

---

# TRANSVERSALIDAD DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

OMAR E. VICTORIA C.  
OVICTORIA@LMV.COM.DO  
*SEPTIEMBRE 2018*

*El contenido de esta presentación, así como las opiniones vertidas durante su exposición, constituyen consideraciones estrictamente personales del ponente, expresadas desde el punto de vista académico; estas, por tanto, no representan ni deben tomarse como opiniones o consultas legales o regulatorias.*



# CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DEL GOBIERNO CORPORATIVO ACTUAL

# LA GRAN PARADOJA REGULATORIA



DEL  
*SHAREHOLDER*  
*CENTRIC VIEW* → *AL*  
*STAKEHOLDERS*  
*CENTRIC VIEW*

*“Es el conjunto de métodos y procedimientos que adoptan las empresas para asegurar que sus acciones y las de sus directivos se dirijan a cumplir los fines de sus accionistas”.* (Aldo Olcese Santoja)

*“Es el conjunto de mecanismos de control que una sociedad/organización adopta para prevenir o disuadir una administración basada en intereses particulares que vayan en detrimento de los accionistas (shareholders) y los grupos de interés (stakeholders)”.* (Larcker y Tanyan)

# EL CRITERIO DE LA OCDE (1999, 2004 Y 2015)

—

*“El gobierno corporativo constituye un elemento clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento, así como para fomentar la confianza de los inversores. El gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su Consejo, sus accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento (...)”.*

# EL CRITERIO DE BASIELA (2015)



*El GC es base para determinar o asegurar:*

- ***(...) La protección de los intereses de los depositantes, que se cumplan las obligaciones frente al accionariado y tener en cuenta los intereses de otras partes interesadas;***

# EL CRITERIO REGULACIÓN BANCARIA DOMINICANA

(REGLAMENTO GC 2015)

---

*“El Marco de Gobierno Corporativo de las entidades de intermediación financiera debe reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos”.*

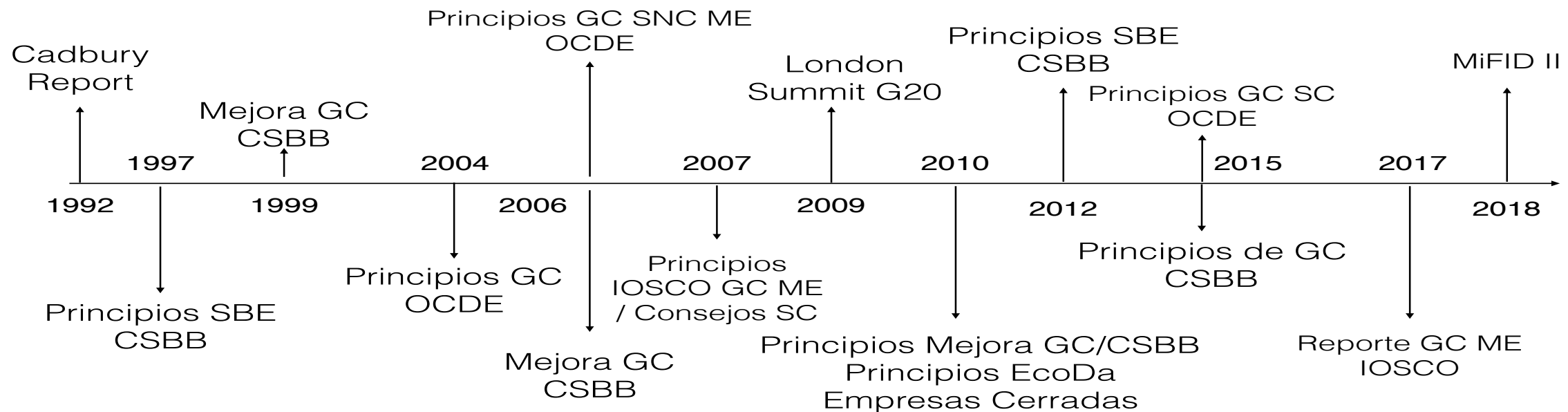
*“Partes Interesadas (Stakeholders): Cualquier persona o grupo de personas, ya sean físicas o jurídicas, que tengan interés en una entidad de intermediación financiera. Se refiere a sus accionistas, empleados, clientes y acreedores de fondos. También pueden considerarse como partes de estos grupos la comunidad, el regulador, el Estado y los gremios”.*



—  
Mejores  
prácticas y  
principios  
globales

*STATE OF THE ART*

# LA EVOLUCIÓN MEJORES PRÁCTICAS Y PRINCIPIOS



**¿QUÉ MUESTRA LA EVIDENCIA  
EMPÍRICA  
SOBRE LA RELACIÓN INVERSIÓN Y  
GOBIERNO CORPORATIVO?**

**ESENCIAL PARA EL ACCESO  
A INVERSIÓN DE TERCEROS  
Y PARA FIJACIÓN DEL  
COSTO**

**AYUDA A QUE LOS  
INVERSORES DETERMINEN  
MEJORES CONDICIONES O  
SUJETOS DE INVERSIÓN  
(EFECTOS DE LA  
SOSTENIBILIDAD  
EMPRESARIAL)**

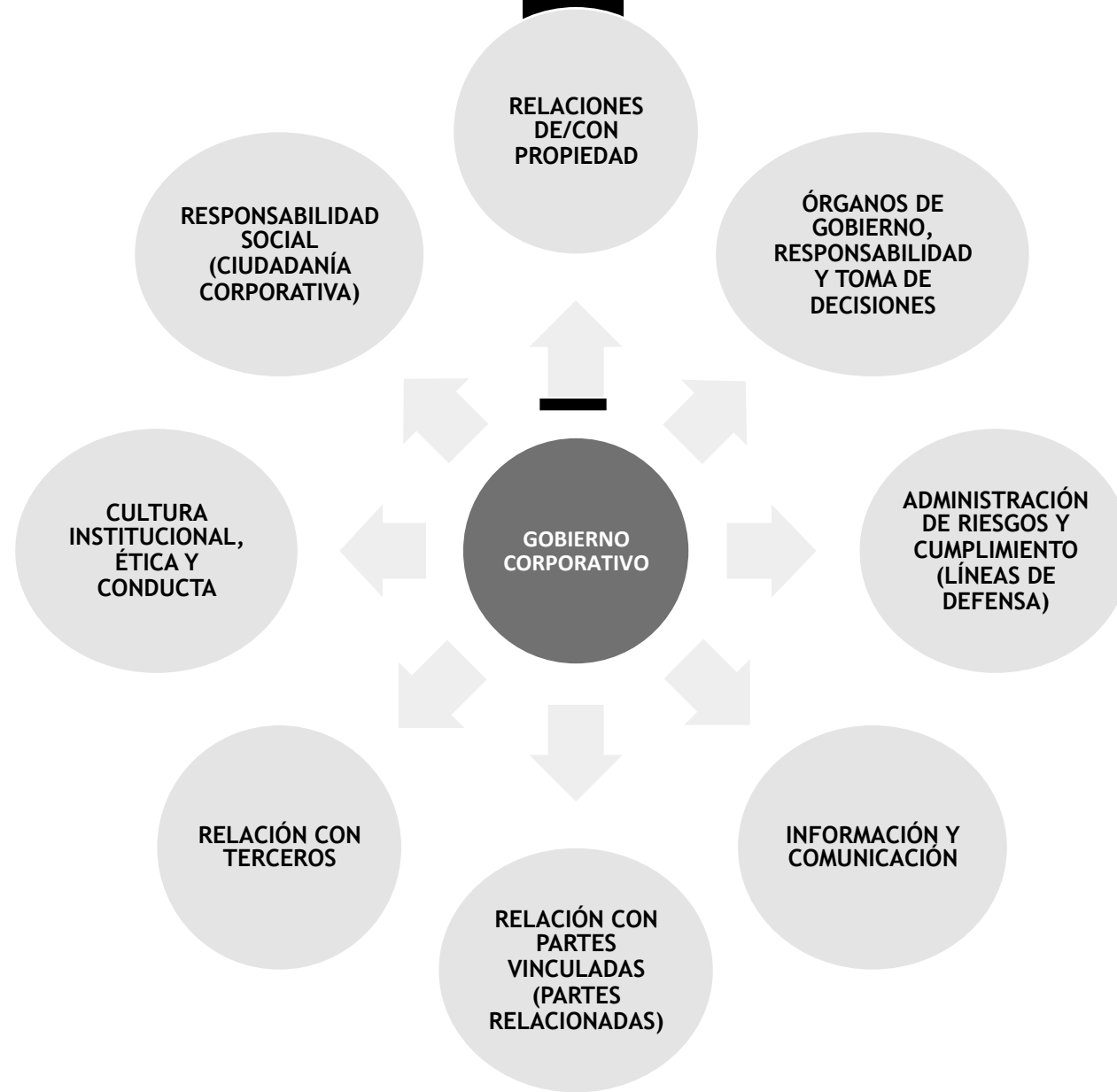
**INCENTIVA A LA INVERSIÓN Y  
AL DESEMPEÑO CON VISIÓN  
(ESTRATEGIA) A LARGO  
PLAZO**

LMV

# Actual alcance del Gobierno Corporativo

—

# ALCANCE



# ¿POR QUÉ EL GOBIERNO CORPORATIVO ES HERRAMIENTA ESENCIAL PARA LA CORRECTA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA?

# LA ESTRATEGIA Y SU IMPORTANCIA

*TODA EMPRESA DEBE SABER CON CLARIDAD QUÉ BUSCA/QUIERE (OBJETIVOS), Y LA FORMA EN COMO DECIDIRLO Y REVISARLO.*

*PARA FIJAR LA ESTRATEGIA Y SU SEGUIMIENTO SE REQUIERE DE PLANIFICACIÓN FORMAL Y BASADA EN PROCESOS Y CRITERIOS INTEGRALES.*

*SE FUNDAMENTA EN LA VISIÓN A MEDIANO Y LARGO PLAZO DE LA ENTIDAD.*

*NO ES INMUTABLE Y DEBE TENER CAPACIDAD DE AJUSTE BASADO EN REALES ESCENARIOS DE CAMBIO Y DESARROLLO (PLANIFICAR EN ESTOS TIEMPOS!).*

# ESTRATEGIA Y ENTIDAD

## CONSEJO



- Establece las políticas y criterios para la fijación de la estrategia;
- Fija y comunica la estrategia;
- Supervisar o vigila el desarrollo/ cumplimiento de la estrategia;
- Corrige o ajusta la estrategia fijada o los cambios necesarios.

## ALTA GERENCIA



- Dirige, coordina y controla la estructuración de los planes y fijación de la estrategia;
- Ejecuta e informa sobre la estrategia;
- Administra la entidad de forma consistente con la estrategia del negocio y riesgos.

**VISION INTEGRAL (360), DE CHECK AND BALANCE Y CARÁCTER PREVISOR**



# MODELO DE SUPERVISIÓN BASADA EN RIESGOS Y LOS RIESGOS INHERENTES

---

Marco de Supervisión Basada en Riesgos (SIB): “El riesgo estratégico surge de la inhabilidad de una entidad para implementar planes de negocios apropiados, estrategias, toma de decisiones, reubicación de recursos, y su incapacidad a adaptarse a los cambios en su entorno”.

# ELEMENTOS DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN DEL RIESGO

---

GESTIÓN DE  
OPERACIONES

CONSEJO DE  
ADMINISTRACIÓN

ALTA GERENCIA

AUDITORÍA  
INTERNA

CUMPLIMIENTO

GESTIÓN DE  
RIESGOS

# FUNCIONES ESENCIALES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

---

REVISAR Y APROBAR LA ESTRUCTURA Y LOS CONTROLES

ASEGURAR LA CALIDAD Y CALIFICACIÓN DE LA AG

REVISAR Y APROBAR OBJETIVOS, ESTRATEGIA Y PLANES

REVISAR Y APROBAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

POLÍTICA DE GC Y PROCESO IMPLEMENTACIÓN

Resumen libre del modelo SBR SIB

# ELEMENTOS ESENCIALES: ESTRUCTURA (1)

— *“El control del gobierno corporativo por parte del Consejo, incluye, asimismo el examen continuo de la estructura interna de la sociedad para garantizar la existencia de cadenas de responsabilidad claras en el ámbito de la gestión (...)” (OCDE 2015)*

- Conozca su estructura;
- Líneas de defensa y gobierno corporativo;
- Aristas de buen gobierno:

RESPONSABILIDAD  
/TOMA DE  
DECISIONES

ADMINISTRACIÓN  
DE RIESGOS Y  
CUMPLIMIENTO

CONTROL  
INTERNO

TRANSPARENCIA E  
INFORMACIÓN

# ELEMENTOS ESENCIALES: ESTRUCTURA (2)



Aristas de buen gobierno:

RELACIÓN CON  
VINCULADOS

TERCERIZACIÓN

CONDUCTA Y  
ÉTICA

CIUDADANÍA  
CORPORATIVA

# ELEMENTOS ESENCIALES: EVALUACIÓN

— *“Además de exigir control y revelación de las prácticas de gobierno corporativo con frecuencia periódica,, algunos países han comenzado a recomendar, incluso a ordenar, que los Consejos realicen una autoevaluación de su rendimiento, así como evaluaciones del rendimiento de los distintos miembros del Consejo y del Director [CEO]” (OCDE 2015)*

- Abarca órganos y miembros;
- Abarca criterios de idoneidad (solvencia reputacional y profesional);
- Práctica instaurada en mercado financiero RD:

Obligatoria en  
EIFs (Reglamento  
JM Gobierno  
Corporativo 2015)

Obligatoria anual  
para AFPs (Norma  
SIPEN Gobierno  
Corporativo  
355-13)

Sugerida anual en  
mercado de  
valores (Norma  
Informes de GC  
SIV 2013)

# ELEMENTOS ESENCIALES: EVALUACIÓN (2)

## ☐ Datos comparados:

ESPAÑA: 97% de las sociedades (2016) realizan una evaluación del Consejo (sobre 100 sociedades cotizadas)  
*Spencer Stuart 2017*

ESTADOS UNIDOS: 98% de las sociedades (2016) realizan evaluación del Consejo (sobre empresas del S&P 500):  
*Spencer Stuart 2017*

## ¿Qué se evalúa?

- ☐ Agenda;
- ☐ Profundidad y diversidad;
- ☐ Competencias;
- ☐ Supervisión;
- ☐ Miembros (perfiles y competencias);
- ☐ Reuniones;
- ☐ Tamaño;
- ☐ Capacitaciones;
- ☐ Remuneración;
- ☐ Sucesión;
- ☐ Comités (con mismo alcance).

# ELEMENTOS ESENCIALES: INFORMACIÓN

— *“El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación 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” (OCDE 2015)*

- La información relevante no solo es la financiera;
- La información no solo es relevante para los terceros, sino también hacia el interior.
- Los modelos de reporte es una de las tendencias globales sobre transparencia (i.e. *GRI Initiative, ESG Reports –environmental, social and governance-*).
- Aristas de informes de gobierno corporativo:

PROPIEDAD Y  
PROPIETARIOS

CONSEJO DE  
ADMINISTRACIÓN  
Y ACCIONES

ALTA GERENCIA Y  
SUPERVISIÓN

ÓRGANOS DE  
APOYO Y LÍNEAS  
DE DEFENSA



# ELEMENTOS ESENCIALES: NUEVOS RETOS EN LA FIJACIÓN DE LA ESTRATEGIA

---

MAYORES  
RESPONSABILIDADES

OTRAS EXPOSICIONES:  
EJ. RIESGO  
REPUTACIONAL,  
TECNOLÓGICO

MAYORES NIVELES  
DE INTERACCIÓN  
(INTERNA Y  
EXTERNA)

SISTEMA EN  
CONSTANTE CAMBIO  
(DIGITAL, SOCIAL,  
ECONÓMICO)

# ALGUNAS REGLAS PARA LA CONSTRUCCIÓN INTERNA DE UN CORRECTO GC

DESARROLLAR EL MODELO  
EN BASE AL SISTEMA  
INTEGRAL DE  
ADMINISTRACIÓN Y EL  
ENFOQUE DE CIUDADANÍA  
CORPORATIVA.

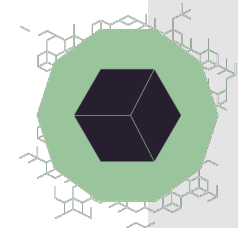
AFIANZAR UNA CULTURA DE  
GOBIERNO CORPORATIVO  
(FIN DEL *CHECK-BOX  
COMPLIANCE*) Y EN LA  
VALORACIÓN DE PRÁCTICAS  
EN LA MATERIA.

AJUSTAR EL MODELO *FIT AND  
PROPER* Y ADECUAR  
CRITERIOS AL MODELO DE  
MERCADO NACIONAL Y LAS  
TENDENCIAS FUTURAS.

**PUEDA USAR SISTEMAS COMUNES**

—  
¿Qué piensa  
y cómo está  
el mercado?

[WWW.LMV.COM.DO](http://WWW.LMV.COM.DO)



**PLE XO**



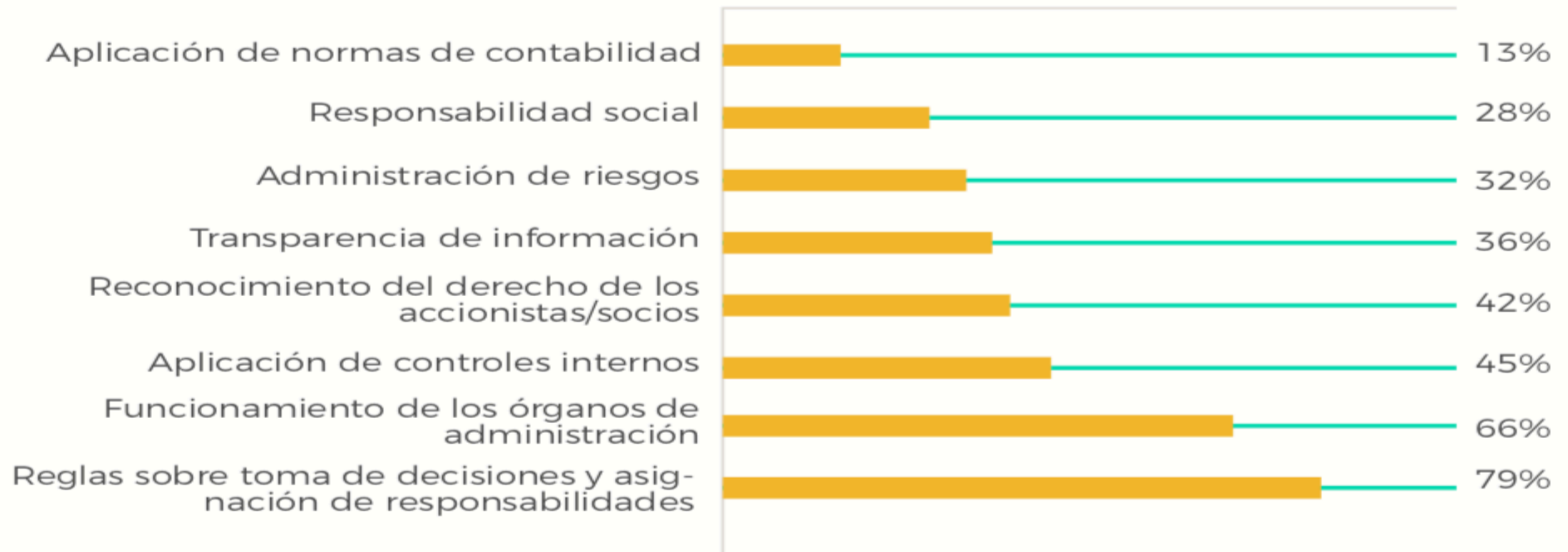
**SEGUNDO  
INFORME  
SOBRE  
GOBIERNO  
CORPORATIVO  
EN LA  
REPÚBLICA  
DOMINICANA**

ESTADO DE LA CUESTIÓN

CONSULTORES:  
PLE XO RD

**ABRIL  
2018**

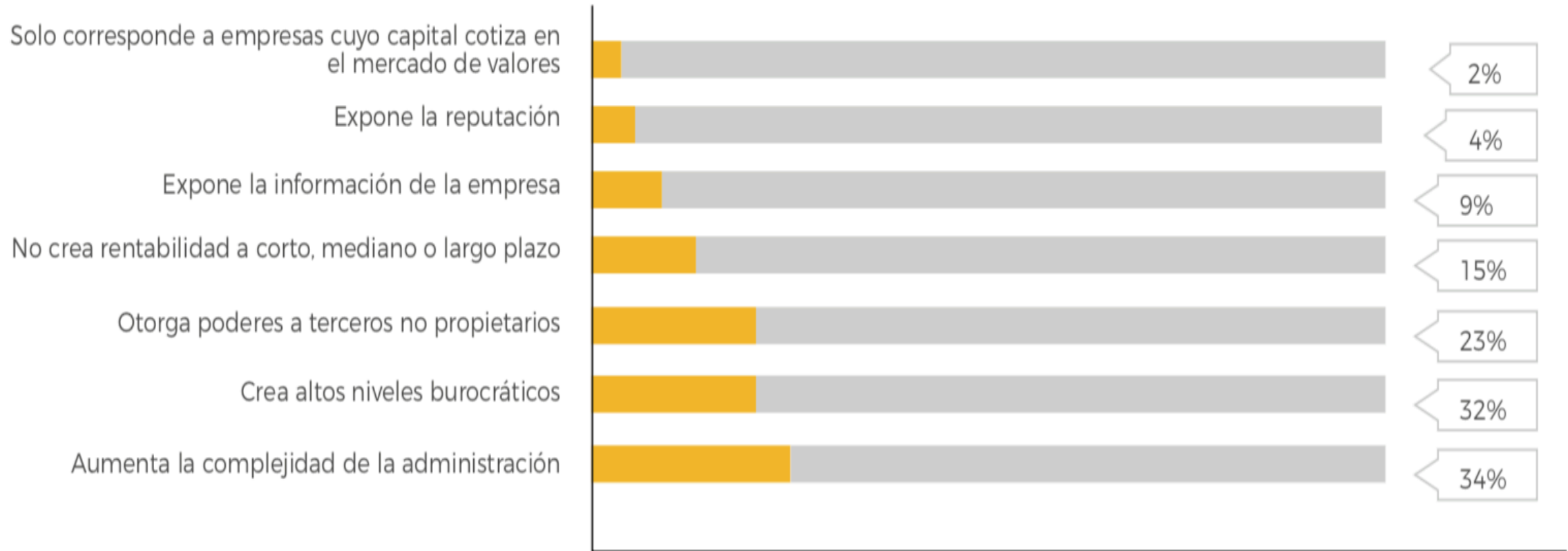
## GRÁFICA 1: EL SIGNIFICADO DE GOBIERNO CORPORATIVO



## GRÁFICA 2: BENEFICIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS INSTITUCIONES



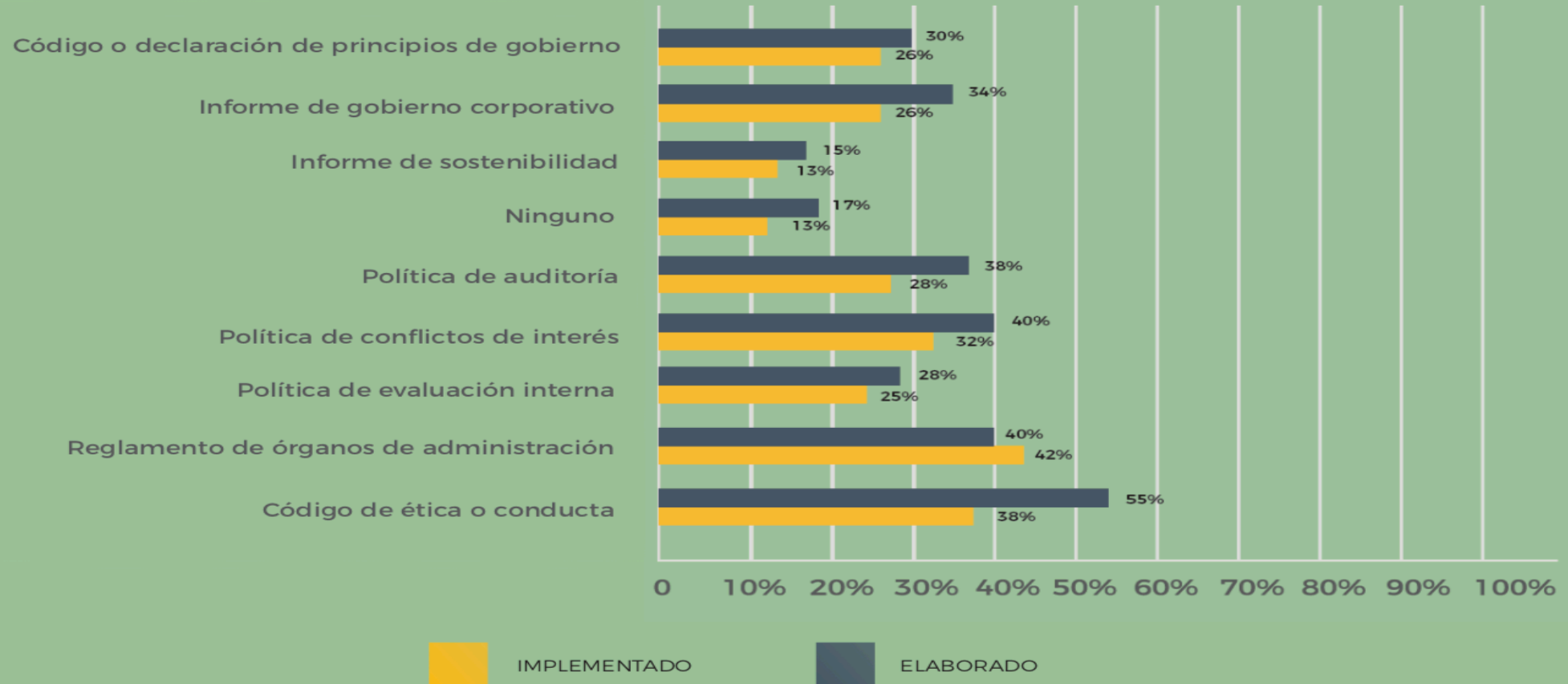
### GRÁFICA 3: ASPECTOS NEGATIVOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO



## GRÁFICA 4: . BENEFICIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR PRIVADO Y EL SISTEMA ECONÓMICO

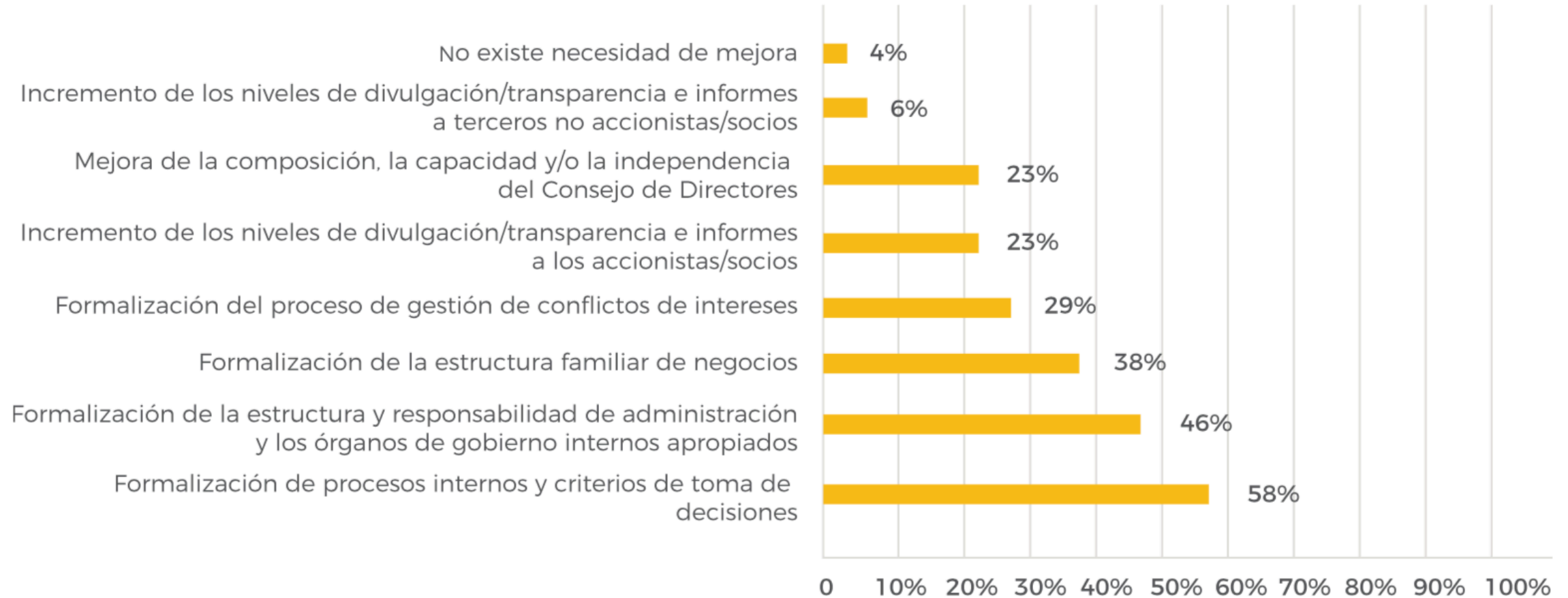


## GRÁFICA 5: POLÍTICAS DOCUMENTADAS VS. IMPLEMENTADAS A LO INTERNO DE LAS EMPRESAS





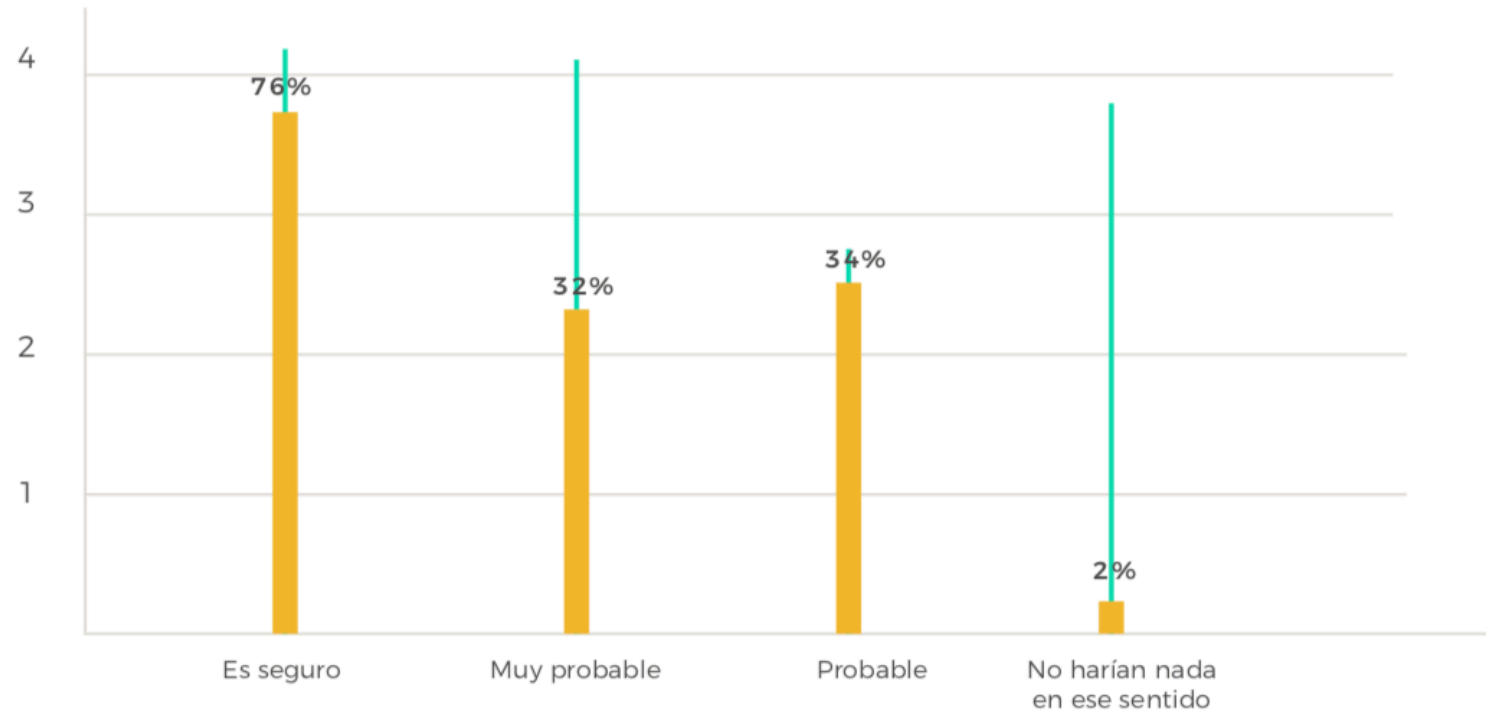
## GRÁFICA 6: ASPECTOS A MEJORAR EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO



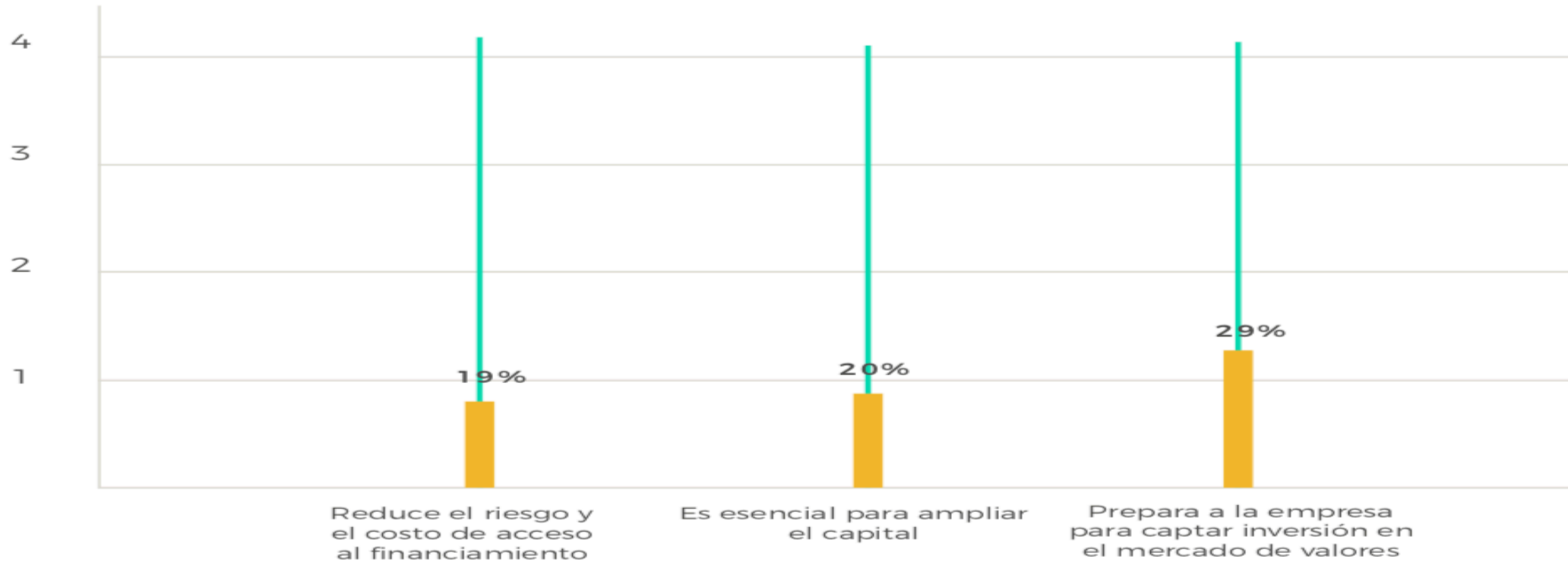
## GRÁFICA 12: NECESIDADES DE LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN



## GRÁFICA 15: IMPLEMENTACIÓN O PROFUNDIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO A CORTO PLAZO



## ¿Cómo contribuye el Gobierno Corporativo?



# RECOMENDACIONES FINALES

EL GC ES HERRAMIENTA  
CENTRAL PARA EL LOGRO  
DE LOS OBJETIVOS  
ORGANIZACIONALES Y DEL  
NEGOCIO. COHESIONA LOS  
VALORES Y AGREGA VALOR.

EL GC DEBE REFLEJAR LA  
CAPACIDAD DE QUE LA  
ENTIDAD REACCIONE Y SE  
AJUSTE A LAS REALIDADES  
CAMBIANTES DE LOS  
MERCADOS

EL GOBIERNO  
CORPORATIVO TIENE  
ALMA DE *MILLENIAL*

LMV

**GRACIAS!**

OVICTORIA@LMV.COM.DO  
@OMARVICTORIA

WWW.LMV.COM.DO