

El Buen Gobierno Corporativo: Más allá del Entorno Regulado



CIFA SELATCA 2013

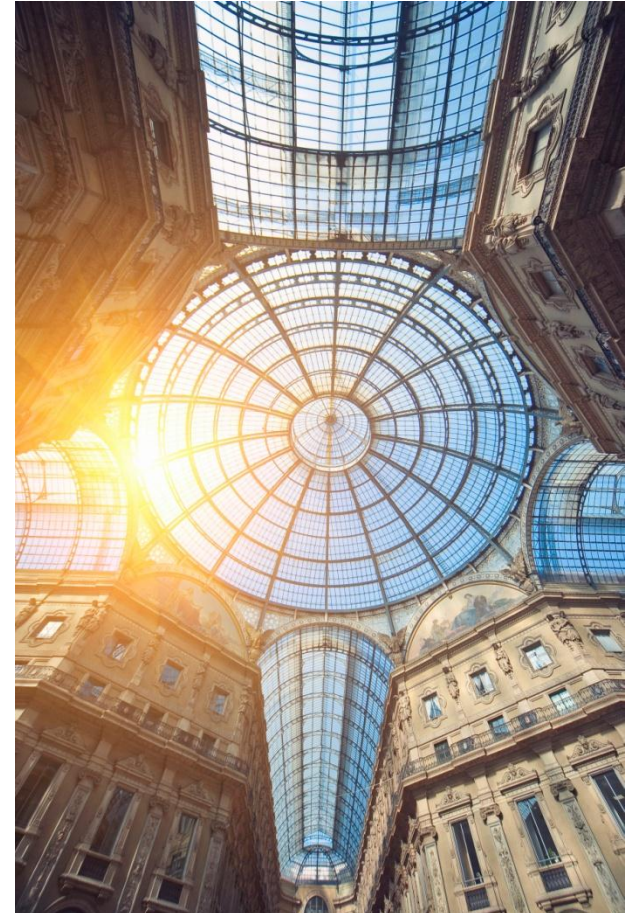
Punta Cana, 20 de julio de 2013



Julio De La Espada CISA CRISC CBCI ISO 27001 IA
Director – Asesoría en Gestión de Riesgos
Región Norte de LATAM

Contenido de la presentación

1. Liderazgo en la Junta:
tendencias a nivel global
2. Posicionamiento del Director Independiente con la Junta y la Administración:
 - Mis 7 consejos para directores independientes
3. El reto de agregar valor en una JD
4. Conclusiones



Liderazgo en la Junta: tendencias a nivel global



2011 Spencer Stuart Board Index

▶ El estudio de esta firma en 2011 reveló tendencias interesantes en el manejo de aspectos cruciales del gobierno corporativo en empresas que forman parte del índice S&P500.

- ▶ *Rotación baja*
- ▶ *Juntas más pequeñas y viejas*
- ▶ *Tope de edad para ser directores*
- ▶ *Pocos CEO's dentro de la JD*
- ▶ *Mujeres son minorías en las JD's*
- ▶ *El liderazgo independiente en la JD empieza a ser la norma*
- ▶ *Mayor transparencia es percibida*
- ▶ *Incrementada compensación a directores*
- ▶ *Continuo cambio de fees a retainers*

2011 Corporate Governance of the Largest US Public Companies – Sherman & Sterling LLP

▶ Encuesta realizada entre empresas publicas (SEC registrants) y análisis de sus respectivos proxys.

- ▶ *Independencia de directores*
- ▶ *Voto mayoritario*
- ▶ *Vigilancia del riesgo*
- ▶ *Liderazgo organizacional*
- ▶ *Estructura y mejores prácticas*
- ▶ *Selección de directores*
- ▶ *Evaluación de la gestión de la JD*
- ▶ *Canales de comunicación con los accionistas*
- ▶ *Mínimo mezcla de directores independientes y no independientes*

Fuente: <http://corpgov.shearman.com/>

Liderazgo en números

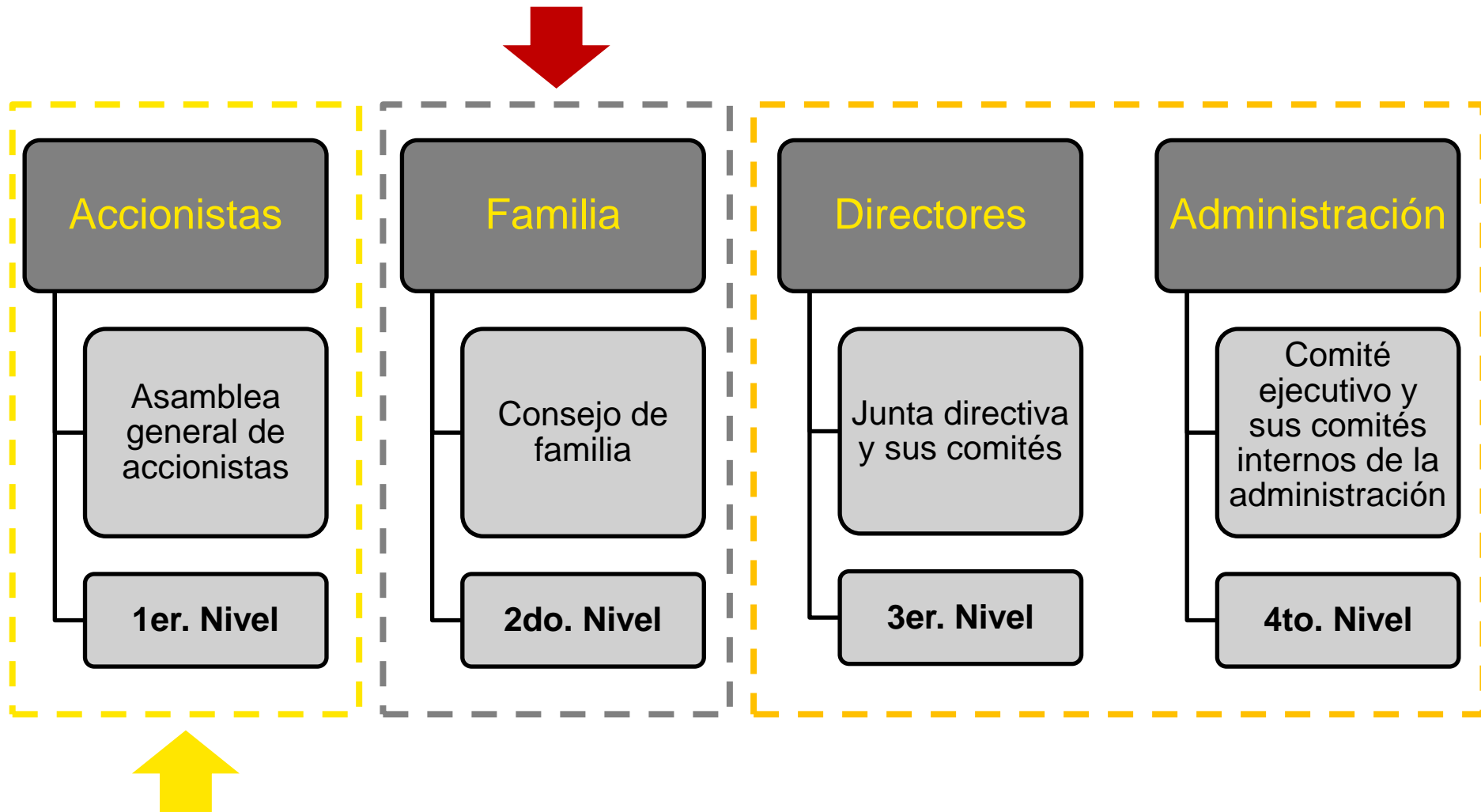
Involucramiento de directores independientes en JD:

- ▶ En Canadá, el 55% de las empresas en el Toronto Stock Exchange 60 tienen como Chairman un Director independiente.
- ▶ En Alemania, el 50% de las empresas en el Deutscher Aktien Index (DAX 30) tienen como Chairman un Director independiente.
- ▶ El Reino Unido tiene la mayor relación de Chairman independientes, en cerca del 76% de las empresas en el índice de Financial Times Stock Exchange (FTSE).
- ▶ La presencia de Presidentes independientes de la junta fue menos frecuente en los Estados Unidos, teniéndolos sólo en el 20% de las empresas en el Standard & Poors (S&P) 500 Index.

Posicionamiento del Director Independiente con la Junta y la Administración:

Mis 7 consejos para directores independientes

Responsables del Gobierno Corporativo



Segregación de Funciones en el Gobierno Corporativo



Premisas básicas para esta estructura:

- ▶ 100% apegado a los requerimientos regulatorios
- ▶ Segregación de diversos tipos de directores: accionistas, externos e independientes
- ▶ División entre comités de negocios y de prevención y control
- ▶ Directores asignados a comités de negocios y de prevención y control
- ▶ Estructura y procesos de GC alineado a mejores prácticas y excediendo el requerimiento regulatorio

Preserva mejores Controles en cuanto a la independencia y objetividad de los Comités de JD

Numero 1: Establezca un sistema de compensación acorde con el nivel de responsabilidad que asumen sus directores independientes

- ▶ Recientes regulaciones hacen énfasis en roles renovados y emergentes para los directores.
- ▶ Reguladores y otras partes interesadas están más pendiente de la estructura de gobierno de su organización
- ▶ Mas responsabilidades, mayor compensación. Defina un esquema de compensación justo y transparente.

Los directores son una especie difícil de conseguir, entonces crear un mecanismo de compensación atractivo puede acortar el tiempo de búsqueda

Numero 2: Defina un perfil del director que desea. Evalúe el perfil actual.

- ▶ Desde la ultima crisis del 2008 la industria se ha llenado de nuevos requerimientos regulatorios y de negocios.
- ▶ Ante la incertidumbre de nuevas turbulencias en el mercado, debe contarse con Directores clasificados.
- ▶ Ciertamente hay que pagar bien lo que va a agregar valor y a quien se le va a pedir rendir cuentas también.

Los accionistas deben crear un el perfil de la Junta Directiva que se desea. Asegurar que cuentan con la Junta apropiada y que está ejerciendo bien su función de vigilancia.

Numero 3: Defina como interactúan la JD y sus diferentes comités

- ▶ ¿Cuales son los comités que requiere la organización?.
- ▶ Se requiere un análisis de las competencias de los directores.
- ▶ Interacción con comités internos. Pueden ser muchos más de los que se requieran.
- ▶ Oportunidad de la información que debe revisar el comité.

Los estatutos de los comités son importantes, pero también lo son los contenidos e informes de los comités, la entrega a tiempo de la información y las resoluciones del comité.

Numero 4: Considere al director independiente en el plan de sucesión

- ▶ Venza la resistencia: construya confianza
- ▶ Exposición del equipo a la alta administración y dirección
- ▶ Establezca un programa estructurado que incluya al CEO y al resto de la administración y staff

La tendencia global es que hasta el CEO tenga un segundo conocido en la organización, que este preparado para salir de la organización e integrarse a la JD en algún momento.

Numero 5: Involucrar a los directores en el proceso estratégico

- ▶ ¿Existe un comité de planificación?
- ▶ ¿Qué tanto espacio se le da al tema en las reuniones de la JD?
- ▶ ¿Cómo hace seguimiento al desempeño de la estrategia?
- ▶ ¿Existe un comité de compensación que vincule la evaluación del desempeño con el éxito o fracaso de la estrategia?

El proceso estratégico debe obsesionar a los directores y hacer que estos sean la sombra de la organización no sólo para pedir rendición de cuentas, sino para agregarle valor con ideas innovadoras.

Numero 6: Establecer criterios de sostenibilidad del negocio

- ▶ Haga que su junta piense en cómo hacer sostenible el negocio.
- ▶ ¿Se conocen las expectativas de las partes interesadas sobre los objetivos económicos, sociales y ambientales del negocio?
- ▶ La junta debe poner más énfasis en indicadores de desempeño clave y monitorear como los riesgos clave impactan sobre dichos indicadores y evaluar como la administración responde con acciones a dichos riesgos.

Las expectativas agresivas de retorno a corto plazo han dado paso a las de mediano y largo plazo. Las crisis pasadas demostraron que las metas ambiciosas abren brechas que materializan riesgos no retribuidos para la organización. Un director independiente es un catalizador en este sentido

Numero 7: Auto-evaluación y seguimiento del desempeño

- ▶ Si no terminamos de aprender, ¿que es lo que tenemos que aprender?
- ▶ Auto-evaluaciones en la JD y en los comités al menos una vez al año.
- ▶ Relación de los conceptos de auto-gestión y auto-control.
- ▶ Apoyo de las áreas de auditoría interna, cumplimiento y administración de riesgos.

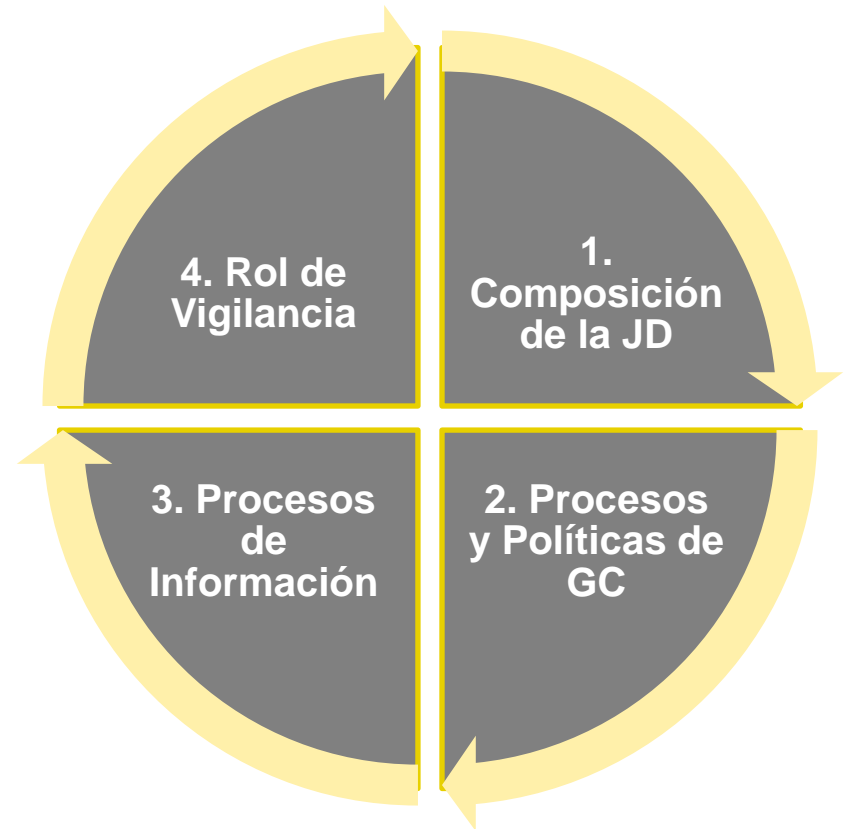
Las juntas deben capitalizar la experiencia acumulada para agregar valor mediante el mejoramiento propio que motive la excelencia al resto de la organización.

Objetividad e independencia: el reto de agregar valor



Mejores prácticas a nivel de las juntas directivas

- ▶ Ambiente de control a nivel de la JD
- ▶ Sin conflictos de interés en los negocios de la organización
- ▶ Reconocer el balance de perfiles en la JD
 - ▶ Edad, experiencias, industrias, especialidad, profesión, etc.
- ▶ Incorporación gradual como asesores externos
- ▶ Claridad y oportunidad de la información a revisar
- ▶ Comunicación vertical y horizontal



Perfiles de los directores: valor agregado intrínseco

1. Contabilidad experiencia
2. Legal
3. Marketing
4. Investigación y desarrollo
5. Recursos humanos
6. Fusiones y adquisiciones
7. Negocios internacionales
8. Finanzas y tesorería
9. Dirección de empresas
10. Exposición internacional
11. Operaciones
12. Gestión de Riesgos
13. RRHH / Compensación
14. Experto financiero del Comité de auditoría
15. Experiencia en otra JD
16. Experiencia en comités de JD
17. Industria
18. Tecnología de la Información
19. Gobierno
20. Conocimiento organizacional
21. Relaciones
22. Liderazgo
23. Diversidad
24. Habilidades de comunicación
25. Capacidad para tomar decisiones
26. Capacidad para resolver problemas
27. Dedicación y tiempo al rol
28. Ser entrenador para otros en la JD o la Administración

Involucramiento en diferentes aspectos del gobierno corporativo

- ▶ Planes estratégicos o de negocios, así como su medición en los diferentes niveles de la organización.
- ▶ Estructura de negocios y soporte de la organización.
- ▶ Reglamentos para la gestión de la junta directiva y sus comités de dirección
- ▶ Procesos para la interacción de la Junta Directiva con la administración y auditores internos y externos.
- ▶ Involucramiento del alto nivel organizacional en la administración de riesgos y controles internos.
- ▶ Códigos de conducta y otros estándares apropiados de conducta.
- ▶ Políticas y procedimientos de administración del capital humano.

Conclusiones



Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Acerca de Ernst & Young

Ernst & Young es un líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y servicios de asesoramiento.

En todo el mundo, los 167.000 colaboradores compartimos la firmeza en nuestros valores y un compromiso con la calidad. Hacemos la diferencia ayudando a nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades a alcanzar su potencial.

Ernst & Young se refiere a la organización global de firmas miembro conocidas como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited, compañía del Reino Unido limitada por garantía, no provee servicios a clientes.

Más información en www.ey.com.

© 2013 E&Y Central America Inc.

Todos los derechos reservados.