

El Gobierno Corporativo

- ¿Qué es?
- ¿A quién implica?
- ¿Qué supone?
- El sistema de gobierno corporativo
- Los pilares del sistema de gobierno corporativo

Las **¿bases?** del gobierno corporativo: el modelo basado en la Teoría de la Agencia (TA)

- Teoría reciente: 70's, Friedman, Jensen y Meckling (Berle y Means, 30's)
- Las bases de la teoría de la agencia
 - Los accionistas son los propietarios (“principals”), con autoridad para gestionar el negocio
 - Los accionistas delegan la toma de decisiones en los directivos, que son sus “agentes”
 - Como “agentes”, los directivos están obligados a gestionar el negocio de acuerdo con los deseos de los accionistas
 - Los accionistas desean que el negocio se gestione de forma que se maximice su rentabilidad (todos los accionistas comparten este objetivo)
 - Conflicto propiedad gestión: cómo alinear los intereses de accionistas y directivos (“costes de agencia”) e incentivos/remuneraciones
 - Consejo de Administración como mecanismo para controlar los costes de agencia
- Algunos efectos de la teoría de la agencia en la práctica
 - Nuevos sistemas de remuneración para los directivos
 - Difusión/transparencia de las remuneraciones
 - Derechos de los accionistas: propietarios...
 - Nuevo enfoque del trabajo del consejo de administración
 - Actitudes de los directivos: presión por resultados a corto plazo
 - Comportamiento de los inversores: accionistas activistas

Las **¿bases?** del gobierno corporativo: aspectos discutibles de la TA



- Los directivos y consejeros: ¿agentes o fiduciarios? ¿Responsabilidad de los administradores?
- ¿Quiénes son los accionistas? ¿De qué responden? (“stakeholder engagement” y “moral hazard”)
- ¿Son los propietarios de la empresa? ¿O son inversores?
- ¿Son todos iguales? Tipos de accionistas...
- Accionistas activistas: enfoque a corto o a largo
- ¿Esperan todos lo mismo?
- ¿Válido para todas las empresas?: cotizadas y no cotizadas, familiares y no familiares, grandes y pequeñas
- Contractualista, institucionalista, “enlightened” ...
- El valor compartido (“shared value”)
- Maximizar la riqueza del accionista versus maximizar el valor del negocio
- ¿Value creation o value transfer?
- ¿Soporte legal?

DEBER DE LEALTAD (LSC 227)

“Desempeñar el cargo con la lealtad de un fiel representante, obrando de buena fe y en el mejor interés de la sociedad”

- ¿Qué son?
- Tipos de accionistas activistas: enfoque
- ¿Son buenos o son malos?
- ¿Qué temas les preocupan?
 - **Gobierno Corporativo**
 - Composición del consejo y estructura
 - Nombramientos
 - Remuneraciones
 - Emisiones sin derecho de suscripción preferente
 - **Enfoque estratégico: cartera de negocios y crecimiento**
 - **Estrategia financiera:**
 - Endeudamiento
 - Política de dividendos
 - **Estructura de costes/márgenes/sinergias**

MODUS OPERANDI

- **Adquieren acciones (10/5/1%)**
- **Nombran consejeros**
- **Discuten el comportamiento de los gestores**
- **Apelan a la no defensa de la creación de valor**
- **Proponen cambios de enfoque en distintos temas**
- **Si no se les hace caso: “proxy fights”**

QUÉ PUEDEN APORTAR

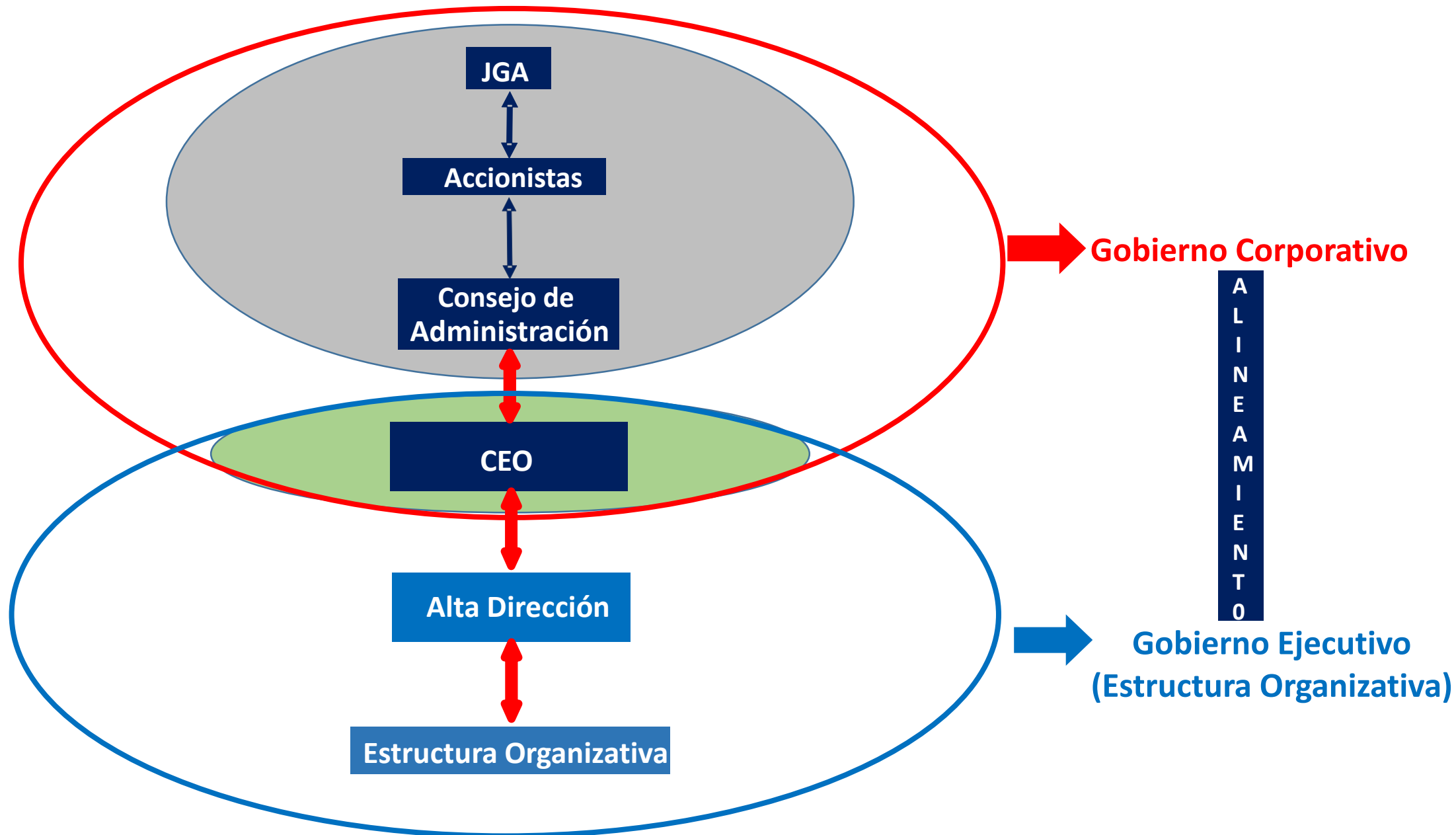
- **Despertar a un Consejo/AD dormidos**
- **Propiciar nuevos enfoques estratégicos**
- **Nuevas políticas: fundamento de creación de valor**
- **Desarrollar la relación Consejo-Accionistas**
- **Relación con AD más transparente**

Ojo: enfoque Corto/Largo

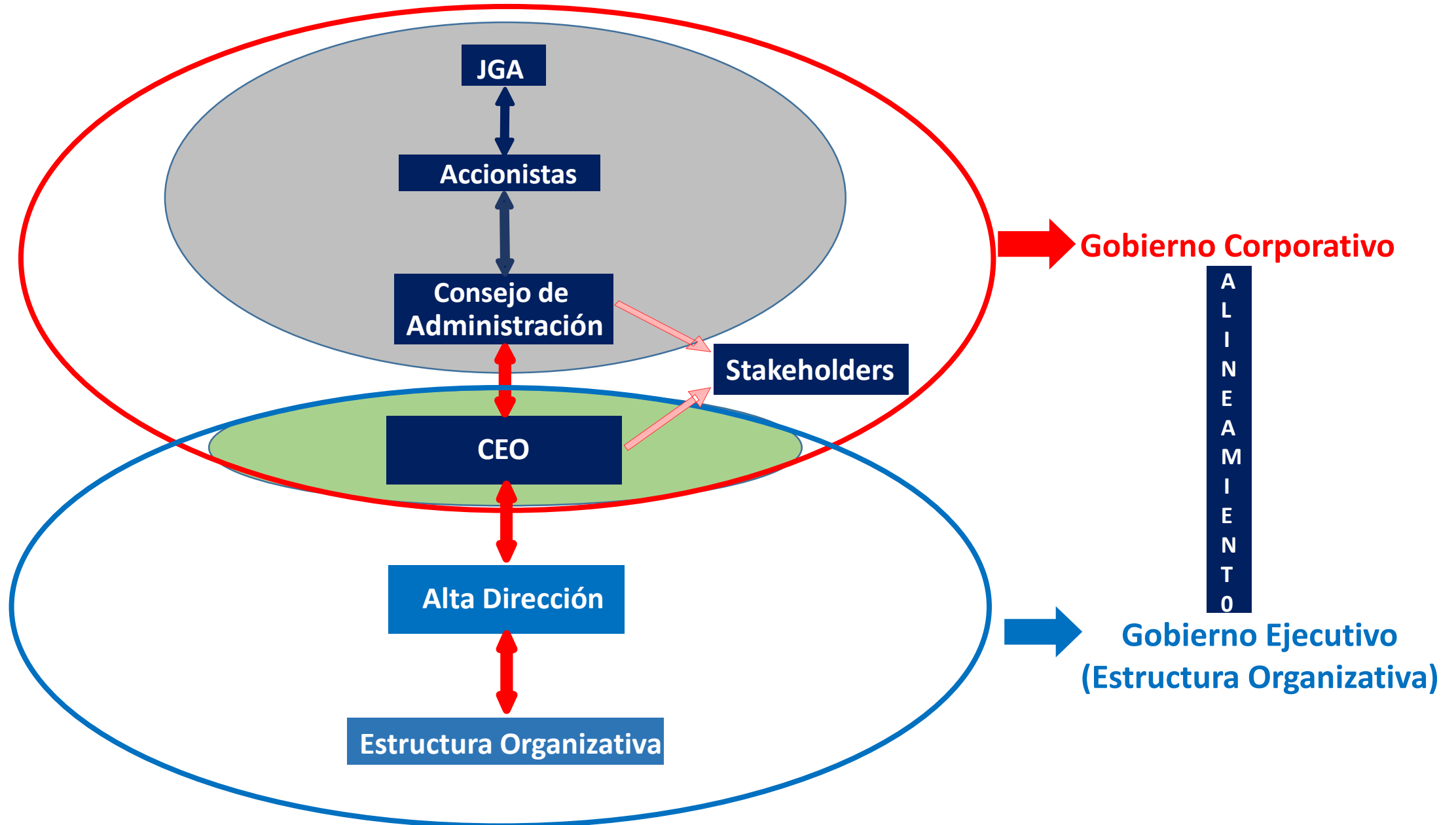
Gobierno Corporativo: cumplimiento formal y cumplimiento real



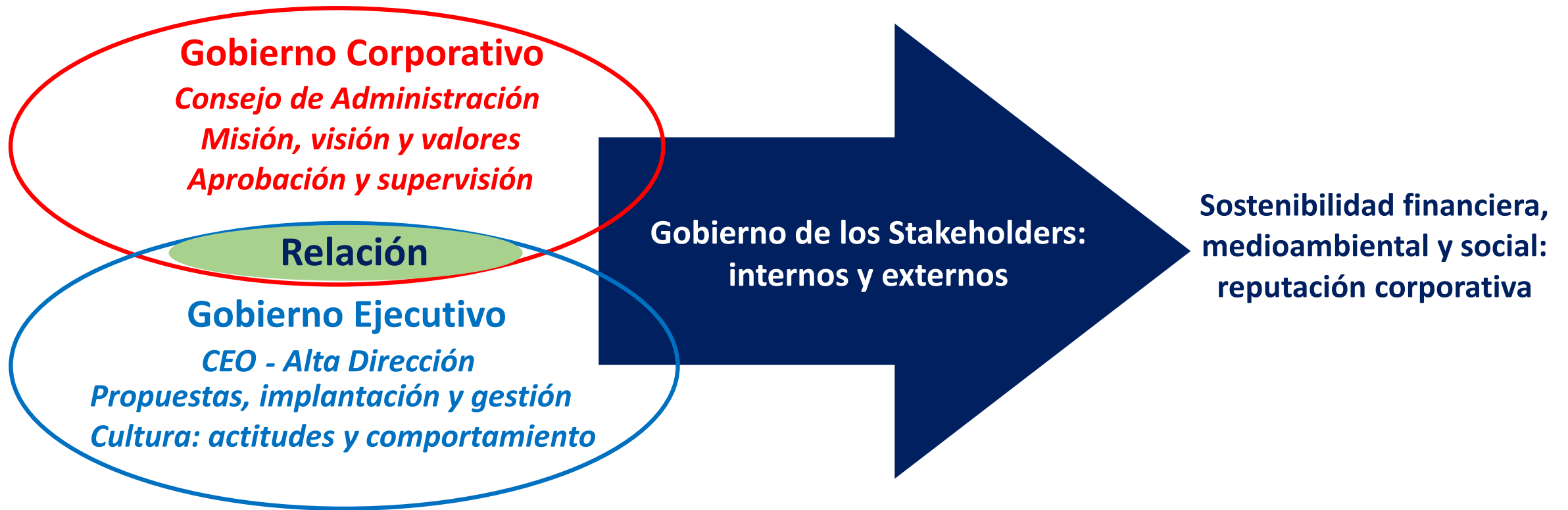
Visión clásica del gobierno corporativo



Visión ampliada del gobierno corporativo: los stakeholders



Visión ampliada del gobierno corporativo: los stakeholders



El modelo de gobierno corporativo integrado



Sistema de Gobierno Corporativo



Estrategia: VBM y stakeholders

Propósito, misión, visión y valores

Implantación Estratégica



A
L
I
N
E
A
M
I
E
N
T
O

Gobierno
de los
Stakeholders

*Creación de valor
sostenible a
largo plazo*

El modelo de gobierno corporativo integrado



La importancia de la cultura en el modelo de gobierno corporativo

Creencias y comportamientos que configuran el modo de relacionarse la empresa internamente y externamente

- **La cultura como elemento o palanca clave en la implementación de la estrategia**
- **Los elementos de una cultura apropiada:**
 - **Principios, políticas y códigos de comportamiento**
 - **Transmisión, formación e integración en la organización**
 - **Sistema de monitorización y seguimiento**
 - **Sistemas de remuneración apropiados**
 - **Existencia de “canales de denuncia”: “whistleblowing”, “speak up”, ...**
 - **Información interna y externa**

**Presencia en el consejo:
Comisiones**

Estrategia y “Modelo de Negocio”: el modelo de CIMA¹

¿Qué es un modelo de negocio?

- Identificar stakeholders
- Priorizar entre stakeholders
- Identificar necesidades de los stakeholders
- Formular propuestas valor



Estrategia y “Modelo de Negocio”: enfoque de Canvas General¹

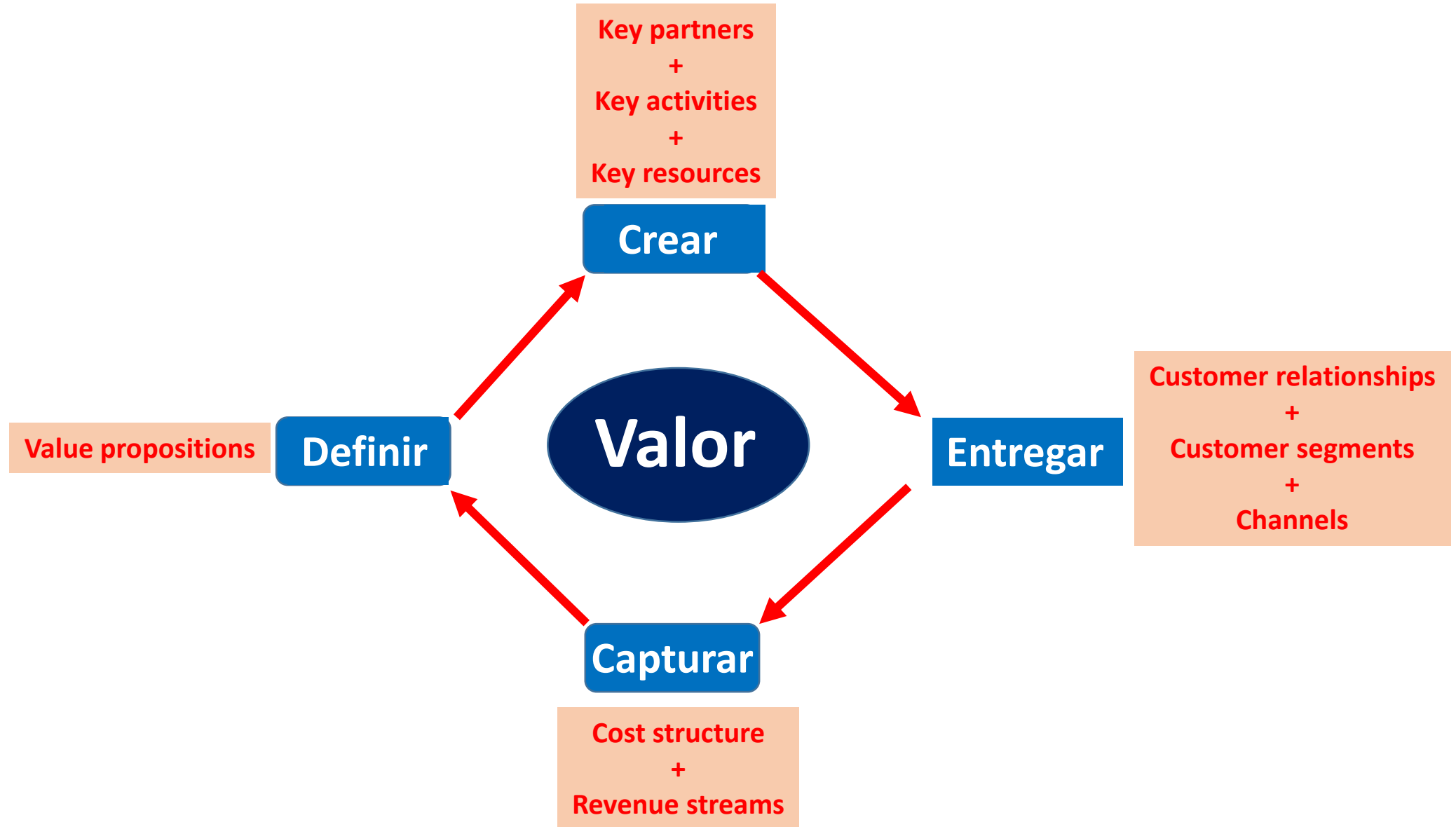


Nine Building Blocks

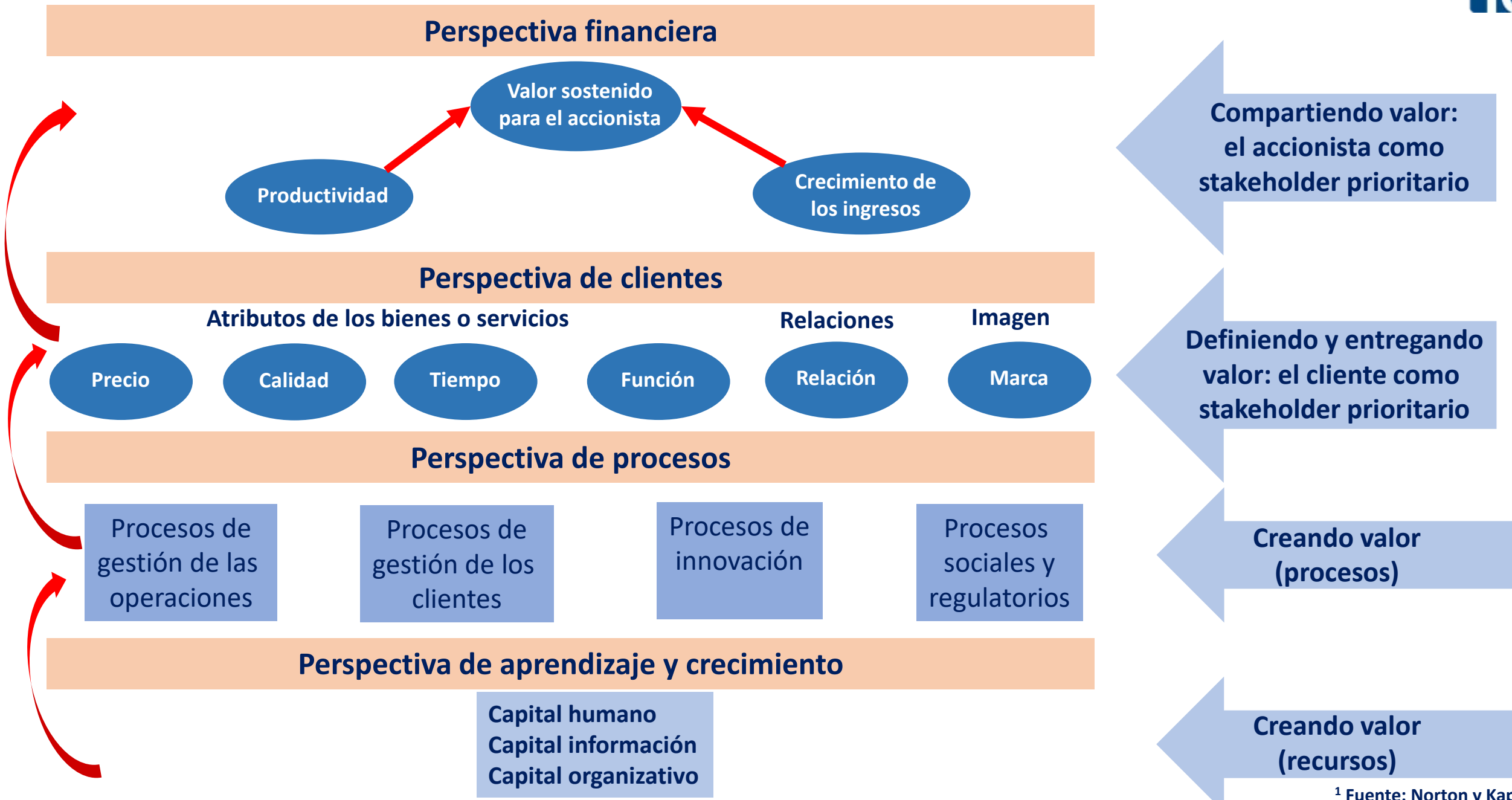
Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<p>¿Quiénes son nuestros socios clave?</p> <p>¿Quiénes son nuestros proveedores clave?</p> <p>¿Qué recursos clave adquirimos de nuestros socios?</p> <p>¿Qué actividades clave desempeñan nuestros socios?</p>	<p>¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?</p> <p>¿Y nuestros canales de distribución?</p> <p>¿Y las relaciones con los clientes?</p> <p>¿Y las fuentes de ingresos?</p>	<p>¿Qué valor entregamos al cliente?</p> <p>¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a resolver?</p> <p>¿Qué conjunto de productos y servicios ofrecemos a cada segmento?</p> <p>¿Qué necesidades de los clientes estamos satisfaciendo?</p> <p>¿Cuál es el producto mínimo viable?</p>	<p>¿Cómo conseguimos, mantenemos e incrementamos nuestros clientes?</p> <p>¿Qué relaciones hemos establecido con los clientes?</p> <p>¿Cómo los integramos en el BM?</p> <p>¿Cuánto nos cuestan?</p> <p>¿Qué relación espera cada segmento de clientes que establezcamos y mantengamos con él?</p>	<p>¿Para quién estamos creando valor?</p> <p>¿Quiénes son nuestro clientes más importantes?</p> <p>¿Quiénes son nuestros clientes arquetipo?</p>
Key Resources			Channels	
<p>¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?</p> <p>¿Y nuestros canales de distribución?</p> <p>¿Y las relaciones con los clientes?</p> <p>¿Y las fuentes de ingresos?</p>			<p>¿Qué canales quieren nuestros clientes?</p> <p>¿Qué canales utilizamos hoy?</p> <p>¿Cómo lo hacen otras empresas?</p> <p>¿Qué canales funcionan mejor?</p> <p>¿Cuáles son más eficientes en costes?</p> <p>¿Cómo los integramos en las rutinas de los clientes?</p>	
Cost Structure			Revenue Streams	
<p>¿Cuáles son los costes inherentes a nuestro modelo de negocio más importantes?</p> <p>¿Cuáles son los recursos clave más caros?</p> <p>¿Cuáles son las actividades clave más caras?</p>			<p>¿Por qué valor desean pagar realmente nuestros clientes?</p> <p>¿Por qué están pagando de actualmente? ¿Cómo preferirían pagar?</p> <p>¿Cuál es el modelo de ingresos?</p> <p>¿Cuáles son las tácticas de precios?</p> <p>¿Cuánto contribuye cada línea de ingresos a los ingresos totales?</p>	

¹ Osterwalder et al. 2008

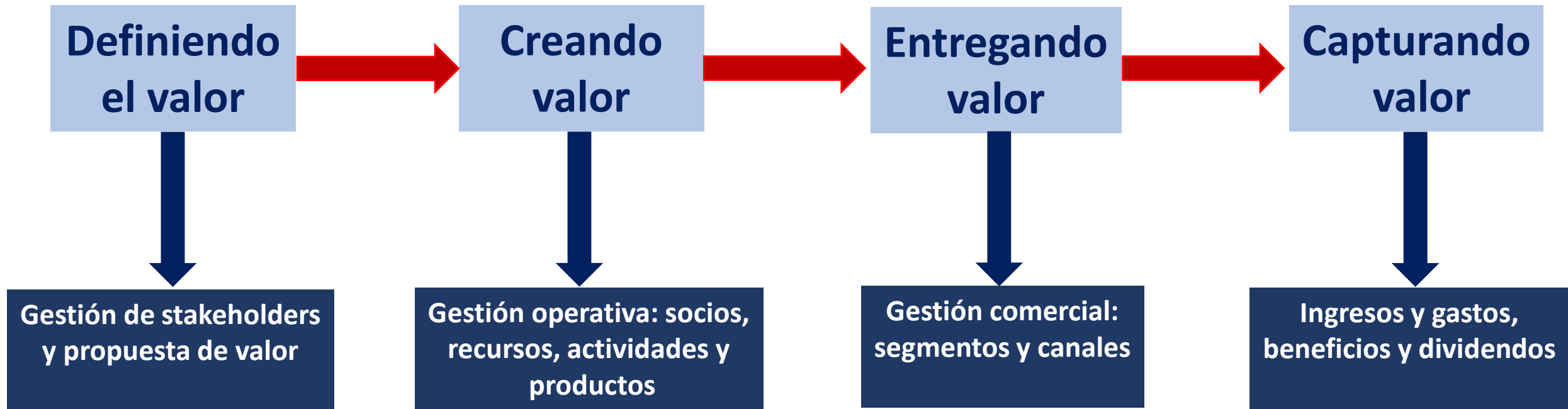
Los elementos del modelo de negocio: CIMA y Canvas



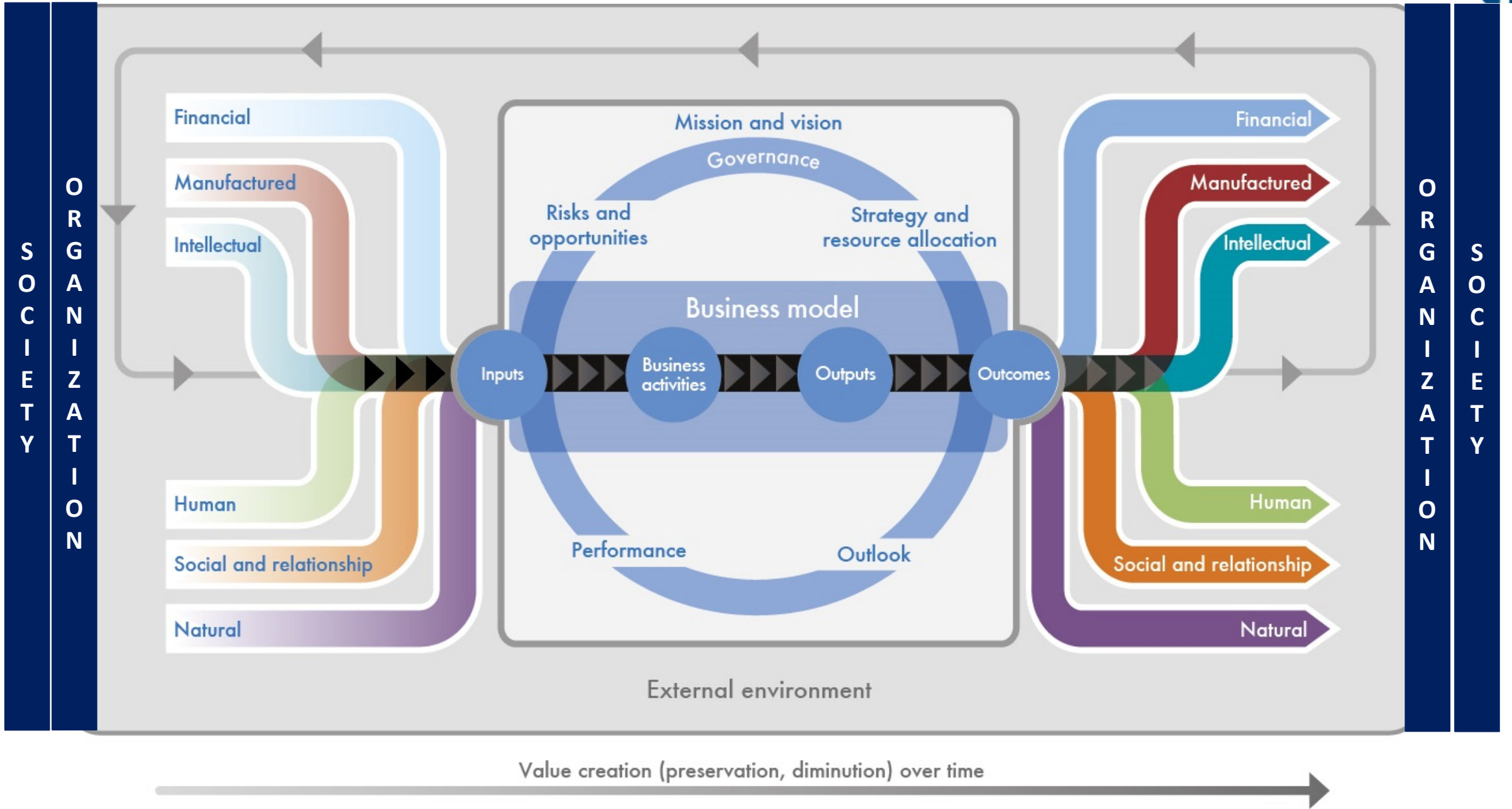
El Balanced Scorecard¹ comparado con el modelo de negocio



La creación de valor y el papel del Consejo



Modelo IR/IIRC



Modelo de Negocio: impacto en la creación de valor a largo plazo (interno y externo)



Impacto en la creación de valor a largo plazo (interno y externo)

RECURSOS

Capitales que pueden referirse a:

- Fuentes de financiación
- Infraestructura
- Recursos humanos
- Propiedad intelectual
- Materias primas
- Relaciones
- Servicios de ecosistemas

ACTIVIDADES DE NEGOCIO

- Investigación y desarrollo
- Planificación
- Diseño
- Producción/conversión
- Diferenciación productos
- Segmentación de mercados
- Distribución
- Prestación servicios
- Control de calidad
- Mejoras operativas
- Gestión de las relaciones
- Servicio post-venta

PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Productos
- Servicios
- Sub-productos
- Desperdicios/Residuos

IMPACTOS/RESULTADOS

- Satisfacción del cliente
- Beneficios/Pérdidas
- Rentabilidad accionista
- Consumo de activos
- Contribución en impuestos
- Creación de empleo
- Desarrollo de empleados y compromiso
- Mejora de calidad de vida
- Impacto medioambiental
- Licencia para operar

Política de RSC: definición y desarrollo normativo

CBGSC Recomendación 54

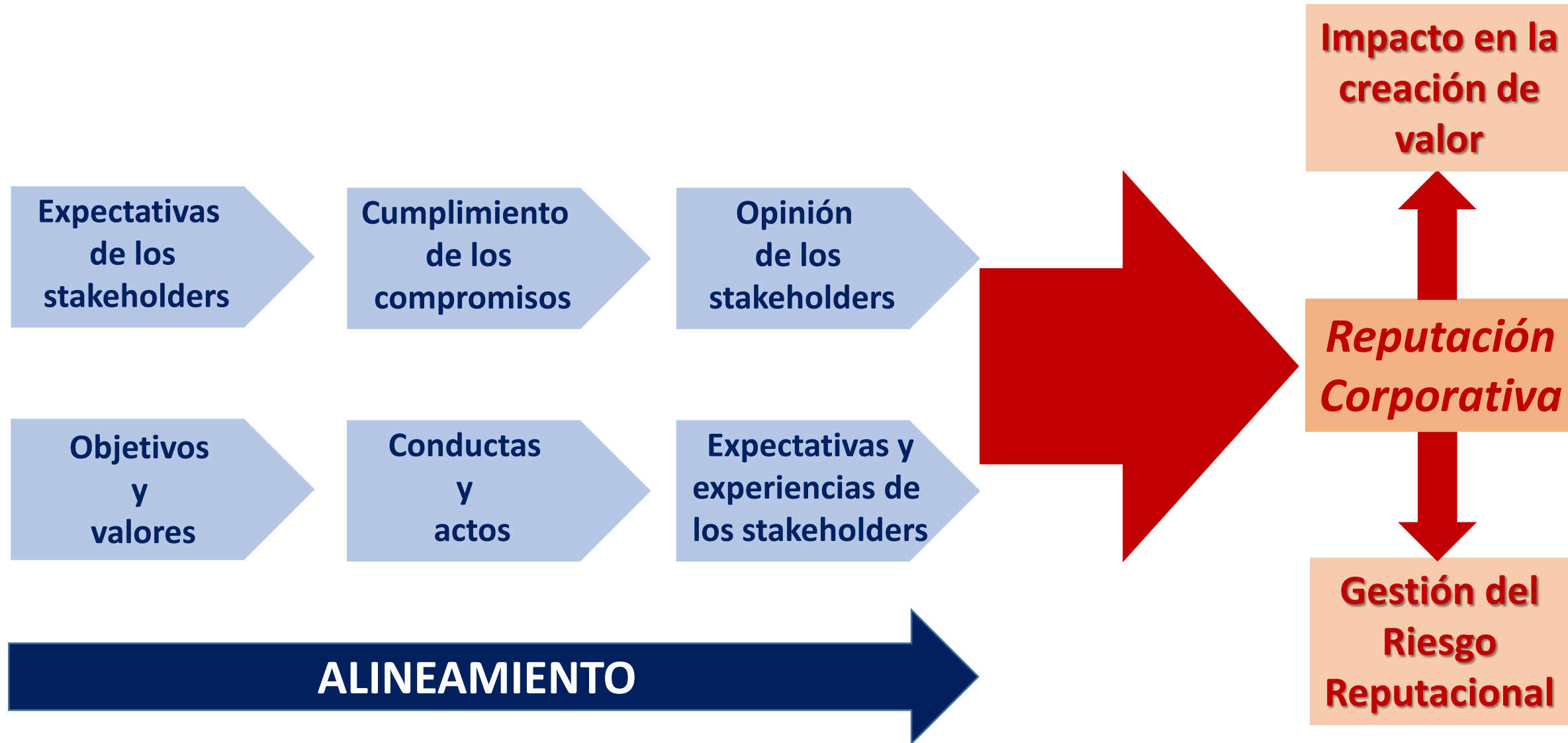


LCS 529 ter

CBGSC Recomendación 53

- Supervisar el cumplimiento de la política de RSC
- Supervisar estrategia de comunicación con accionistas e inversores
- Adecuar el SGC al interés social y de los stakeholders
- Política de RSC orientada a la creación de valor
- Seguimiento de las prácticas de RSC: evaluación del cumplimiento
- Supervisión y evaluación de los procesos de relación con los stakeholders
- Coordinar proceso de reporte de la información no financiera
- Evaluación de los riesgos no financieros (... reputacionales)

*Posible comisión
(RSC, GC, CI)*



Gestión de stakeholders y gobierno corporativo



El enfoque estratégico de la RSC

- ¿Quiénes son mis stakeholders? Mapa y priorización
- ¿Cuáles son sus intereses, necesidades y expectativas?
- ¿Qué impactos y resultados produce en los stakeholders la actividad de la empresa?
- ¿Qué oportunidades y retos nos ofrecen los stakeholders? Compromiso voluntario
- ¿Qué estrategia formula la empresa en respuesta a todo lo anterior?

Valor compartido
“shared value”

Directiva UE 828/2017: fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas

➤ Temas relevantes:

- Identificación de accionistas
 - Transmisión de información por intermediarios
 - Facilitación del ejercicio de los derechos de los accionistas
 - No discriminación, proporcionalidad y transparencia de costes
 - Intermediarios de terceros países
- Identificación accionistas, transmisión información y ejercicio derechos: INTERMEDIARIOS**
- Política de implicación de los inversores institucionales (II)
 - Estrategia de inversión de los II y acuerdos con los gestores de activos
 - Transparencia de los gestores de activos
 - Transparencia de los asesores de voto (“proxy advisors”)
- Transparencia de II, gestores de activos y asesores de voto**
- Derecho de voto de la política de remuneración
 - Información a facilitar y derecho a votar sobre el IAR
 - Transparencia y aprobación de las operaciones con partes vinculadas
- Política de remuneración, voto sobre el IAR y operaciones vinculadas**