

El Directorio y el interés público



Dr. Héctor Helman
Director

DIRECTORIOS EFECTIVOS: COMPETENCIAS Y DESAFÍOS
- Agosto 2011 -

Temario

1. **El interés Público.**
2. **Gobierno Societario y Crisis Financiera.**
3. **Gobierno Societario y Crisis Financiera**
4. **Interés Societario y Público, cambios regulatorio y cultural.**
5. **El Directorio y el Interés Público, en el marco del Gobierno Societario**
6. **Gobierno Societario y maduración de las Organizaciones.**
7. **Crisis Financiera e Interés Público.**
8. **Interés Social y Público, más allá del lucro.**
9. **¿Por qué debe intervenir el Estado en la Economía?**
10. **Los Directores del Estado deben defender el interés público.**
11. **Composición y Calidad del Directorio, tendencias.**
12. **Reflexiones Finales.**

El Interés Público.

- Es aquello que satisface una necesidad general o las conveniencias de las mayorías, como contrapuesto al interés sectorial, interés éste último de un grupo reducido.
- El “interés público” constituye un activo social, determinado por las decisiones de las mayorías, sin que ello signifique la destrucción del derecho de las minorías.

Gobierno Societario y crisis financiera.

Lecciones de la crisis financiera I (*)

Principales Conclusiones.

La crisis financiera fue facilitada y potenciada por la política monetaria, el exceso liquidez, la reducción de las i%, y los elevados márgenes financieros, pero también, y en gran medida, por las debilidades de Gobierno Societario.

1. **Directorio y Ejecutivos clave**: Composición, calificación, independencia.
2. **Gestión de la Información clave**.: Fallas en comunicación interna (Board<-->Senior Mgt.), y externa (ahorristas, inversores minoritarios).
3. **Gestión del riesgo**: 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.

(*) 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.
4. Coherencia entre **sistemas de incentivos**, estrategia y sustentabilidad del negocio.
5. **Gobierno Societario** con crecientes standards de exigencia.
6. Entes de **Supervisión de Auditores**.

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

Interés Societario y Público, cambios regulatorio y cultural.

Marco Regulatorio / Societario

- **Asegurar la profesionalización de los directorios Independientes, mediante candidatos graduados en organismos con certificación y control adecuados.**
- **Asegurar la representatividad de las minorías en los órganos de administración mediante la inclusión de N° fijo de directores independientes.**
- **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.**





Cultura / Enfoque Empresarial

- **Cambiar enfoque sobre G.S. de costo a oportunidad, de Corto a Largo Plazo.**
- **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.**

El Directorio y el interés público, en el marco del Gobierno Societario.

- I. La Comisión Nacional de Valores está reformulando el Código de Gobierno Societario (Res.CNV 516/07) para las empresas con oferta pública, el cual se encontrará en consulta pública.
- II. El objetivo es actualizar los principios de Gobierno Societario conforme a la experiencia y los cambios en el contexto local y externo en los tres últimos años.
- III. También que el Directorio tenga responsabilidad en relación con el monitoreo los sistemas de información, el control interno, y la gestión de riesgos.
- IV. En la reformulación del Código se han enfatizado temas relacionados con el rol, la calificación y la reputación profesional, la experiencia, y la ética de los directores.
- V. El grado de exigencia hacia los Directores debiera incrementarse a medida que aumente el grado de madurez de las empresas.

Gobierno Societario y maduración de las Organizaciones.

DIMENSION / CARACTERISTICA	<div style="text-align: center;"> PyMe/ REACTIVO  </div>	<div style="text-align: center;"> Med. y Grandes ADAPTATIVO  </div>	<div style="text-align: center;"> Grandes y Corp. ANTICIPATORIO  </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"> • Órganos 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 profesionalizado / "independientes". 	<ul style="list-style-type: none"> • % Directorio independientes, s/ floating, regulación, exigencia inversores, otras.
	"Floating" en MERCADO	<div style="display: flex; align-items: center;"> Nulo  Creciente </div>	

Crisis financiera e interés público.

La crisis iniciada en el 2008 generó un perjuicio de dimensión global al interés público, medido en términos de:

- Pérdida de riqueza, empleos, e instalación de escenarios de volatilidad no predecible.
- Perjuicio a los intereses de los inversores minoritarios y familias. Abuso contra los intereses de las mayorías en los mercados usualmente maduros, estables y predecibles.
- Perversión de valores ético-sociales, con multiplicación de casos basados en la estafa coparticipada, que involucró a instituciones financieras de clase mundial.
- Pérdida de confianza en principios básicos de negocios y mercados. Cambio de paradigmas sobre las instituciones financieras y empresas.

Interés social y público, más allá del lucro.

Quién vela por el interés público, en un escenario de volatilidad no predecible, evanescencia de valores ético-sociales y pérdida de confianza como activo social básico?

- El rol del Estado es clave en la reestructuración de los fundamentos del interés público, y la generación del marco regulatorio requerido.
- A nivel empresarial, el Directorio es un actor fundamental para asegurar la supervisión y administración societaria, teniendo en cuenta el interés público.
- Las empresas no sólo tienen una función económica de maximización de las utilidades, sino una función social y ambiental, sean públicas como privadas.
- En el ámbito privado, se ha venido experimentando una búsqueda de equilibrio entre las distintas funciones, a través de un marco de Gobierno Societario adecuado y la adopción de criterios de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
- El paradigma de la maximización de los beneficios se reemplaza por el de optimización, bajo un conjunto de restricciones u objetivos sociales.

Por qué debe intervenir el Estado en la economía.

El Estado interviene en la economía en defensa del interés público en al menos cinco dimensiones:

- I. Regula los monopolios y oligopolios para que los recursos se asignen eficientemente, y los mercados.
- II. Interviene en la economía para minimizar las externalidades negativas (p.ej.: contaminación de ríos) y maximizar las externalidades positivas (p.ej.: subsidio universal por hijo).
- III. Suministra bienes públicos para evitar el problema del *free-rider*, cuando se trata de bienes que se consumen, se pague o no por ellos. (p.e.:iluminación pública).
- IV. Regula el uso de recursos comunes, para evitar su uso excesivo y por tanto la disminución de un recurso de propiedad común (pesca).
- V. Aplica medidas en favor de la redistribución de la riqueza (impuestos).

Los directores del Estado deben defender el interés público.

- Los directores en representación del Estado que actúan en Directorios de sociedades abiertas en la que el Estado posee capital accionario, deben actuar conforme el interés público, sin desmedro del interés societario.
- La satisfacción del interés societario no puede darse a expensas de sacrificar el interés general.
- Si bien en el Decreto 677/01, el interés social está definido en un sentido estricto de generar valor en beneficio de los accionistas, *a posteriori*, la CNV ha estado dando pasos para ampliar dicha concepción, por ejemplo:
 - Código de Gobierno Societario en reformulación (2011) incluye RSE.
 - Resolución 559 s/Medio Ambiente, en reglamentación.

Composición y calidad del Directorio, tendencias.

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 Compañía.
- No empleado del grupo ó vinculadas.
- Remuneración sólo honorario como Director.
- Sin relaciones de negocio relevante con Compañía/Grupo.
- No empleado de Auditor Externo Compañía/Grupo.
- Plazo máximo como Director.
- No ser/representar a accionista significativo.

Cualidades deseables

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

Reflexiones finales.

- ❑ La crisis mundial implicó un deterioro muy significativo del interés público, tanto de sus componentes “duros” (pérdida de valor, riqueza y empleo) como “blandos” (confianza, transparencia, ética en los negocios).
- ❑ Un factor esencial en la protección del interés público es el marco legal y regulatorio, incluyendo los códigos de gobierno societario, RSE u otros, que aseguran mayor exigencia en la transparencia de mercado y protección al inversor minorista.
- ❑ La constitución de los Directorios es un factor crítico para la optimización del valor social y público de las Compañías, y por tanto la minimización del riesgo corporativo y sistémico.
- ❑ La capacitación e idoneidad de los Directores juega un rol esencial para una sólida administración societaria, compatible con el interés público.