



Gobierno Corporativo y la continuidad del negocio



BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE

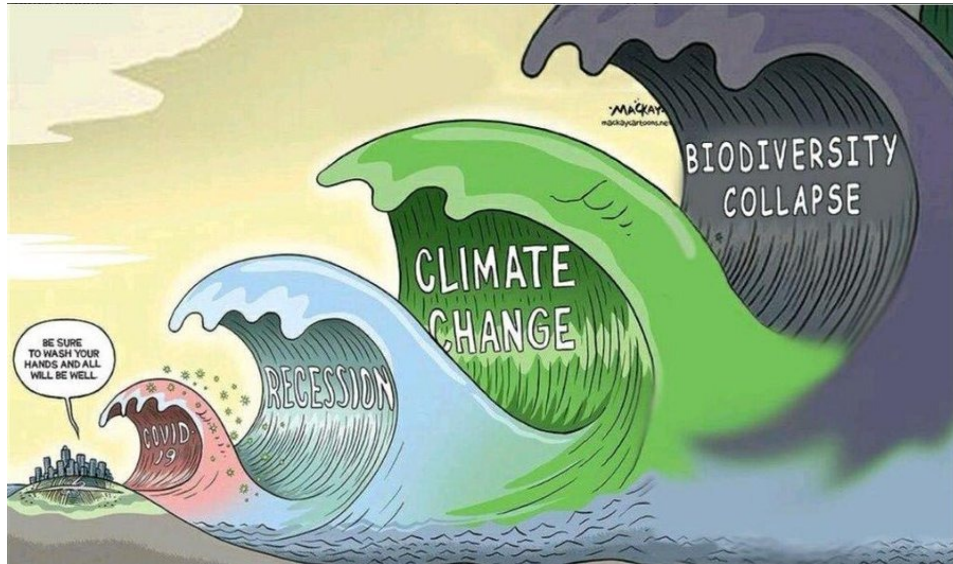
Panamá, septiembre de 2023

Andrés Oneto La Faye

Dirección de Análisis Técnico y Sectorial
Vicepresidencia de Sector Privado



- Conflictos de interés, decisiones erradas, desconocimiento, miedo, falta de supervisión del Directorio...
- ¿Directorios eficientes? ¿Independientes competentes? ¿Ejecutivos incentivados y controlados? ¿Control y supervisión riguroso?



La palabra “Crisis” en alfabeto Kanji japones:

危機

Peligro

Oportunidad

En una situación de crisis:

- Volatilidad e incertidumbre.
- Modelos y estrategias empresariales pierden vigencia.
- Cambios a nivel operativo de las compañías.

Directorio

- Directorios deben actuar a gran velocidad, a menudo con muy poca información disponible.
- Seguimiento a la agenda estratégica
- Supervisión y Control

Gerencia

- Responsable de la ejecución
- Plan de sucesión

Arquitectura de Control

- Sistemas de control internos con autonomías y responsabilidades adecuadas

GOBIERNO CORPORATIVO



El conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa.



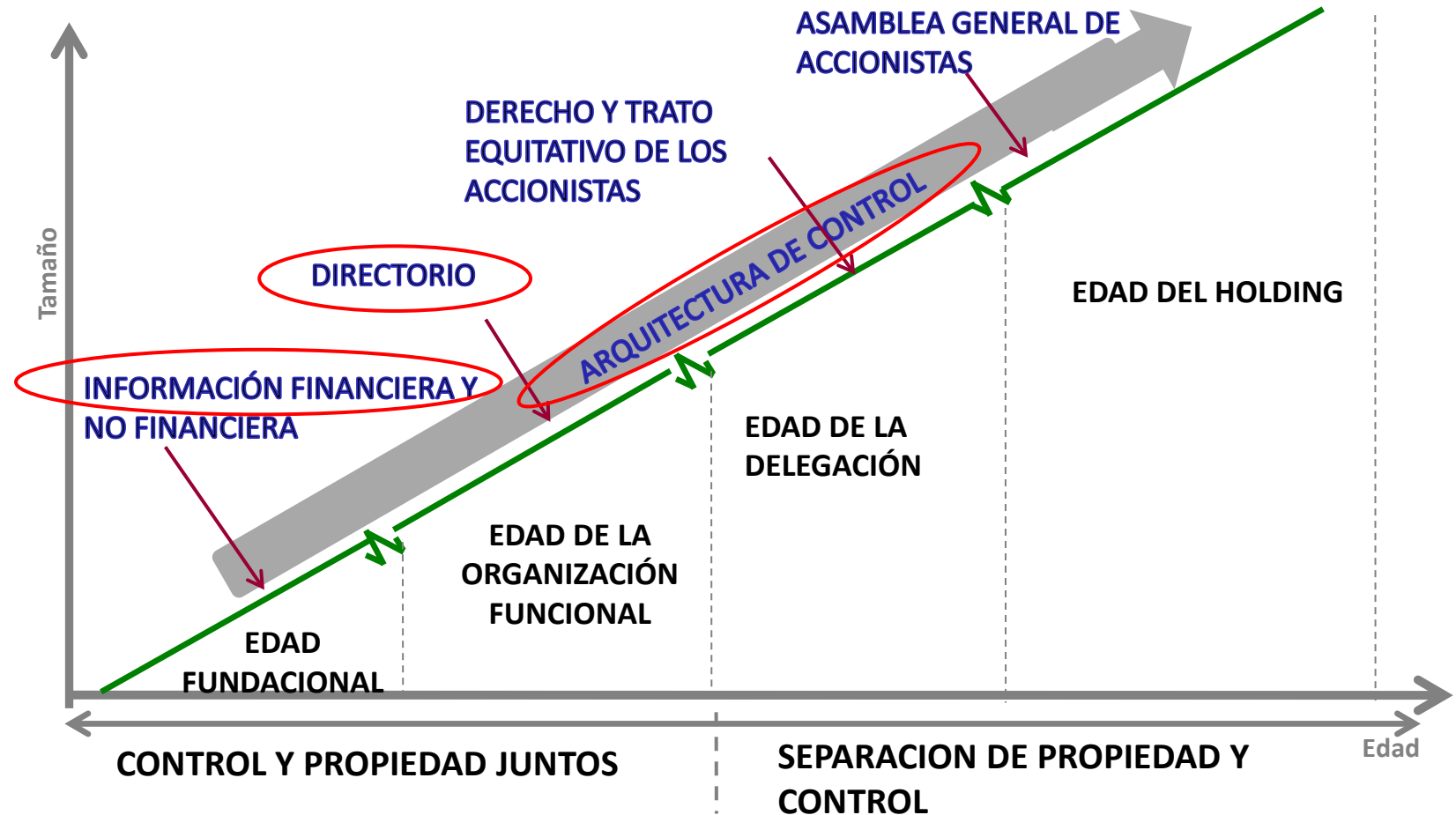
- Alineación de intereses
- Planeamiento estratégico de largo plazo
- Gestión de riesgos
- Rendición de cuentas (*Accountability*)
- Cumplimiento (*Compliance*)
- Transparencia



43 lineamientos concretos y 133 recomendaciones puntuales en 5 áreas fundamentales y 3 Anexos:



Las edades de la organización y la incorporación gradual del GC

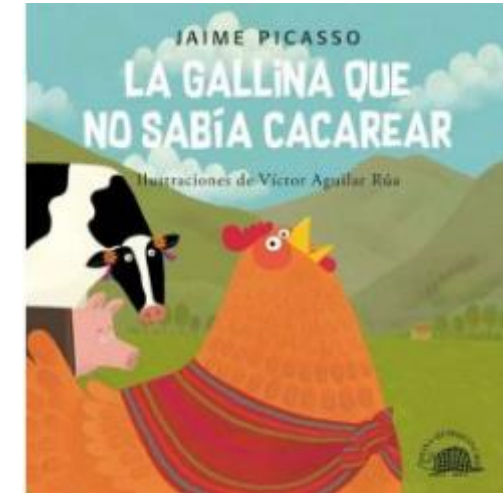


1. Parece **costoso y complicado** de implementar.
2. Aparente **burocracia y procedimientos** extras afectan la toma de decisiones.
3. Exceso de **transparencia** frente a los competidores perjudica a la empresa.
4. Se considera que con el **cumplimiento del marco legal** es más que suficiente.
5. Es difícil salir de la **zona de confort**.
6. El **entorno no lo valora**: ¿a corto plazo no gana?
 - No baja el coste de la financiación.
 - No impacta en el negocio corriente (ventas, márgenes, etc.).



La implementación efectiva tiene impacto a mediano plazo

- El beneficio inmediato es un aumento de la confianza.
- Se crea un **activo intangible** que ofrece una diferenciación.
- Es necesario promocionarlo y hacerlo rentable.
- Genera valor para la empresa.



Las empresas que voluntariamente refuerzan sus estructuras de GC:

- Perciben la implementación como una **inversión** y no como un gasto.
- No consta que sus procesos de administración y gestión se hayan entorpecido.
- Alcanzan **elevados niveles de profesionalización** y mejoran sus resultados operativos.
- Están preparadas para **seguir profundizando** en una materia que dejó de ser una moda, para convertirse en una herramienta imprescindible.
- Logran un **tránsito fluido** hacia una organización más compleja y sostenible en el tiempo.



- Orientar la definición de la estrategia con visión de largo plazo
- Supervisar a la organización bajo esquemas de control y gestión de riesgos adecuadas.
- Seguimiento a la Alta Gerencia





- Directorio / Comités
- *Compliance*
- Auditoría Interna
- Auditoría Externa



- Plan de Continuidad del Negocio
- Plan de Gestión de Crisis

Directorio

Comité
Riesgos

Comité Auditoría

Gerencia
Riesgos

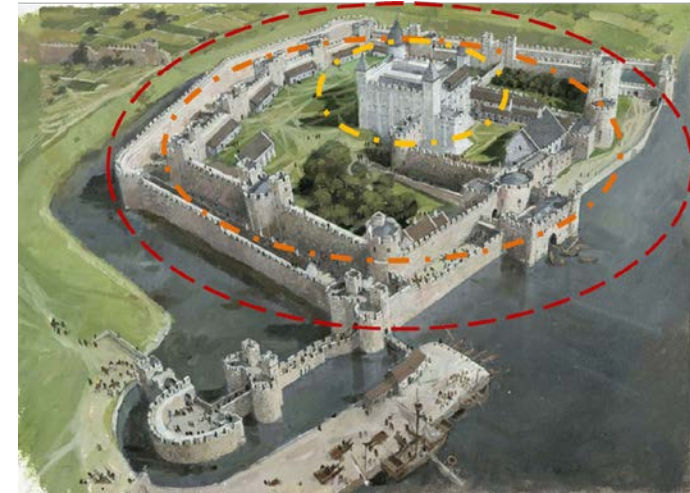
Compliance

Auditoría
Interna

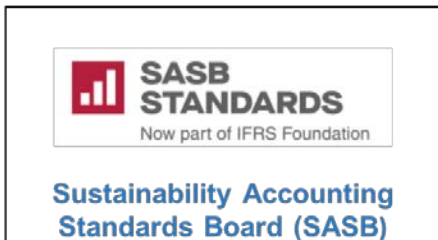
Auditoría Externa

La correcta asignación de competencias, funciones y responsabilidades son claves para el adecuado manejo de la estructura de riesgos de cualquier empresa.

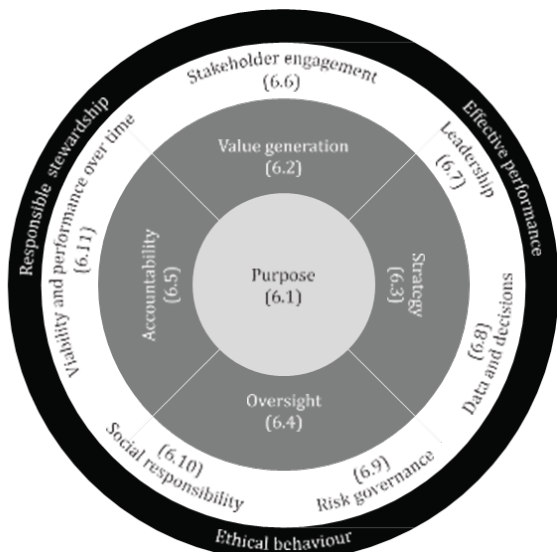
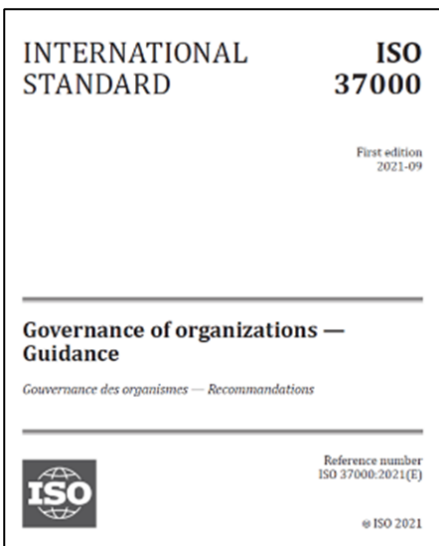
Modelo de las tres líneas de defensa



- **Primera línea:** Áreas de negocio
- **Segunda línea:** Riesgos y Compliance
- **Tercera línea:** Auditoría Interna



- **La Agenda ASG:** Vinculación de los *stakeholders* y la sostenibilidad de largo plazo; rol de la Junta en incorporar criterios ASG en la estrategia de la organización.
- Todo un ecosistema alrededor del tema:
 - Estandarización de criterios de reporte
 - Calificadoras de riesgo ASG
 - II's integran criterios y riesgos ASG para la toma de decisiones de inversión.



- **ISO 37000:** primer marco de referencia ISO sobre cómo las empresas pueden establecer prácticas de buen gobierno.
- El Directorio (máxima autoridad de gobierno) es la responsable final de su aplicación.

Como Miembro del Directorio juro por mi honor:

1. Generar valor con mi gestión actuando conforme la regulación y normas aplicables.
2. Ser leal con la empresa, sus accionistas y grupos de interés.
3. Ser diligente y responsable con mi gestión.
4. Evolucionar constantemente y liderar una cultura de excelencia.
5. Tener una actitud constructiva y colaborativa.
6. Contribuir a la efectividad de las sesiones.
7. Promover decisiones colegiadas de calidad, en sintonía con expectativas sociales en constante evolución.
8. Expresar con claridad, valentía y oportunidad mis puntos de vista.
9. Actuar de manera coherente con la dignidad del rol.
10. Respetar los ámbitos del gobierno corporativo.





"El buen gobierno corporativo trata de 'honestidad intelectual' y no solo del apego a las reglas y a los reglamentos, el capital fluye hacia las empresas que practican este tipo de buen gobierno corporativo".

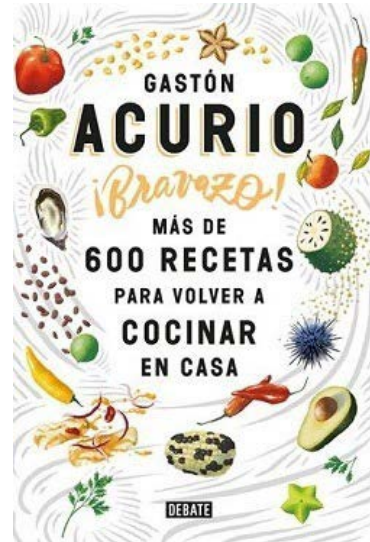
Mervyn King (gobernador del Banco de Inglaterra 2003-2013)

La Teoría: Los ingredientes y la forma de preparar

La receta secreta de la causa limeña de Gastón Acurio

Ingredientes

1. 4 papas amarillas grandes
2. 1/2 taza de ají amarillo licuado
3. Sal
4. Limón
5. Aceite
6. Palta
7. Rodajas de huevo duro
8. 1 pechuga de pollo desmenuzada (O pulpa de cangrejo)
9. Mayonesa
10. Tomate



Preparación

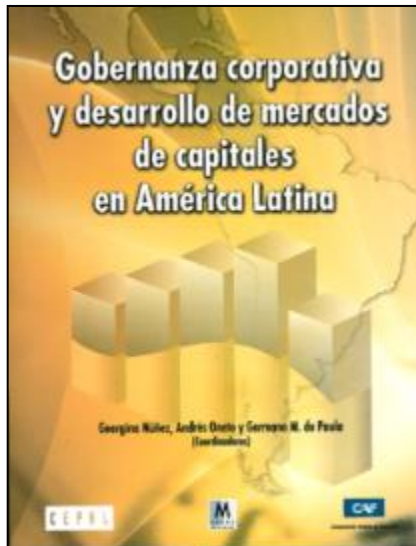
1. Debes cocinar las papas con su cáscara y antes de que se enfríen, pelarlas con cuidado. Luego usar tu prensa papas para llegar a una textura como el puré.
2. Esperas a que se enfríe para mezclar con el ají amarillo, así evitarás que se fermente.
3. Con tus manos bien limpias, amasa bien la mezcla. Agrega sal al gusto, gotitas de limón y un chorrito de aceite.
4. Empieza a armar tu causa en un recipiente largo junto con el relleno de pollo deshilachado (o pulpa de cangrejo) junto con la mayonesa y el tomate picado.
5. Finalmente, corta la palta y el huevo duro en rodajas para decorar.

Producto Final: El Manjar





<https://scioteca.caf.com>





BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE

aoneto@caf.com