

GOBIERNO CORPORATIVO ESTRATÉGICO PARA
COOPERATIVAS FINANCIERAS

6 DE SEPTIEMBRE



RETOS

La sostenibilidad y las prácticas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) han sido objeto de un intenso escrutinio en los últimos años. FEM(2024), tiene críticas pero ha sido el lenguaje común por el cual el sector real y financiero han encontrado caminos conjuntos de metas e impactos medibles

Talento financiero. Para que los bancos sigan siendo competitivos en este difícil entorno, necesitan adoptar enfoques más novedosos en lo que respecta a la adquisición, retención y desarrollo del talento. Tienen que ofrecer una línea de visión más clara entre su propósito y su visión de futuro. (FEM 2024)

Los ratios obligatorios y los planes de resolución de los grandes bancos no han cumplido su función, y se plantean interrogantes sobre el tamaño y la complejidad de los modelos de negocio, las estructuras de incentivos y la toma de decisiones. Por tanto, el contexto operativo de los bancos y los mercados de capitales conllevará casi con toda seguridad mayores exigencias de capital y un mayor escrutinio supervisor. FEM(2024)



RETOS

EL PAÍS

Banca

Colombia vive una explosión de nuevos bancos: 20% más en dos años

La llegada de nuevos canales digitales, que lleva a 29 el número de entidades, contra 16 en Chile, o 18 en Perú, abre desafíos para el modelo tradicional y sus altos márgenes

Ejemplos PLATFORM CO-OPS

Turismo	Taxistas Drivers	Atención médica	Comercio y Datos	Reparto Riders
Sector digitalizado y de plataforma que destruye convivencia ciudadana.	Plataformas digitales núcleo de falsos autónomos, precarización y monopolio.	Necesidad emergente mundial (acelerada por Covid) y a digitalizar humanamente.	Acceso descontrolado a datos de ciudadanos y explotación y venta a terceros.	Explosión de servicios a domicilio luego plataformas explotación riders bajo falsos autónomos.
Alternativa a: Airbnb, Booking...	Alternativa a: UBER, Cabify...		Alternativa: Google, Amazon...	Alternativa a: Just Eat, Glovo...
		  	  	



Cooperativismo de plataforma

Principios:

1. La propiedad es de todos los asociados y todos se benefician de los servicios y de las utilidades. No hay concentración de unos pocos.
2. Pago decente y seguridad de renta
3. Transparencia y portabilidad de datos
4. Apreciación y reconocimiento
5. Decisiones colectivas en el trabajo
6. Un marco legal protector
7. Protección transferible y prestaciones
8. Protección contra la conducta arbitraria
9. Rechazo de la excesiva vigilancia en el lugar de trabajo
10. Derecho de los trabajadores a desconectar

Las Cooperativas financieras puede impulsar el ecosistema con sus propias empresas

¿Qué nos dicen los retos?

- Regulación y solidez pero con mayor flexibilidad e innovación
- Tecnología al servicio de nuestros afiliados y clientes. Mas virtualidad y menos presencialidad
- Trámites más rápidos y la IA para mayor agilidad
- Sostenibilidad **si o sí**
- Talento financiero creativo y ¿ permanente?
- Plataformas colaborativas con servicios financieros complementarios
- Gobierno Corporativo sostenible

¿Qué es un buen Gobierno Corporativo?

Alineación de decisiones y de intereses con el propósito de cumplir adecuadamente con la misión y objetivos de la organización.

El buen gobierno corporativo no es un fin en sí mismo, sino un medio para crear **confianza** en los grupos de interés (internos y externos).

Impulsa la integridad de las empresas gestando mecanismos de **transparencia** que ayudan al final a cumplir el propósito superior.

El objetivo es alinear lo mejor posible los intereses individuales, corporativos y sociales (Cadbury, 2000)

¿En qué se manifiesta un buen Gobierno Corporativo?

Cumplimiento de la Ley

Estatutos

Códigos de gobierno corporativo

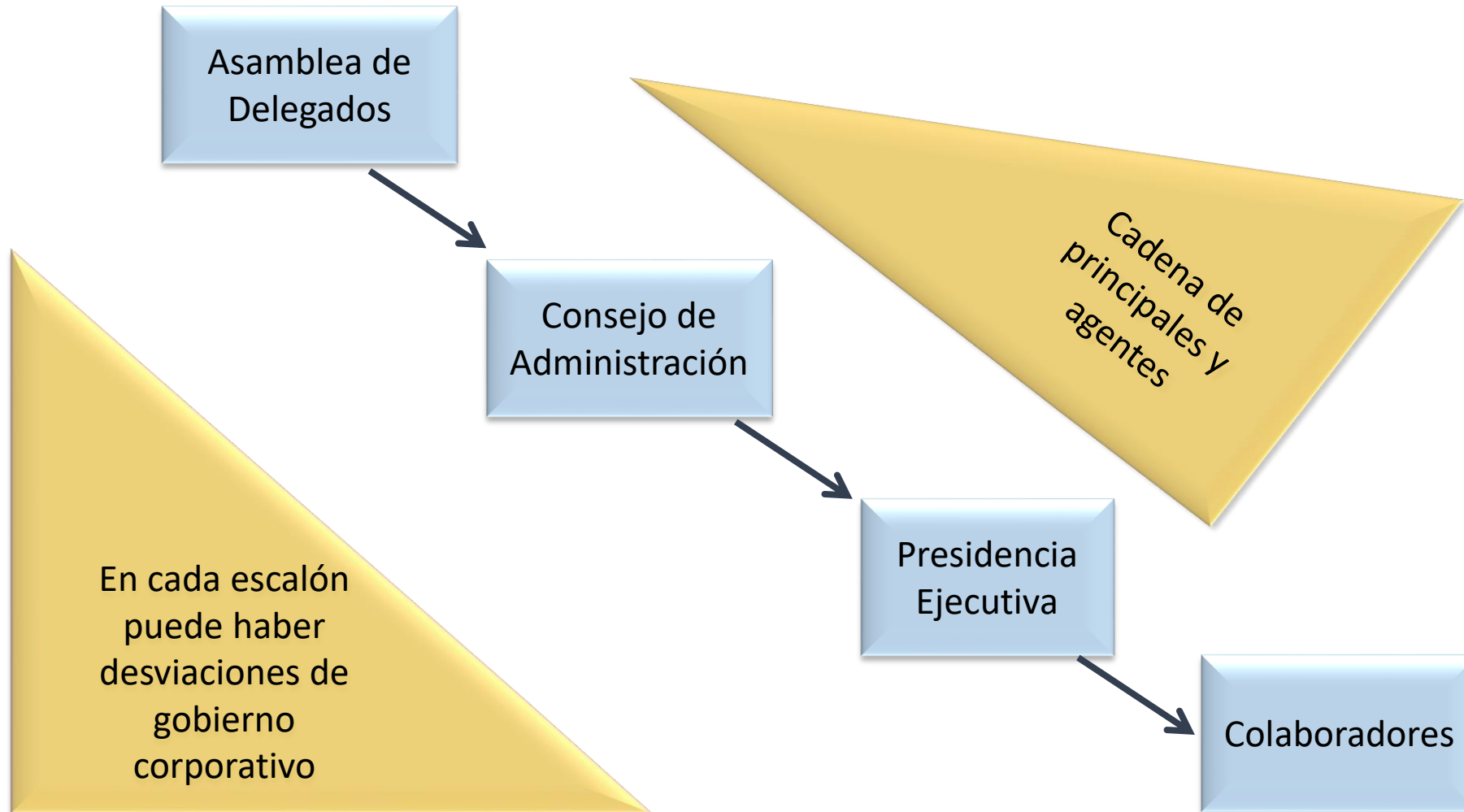
Práctica cotidiana en la organización

Una buena gobernanza con grupos de interés

Cumplimiento del propósito y la estrategia

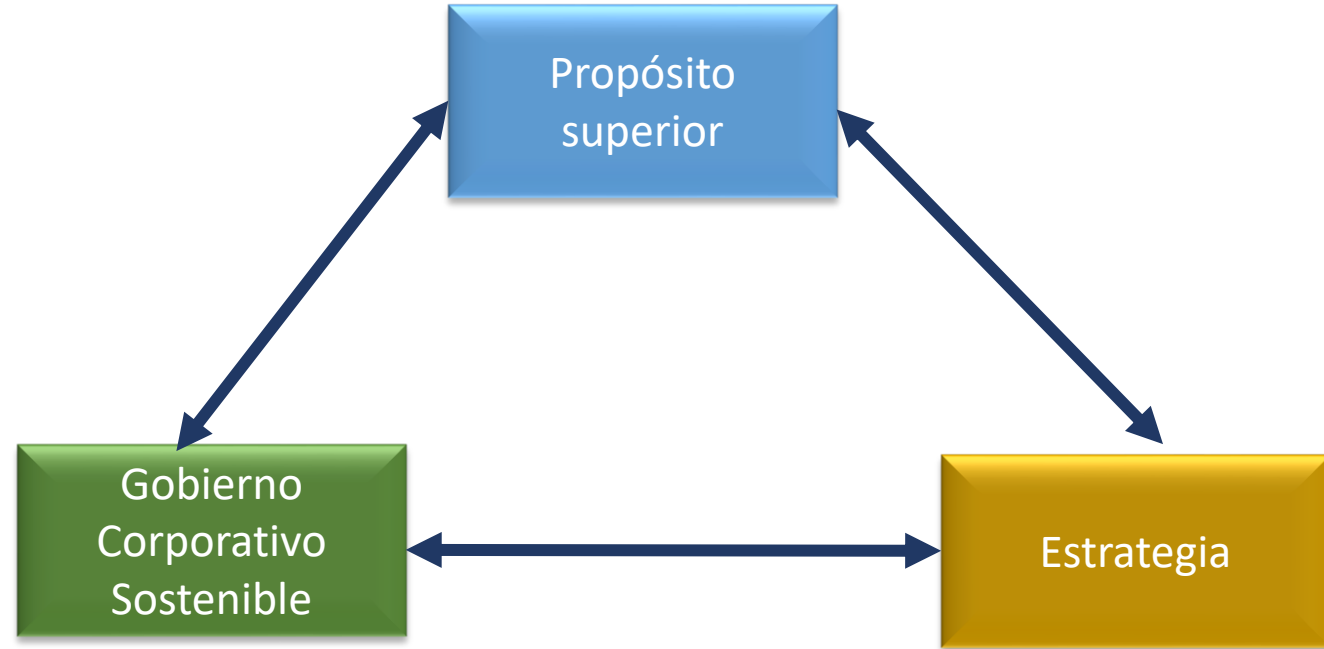
Coherencia entre propósito de la organización, del Consejo de Administración/Juntas Directivas y el propósito personal

Cadena de decisiones en una organización



Características del Gobierno Corporativo

Es un ejercicio de **alineación**, por lo tanto: ¿Cuáles son los elementos que facilitan dicha alineación?



Gobernanza cooperativa

GC de la
cooperativa



Propósito

Estrategia



Efectividad



Valor

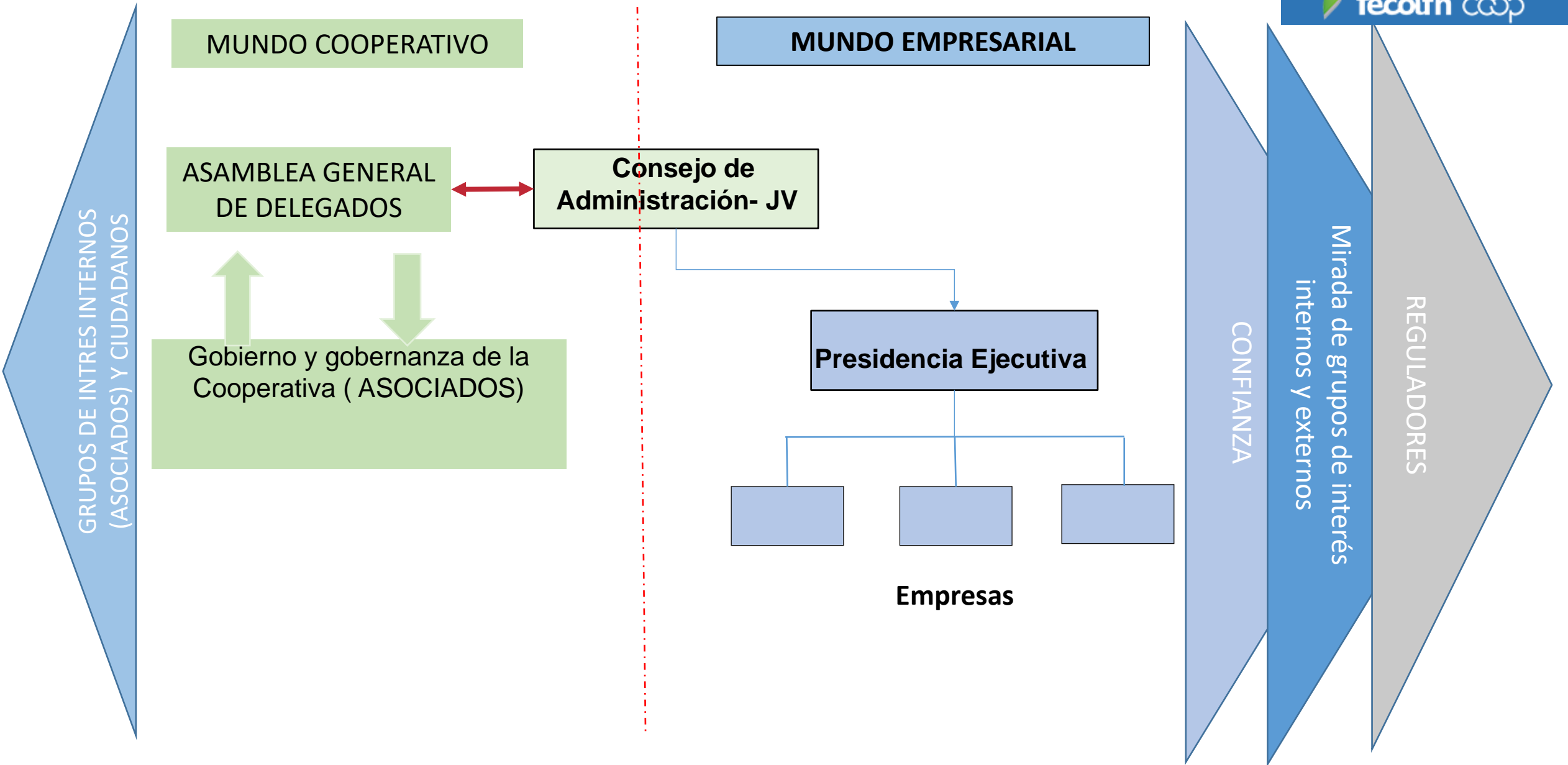


Gobernanza empresarial

GC de la
Administración



PROPÓSITO Y ESTRATEGIA

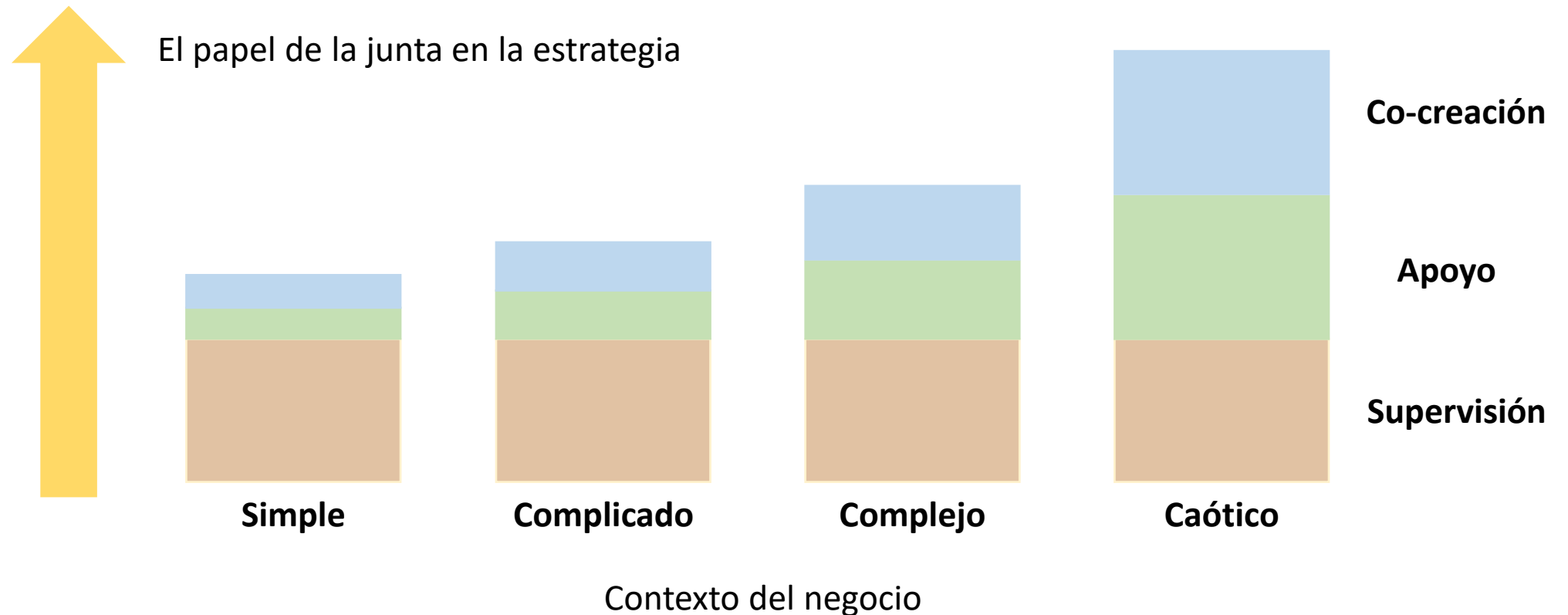


Los tres tipos de roles de la junta se cruzan con las cinco dimensiones de la estrategia para generar una variedad de formas en que la junta puede agregar valor a la estrategia.

ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA	EL PAPEL DE LA JUNTA		
	Apoyo	Co-creación	Supervisión
Estrategia como Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso para buscar señales débiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar forma a “un patrón en un flujo de decisiones” 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores clave de rendimiento • Evaluación por parte de la junta • Conjunto de habilidades de supervisión
Estrategia para redefinir el dominio de competitividad (Enfoque / Alcance)	<ul style="list-style-type: none"> • Supuestos desafiantes • Apoyo al enfoque estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversos marcos de referencia de los miembros de la junta • Identificación de puntos ciegos estratégicos • Planeación de escenarios • Análisis de convergencia de la industria 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de la consistencia del enfoque estratégico
Estrategia como Respuesta a retos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de puntos ciegos de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectivas sobre las tendencias mundiales y de la industria 	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de inteligencia independiente
Estrategia para desarrollar competencias centrales	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer perspectivas de “ojo crítico” de otras industrias 	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking estratégico • Coherencia estratégica
Estrategia para optimizar el valor creado a grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia de los grupos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de los grupos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición y benchmarking de los grupos de interés

Cómo cambia el papel de la Junta

El rol dominante de la junta directiva en la estrategia (co-creación, apoyo o supervisión) debe evolucionar dependiendo del contexto que enfrenta la empresa. El tiempo total que la junta dedica a la supervisión de la estrategia no cambia, pero a medida que el entorno de la empresa se vuelve más desafiante, la junta debe aumentar el tiempo que dedica a apoyar y cocrear la estrategia. En un entorno caótico, la junta directiva dedicará aproximadamente la misma cantidad de tiempo a la co-creación de estrategias y a la supervisión de estrategias.



Juntas directivas estratégicas

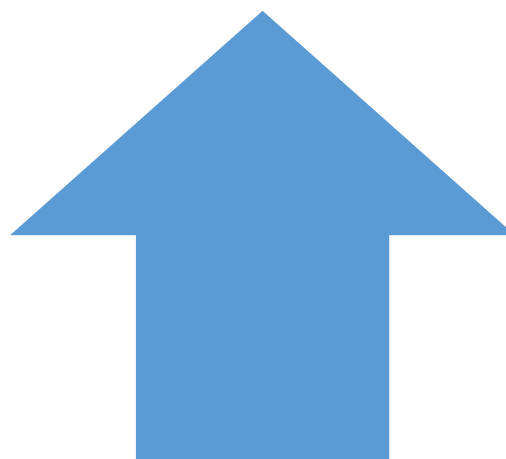
¿Qué se puede hacer para que la junta directiva tenga un involucramiento efectivo en la estrategia?



Entender la estrategia con estas preguntas: 1) Qué necesidad de nuestros clientes estamos atendiendo y cuál es nuestra propuesta de solución? 2) Quiénes son nuestros competidores y cómo ganamos? 3) Qué necesitamos hacer para que nuestra estrategia sea rentable? 4) Cómo es nuestro plan para sostener nuestra ventaja competitiva?



Monitorear la ejecución de la estrategia: 1) Involucrar la evaluación de la estrategia en la agenda anual 2) incluir información estratégica en cada reporte de junta 3) Usar las reuniones de juntas para dar una discusión en temas estratégicos



Roles de la Junta Directiva



Elementos claves para un Director estratega

Método: Contexto
Productos y servicios
Recursos y capacidades

Conocimiento: Recorrido Profesional
Experiencia
Miembro Interlock Tecnología
Talento humano
Sostenibilidad y cambio climático

Capacidad de análisis

Capacidad de generar buenas preguntas

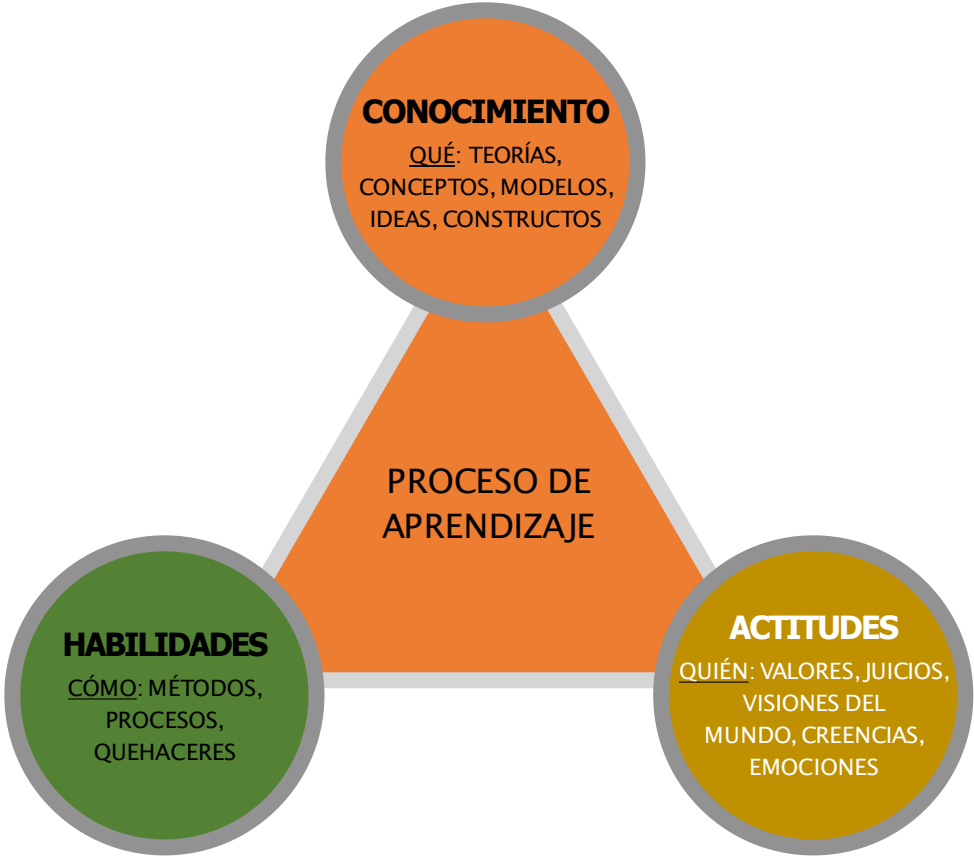
Capacidad de tomar buenas decisiones de manera consistente

Capacidad de visualizar y mitigar riesgos

Capacidad de evaluar y hacer seguimiento

Capacidad de gestar recomendaciones con alto valor

Capacidad de relacionamiento



Busca trabajar en equipo

Busca gestar consensos en lo posible

Ante crisis proporciona calma y serenidad

Puntualidad

Responsable con tareas y estudio de la información

Mente abierta

Inteligencia emocional

Espíritu creativo e innovador



Mejores prácticas

- **Composición estratégica**
- **Comités**
- **Independencia**
- **Tecnología**
- **Agenda estratégica y agenda de sesión**
- **Autoevaluación y evaluación**
- **Compensación**

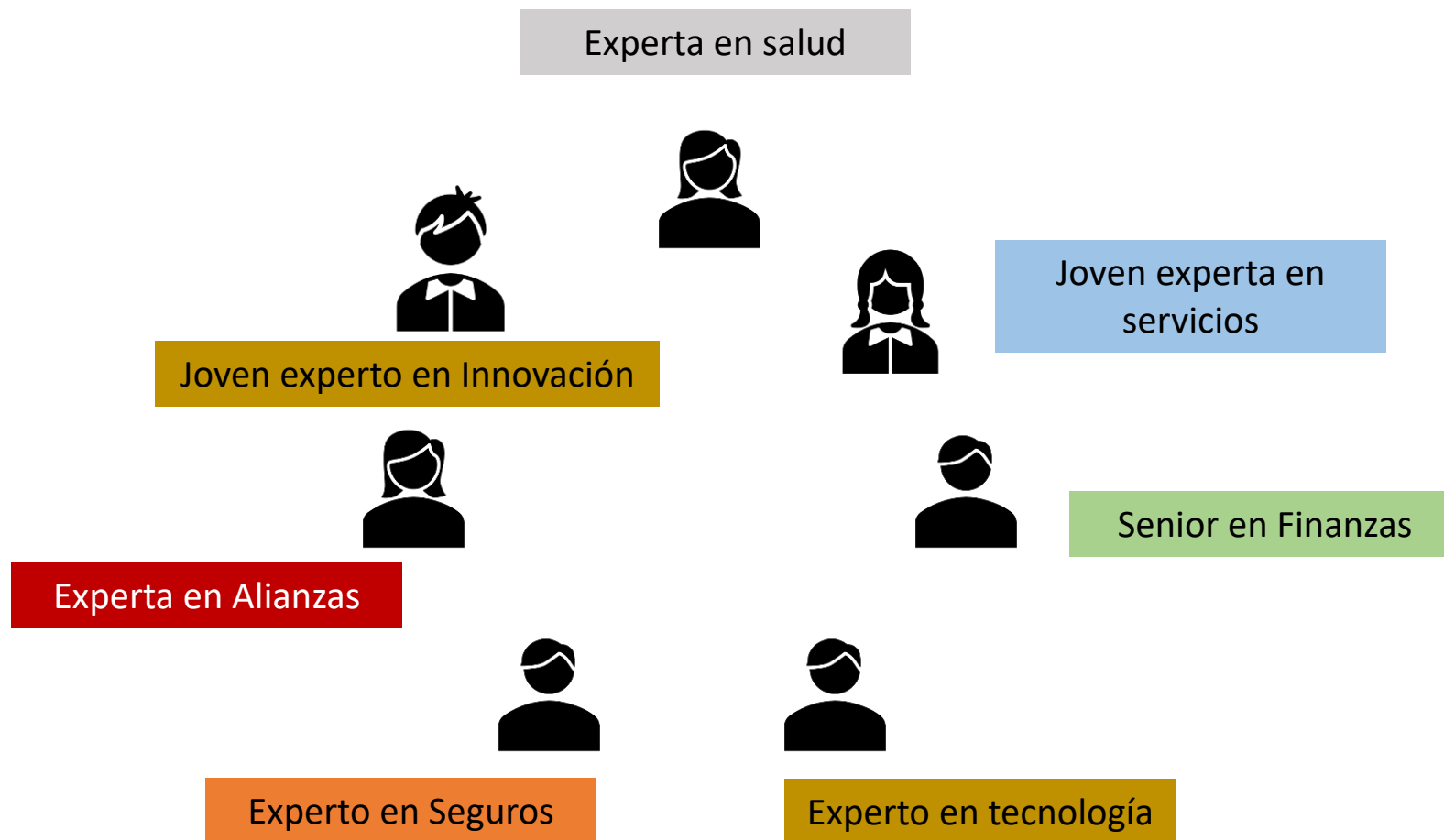
Composición estratégica

Pilares estratégicos:

- Tecnología
- Innovación
- Alianzas estratégicas

Negocios:

- Salud
- Seguros
- Servicios
- Financiero



La diversidad es sinónimo de calidad de juntas directivas

¿ Cómo se logra? : a través de formación y/o definición de perfiles

Comités de juntas

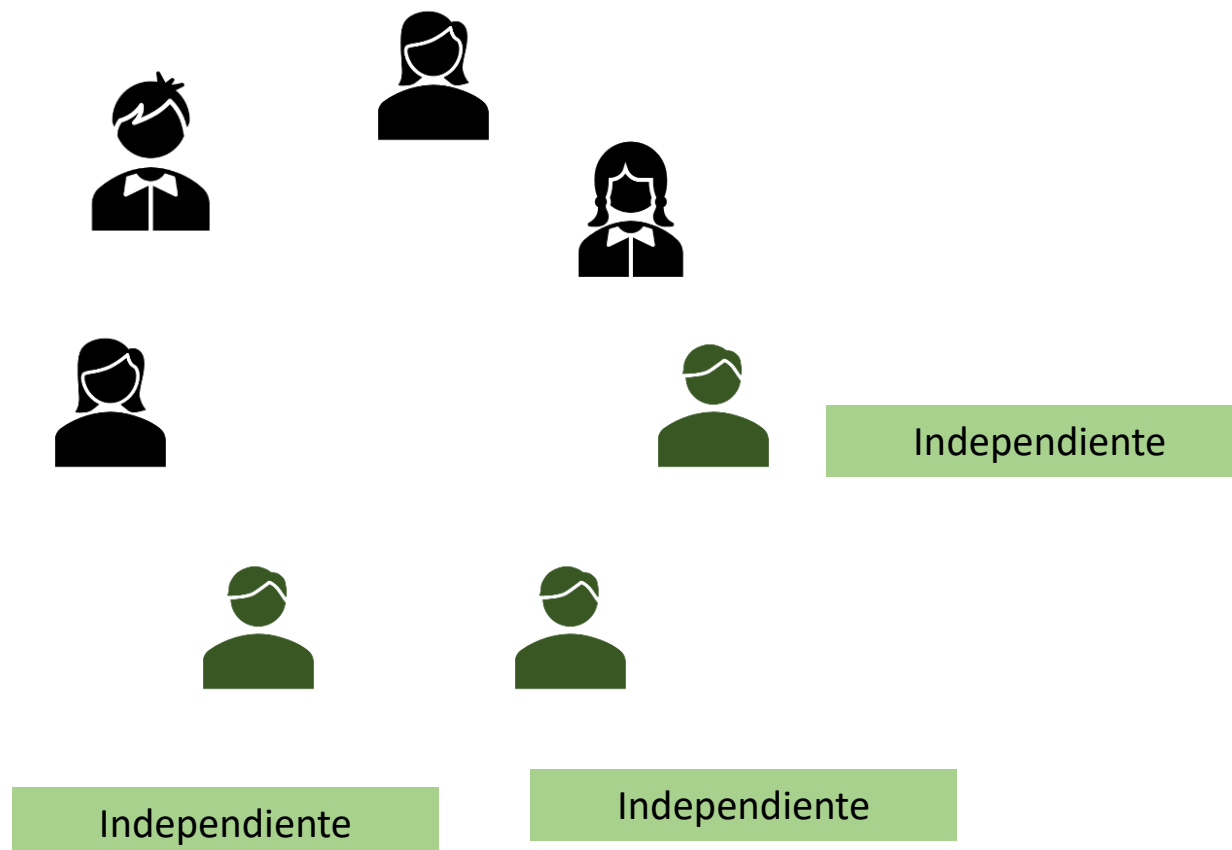


- Los estrictamente necesarios por ley y que sean estratégicos
- Expertos y temas para profundizar
- Un balance entre su generación de valor y costos
- Transparencia y confianza para los grupos de interés
- Transversalidad y complementariedad. Las islas confunden y es muy difícil coordinar sus aportes.

Independencia

Los miembros independientes son clave para:

- *Dirimir conflictos de interés*
- *Miradas objetivas en beneficio de la organización*
- *Es una práctica valorada por bancos, inversionistas y aliados*





JUNTAS PRESENCIALES



JUNTAS VIRTUALES

Esquema híbrido:

- Aprobaciones por email
- Temas operativos por virtual
- Temas estratégicos presencial

Plataformas de información y análisis

Los grupos de interés siempre vigilan la coherencia y la gestación de valor y el uso eficiente de los recursos

El Comité Directivo (CD) es una instancia de gobierno de la Fundación que colabora en la implementación de la estrategia

AGENDA ACTUAL			
Fecha	Hora	Reunión	Tema
Jueves 1 de febrero	12:30 a 2:30	Comité Directivo	Plan de trabajo para 2018
Martes 20 de febrero	12:30 a 2:30	Comité Directivo	Aspectos administrativos y financieros de inicio de año (Presupuesto, cierres financieros)
Miércoles 21 de marzo	12:30 a 3:30	Consejo Superior	Sesión ordinaria
Martes 10 de abril	12:30 a 2:30	Comité Directivo	Sesión ordinaria
Martes 12 de junio	12:30 a 2:30	Comité Directivo	Sesión ordinaria
Martes 14 de agosto	12:30 a 3:30	Consejo Superior	Sesión extraordinaria
Martes 11 de septiembre	12:30 a 2:30	Comité Directivo	Sesión ordinaria
Martes 23 de octubre	12:30 a 2:30	Comité Directivo	Sesión ordinaria
Martes 11 de diciembre	12:30 a 2:30	Comité Directivo	Sesión ordinaria

AGENDA PROPUESTA			
Fecha	Hora	Reunión	Tema
COMIENZO de febrero	12:30 a 2:30	Comité Directivo	Plan de trabajo para 2019
FINALES de marzo	EVENTO TODO EL DIA	Consejo Superior	ASAMBLEA
FINALES de abril	12:30 a 2:30	Comité Directivo	Innovación
FINALES de junio	12:30 a 2:30	Comité Directivo	Incidencia
MEDIADOS de agosto	12:30 a 3:30	Consejo Superior	Internacional
FINALES de septiembre	12:30 a 2:30	Comité Directivo	Incidencia
FINALES de octubre	12:30 a 2:30	Comité Directivo	PRESUPUESTO 2019 COMPARADO CON LO CORRIDO 2018
COMIENZOS de diciembre	12:30 a 2:30	Comité Directivo	REVISION ESTRATÉGICA

Sesiones de la JA

Se propone diferenciar entre juntas estratégicas y juntas de control y seguimiento de la siguiente forma:

Junta de control y seguimiento		Junta Estratégica	
Hora	Temática	Hora	Temática
2:00 - 2:15	orden del dia y aprobación acta anterior	2:00 - 2:15	orden del dia y aprobación acta anterior
2:15 - 3:00	Reporte FB	2:15 - 3:00	Invitado especial
3:00 - 4:00	Discusión y aportes de JA	3:00 - 4:00	Presentacion de Tema estratégico alineado con el invitado
		4:00 -4:30	Discusión y aportes de JA *

*Proposiciones y Varios, se encuentra incluido en la sección de “Discusión y aportes de la JA”

Mecanismos de evaluación y autoevaluación de la JA

Recomendaciones de cómo comenzar:

- Se debe comenzar un proceso de autoevaluación (AE) y evaluación (E) de la JA que contemple el siguiente proceso:
 - Contar con un aliado estratégico que realice el proceso de AU y E de la JA de manera independiente.
 - El mecanismo debe estar claro y ser parte de las responsabilidades de la Junta Directiva.
 - Debe hacerse un proceso de evaluación como **equipo** de la JA (*Gaps* con Junta Ejemplar con la estrategia de la CCC).
 - Realizar posteriormente un proceso de autoevaluación como **equipo** de la JD.
 - Realizar un proceso de autoevaluación **individual** de cada miembro de la JD.
 - Realizar este ejercicio cada dos años. Este insumo es fundamental para los procesos de reelección de cada miembro al que se le termine su período.
 - Es recomendable que el proceso de AU y E de la JA esté en sincronía con la evaluación del Director de la CCC. El Director será evaluado cada año y en la sesión de evaluación anual (abril) se hará su presentación de resultados del año anterior y lo que planea para el año.



¿Es importante compensar a Miembros de JD?



¿Qué modalidad es más conveniente?

Es importante tener en cuenta

Depende de la organización pero es una buena práctica:

- 1) *Atrae los mejores perfiles*
- 2) *Convoca a jóvenes con habilidades en tecnológica, sostenibilidad y cambio climático*
- 3) *Incentiva la profesionalización de miembros de junta*
- 4) *Activa los miembros interlocks*
- 5) *Incrementa los miembros independientes*
- 6) *Mejora la participación de miembros internacionales*

- 1) *Pago mensual y bien remunerado*
- 2) *Pago fijo y variable*
- 3) *Pago mensual con incentivos en bonos y acciones cuando las empresas están inscritas en bolsa*

- 1) *Pago si y solo si genera valor*
- 2) *Equivalente de pago del CEO*

CEO pago anual/240 días de trabajo

Tendencias

Cambio Climático

Sostenibilidad

**PRESIDENCIA
EJECUTIVA**

**Información
financiera
transparente**

Capital

**Actualizaciones
periódicas y
direccionamiento
estratégico**

Monitoreo

GRUPOS DE INTERES INTERNO

**Representación y
empoderamiento**

**Resultados de representación, al final
excedentes/dividendos**

**ASOCIADOS
ASAMBLEA DE DELEGADOS**

**CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN**

GRUPO DE INTERÉS EXTERNOS

El Gobierno Corporativo Sostenible

busca el alineamiento del sistema de gobierno y gobernanza de las organizaciones, impulsado por un propósito superior, una estrategia sostenible y de cambio climático que involucre los diferentes grupos de interés y que logre resultados de alto impacto.

Principios del Gobierno Corporativo Sostenible

1. El modelo de **SOSTENIBILIDAD (S)** y de **CAMBIO CLIMATICO (CC)** no es un modelo de negocio. Es el **ÚNICO** modelo de negocio
2. No son términos separados (Gobierno Corporativo y la sostenibilidad), es una sinergia que conecta el propósito de **S** y **CC** con la estrategia a través del sistema de GC alineado.
3. Es una responsabilidad indelegable de la **JUNTA DIRECTIVA**
4. Es una responsabilidad de **TODOS Y CADA UNO** de los miembros de la **JUNTA DIRECTIVA**
5. Es una tarea que implica lograr y verificar los objetivos de **S y CC**, sus metas e impactos, **el alineamiento de dichas metas a los incentivos** y todo verificado por la **JUNTA DIRECTIVA**

AI para las juntas directivas

AI no solo da oportunidades de **eficiencia**, sino **rapidez masiva** de tener rutas en mercadeo, logística y servicios a diferentes segmentos de mercado. Principios para las juntas directivas:

- La Junta reconocer la DATA como un activo fundamental para la estrategia.
- La Junta cuenta con una estrategia propia de IA, con implementación y manejo de riesgo a nivel de junta.
- La junta es proactiva en la fuerza de trabajo y el talento necesario.
- La junta aporta en el cambio del ecosistema de la industria.
- La junta empuja por un impacto transformacional y medible.



!Muchas gracias!

Oscar A Pardo A, Ph.D.
opardo@uniandes.edu.co