

Gobierno Societario.
Factor clave para desarrollar
el Mercado de Capitales.



Jornada Graduados D.E.C.

Héctor Helman

Octubre 2010

Gobierno Societario y crisis financiera.

Lecciones de la crisis financiera I(*) Principales Conclusiones.

La crisis financiera puede ser atribuída, en gran medida, a las debilidades de G.S.

1. **Directorio y Senior Mgt.** Composición, calificación, independencia.
2. **Información clave.** Fallas en comunicación interna (*Board*↔*Senior Mgt.*), y externa (ahorristas, inv.minoritarios).
3. **Sistemas de Risk Mgt.** Ineficacia para detectar riesgo excesivo en entidades financieras, 'metrics' y monitoreo.
4. **Sistemas de remuneración e incentivos.** Mayor recompensa a mayores niveles de riesgo.
5. **Marco regulatorio.** Revisión y actualización tardía.
6. **Auditoría y calificación del riesgo.** Independencia y objetividad cuestionados.

Facilitación entorno macro -exceso liquidez-, reducción i% y márgenes financieros.

(*) The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis. Grant Kirkpatrick. OECD.2009.

Gobierno Societario y crisis financiera.

Lecciones de la crisis financiera II.

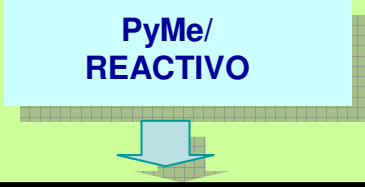


Gobierno Societario.

Temas críticos pendientes.

1. Independencia, calificación profesional y experiencia de Directores independientes.
2. Acceso del Board a información clave en forma continua.
3. Gestión del Riesgo como parte integral del negocio -C.R.O.-
4. Coherencia entre sistemas de incentivos, estrategia y sustentabilidad del negocio.
5. G.S. con crecientes standards de exigencia.
6. Entes de Supervisión de *Audidores*.

A pesar de mayores exigencias en la regulación a partir del 2000, continuó fuerte desajuste en cuanto a composición y calidad de Directorios y Comités, sistemas de incentivos, gestión del riesgo y control interno.

G.S. y maduración de las Organizaciones. (*)

DIMENSION / CARACTERISTICA	<div style="text-align: center;">  </div>	<div style="text-align: center;">  </div>	<div style="text-align: center;">  </div>
GESTION Y GOBIERNO SOCIETARIO	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento con Códigos y Normas, <u>sólo</u> en respuesta a exigencia legal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento con Códigos y Normas, según requerimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede exceder / anticiparse a Códigos y Normas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Línea divisoria difusa entre propiedad, dirección y gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor separación propiedad / dirección y gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organos de accionistas, dirección y gestión, separados.
	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos de control y gerenciamiento entre miembros y no-miembros de la flia.controlante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos de agencia propiedad-gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos de agencia minimizados, separación de poderes y funciones, comités de supervisión y control.
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y difusión de información escasa y discrecional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación depende de estilo del líder (autocrático, situacional). 	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de información vertical y horizontal, internos y externos eficientes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de riesgo según criterios / estilo del "líder" fundador /flia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sigue políticas de riesgo según evaluación y posicionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • T/decisiones según estrategia, escenarios, "stress testing".
	<ul style="list-style-type: none"> • GS ausente, pragmático. 	<ul style="list-style-type: none"> • G.S. parcial, puede estar formalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • G.S. implantado en cultura, proactivo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Directorio = fundadores / flia.- grupo controlante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directorio profesional / "independientes". 	<ul style="list-style-type: none"> • % Directorio independientes, s/ floating, regulación, exigencia inversores, otras.
<p>"Floating" en MERCADO (*) Modelo Conceptual.</p>	<p style="text-align: center;"> Nulo Creciente → </p>		

G.S. para la creación de valor del negocio.

Gobierno Societario:

“costo adicional versus oportunidad para creación de valor”.

Enfoque de costo.

- Requiere asignar recursos para generar, organizar y presentar información societaria.
- Revelación de información puede generar amenazas competitiva.
- Los incentivos económicos directos (tributarios, financieros) para G.S. son escasos ó inexistentes.
- No está demostrado que asegure un acceso al crédito más ventajoso, u otro beneficio no-financiero.
- Ciertas exigencias (p.e. directores independientes) son de complicada implementación.

Enfoque de oportunidad.

- Información societaria a diferentes incumbentes parte de la gestión societaria.
- Revelación de información aporta transparencia y credibilidad al consumidor financiero.
- Existe incentivo económico por valorización de la acción por > demanda de mercado. (“panel premium”).
- Mercado, bancos y agencias asignarán mejor calificación a mejor G.S. y transparencia.
- Exigencias de G.S. como herramienta competitiva.

G.S. y calificación de riesgo.

La calidad del G.S. debe ser evaluada en base a indicadores objetivos, e impactar tanto negativa como positivamente en la calificación global de riesgo.

- La buena *performance económico-financiera* es insuficiente para decidir la calificación de riesgo.
- El *modelo de scoring* debe incluir también, los factores de riesgo que pueden impactar sobre la sustentabilidad de la empresa:

- » Estratégicos.
- » Operativos.
- » Medio Ambientales.
- » Legal-laborales
- » Gobierno Societario.
- » Otros.

Las calificadoras incluyen factores de G.S. que pueden restar puntos aunque no sumar, tales como:

- Efectividad / independencia del consejo de administración
- Remuneración de la alta gerencia
- Transacciones con entidades relacionadas
- Integridad de la contabilidad y auditoría

G.S.: Directorio y Director Independiente. Tendencia int'l.

Desde 2005 - Technical Committee IOSCO recomienda profundizar análisis sobre definición y rol de Directores Independientes.

- Director Independiente es clave para reforzar G.S. e integridad del MdC.
- Fortalecer prácticas de nombramiento que aseguren transparencia.

Características

- No miembro ó familiar, relacionado con la administración de la Cñía.
- No empleado del grupo ó vinculadas.
- Remuneración sólo honorario como Director.
- Sin relaciones de negocio relevante con Cñía/Grupo.
- No empleado de Auditor Externo Cñía/Grupo.
- Plazo máximo como Director.
- No ser/representar a accionista significativo.

Cualidades deseables

- Background profesional general y específico al negocio, adecuado.
- Capaz de volvar su experiencia y conocimiento.
- Integridad y estándares éticos.
- Habilidades interpersonales desarrolladas.
- Sensato, “juicio”, proactivo.
- Crítico constructivo s/ estrategia y que contribuya a implementarla.

G.S.: temas clave pendientes.

Marco Regulatorio / Societario

- Asegurar la representatividad de las minorías en los órganos de administración mediante la inclusión de N° fijo de directores independientes. (Ley de Sociedades, Ley de MdC, Código de G.S., otros)
- Motivar la calidad del G.S. en scoring crediticio y calificación de riesgo.
- Inversores Institucionales y Fondos de inversión colectiva con calidad de G.S.
- Asegurar la profesionalización de los directorios Independientes, mediante candidatos graduados en organismos con certificación y control adecuados.

Cultura / Enfoque Empresarial

- Cambiar enfoque sobre G.S. de costo a oportunidad, de C.P. a L.P.
- G.S. para elevar transparencia de la información y profesionalizar gestión interna.
- Reducir exposición al riesgo y acotar posibilidad de fraude corporativo.
- Concientizarse sobre beneficios de mayor calidad de G.S. para mejorar costo de financiamiento.