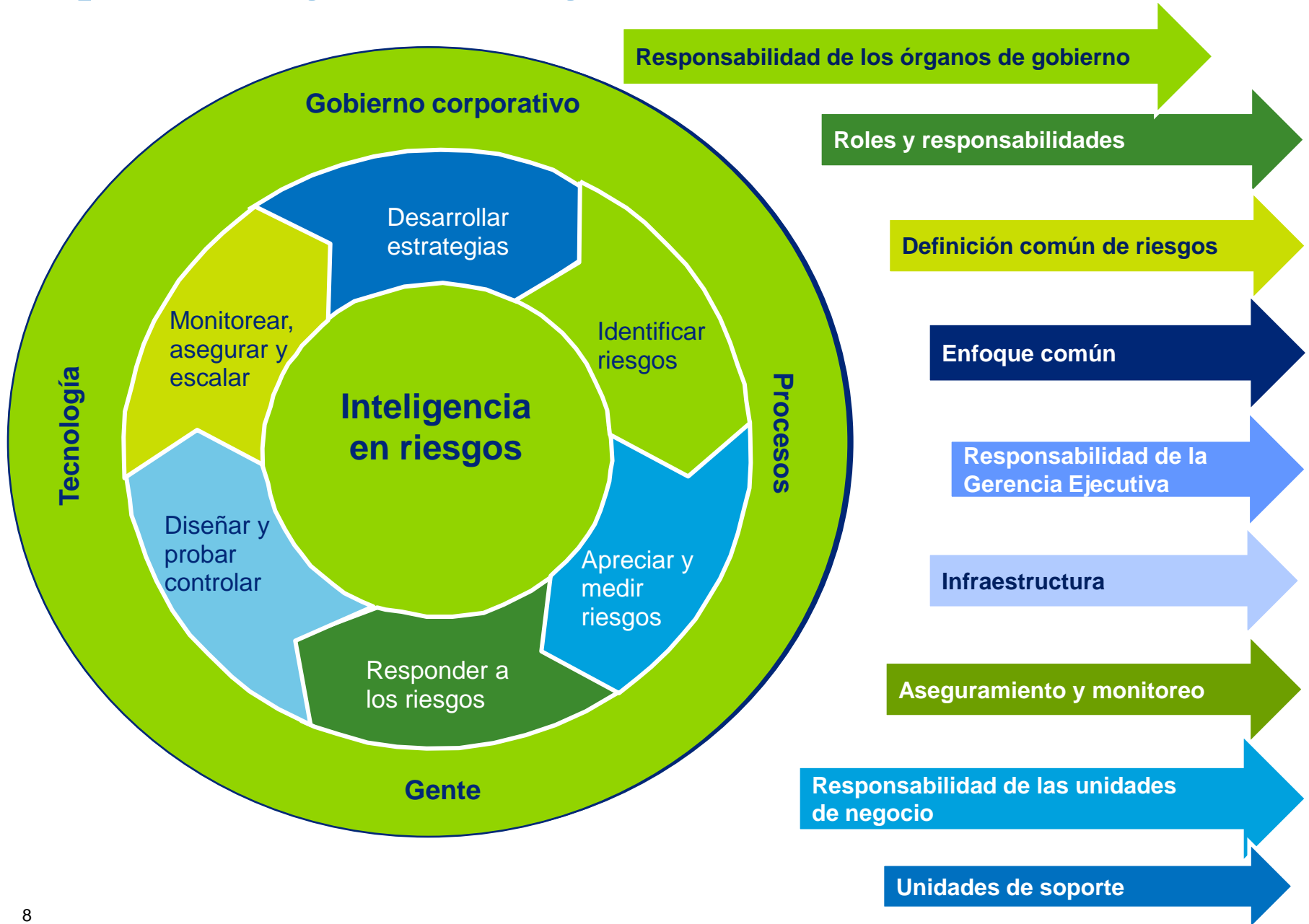


Un marco de gestión
GRC para agregar
valor

Estructura de gobierno corporativo

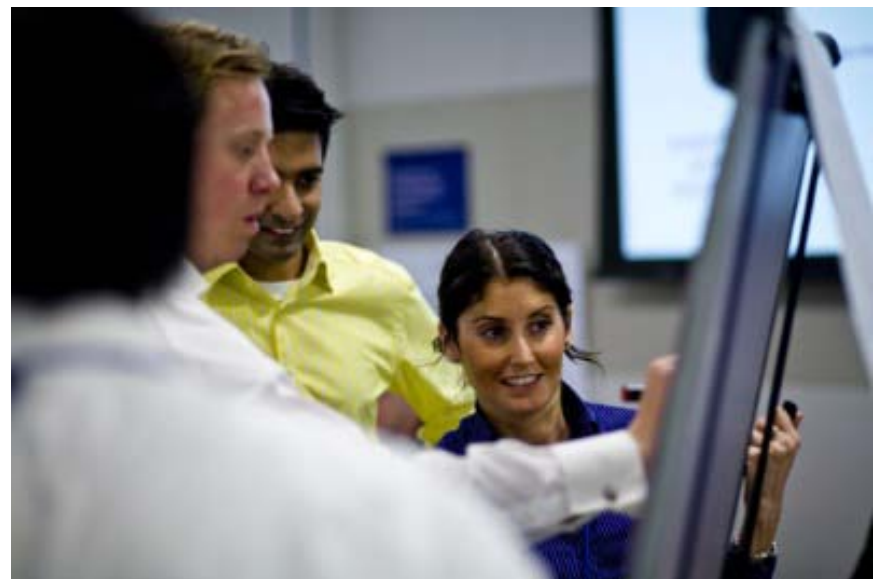


Empresa Inteligente en Riesgos

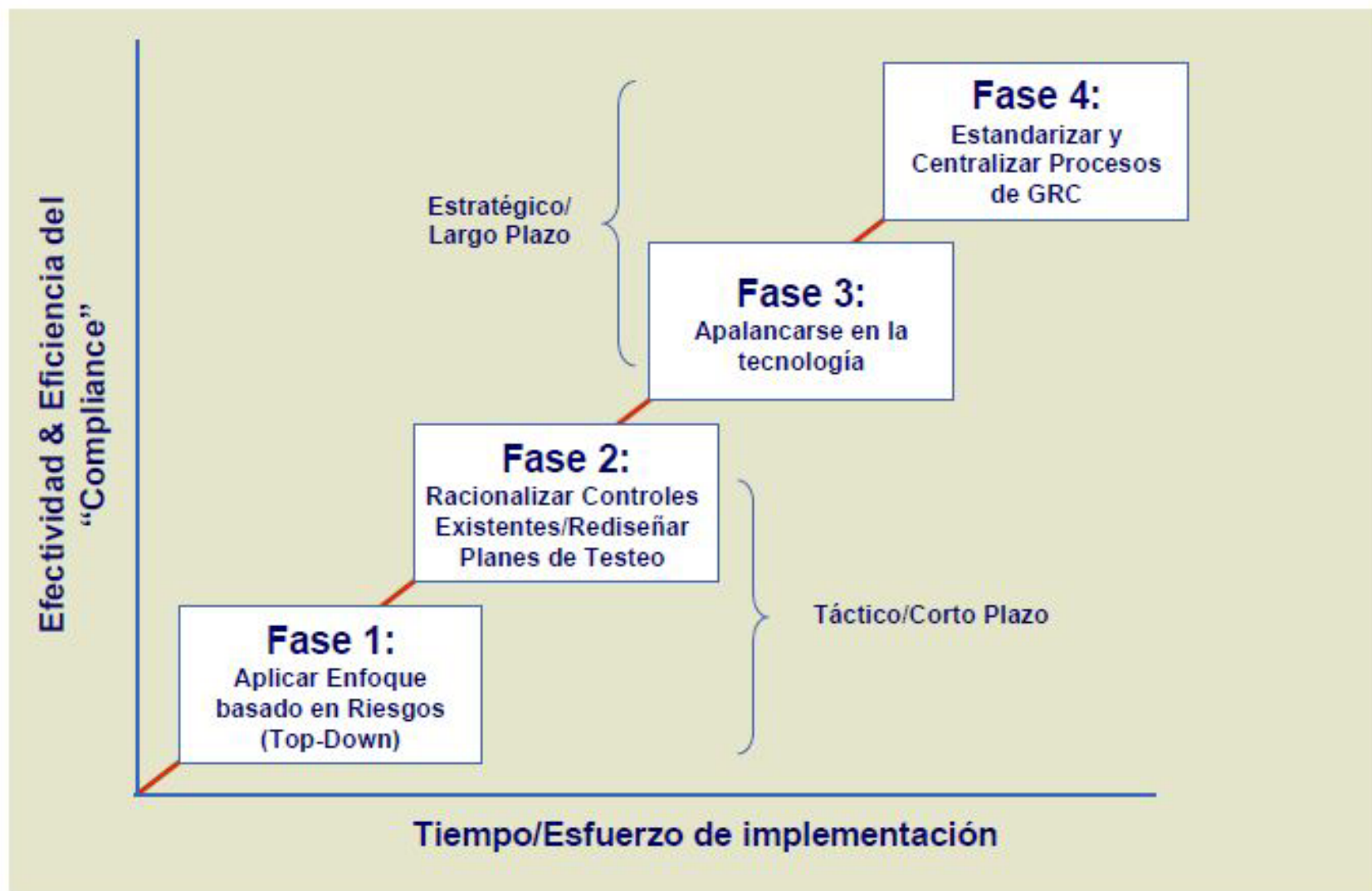


Desafíos del consejo de administración ante el GRC

- Definir una estructura adaptada y no repetible (burocracia/altos costos)
- Estar preparada para cambios/sorpresas
- Esquema de claro valor, preciso y basada en la naturaleza del negocio
- Exigir procesos sistemáticos y disciplinados
- Evaluar y priorizar riesgos, responder y monitorear.
- Atender el cumplimiento no solo por los requerimientos sino por lo que es común en la industria
- Contar con las herramientas
- Agrupar y aprovechar el talento
- Identificar riesgos retribuidos y no retribuidos



Proceso de mejora continua GRC



Por qué un enfoque
integrado GRC?

GRC en organizaciones inteligentes

- Oportunidad para renovarse
- Mejora del desempeño
- Alineación del equipo
- Protección para obtener información sólida para toma de decisiones

“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso.”

Peter Drucker



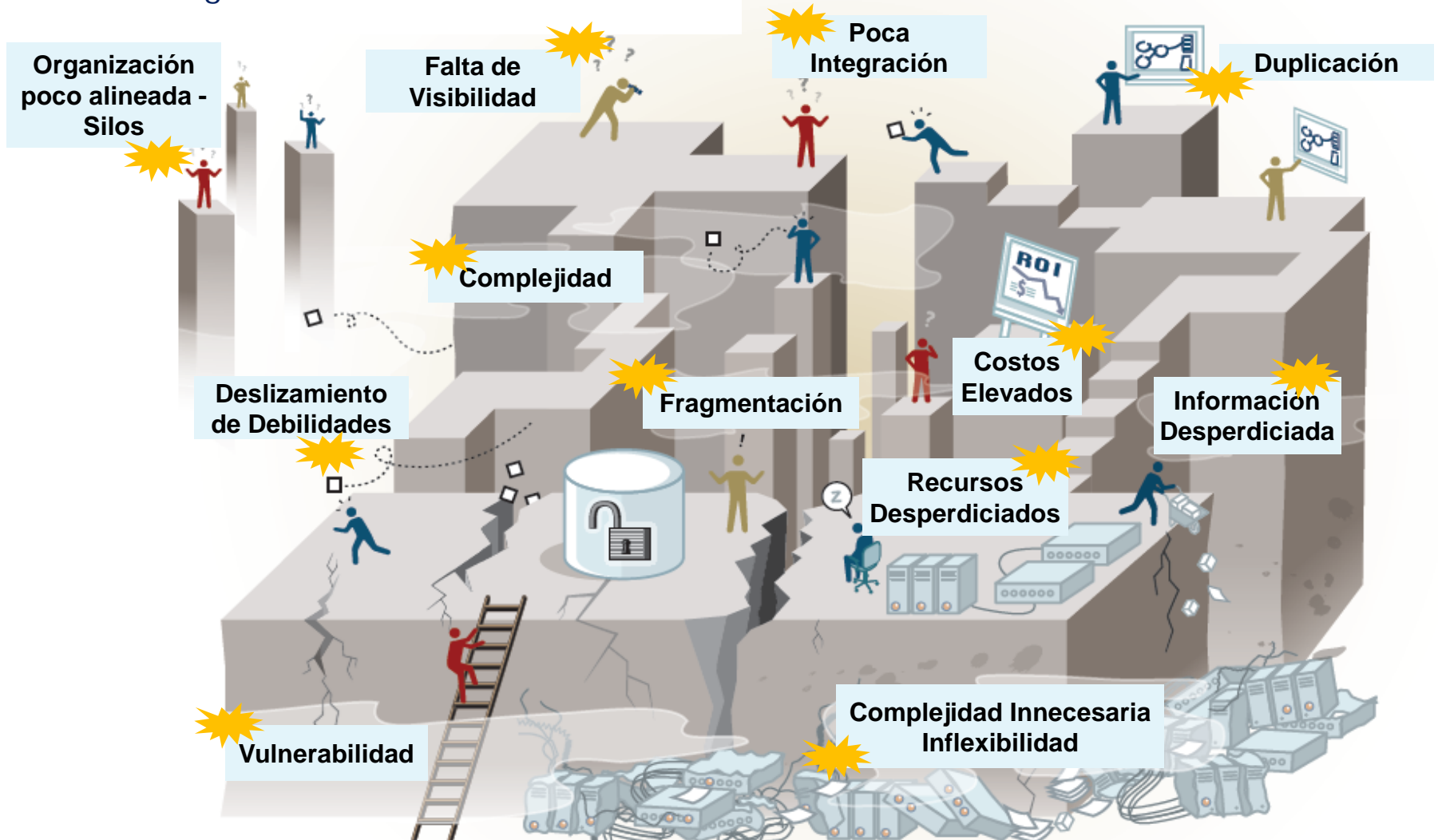
Impacto en la empresa privada

- Ejecutivos y directores están siendo obligados a mantener altos estándares y niveles de responsabilidad
- Los costos de cumplimiento se han incrementado a raíz del volumen y complejidad de las leyes, normas y regulaciones
- Los grupos de interés son más activos y más demandantes
- Se demanda mayor transparencia
- El riesgo es penetrante, pero necesario para obtener beneficios
- La rapidez y consecuencia de los eventos de riesgo se incrementa dramáticamente



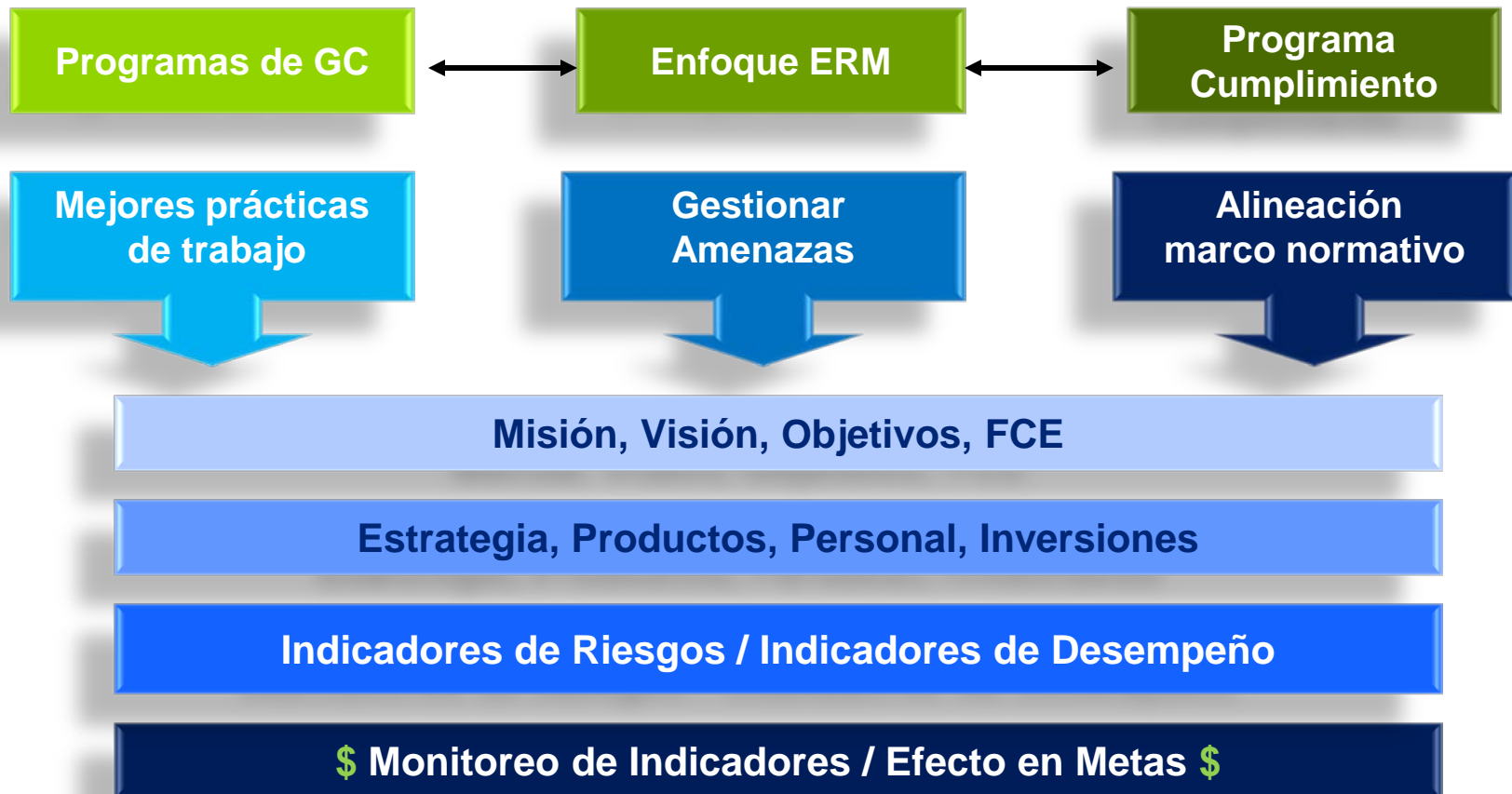
Puntos de quiebre....

Carencia de un marco de inteligencia del riesgo
Proceso Integrado GRC



Principios de Gobierno de Deloitte

Esquema integrado de GRC



Necesidad de Integración de esfuerzos y marcos de referencia

Definición de mejores practicas para el consejo de administración

1. Que tan proactivo es ante los riesgos?
- 2.Cuál es el plan para enfrentar los cambios de circunstancias?
3. Qué tanto se entienden los elementos claves del negocio? (liquidez, instrumentos financieros, tendencias, etc.)
4. Qué tan justa y transparente es la política de compensación?
5. Es la información financiera de calidad?
6. Que tan amplia es su base de talento?
7. Como se captan y atienden las expectativas de las partes interesadas?
8. Están definidos y activos los liderazgos?
9. Cómo se compone y se mantiene el consejo de administración?
10. Qué lo mantiene despierto por las noches?

Un enfoque
inteligente hacia el
riesgo

Expectativas del entorno definen el GRC

Estrategias:

Identificar las relaciones entre la organización y su ecosistema

Evaluar los impactos

Definir e **implementar** estrategias

Monitorear el éxito de las medidas



Factores Claves

Insumos (gestión de compras, desempeño ambiental y social, proveedores, etc)

Operaciones (Mano de Obra y Uso de Recursos)

Resultados (clientes y ciclo de vida de servicio)

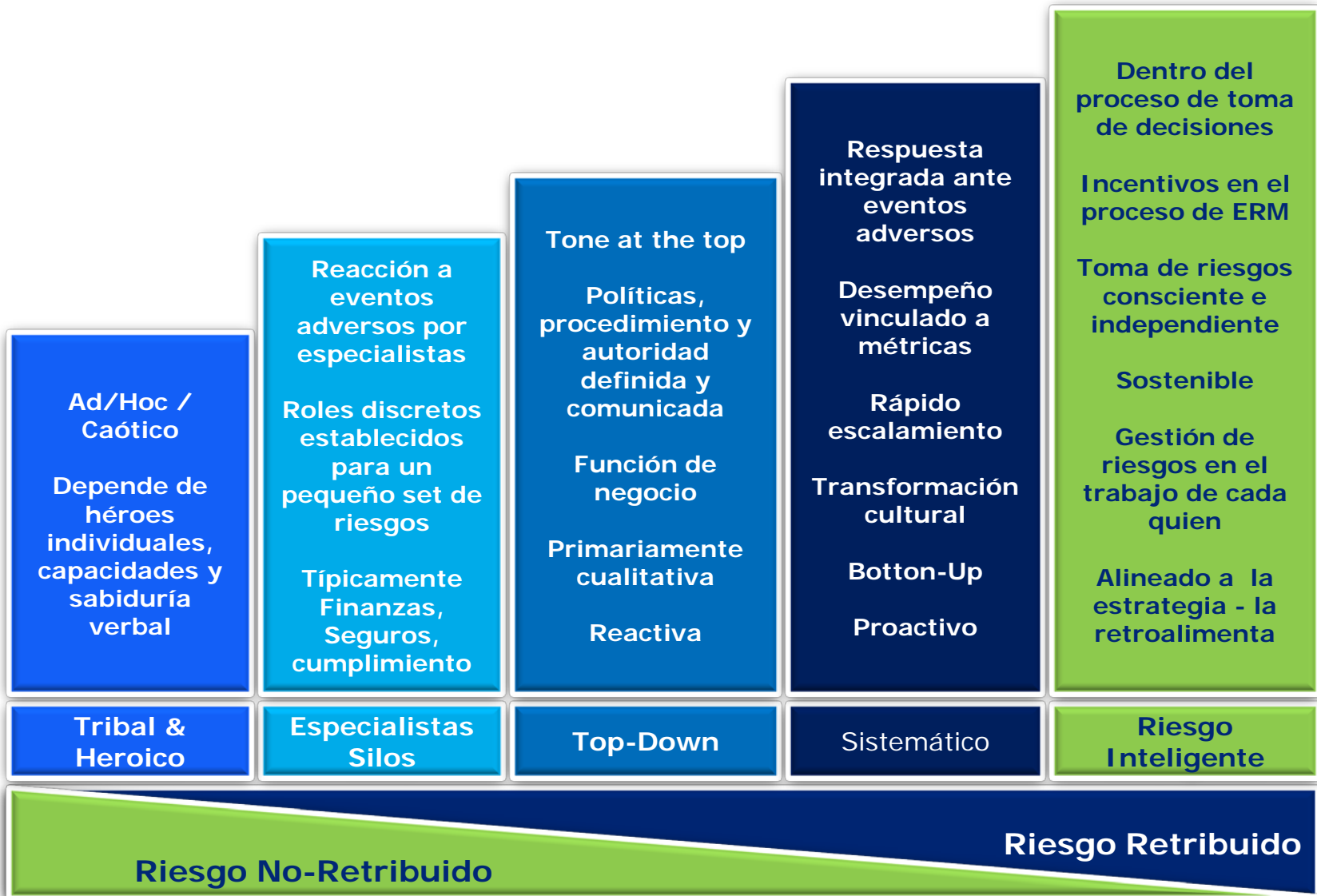
Administración (Gobernabilidad, sistemas y reportes)

Que se espera de un sistema GRC

- Toda empresa persigue excelencia
- Clave: vincular expectativas con el proceso de creación de procesos que apunten hacia:
 - Atributos de excelencia que persiguen sus clientes
 - Servicios de calidad y flexibles adaptado a esas necesidades
 - Toma de decisiones informada considerando los riesgos y las implicancias regulatorias
- Cómo luce una empresa con una gestión inteligente del riesgo?



Modelo de Madurez del Riesgo Inteligente en un marco GRC



GRC y responsabilidad corporativa...

- Agrega valor:
Imagen
- Aumenta el atractivo de cara a los Inversionistas:
Respaldo a proyectos de inversión
- Mejora las relaciones con los grupos de interés:
Confianza
- Reduce costos producto de crisis:
Minimiza Riesgos
- Disminuye el riesgo de publicidad adversa:
Percepción
- Identificación de potenciales conflictos:
Autoprotección
- Mejora la efectividad organizacional:
Herramienta
- Respuesta a la creciente demanda de transparencia:
Mostrar más



Aspectos de consideración

- Identificación de obligaciones internas y externas
- Conocimiento del marco legal aplicable
- Sólidos principios éticos
- Orientación a la prevención
- Efecto en el diseño de controles internos
- Presencia del regulador



Preguntas de rigor

- Entiende el marco regulatorio en el que se desenvuelve? Sabe cuales son las mejores prácticas?
- Esta sometida la actividad de cumplimiento a una revisión exhaustiva y periódica?
- Se incluyen los elementos éticos y anti-fraude en la cultura organizacional?
- Se ha consolidado una función de cumplimiento?
- Se cuenta con un enfoque integral para enfrentar los riesgos de cumplimiento? Cuales son los riesgos de cumplimiento?
- El consejo discute o participa sobre temas de cumplimiento?



Cierre

Aspectos a mitigar

- Desconocimiento de riesgos materiales
- Definición inconsistente o académica del riesgo
- Actividades funcionales ineficientes o redundantes
- Tecnología ineficaz
- Procesos manuales
- Costos ocultos



Beneficios de un proceso GRC

Un programa GRC integrado permitirá:

- Conocer mejor las expectativas de los diferentes involucrados (Inversionista, Gerencia, Clientes, Acreedores, Trabajadores)
- Implementar estrategias de negocio sustentables.
- Establecer las bases para una medición del desempeño en diferentes perspectivas.
- Definir una organización diferente.
- Alcanzar con éxito las metas organizacionales bajo un enfoque de riesgos.
- Cumplir con leyes y regulaciones asegurando la continuidad de las operaciones.

Una debilidad: Una oportunidad

- ✓ *He llegado a ver el declive de las instituciones como una fase de una enfermedad: mas difícil de detectar pero mas fácil de curar en el inicio, mas fácil de detectar pero mas difícil de curar al final. Una institución puede lucir fuerte pero estar ya enferma por dentro, peligrosamente en la cúspide de una precipitosa caída.*

Jim Collins: How the mighty fall and why some companies never give in.



Preguntas - Contacto

Deloitte.

Deloitte Consultores

Capital Plaza Building, 7th Floor.
Paseo Roberto Motta, Costa del Este
Panama, Republic of Panama

Bismark Rodriguez
Socio
Consulting | Enterprise Risk Services
CIA CCSA CFSa CPC MBA

Phone +507 303 4100
Mobile +507 66785681
brodriguez1@deloitte.com

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu



Deloitte en República Dominicana

Santo Domingo

Pedro Enrique Ureña no. 150

Edificio Diandy XIX – 2do. Piso

Tel: 001 – 809 – 563 51 51

Fax: 001 – 809 – 563 85 85

Socio Director: Richard Troncoso

E-mail: rtroncoso@deloitte.com



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, (*private company limited by guarantee*, de acuerdo con la legislación del Reino Unido) y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad independiente. En www.deloitte.com/about se ofrece una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y asesoramiento en transacciones corporativas a entidades que operan en un elevado número de sectores de actividad. La firma aporta su experiencia y alto nivel profesional ayudando a sus clientes a alcanzar sus objetivos empresariales en cualquier lugar del mundo. Para ello cuenta con el apoyo de una red global de firmas miembro presentes en más de 140 países y con aproximadamente 170.000 profesionales que han asumido el compromiso de ser modelo de excelencia.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Deloitte Global Services Limited, Deloitte Global Services Holdings Limited, la Verein Deloitte Touche Tohmatsu, así como sus firmas miembro y las empresas asociadas de las firmas mencionadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), no pretenden, por medio de esta publicación, prestar servicios o asesoramiento en materia contable, de negocios, financiera, de inversiones, legal, fiscal u otro tipo de servicio o asesoramiento profesional. Esta publicación no podrá sustituir a dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar a su situación financiera o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.